

EINE BROSCHÜRE VON  
DIVERSITY ARTS CULTURE

**Wir  
hatten  
da ein  
Projekt ...**

**Diversität  
strukturell  
denken**

PATU

MIT EINEM COMIC VON

# Wir hatten da ein Projekt ... Diversität strukturell denken

## Impressum

Diversity Arts Culture  
Ein Projekt der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung

Vorstand: Jasper Bieger (V.i.S.d.P.)  
Spandauer Damm 19  
14059 Berlin

[www.diversity-arts-culture.berlin](http://www.diversity-arts-culture.berlin)

Konzeption und Redaktion: Cordula Kehr, Eylem Sengezer  
Inhaltliche Mitarbeit: Carolin Huth, Sandrine Micossé-Aikins,  
Lisa Scheibner, Bahareh Sharifi  
Übersetzung: Almut Meakin  
Transkription: Anna Schmidt  
Korrektur: Claudius Prößer  
Comic: Patu / [www.patupatu.com](http://www.patupatu.com)  
Gestaltung: Büro Achso / [www.buero-achso.de](http://www.buero-achso.de)  
Druck: Oktoberdruck GmbH

Diversity Arts Culture ist die Konzeptions-  
und Beratungsstelle für Diversitätsentwicklung  
im Berliner Kulturbetrieb.



**Diversity Arts Culture**  
Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung

Diversity Arts Culture wird gefördert von der  
Senatsverwaltung für Kultur und Europa.

Stiftung für  
Kulturelle Weiterbildung  
und Kulturberatung  
Stiftung öffentlichen Rechts

**be** **min** **Berlin**  
Senatsverwaltung  
für Kultur und Europa

Die Kritik an den Ausschlussmechanismen des Kulturbetriebs hat eine lange politische und ästhetische Tradition. Von Hans Haackes ökonomiekritischer Perspektive auf einen marktformigen Kunstbetrieb über die Aktion des Performancekünstlers Ulay um das Gemälde „Der arme Poet“, die die Diskrepanz zwischen Hochkultur und Stadtgesellschaft markierte, selbstkritische Positionen wie diejenige von Andrea Fraser, die in ihren Werken die eigene Involviertheit als Künstlerin in die Machtstrukturen des Kunstbetriebs thematisiert, bis hin zu den feministischen Interventionen der Guerrilla Girls – sie alle eint das Unbehagen an der Institution Kunst. Dieses Missverhältnis zwischen denjenigen, die Zugang zum Kulturbetrieb und den damit verbundenen Ressourcen erhalten, und denjenigen, denen dieser Zugang verwehrt wird, ist hinlänglich bekannt und wird nicht erst unter dem Begriff „Diversität“ diskutiert. Allerdings verbleibt die Kritik häufig auf einer ästhetischen Ebene, die Strukturen bleiben.

Als Diversity Arts Culture 2017 vom Berliner Senat eingerichtet und beauftragt wurde, einen diversitätsorientierten Strukturwandel im Berliner Kulturbetrieb zu befördern, ging der Gründung eine wegweisende Untersuchung des Status quo im Kulturbetrieb voraus: In ihrer Studie „Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors“ kritisierten die Autor\*innen von „Citizens for Europe. Vielfalt entscheidet –

Diversity in Leadership“ unter anderem, dass Diversitätsentwicklung im Kulturbetrieb viel zu oft nur punktuell im Rahmen von Projekten stattfindet und nicht strukturell gedacht werde.

Drei Jahre später begegnet uns diese „Projektitis“ noch immer. Diversitätsentwicklung wird von Kulturinstitutionen oft in Form zeitlich begrenzter Angebote in ihr Programm eingebunden. Der Titel dieser Publikation „Wir hatten da ein Projekt ...“ fasst diese Reduktion provokativ zusammen. Die Publikation ist ein Zwischenruf und eine Aufforderung zum diversitätsorientierten Strukturwandel: Sie versammelt kritische Stimmen aus Kulturinstitutionen, von Kulturschaffenden und Aktivist\*innen, die diskriminierende Strukturen benennen und Methoden entwickelt haben, diese machtkritisch zu verändern. Nach einem Blick auf den Status quo im Berliner Kulturbetrieb stehen deswegen die Erfolgsbedingungen struktureller Diversitätsentwicklung in Institutionen im Zentrum. Es wird deutlich, dass die Öffnung des Kulturbetriebs vor allem von der Fähigkeit der Kulturinstitutionen abhängt, ihren Blick selbstkritisch nach innen zu richten und die eigene Arbeitsweise und Programmatik zu hinterfragen. Zum Abschluss gehen wir einen Schritt weiter und verorten die institutionelle Praxis in ihrem kulturpolitischen Rahmen: Welche Vorgaben und Verbindlichkeiten braucht es, damit ein struktureller Wandel gelingen kann?

## 1

### Das Problem beim Namen nennen: Machtkritik und Diskriminierung

#### Mit Datenerhebung Veränderungen anstoßen – für einen gerechteren Kulturbetrieb

8

Wenn wir über Diversität im Kulturbetrieb sprechen, fehlen uns an vielen Stellen intersektionale Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten. Um den Status quo adäquat zu beschreiben, müssen wir uns fragen: Wer arbeitet im Kulturbetrieb mit welchen Diskriminierungserfahrungen und auf welcher Hierarchieebene? Welche Perspektiven fehlen im künstlerischen Programm? **Citizens For Europe. Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership** hat für Diversity Arts Culture Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in Berliner Kulturinstitutionen erhoben. Ein Plädoyer für datenbasierte Diversitätsentwicklung als Ausgangspunkt eines strukturellen Wandels.

#### How to be an ally? Machtkritik im Theater

12

Der Kulturbetrieb muss sich verändern! Das fordert eine wachsende Zahl von Initiativen, die die Machtstrukturen im Kulturbetrieb kritisieren. Die **Initiative für Solidarität im Theater** hinterfragt die Produktionsbedingungen der Kunst und prangert missbräuchliche Arbeitsstrukturen an. Sie fordert Theaterschaffende dazu auf, kontinuierlich ihre eigene Haltung zu reflektieren. Denn gerade im Theater, das sich als gesellschaftskritisch versteht, klaffen Anspruch und Wirklichkeit nicht selten weit auseinander.

#### „Aber wessen Standards?!“ Institutionelle Normen hinterfragen und verändern

30

Seit 20 Jahren setzt sich das Londoner **Young Vic** dafür ein, diskriminierungskritisches und gesellschaftlich relevantes Theater zu machen. **Sue Emmas**, stellvertretende künstlerische Leitung am Young Vic, benennt in ihrem Essay, wie konkrete Maßnahmen in den Bereichen Community-building, Publikum, Programm, Förderung und Personal dazu beigetragen haben, bestehende Ungleichheiten in den eigenen Strukturen abzubauen.

#### „Die Perspektive von Behinderung ist für mich Teil der künstlerischen Qualität“

35

**MAKING A DIFFERENCE** – einen Unterschied im künstlerischen wie im politischen Sinne machen möchte das gleichnamige Projekt, das acht Berliner Institutionen der Tanzszene vereint, die Performer\*innen und Choreograf\*innen mit Behinderungen fördern. An den Sophiensælen haben **Anna Mülter**, Dramaturgin für Tanz und künstlerische Leitung der Tanztage Berlin, und **Anne Rieger**, Projektkoordinatorin von **MAKING A DIFFERENCE**, bereits barrierefreie Angebote entwickelt und Performances von Künstler\*innen mit Behinderung im Programm verankert. Im Interview plädieren sie für einen kollektiven Strukturwandel und die kritische Hinterfragung normativer Ästhetiken.

## 2

### Wie geht das, „Kultur für alle“? Aufbruch aus dem Elfenbeinturm

#### „Wir sammeln für die Gesellschaft, nicht für das Museum“

18

Was kann es für ein Museum heißen, die Vielfalt der Gesellschaft abzubilden? **Natalie Bayer**, Leiterin des Friedrichshain-Kreuzberg Museums, und **Paul Spies**, Direktor des Stadtmuseums Berlin, diskutieren unter anderem über das viel zitierte Paradigma „Kultur für alle“, über aktuelle Sammlungspolitiken, eine kritische kuratorische Praxis sowie über ihren Handlungsspielraum als Museumsleitung in institutionellen Öffnungsprozessen.

#### Organisationsentwicklung mit großen Chancen

24

Das **Stadtmuseum Berlin** wurde im Rahmen eines Modellprojekts über knapp zwei Jahre durch die Organisationsentwicklerinnen **Miriam Camara** und **Nurêy Özer** im Auftrag von Diversity Arts Culture begleitet. Im Gespräch mit den Projektleiterinnen **Dr. Claudia Gemmeke** und **Ulrike Kloß** sprechen sie über erreichte Meilensteine, den langen Atem, der gebraucht wird, um Diversität als Querschnittsaufgabe zu verankern, und die Notwendigkeit, auch „unbequeme“ Themen zu adressieren. Das Gespräch führte **Toan Nguyen**, der das Modellprojekt mitkonzipiert hat.

## 3

### Wo bitte geht's nach Panama?

#### Politik, Macht und Privilegien – die Entwicklung des „Creative Case for Diversity“

42

Wer Zugang zu Ressourcen der kulturellen Produktion erhält und wer nicht, ist in erster Linie eine politische Frage, konstatiert **Hassan Mahamdallie**, Autor des „Creative Case for Diversity“. Dennoch fordern die im Kulturbetrieb vorherrschenden Denkweisen, Erzählungen und Praktiken eigene Argumente und Ansätze der Diversitätsförderung. Der Theaterautor und Diversitätsexperte Mahamdallie zeichnet nach, wie der Arts Council England mit dem „Creative Case for Diversity“ 2011 eine neue Strategie entwickelt hat, um Diversität strukturell in Förderpolitiken zu verankern und Diskriminierung abzubauen.

#### Warum Diversitätsentwicklung? Plädoyer für einen strukturellen Wandel im Kulturbetrieb

47

Die Kritik an der Institution Kunst hat zwar eine lange Geschichte, doch erst seit Kurzem wird sie in Deutschland mit einem diskriminierungskritischen Diversitätsbegriff geführt, der marginalisierte Perspektiven ins Zentrum stellt. In ihrem Beitrag plädieren **Sandrine Micossé-Aikins** und **Eylem Sengezer**, ausgehend von der Arbeit von Diversity Arts Culture, für einen strukturellen Wandel des Kulturbetriebs, der Diversitätskompetenz stärkt, Förderstrukturen diversifiziert, Nachwuchs gezielt fördert und Kulturinstitutionen zu Diversitätsentwicklung verpflichtet.

# 1

**Das Problem  
beim Namen  
nennen:  
Machtkritik  
und  
Diskriminierung**

# Mit Datenerhebung Veränderungen anstoßen – für einen gerechteren Kulturbetrieb

Wenn wir über Diversität im Kulturbetrieb sprechen, fehlen uns an vielen Stellen intersektionale Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten. Um den Status quo adäquat zu beschreiben, müssen wir uns fragen: Wer arbeitet im Kulturbetrieb mit welchen Diskriminierungserfahrungen und auf welcher Hierarchieebene? Welche Perspektiven fehlen im künstlerischen Programm? Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership hat im Auftrag von Diversity Arts Culture erstmals Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten in Berliner Kulturinstitutionen erhoben und dafür Kulturschaffende befragt. Zentrale Fragen waren: Wer ist in den Einrichtungen repräsentiert und welche Diskriminierungserfahrungen werden gemacht? Ein Plädoyer für datenbasierte Diversitätsentwicklung als Ausgangspunkt eines strukturellen Institutionswandels.

Von Joshua Kwesi Aikins,  
Sophie Ali Bakhsh Naini,  
Daniel Gyamerah, Lucienne  
Wagner und Deniz Yıldırım-  
Caliman (Citizens For Europe.  
Vielfalt entscheidet –  
Diversity in Leadership)

**B**ei der Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten ist immer die Frage zentral, inwieweit strukturelle Diskriminierung stattfindet und welche Mechanismen bewirken, dass bestimmte Personengruppen ausgeschlossen werden bzw. andere für diese entscheiden und Kriterien der Arbeitsweise vorgeben. Ein Problem besteht darin, dass Diversität häufig mit Internationalität gleichgesetzt wird und strukturelle Diskriminierungsdimensionen so ausgeblendet werden. So wird beispielsweise selten die Frage gestellt, inwiefern Ableismus, also die Diskriminierung von Menschen mit Behinderungen, sich auf den Kulturbetrieb auswirkt oder inwiefern die Perspektiven von Künstler\*innen of Colour vertreten sind. Und hier stellt sich dann nicht nur die Frage, inwiefern vielleicht die Kunst dieser Personen Eingang in die Institutionen findet, sondern vor allem auch ob die Personen, die diese Diskriminierungserfahrungen machen, auch Leitungspositionen innehaben. Es braucht Zahlen, um den Status quo im Kulturbetrieb besser beschreiben und datenbasiert Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit ergreifen zu können.<sup>1</sup>

Unsere Erhebung fragt als erste in Deutschland differenziert nach Erfahrungen von Personen in Kunst- und Kultureinrichtungen entlang aller Diskriminierungsdimensionen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Es geht also darum zu ermitteln, inwiefern Diskriminierung aufgrund von Behinderung, (zugeschriebener) Religion, (zugeschriebenem) Geschlecht, aufgrund des Alters oder der sexuellen Identität gemacht werden. Des Weiteren beziehen wir die Diskriminierungsdimension Ostsozialisierung, den sozialen Status sowie die Diskriminierung aufgrund des Körpergewichts mit ein.

Außerdem wird erhoben, inwiefern Personen rassistische Diskriminierungserfahrungen machen. Dabei können die Befragten angeben, aufgrund welcher Zuschreibung sie diskriminiert wurden. Denn bei Diskriminierung ist die

diskriminierungsrelevante Fremdzuschreibung und nicht eine vermeintliche bzw. „einzig wahre“ Gruppenzugehörigkeit relevant. Personen erleben Diskriminierung auch aufgrund von nicht zu treffenden Zuschreibungen – etwa wenn Sikhs aufgrund ihrer religiösen Tracht als Muslime diskriminiert werden. Eine solche Differenzierung ermöglichen wir in unseren Befragungen nach der Auto-hetero-Perspektive, bei der Diskriminierte die diskriminierende Zuschreibung, also „als wer“ sie diskriminiert wurden, gesondert angeben können. Da dazu in Deutschland bisher keine Daten vorliegen, war unsere Pilotstudie zur Erhebung von Diversität in der Berliner Verwaltung, in deren Rahmen das beschriebene Erhebungsinstrument erstmals getestet wurde, hier wegweisend (Ahyoud et al. 2018).<sup>2</sup>

Um Repräsentationsfragen differenziert stellen zu können, musste das Instrument für die teilnehmenden Kultureinrichtungen individuell, je nach Kontext in Bezug auf Sprache und Fragen, angepasst werden.

So stellen sich in der Besucher\*innenforschung für Museen beispielsweise die Fragen: Wer kommt, wer kommt nicht? Wer kann es sich leisten, ins Museum zu gehen – finanziell, aber auch zeitlich? Wer findet dort ihre\*seine Geschichten – Geschichten, die berühren? Wer wählt aus, was dort zu sehen ist – wer zu sehen ist? Solche Fragen lassen sich durch qualitative Forschung beantworten: Im Rahmen der Nichtbesucher\*innenforschung, die das Team von „Citizens For Europe. Vielfalt entscheidet“ ebenfalls im Auftrag von Diversity Arts Culture durchgeführt hat, war daher das Ziel, mithilfe von Fokusgruppengesprächen mit Personen, die intersektionale Diskriminierungserfahrungen machen, herauszufinden, warum Personen bestimmte Kunst- und Kultureinrichtungen nicht besuchen, inwiefern sie sich repräsentiert und/oder diskriminiert fühlen.

Im Rahmen von Online-Umfragen zur Vielfalt in Berliner Kultureinrichtungen (VINK), die das Team „Citizens For Europe. Vielfalt entscheidet“ durchgeführt hat, werden einzelne Einrichtungen in Bezug auf interne Strukturen, Repräsentation und Angebot zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit stärker in den Blick genommen. Im Hinblick auf die Themenfelder Personal, Publikum, Programm und Zugang sind folgende Fragen leitend: Wer befindet sich auf welchen Positionen? Mit welchen Perspektiven? Wer macht welche Diskriminierungserfahrungen? Wie werden Strategien zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit bewertet und kommen sie betroffenen Communitys tatsächlich zugute?

## Welche Maßnahmen können ergriffen werden?

Ein Best-Practice-Beispiel ist die Arbeit des Arts Council England, der Fördermittel inzwischen an Diversitätsquoten geknüpft hat, da klar wurde, dass gerade auch im Kunst- und Kulturbetrieb sich strukturelle Nachteile nicht von selbst ausgleichen. Bei der Eröffnung des Berliner Projektbüros für Diversitätsentwicklung, Diversity Arts Culture, stellte Abid Hussain, der Direktor für die Abteilung Diversity des Arts Council England, das Programm „Creative Case for Diversity“ vor und machte deutlich: „Talent is everywhere, but opportunity isn't.“ Es gehe also darum, durch gezielte Maßnahmen unterrepräsentierte Communities zu fördern. Dabei machte er auch deutlich, dass dies ein langfristiger Prozess sei, denn „um Dinge im Ballett, der klassischen Musik oder der Oper zu verändern, müssen wir mit den Kindern beginnen, die heute zwei oder drei Jahre alt sind“. Resultate werden also weder in zwei oder drei Jahren zu sehen sein noch in fünf: „Wenn es eine Veränderung bei den Talenten, die auf der Hauptbühne in der Oper stehen, geben soll, dann braucht das 10, 15, 20 Jahre. Diese Zeit müssen wir investieren.“

Für den Arts Council England war es eine wichtige Voraussetzung, dass die strukturelle Dimension des Mangels an Diversität anerkannt wurde. Nur durch diese Erkenntnis konnten echte Veränderungen bewirkt werden. In Deutschland ist die Ausgangslage insofern eine andere, als Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten bisher hauptsächlich in Bezug auf die Kategorie Geschlecht – und dabei einem binären Geschlechterverständnis folgend – erhoben wurden (vgl. Ahyoud et al. 2018; Aikins et al. 2018).<sup>3</sup> Das bedeutet, dass es nicht möglich ist, quantitative Aussagen über den Status quo zu machen und zu sagen, wie viele Personen, die zum Beispiel rassistische Diskriminierung erfahren, in Einrichtungen arbeiten, ausstellen oder diese besuchen.<sup>4</sup> Auch gibt es keine Aufzeichnungen darüber, wie sich die Diversität im Kulturbetrieb mit den Jahren verändert hat. Im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit gibt es bereits Strategien und Maßnahmen wie Gender Mainstreaming, Gender Budgeting und Quoten. Gerade im Bereich der Filmbranche wurde durch #metoo deutlich, wie weit Sexismus dort verbreitet ist.<sup>5</sup> Für den Abbau von strukturellem Rassismus bzw. der Förderung von Personen, die rassistische Diskriminierung erleben, gibt es in Deutschland bisher noch nicht einmal die entsprechende Datengrundlage. In der Realität stehen diese Dimensionen jedoch nicht

nebeneinander, sondern wirken vielfach zusammen und bringen besondere Diskriminierungsrealitäten hervor. Deren Konturen lassen sich am differenziertesten durch die Erhebung intersektionaler Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten nachzeichnen.<sup>6</sup>

## Antidiskriminierung und Gleichstellung. Welche Daten braucht es?

Die meisten Fördermaßnahmen für Frauen beziehen sich auf eine statistische Datengrundlage. Das zeigt: Ein differenziertes Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsmonitoring muss auch die Grundlage für Maßnahmen in anderen Diskriminierungsdimensionen sein. Es braucht daher mindestens Daten in Bezug auf alle Dimensionen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, gerade auch in Bezug auf rassistische Diskriminierung.

Mit Hilfe der Daten, die wir erheben, kann der Status quo in Bezug auf Diversität ermittelt werden, um wirksame Strategien zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit zu entwickeln. Dafür ist es essenziell, dass die Datenerhebung den folgenden sieben Kernprinzipien folgt:

- 1 Selbstidentifikation (Befragte können selbst angeben, als was sie sich identifizieren)
- 2 Freiwillige Teilnahme
- 3 Aufklärung über Sinn und Zweck der Datenerhebung
- 4 Anonymität der Befragten
- 5 Beteiligung von Vertreter\*innen diskriminierter Gruppen am Prozess der Datenerhebung, -analyse und -verbreitung
- 6 Möglichkeit, mehrere Identitäten, Diskriminierungsgründe und Fremdzuschreibungen anzugeben, sowie eine intersektionale Auswertung
- 7 Prinzip der Nichtschädigung (Daten dürfen nicht missbraucht werden)<sup>7</sup>

Es wird also deutlich, dass jeweils kontextspezifisch der Status quo der Diversität betrachtet werden muss, um Aussagen darüber treffen zu können, welche Personengruppen von Ausschlüssen betroffen sind. Diese Zahlen und Erfahrun-

gen können dann genutzt werden, um konkrete Fördermaßnahmen zu entwickeln. Ein besonders eindrückliches Beispiel sind die „Blind Auditions“: „Musikerinnen werden mit einer fünf Prozent höheren Wahrscheinlichkeit eingestellt als Männer, wenn Symphonieorchester Blind Auditions anwenden. Eine Studie an elf Orchestern zeigte, wie eine einfache Veränderung einen großen Einfluss hatte.“<sup>8</sup> Gleichzeitig ist aber auch klar, dass anonyme Bewerbungsverfahren in manchen künstlerischen Bereichen, wie zum Beispiel bei Vorsprechen oder Vortanzen im Theater- bzw. Tanzbereich nicht umsetzbar sind. Darüber hinaus wird bei einer solchen Maßnahme nur eine von vielen Barrieren in den Blick genommen. Es kann sich aber nicht darauf verlassen werden, dass es an anderer Stelle im Bewerbungsverfahren nicht zu Ausschlüssen und diskriminierenden Situationen kommt.

Auch bei Verfahren, die die Erhöhung von Chancengleichheit zum Ziel haben, kann es dazu kommen, dass gegenteilige Effekte entstehen. Dies zeigt beispielsweise eine Studie, die die Anwendung von Stimmverzerrern untersuchte, die der Diskriminierung von Frauen in Bewerbungsgesprächen entgegenwirken sollten. Die Studie ergab, dass die stereotyp als nachteilig angesehene Zurückhaltung von Frauen noch negativer ins Gewicht fiel, wenn das Geschlecht nicht zugeordnet werden konnte.

Für die Entwicklung von Maßnahmen und Strategien ist es besonders sinnvoll, wenn Personengruppen, die mit Hilfe dieser Maßnahmen unterstützt werden sollen, danach gefragt werden, für wie wirksam sie diese halten. Die genannten Beispiele zeigen, dass Strategien und Maßnahmen nicht kontextunabhängig entwickelt werden können und von Personengruppen, die unterschiedliche Diskriminierungserfahrungen machen, unterschiedlich bewertet werden. Die Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten kann Aufschluss über die Repräsentation und Inklusion bestimmter von Diskriminierung betroffener Gruppen geben und zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung beitragen. ○

## Fußnoten

- 1 Auch für den Bereich des Kuratierens ist es wichtig, Daten darüber zu erheben, wessen Arbeiten eigentlich ausgestellt werden. Nur so kann an diesen Zahlenverhältnissen, die häufig strukturelle Diskriminierung widerspiegeln, etwas geändert werden. Siehe Maura Reilly zu Curatorial Activism: [www.artnews.com/art-news/news/whats-curatorial-activism-9271/](http://www.artnews.com/art-news/news/whats-curatorial-activism-9271/), zugegriffen: 01.12.2019.
- 2 Ahyoud et al. 2018. Siehe <https://vielfaltentscheidet.de/vielfalt-in-berliner-oeffentlichen-einrichtungen/?back=101>, zugegriffen: 01.12.2019.
- 3 Ahyoud et al. 2018; Aikins et al. 2018. Siehe [www.vielfaltentscheidet.de/gleichstellungsdaten-eine-einfuehrung/?back=101](http://www.vielfaltentscheidet.de/gleichstellungsdaten-eine-einfuehrung/?back=101), zugegriffen: 01.12.2019.
- 4 Dass es bei der Erhebung von Gleichstellungsdaten um die richtige Ansprache von People of Colour geht, zeigt auch dieser Artikel, der sicherlich eine gute Absicht hat, dann aber von „Zuwanderern“ spricht: [www.sueddeutsche.de/kultur/wissenschaft-und-museen-dekolonisieren-hand-in-hand-1.4772201](http://www.sueddeutsche.de/kultur/wissenschaft-und-museen-dekolonisieren-hand-in-hand-1.4772201), zugegriffen: 01.12.2019.
- 5 Siehe auch die Debatte um #metoo. „Citizens For Europe. Vielfalt entscheidet“ plant aktuell ein neues Projekt im Bereich Film.
- 6 Es geht hier keinesfalls um die „Erfassung“ oder das Zählen von Personen. So zielt die Anfrage der AfD in Stuttgart, Zahlen über Migrant\*innen in Kulturbetrieben zu veröffentlichen, in eine völlig andere Richtung. Gerade auch wegen der vielen Angriffe von rechts auf die Kulturpolitik braucht es die Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten mit entsprechenden Standards bzw. festen Kernprinzipien. Siehe [www.stuttgarterzeitung.de/inhalt.afd-im-landtag-vernichtende-kritik-an-migranten-zaehlung-in-kulturbetrieben.976a51e7-dbc4-45fb-9067-c64dc797af06.html](http://www.stuttgarterzeitung.de/inhalt.afd-im-landtag-vernichtende-kritik-an-migranten-zaehlung-in-kulturbetrieben.976a51e7-dbc4-45fb-9067-c64dc797af06.html) und [www.deutschlandfunkkultur.de/hetze-gegen-nestbeschmutzer-rechte-kulturstoerung-eine.3720.de.html?dram:article\\_id=466080](http://www.deutschlandfunkkultur.de/hetze-gegen-nestbeschmutzer-rechte-kulturstoerung-eine.3720.de.html?dram:article_id=466080), zugegriffen: 01.12.2019.
- 7 Siehe Chopin, Isabelle / Farkas, Lilla / Germaine, Catharina 2014, Policy Report. Equality Data Initiative. Ethnic origin and disability data collection in Europe: Measuring inequality – combating discrimination, Open Society Foundations, Brüssel. Siehe [www.afiles.org/ethnic-origin-and-disability-data-collection-europe-20141126.pdf](http://www.afiles.org/ethnic-origin-and-disability-data-collection-europe-20141126.pdf), zugegriffen: 18.01.2018. Siehe auch European Network Against Racism 2015, Equality data collection: Facts and Principles, [www.enar-eu.org/IMG/pdf/edc-general\\_factsheet\\_final.pdf](http://www.enar-eu.org/IMG/pdf/edc-general_factsheet_final.pdf) und die Weiterentwicklung bei Ahyoud et al. 2018, [www.vielfaltentscheidet.de/gleichstellungsdaten-eine-einfuehrung/?back=101](http://www.vielfaltentscheidet.de/gleichstellungsdaten-eine-einfuehrung/?back=101), zugegriffen: 01.12.2019.
- 8 Siehe hier die Darstellung des Arts Council England: [www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/How%20to%20recruit%20diverse%20talent\\_1.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/How%20to%20recruit%20diverse%20talent_1.pdf), zugegriffen: 01.12.2019.

# How to be an ally? Machtkritik im Theater

Der Kulturbetrieb muss sich verändern! Das fordert eine wachsende Zahl von Initiativen, die die Machtstrukturen im Kulturbetrieb aus seinem Inneren heraus kritisieren. Die Initiative für Solidarität im Theater hinterfragt die Produktionsbedingungen der Kunst und prangert missbräuchliche Arbeitsstrukturen an. In ihrem Plädoyer für einen solidarischen Theaterbetrieb fordert die Initiative Theaterschaffende dazu auf, kontinuierlich ihre eigene Haltung zu reflektieren. Denn gerade im Theater, das sich als gesellschaftskritisch und politisch versteht, klaffen Anspruch und Wirklichkeit nicht selten weit auseinander.

## Beitrag der Initiative für Solidarität am Theater

Die INITIATIVE FÜR SOLIDARITÄT AM THEATER gründete sich 2017 aus der Notwendigkeit heraus, fortwährenden Ungleichbehandlungen und Diskriminierungen im Theaterbereich entgegenzutreten. Die Kolleg\*innen und Freund\*innen wollten sich eindeutig gegen die Ansicht positionieren, bei diesen Vorfällen handele es sich immer um Einzelfälle und persönliche Betroffenheit. Sie engagieren sich seitdem dafür, die zugrunde liegenden ungleichen Strukturen sichtbar zu machen.

Vereinzelungserfahrungen führen dazu, dass viele machtkritische, von Diskriminierung betroffene Kolleg\*innen dem Theater als Arbeitsbereich den Rücken kehren. Das Theater erweist sich bei genauerem Hinsehen nicht als ein utopischer Raum, in dem alle alles machen dürfen, sondern es zeigt sich, dass auch hier die strukturellen Ungleichverhältnisse der Gesellschaft reproduziert werden. Der eklatante Mangel an demokratischer Mitbestimmung steht sogar im krassen Gegensatz zu Formen der Beteiligung in anderen Bereichen der Gesellschaft (z.B. Vereine).

Besonders auffällig sind die hierarchischen Strukturen im Theaterbetrieb. In einflussreichen Leitungspositionen befinden sich wenig Frauen oder nicht-binäre Personen. Schauspielerinnen werden schlechter bezahlt als ihre männlichen Kollegen. Menschen, die sich nicht in das binäre Geschlechtermodell einsortieren, sind nur marginal vertreten und werden in Statistiken bisher nicht erfasst. Die öffentlichkeitswirksamen Ensemblefotos auf den Webseiten der Theaterhäuser sprechen Bände – über Schönheitsideale, Alter, Geschlecht usw.

Wir fragen uns: Wer ist auf der Bühne zu sehen (und wer nicht)? Wer zieht hinter der Bühne die Fäden (und wer nicht)? Welche Geschichten, welche Perspektiven, welche Ästhetiken werden überhaupt bearbeitet (und welche nicht)?

Das waren die Ausgangsbeobachtungen, vor allem mit Erfahrungen aus dem Stadttheatersystem der deutschsprachigen Bühnen. Aber im weiteren Austausch erweist sich auch die Freie Szene der Darstellenden Künste als ein ungleiches System. Sie mag in größerem Umfang in zeitgenössische Diskurse um Machtkritik, Subjektkritik, Postkolonialismus, Feminismus, Intersektionalität etc. involviert sein, doch erweist sie sich in ihrer Programmgestaltung weniger „frei“, da sie noch

stärker von staatlichen Förderungen, inhaltlichen Vorgaben und kurzen Bewilligungszeiträumen abhängt. Und für die Künstler\*innen auf der Bühne bedeutet das, neben der äußerst prekären, befristeten Projektarbeit, sich regelmäßig gegen Kolleg\*innen (und Konkurrent\*innen) vor Juryentscheidungen durchzusetzen.<sup>1</sup> Darüber hinaus gilt es, sich stets neu zu erfinden oder bei der eigenen, vermeintlich einzigartigen Handschrift zu bleiben, um weiterhin in der Gunst der Häuser, Festivals, Kurator\*innen zu stehen und gezeigt zu werden.

Für beide Szenen, die auf den ersten Blick so unterschiedlich zu funktionieren scheinen, gilt jedoch derselbe Befund: ein Mangel an multiperspektivischen, die eigenen Strukturen reflektierenden und machtkritischen Stimmen, ein Mangel an verschiedenen, auch nicht normkonformen Körpern, Haltungen, Erzählweisen, Ästhetiken – außer es ist gerade thematisch in Mode. Konkreter: Es gibt nicht genug People of Colour (PoC)<sup>2</sup>, Menschen mit Behinderungen, ob körperlich oder neurodivers, fette Menschen, Menschen, die nicht Deutsch als Erstsprache sprechen und und – oder Menschen, auf die eine Kombination von mehreren oder allen Aspekten zutrifft. Auch die sehr zeit- und arbeitsintensive sowie kräftezehrende Arbeitsweise im Theater wird oft nicht thematisiert. Dabei schließt der enorme Produktionsdruck eine Vielzahl von Menschen aus, die aus familiären Gründen, gesundheitlicher Disposition u.Ä. nicht auf diese Art arbeiten können.

Auf diesen Mangel angesprochen, erwidern Theaterschaffende mit Mehrheitsperspektive oft, dass es die Freiheit der Kunst untergraben würde, die Missstände abzubauen. Schließlich gehe es um Kunst und nicht um Repräsentation bzw. Zahlen. Es wird auf die vermeintliche Qualität der Arbeiten verwiesen, welche die erfolgreichen Künstler\*innen auszeichne. Aber seien wir ehrlich: Die wenigsten künstlerischen Arbeiten sind Meisterwerke. Dennoch sind sie wichtig, weil sie Beiträge aus einer künstlerischen Perspektive zu unserer Gesellschaft sind. Und im besten Fall schaffen sie auch Orte, wo verschiedene gesellschaftliche Positionen zusammenkommen. Warum dürfen also marginalisierte Menschen nicht ebenfalls größtenteils mittelmäßige Kunst machen, genauso wie die meisten anderen auch? Und durch ein kontinuierliches Versuchen (im Theater wird ja ständig geprobt) und auch ein ständiges Scheitern gibt es die Chance, Neues zu entdecken, zu entwickeln, zu erschaffen. Doch wenn diese Gelegenheit nicht besteht, ist die Theaterlandschaft um viele mögliche Bühnenwelten ärmer.

# Theater- schaffende und -schauende sind noch mehr- heitlich der Meinung, dass Theater gleichzusetzen sei mit Kritik.

Die Frage nach Zugängen ist zentral: Wer kommt überhaupt auf die Idee, im Theater arbeiten zu wollen? Wie kommt jemand dazu? Und wer kann es sich leisten? Wenn ich mich schon als junger Mensch für eine künstlerische Arbeit im Theater entscheide, spiele neben einer generellen Begeisterung auch die Fragen mit, ob ich mich von dem Erzählten angesprochen fühle und ob ich mich darin wiedererkenne. Außerdem werden Ressourcen benötigt, um sich auf oder hinter die Bühne zu begeben: Ein Studium im jeweiligen künstlerischen Bereich setzt häufig Erfahrung im Theaterbetrieb voraus, also unbezahlte Praktika, Hospitanzen. Wenn ich nicht zufällig in einer Stadt mit Theater wohne oder kostenfrei dort unterkommen kann, häufen sich Miete, Fahrtkosten, Unterhalt vor Ort. Bereits ganz zu Beginn findet also eine stille Auslese statt.

Die Frage nach den Zugängen gilt auch in Bezug auf das Publikum. Wenn wir im Theater sitzen und uns umschaun, sehen wir – überspitzt – abgesehen von den Schulklassen in Klassikervorstellungen und den Theaterstudierenden den sogenannten „Silberwald“, also das alternde „Bildungsbürgertum“. Wenn wir aber den „Silberwald“ nur gegen das andere anwesende Publikum stellen, verkennen wir, wer es überhaupt nicht ins Theater schafft. Warum ist es oft der Fall, dass das Publikum sich erst merklich diversifiziert, wenn die künstlerische Seite auch diverser ist? Oder dass sich das Publikum spezifische Theaterorte sucht, die Theater von / mit

Menschen mit Behinderung, postmigrantisches Theater u. Ä. machen. Aber warum finden Letztere nicht auch auf den hochsubventionierten Bühnen statt? Oder die Frage nach ökonomischen Barrieren: Wenn ich noch keinen Anknüpfungspunkt mit Theater habe und auf meine Finanzen achten muss, entscheide ich mich wirklich dafür, Geld für eine Theaterkarte auszugeben?

Als Initiative beobachten wir viele Schief-lagen, Missstände, Ungleichgewichte in Bezug auf das gegenwärtige Theatersystem. Im Zentrum unserer Analyse steht das Auseinanderklaffen von Anspruch und Wirklichkeit. Theaterschaffende und -schauende sind noch mehrheitlich der Meinung, dass Theater gleichzusetzen sei mit Kritik. Kritik an der Gesellschaft, an der politischen Situation, an der *conditio humana* etc. Jedoch zeigt sich im Arbeitsalltag, dass die mündigen Haltungen, die in Theatertexten gesprochen werden, und mutige ästhetische Positionen auf und hinter der Bühne keine Umsetzung in die Praxis finden. Im Gegenteil: Es werden toxische hierarchische Beziehungsstrukturen zwischen Theaterleitung und Angestellten, zwischen Regisseur\*in und Schauspieler\*innen, zwischen Künstlerischer Leitung und Assistenzen ertragen. Wir leben in einer Zeit, in der Schwarze<sup>3</sup> Schauspieler\*innen noch immer mit dem N-Wort beschimpft werden, in der Schauspieler\*innen of Colour mit Akzent sprechen und „das Andere“ darstellen sollen, in der Blackfacing, Yellowfacing, Redfacing noch immer entschuldigt wird, in der Künstler\*innen mit Behinderung nur aufgrund ihrer Behinderung engagiert werden, wenn es zum Stück passt, und nicht einfach als Künstler\*in, in der Transkünstler\*innen oder Künstler\*innen mit einer nicht-binären oder fluiden Geschlechtsidentität keine sicheren Orte im Theater finden, weder in Umkleieräumen noch Toiletten, geschweige denn auf den Bühnen, und in denen Frauen weiterhin auf der Bühne „nur gespielt“ vergewaltigt werden und in der Männer zur „gespielten“ Reproduktion von Gewalt gegen Frauen beitragen müssen.

Wir sagen: Das muss sich ändern! Nicht, weil man das nicht mehr „darf“. Es geht nicht darum, die Kunstfreiheit zu beschneiden, sondern übergriffigem Verhalten aus privilegierten Positionen Einhalt zu gebieten. Das, was auf den Bühnen geschieht, bekommt durch die Umsetzung auf der Bühne eine materielle Wirklichkeit. Wenn wir nur bestimmte Körperformen, Kommunikations- oder Verhaltensweisen sehen, trägt sich das auch zurück in die Gesellschaft und festigt, was diese als „Norm“ ansieht und privilegiert.

Durch Verbote lässt sich das unserer Meinung nach nicht durchsetzen, nur durch kontinuierliche Auseinandersetzung mit den eigenen

Handlungen – aus welchen Haltungen sie rühren und welche Konsequenzen sie haben, vor allem für andere, weniger privilegierte Kolleg\*innen.

Unsere Strategie ist das Eingehen von vielen intersektionalen Bündnissen mit Blick auf die Bedürfnisse von marginalisierten Menschen in unserer Gesellschaft, das heißt Menschen, die tagtäglich Kämpfe austragen gegen Rassismus, Sexismus, Klassismus, Ableismus, Ablehnung nicht-binärer Geschlechteridentitäten usw. Es geht darum, das Gegeneinander-Ausspielen von marginalisierten Menschen und Gruppen zu vermeiden.

Wir haben einen Workshop entwickelt, „How to be an ally – Solidarität praktizieren“, in dem es um die Auseinandersetzung mit eigenen Privilegien geht und wie man diese nutzbar machen kann für marginalisierte Mitmenschen. Es geht darum, konkrete Strategien zu entwickeln und bisher gesammelte miteinander zu teilen. Solidarität tragen wir im Namen als eine Wieder- und Neuaneignung eines Kampfbegriffs gegen Ungleichheit und hierarchische Strukturen. Wir wollen den Begriff füllen, und zwar mit konkreten solidarischen Handlungen. Wir behaupten nicht, außerhalb des Systems zu stehen, vielmehr erkennen wir an, dass wir uns darin befinden und es deshalb an jede\*r einzelnen von uns ist, aktiv zu sein gegen Ungerechtigkeiten und Machtmissbrauch. Und wenn ein Mitmensch durch Ausgrenzungserfahrungen keine

Kraft dazu hat, sollte meine Handlung darin bestehen, diesen zu unterstützen.

Jedoch werden auch in solidarischen Zusammenschlüssen hierarchische Strukturen reproduziert, und wir können dies nur durch kontinuierliche Selbstkritik reflektieren. Das verlangsamt Prozesse und erschwert konkrete Positionsbestimmungen durch andere. Aber es ermöglicht eine Logik des UND, die kritisch, affirmierend und einschließend ist. ○

## Fußnoten

- 1 Die Besetzung von Jurys wird dabei häufig nicht diskutiert, sondern deren vermeintlich neutrale Position angenommen.
- 2 Selbstbezeichnung von Menschen, die Rassismus erfahren. Quelle: Missy Magazine, [www.missy-magazine.de/sprache](http://www.missy-magazine.de/sprache)
- 3 „Kein Adjektiv und keine Hautfarbe – Schwarz ist eine politisch gewählte Selbstbezeichnung, in Ablehnung kolonialrassistischer Bezeichnungen. Deshalb wird es groß geschrieben.“ Quelle: Missy Magazine, [www.missy-magazine.de/sprache](http://www.missy-magazine.de/sprache)

# Es geht nicht darum, die Kunstfreiheit zu beschneiden, sondern über- griffigem Verhalten aus privilegierten Positionen Ein- halt zu gebieten.

2

**Wie geht das,  
„Kultur für  
alle“?  
Aufbruch  
aus dem  
Elfenbeinturm**

# „Wir sammeln für die Gesellschaft, nicht für das Museum“

Was kann es für ein stadtgeschichtliches Museum heißen, die Vielfalt der Gesellschaft abzubilden? Natalie Bayer, Leiterin des Friedrichshain-Kreuzberg Museums, und Paul Spies, Direktor des Stadtmuseums Berlin, diskutieren unter anderem über das viel zitierte Paradigma „Kultur für alle“, über aktuelle Sammlungspolitiken, eine kritische kuratorische Praxis sowie über ihren Handlungsspielraum als Museumsleitung in institutionellen Öffnungsprozessen.

Natalie Bayer und Paul Spies  
im Gespräch mit  
Sandrine Micossé-Aikins und  
Eylem Sengezer

**Eylem Sengezer:** Wir wollen euch zum Einstieg bitten, die jeweils andere Institution zu beschreiben. Welche Themen oder Ausstellungen fallen euch beispielsweise spontan ein? Wie würdet ihr den Auftrag der jeweils anderen Institution beschreiben?

**Natalie Bayer:** Eine konkrete Ausstellung, die mir einfällt, ist „Bizim Berlin“. Das war die erste Wechelausstellung des Stadtmuseums, die ich mir explizit angeschaut habe. Ich beobachte, dass es im Stadtmuseum eine neue Programmatik gibt. Das hat sicherlich mit der Leitung zu tun, aber auch damit, dass das Haus offensichtlich dynamisierungsbereit ist. Themen wie Migrationsgeschichte und Kolonialismus sind zum ersten Mal verhandelbar geworden. Gleichzeitig ist es interessant, dass das Stadtmuseum Teil des problematischen Humboldt Forums ist und sich der Situation stellt. Historisch betrachtet ist das Stadtmuseum eine klassische, langsame Institution aus dem späten 19. Jahrhundert, ein typisches bürgergesellschaftliches Museum.

**Eylem Sengezer:** Welchen Eindruck hat die Ausstellung bei dir als Migrationsforscherin hinterlassen?

**Natalie Bayer:** Das Konzept war eigentlich gut: Fotografien von Ergun Çağatay auszustellen und die Menschen, die auf den Fotos abgebildet sind, heute aufzusuchen, sie zu porträtieren und zusätzliche Einzelthemen aufzugreifen. Als Gesamtes hat die Ausstellung leider nicht ganz funktioniert, auch, weil ich beispielsweise erst mal in den Keller gehen musste. Symbolisch gesehen hätte ich erwartet, dass die Ausstellung schon im Eingangsbereich beginnt. Aber die Ausstellung hatte schöne Momente. Der Bildbestand ist gut, da bin ich richtig neidisch, das ist anerkennend gemeint.

**Paul Spies:** Ich kenne das Friedrichshain-Kreuzberg Museum schon viel länger, als ich in Berlin tätig bin. Es ist ein Museum, das wahr macht, was oft versprochen wird: Partizipa-

tion, Beteiligung der Gesellschaft, Migrationsgeschichte. Berlin ist sehr gut aufgestellt, wenn es um Bezirksmuseen geht. Das hat natürlich auch mit der Geschichte und der Struktur dieser Stadt zu tun. Vielleicht auch wegen der Nähe zur Gesellschaft sind diese Museen museologisch weit vorne, viel weiter als eine große Organisation mit einer langen Tradition. Mit Natalie hat das Museum jemanden, die diese progressive Institution in die nächste Generation führt. Das sieht man an den Projekten und Themen wie Migration, die noch immer wenige Museen gut umsetzen. Das Friedrichshain-Kreuzberg Museum ist ein Vorbild für viele Museen, die noch lernen, wie man mit solchen Themen der Gegenwart umgeht. Die politische Lage des Museums ist prekär. Es gibt immer wieder Unsicherheiten und Nicht-Finanzierungen. Politiker\*innen wissen nicht, was für ein Gold sie hier haben. Genauso wie in Cape Town. Südafrika und Cape Town wissen nicht, was sie mit dem District Six Museum haben. Während das Museum international ein großes Vorbild ist, darf es noch immer kein Mitglied des Museumsvereins werden.

**Eylem Sengezer:** In Bezug auf Stadtteil Museen wird oft das Paradigma „Kultur für alle“ oder „Museum für alle“ bemüht. Was bedeutet es für eure jeweilige Institution, eine Stadtgesellschaft zu repräsentieren, die sehr divers ist und deren Geschichte(n) durchaus im Konflikt zueinander stehen?

**Natalie Bayer:** „Kultur für alle“ ist eine Programmatik aus den 70er Jahren, die unter anderem Hilmar Hoffmann geprägt hat und die zwar Schwächen hatte, gleichzeitig trotzdem progressiv war. Ich war sehr erstaunt, wie viel Hoffmann in seinem gleichnamigen Buch schon vorgedacht hat – aber die Migration wurde fast komplett ausgeblendet. Auf Fachtagungen der Museumswelt wird oft gesagt, „Kultur für alle“ geht nicht. Ich finde es falsch, das im Proklamieren bereits einzuschränken. Es ist erst mal unsere Aufgabe, als Leiter\*innen eines Museums, das von Steuergeldern finanziert wird, den Anspruch zu haben, accessibility herzustellen. Dabei geht es auch um die Frage, wie die soziale Verteilung in der Stadt aussieht. Meine Zuständigkeit ist primär der Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg, in dem fast so viele Menschen wie in Augsburg leben. Und die soziale Streuung ist enorm breit. Deswegen versuche ich auf unterschiedliche Ar-

# Es ist erst mal unsere Aufgabe, den Anspruch zu haben, accessibility herzustellen.

ten die Frage der Zugänglichkeit einzulösen: Was, wen und wie zeigen wir für wen? Mit welchen Personen und Methoden arbeiten wir? In den Diskussionen der Museumswelt wird „Kultur für alle“ gleichgesetzt mit einem Absenken des Niveaus. Das sehe ich nicht so. Der Anspruch ist, dass man gemeinsam mit den Menschen vor Ort großartige Dinge macht. Wir haben kürzlich die Ausstellung „Labor 89. Neue Perspektiven auf die Wendezeit“ eröffnet, die aus einer antirassistischen und feministischen Perspektive auf die Wendezeit blickt. Würde ich hier etwas machen, das nichts mit der Lebensrealität der Menschen zu tun hat, dann könnte ich das Museum dicht machen.

**Paul Spies:** Die School of Museum Studies von David Fleming, der später die Leitung des State Museum in Liverpool übernommen hat, ist für mich aus museologischer Sicht ein Vorbild. Er hat ein Museum über die Geschichte der Versklavung gegründet und später das neue Stadtmuseum entwickelt. Dann hat er die Museum Group für das Museum of Justice gegründet. Ich fand den Anspruch des Museums, ein Museum für alle zu sein, interessant. Man kann eigentlich nicht alle erreichen, muss man vielleicht auch nicht, weil nicht alle wollen. Die Bildungsbürger für das Museum zu gewinnen, ist leicht: Man hängt ein paar schöne Bilder an eine weiße Wand und schon kommen sie. Aber es wird schwieriger, wenn man zusätzliche Perspektiven einbinden will. Trotzdem ist das der Anspruch – auch für das Stadtmuseum. Jeder Euro, den wir verdienen, kommt von

der Gesellschaft. Wir sollten jeden Tag darüber nachdenken, ob wir unsere Arbeitszeit der Gesellschaft widmen.

In den 90er Jahren ging es darum, quantitativ mehr Leute zu erreichen. Heute geht es eher um Community, Marketing, Teilnahme und Teilen. Dabei ist das Storytelling wichtig, das heißt: Menschen abholen, nicht selbst Storys erzählen. Ich bin neugierig, was passiert, wenn wir das Humboldt Forum eröffnen. Ob die Belegschaft sagt, toll, das möchten wir weiter machen, oder ob sie sagen: „Was ist das eigentlich genau?“ Ich bin zuversichtlich, dass es klappt, weil wir immer mehr Leute in die Programmgestaltung einbinden ... Das wird anders als das, was man vom Märkischen Museum gewohnt ist. Es sind wirklich alle in der Berlin Ausstellung im Humboldt Forum gemeint. Vieles dort sieht erst mal wie ein Klischee aus und wird dann kritisch befragt: It ain't what you think it is. It's much more.

**Sandrine Micossé-Aikins:** Die meisten Kulturschaffenden, die zu uns kommen und etwas verändern wollen, sind aus dem Mittelbau. Nur selten kommen Leitungen, und bei ihnen beobachten wir, dass sie am wenigsten das Gefühl haben, etwas bewirken zu können. Ihr beide seid Leitungen, die sich vorgenommen haben, die Diversität ihrer jeweiligen Institution zu entwickeln. Was seht ihr als euren Spielraum, und an welchen Stellen ist es auch als Leitung schwierig, die Institution zu verändern?

**Natalie Bayer:** Aus meiner Erfahrung im Projekt „Migration bewegt die Stadt“ am Münchner Stadtmuseum, das eine Öffnungsmaßnahme war, kann ich nur sagen: Hätte die Leitung das nicht gewollt, hätte das niemals stattgefunden. Ursprünglich war das Projekt auf vier Jahre befristet. Migrationsgeschichte sollte als Bestandteil der Stadtgeschichte gesammelt, ausgestellt und methodologisiert werden. Es wurde dann aber entfristet. Das wäre auch nicht passiert, wenn die Leiterin des Museums sich dafür nicht ins Zeug gelegt hätte. Zudem hätte mir damals kaum jemand in der Deutschen Museumswelt einen Job gegeben, auch weil ich 2012 auf einer Konferenz dem Deutschen Museumsbund einen Rassismusbefehl gemacht habe. Aber die Leiterin in München wollte dennoch, dass ich dieses Projekt konzipiere. In der Institution war ich trotzdem letztlich allein. Am Friedrichshain-Kreuzberg Museum habe ich den

Vorteil, nicht nur Leiterin zu sein, sondern auch mit einem überschaubaren Team zu arbeiten. Ich kann Öffnungsprozesse von oben organisieren, aber meine Mitarbeiter\*innen müssen sie auch umsetzen – das heißt, sie sollen und müssen es verstehen und einen eigenen Teil dazu beitragen. In einer großen Institution wie einem Stadtmuseum ist das schwieriger. Gleichzeitig gibt es für Leitende von Kultureinrichtungen einen nicht zu unterschätzenden kulturpolitischen Handlungsspielraum. So habe ich einen direkten Draht zur Amtsleitung, zum Fachbereichsleiter sowie zur Kulturstadträtin – dabei kann ich die Themen einbringen, die gesellschaftsrelevant sind. Gleichzeitig darf man den Spielraum auch nicht überschätzen, also das sind immer nur Millimeterchen Fort- und oftmals auch Rückschritte, da Veränderungsprozesse auch mit der Notwendigkeit für Zeit, zum Teil Personal und andere Ressourcen verbunden sind, die fehlen.

**Paul Spies:** Politisch habe ich sehr viel Spielraum. Klaus Lederer und ich sind uns eigentlich in 90 Prozent einig darüber, worum es geht, und er lässt mir viel Freiraum. Ich kann auch mutig sein in solchen Momenten, weil ich immer noch das Gefühl habe, dass ich nach Holland zurückgehen kann. Ich muss hier nichts beweisen.

# Es gibt für Leitende von Kultureinrichtungen einen nicht zu unterschätzenden kulturpolitischen Handlungsspielraum.

Im Stadtmuseum habe ich zum Beispiel flache Hierarchien eingeführt, die nicht immer verstanden werden. Aber weil der Direktor es so will, machen meine Mitarbeitenden das. Ich beobachte, dass es in Deutschland eine besondere Beziehung zu Autorität und Hierarchien gibt, die ich so nicht kenne. Oft denken die Leute über mich, er kann nichts dafür, er ist Holländer. Das benutze ich so viel wie möglich, um Themen voranzubringen wie flache Hierarchien, Verantwortung, Mut zum Entwickeln, offene Kommunikation, eine wertschätzende Haltung miteinander. Flurfunk zum Beispiel ist grauenhaft. Wenn wir über Diversität sprechen, ist erst einmal Verschluss da, weil es Konsequenzen haben könnte. Jedes Mal, wenn ich eine Innovation vorschlage, ist die erste Reaktion nicht selten defensiv: „Aha, bislang haben wir es falsch gemacht?“ Und wenn es zum Beispiel um Antirassismus geht, dann wird erst mal gesagt: „Wir sind keine Rassisten!“ Dabei habe ich nur gesagt, wir müssen über ein Problem in unserer Gesellschaft sprechen.

**Natalie Bayer:** Das hat nichts mit deinem Haus zu tun. Solche Reaktionen habe ich bisher fast überall gesehen.

**Paul Spies:** Ich sehe nur alles, was es nicht gibt an Entwicklungen, weil ich noch so viel zu tun habe. Und da fühle ich mich oft eingeschränkt. Nicht politisch, nicht finanziell, nicht durch die Presse oder von außen. Nein, das manchmal fehlende Vertrauen in der Belegschaft schränkt mich ein.

**Natalie Bayer:** Sandrine, du hast vorhin gesagt, zu euch kommt vor allem der Mittelbau mit diesen Wünschen nach Veränderung und nicht so sehr die Leitung. Ich kenne aber einen großen Teil des Mittelbaus, der das überhaupt nicht will. Außerdem sind für Veränderungsprozesse auch die Mitarbeiter\*innen der Verwaltung wichtig; das wird fatalerweise häufig vergessen.

Ich glaube, der Handlungsspielraum ist groß für eine Leitung, und gleichzeitig muss aber auch der Wille des Durchziehens da sein. Es müssen Vorüberlegungen erfolgen, wie es funktionieren kann. Bei dem 360°-Programm der Bundeskulturstiftung zum Beispiel gab es ein paar Agent\*innen am Anfang, die mich informell für Rat und bei Problemen angesprochen haben. Einige Häuser haben sich scheinbar nicht ausreichend Gedanken gemacht, was dieses

# „Decolonizing the Collection“ ist ein Thema. Es gibt eine Riesenlücke, wenn es um Migrationsgeschichte geht.

Programm in der Umsetzung für ihr Haus bedeutet, wie die Agent\*innen da drin verortet werden müssen.

**Eylem Sengezer:** Meine nächste Frage geht in Richtung Sammlungs- und Archivpolitiken: Mit welchen Leitlinien arbeitet ihr jeweils in Bezug auf eure Sammlungen?

**Natalie Bayer:** Unser Haus ist eine Fusion aus zwei Museen: Das Heimatmuseum Friedrichshain, das in den 1980ern entstanden ist, und das Kreuzberg Museum, das 1990 gegründet wurde. Das heißt, die Geschichte des Friedrichshain-Kreuzberg Museums ist sehr jung und baut nicht auf Sammlungen vor den Weltkriegen auf. Das hat auch etwas mit der sozialen Struktur des Bezirks zu tun, es gab keine klassischen Geschichtsvereine. Insbesondere das Kreuzberg Museum hat ohne Sammlungsbestand begonnen. Das ist ein großer Luxus, weil viele problematische Strukturen der nationalbürgerlichen Entwicklungen erst gar nicht etabliert wurden. Gleichzeitig wurde das Museum schnell aufgebaut, mit zu wenig Platz und Konzept. Meinen Vorgänger, der das Museum gegründet hat, sehe ich wie einen genialen Dilettanten: Er hat quasi alles, aber mitunter eben auch unsystematisch gesammelt.

**Paul Spies:** ... wie eine Privatperson und nicht wie ein Museum.

**Natalie Bayer:** Genau. Wir haben tatsächlich – und das ist wirklich eine problematische Situation – ein tolles Team, aber viele kommen aus fachfremden Jobs und sind zu dem keine Angestellten. Es gab zwar kein richtiges Sammlungskonzept, aber es haben sich thematische Schwerpunkte herausgebildet wie Migrationsgeschichte, Schule und Bildungssystem, Stadtplanung, behutsame Stadterneuerung, soziale Bewegungen. Wir sind dabei, im Team ein Sammlungskonzept zu erarbeiten und auch zu „entsammeln“. Und wir fangen aktiv an zu sammeln und noch nicht gesammelte Themen zu erarbeiten, wie etwa zur Teilung und zur Wende.

**Paul Spies:** Vor der Gründung des Stadtmuseums gab es 16 Museen, davon sind noch fünf übrig, aber es gibt noch 16 Sammlungen. Und es gab mindestens 16 Kuratoren für diese Sammlungen. 1995 wurden die Museen zusammengeführt. Es ist wirklich wie in einem Museum für Angewandte Kunst, es gibt eine Möbelsammlung, eine Grafiksammlung und eine Skulpturensammlung – die Sammlung repräsentiert damit zu wenig den Charakter eines historischen Museums. Wenn ich in den Sammlungen etwas verändern will, werden meine Mitarbeiter\*innen nervös. Das Wort „entsammeln“ kann ich überhaupt nicht erwähnen. Es ist schwierig: Mit viereinhalb Millionen Objekten haben wir nicht eine relevante Sammlung für das Stadtmuseum der Zukunft. Wir haben eine relevante Sammlung für das Stadtmuseum der Geschichte oder der Vergangenheit. Im Zuge des Projekts „Decolonize the Collection“ werden wir daran arbeiten, uns mit neuen Fragestellungen zu beschäftigen: Unter welchen Umständen sind die Sammlungsobjekte gewonnen und transportiert worden? Wer hat sie benutzt? Wer hat daran verdient? Unter welchen Umständen ist gearbeitet worden und von wem?

Jüngere Leute verstehen das und setzen das auch um. Es ist kein Problem, eine Spielzeugabteilung zu leiten und gleichzeitig das Hochpolitische, das in einer Spielzeugsammlung enthalten ist, herauszustellen: Frauengeschichte, Ungleichheit, Wirtschaftsgeschichte. Das ist alles möglich, nur die Leute sind es nicht gewohnt, einen Gegenwartsbezug zu denken.

**Eylem Sengezer:** Inwiefern braucht es ein Außen, um Sammlungspolitik zu verändern? Ein gutes Beispiel ist das Projekt „Homosexualität\_en“, eine Kooperation zwischen dem

Schwulen Museum und dem Deutschen Historischen Museum (DHM), das auch eine Auseinandersetzung mit (Un)Sichtbarkeiten queerer Kultur in einem repräsentativen Museum wie dem DHM aufgeworfen hat. Inwiefern sind solche Archiv- und Sammlungsfragen in dem berlinweiten Projekt „Decolonize“ angelegt?

**Paul Spies:** Für das „Decolonize“-Projekt wünsche ich mir diesen frischen Blick und die Expertise von außen – und dass diese auch angenommen wird. „Decolonizing the Collection“ ist ein Thema. Es gibt eine Riesenlücke, wenn es um Migrationsgeschichte geht. Die Fotos von Ergun Çağatay, die in der Ausstellung „Bizim Berlin“ zu sehen waren, waren ein Zufallsfund. Es kam jemand auf uns zu, der diese Fotos ausstellen und sie einer deutschen Institution vermachen wollte. Die zuständige Fotokuratorin hatte diese Idee erst mal abgelehnt, weil die Qualität der Fotos sie nicht überzeugte. Aber wir sind ein Geschichtsmuseum und hatten hier die goldene Chance, eine Zielgruppe zu erreichen, die wir bisher nicht angesprochen haben, die marginalisiert ist. Wir haben eigentlich wenig Mitarbeitende in der Sammlung, die diesen Gegenwartsbezug herstellen. Das sind hochpolitische Fragen.

Wir können nicht alles tun. Und da ist auch wieder die Zusammenarbeit in der Stadt total wichtig, damit wir das nicht doppeln. Die Fotos von Çağatay sind zwar bei uns, aber sie sind nicht von uns. Sie sind für uns alle. Wir sammeln für die Gesellschaft, nicht für das Museum.

**Sandrine Micossé-Aikins:** Ich stelle mir vor, dass viele Zeugnisse auch gar nicht als relevant eingestuft wurden. Wie stellt man sicher, dass diese Ausschlüsse nicht fortgeführt werden?

**Natalie Bayer:** Auf der Sammlungsebene ist das postkoloniale Erinnerungsprojekt für unser Museum nicht relevant, weil unsere Bestände eigentlich schwerpunktmäßig die 1980er und 1970er Jahre umfassen. Daher müssen wir erst mal viel über den Kolonialismus in der Bezirksgeschichte forschen und vielleicht neue Sammlungsbestände aufbauen. Tatsächlich ist es so: Wenn das Wissen darüber fehlt, kannst du es auch nicht darstellen. Aber unsere Bestände ermöglichen einen neuen Blick auf die Effekte globaler postkolonialer Bewegungen. Ich denke, dass für die stadthistorische Arbeit der Moment

kommen muss, einen anderen Begriff zum Kolonialismus zu entwickeln, um anders auf die bereits vorhandenen Bestände oder auf das vorhandene Wissen zu schauen. Es geht um mehr als die Restitution von Objekten; es geht vielmehr um einen neuen, postkolonialen Blick auf die Geschichte und Gegenwart der ganzen Stadt. ○

# Organisations- entwicklung mit großen Chancen

Das Stadtmuseum Berlin wurde im Rahmen eines Modellprojekts über knapp zwei Jahre durch die Organisationsentwicklerinnen Miriam Camara und Nurêy Özer im Auftrag von Diversity Arts Culture begleitet. Im Gespräch mit den Projektleiterinnen Dr. Claudia Gemmeke und Ulrike Kloß, die den Prozess im Stadtmuseum Berlin steuern, sprechen sie über bisher erreichte Meilensteine, den langen Atem, der gebraucht wird, um Diversität als Querschnittsaufgabe zu verankern, und die Notwendigkeit, auch „unbequeme“ Themen innerhalb der Institution zu adressieren. Das Gespräch führte Toan Nguyen, der das Modellprojekt in Zusammenarbeit mit Diversity Arts Culture konzipiert hat.

Ein Gespräch über  
Diversitätsentwicklung am  
Stadtmuseum Berlin mit  
Miriam Camara, Dr. Claudia  
Gemmeke, Ulrike Kloß,  
Nurêy Özer und Toan Nguyen

**Toan Nguyen:** Wenn Sie zurückblicken auf die letzten anderthalb Jahre, mit welchen Erwartungen und Wünschen sind Sie gestartet?

**Claudia Gemmeke:** Erwartungen und Wünsche hatten wir nicht nur am Anfang, sondern haben wir immer noch. Also wir wünschen uns, dass in unserem Haus eine offene Arbeits- und Kommunikationskultur gelebt wird, dass wir einen wertschätzenden und diskriminierungssensiblen Umgang miteinander haben, dass das ganze Haus einen neuen Spirit bekommt, aus dem heraus es seine Programme und seine Veranstaltungen ausrichtet, seine Orte bespielt und seine Gäste willkommen heißt.

**Ulrike Kloß:** Ich schließe mich an und würde noch hinzufügen, dass wir uns länger mit dem Gedanken getragen haben, diesen Schritt der Diversitätsentwicklung zu gehen. Die Zeichen waren 2017 sehr positiv für diesen Prozess, weil wir zum einen mit einem neuen und progressiven Direktor – der sehr großes Interesse hatte, einen organisationsumfassenden Change anzuregen – die Chance gesehen haben, hier wirksam werden zu können. Und zum anderen war klar, dass wir als Organisation wachsen werden, sowohl was unsere Standorte als auch unsere Personalstruktur angeht.

**Miriam Camara:** Aus Sicht der Organisationsentwicklung und -beratung waren meine Wünsche und Erwartungen weniger ergebnisorientiert, weil es in solchen Prozessen nie vorherzusagen ist, wann wie was in welcher Form umgesetzt wird. Das heißt, meine Erwartungen und Wünsche haben sich eher auf ein gutes Arbeiten in der Institution gerichtet, dass der Prozess von der Leitung getragen wird und wir intern ein Team vorfinden, das mit uns gemeinsam diesen Prozess begleitet.

**Nurêy Özer:** Ich stimme dem völlig zu. Mein Wunsch ist es, in Berlin Orte zu erleben, die die gesamte Stadtgesellschaft darstellen, mitdenken und auch Raum dafür geben, Raum für unterschiedliche Stimmen. Das ist ein Wunsch, der für mich nicht nur als Organisationsentwicklerin, sondern auch als Akteurin dieser Stadtgesellschaft sehr präsent ist. Und dieser Wunsch hat sich auch mit den Erwartungen der Belegschaft des Stadtmuseums in vielen Aussagen gedeckt.

**Toan Nguyen:** Was haben Sie für inhaltliche Schwerpunkte gesetzt? In welchen Bereichen sind Veränderungsprozesse angegangen worden oder werden angegangen?

**Claudia Gemmeke:** Es geht darum, dieses Stadtmuseum als ein Haus für die offene Gesellschaft des 21. Jahrhunderts fit zu machen. Fit zu machen insofern, als wir unsere musealen Aufgaben – die Betreuung der

Wenn es im Haus einen Prozess gibt, der einen so weitgehenden Umbau und auch eine Kulturänderung mit sich bringt, braucht es die Unterstützung der Leitung, die von Anfang an sehr gut informiert ist. Sie muss immer wieder Fragen zur Transparenz und Zusammenarbeit beantworten und immer wieder Personen, die an der Diversitätsentwicklung arbeiten, das Mandat geben.

Paul Spies (Direktor)

Diversitätsentwicklung bedeutet für mich der Prozess hin zu einer offeneren Institution, die die zahlreichen Lebenswirklichkeiten unserer heutigen Stadtgesellschaft in der Belegschaft, in inhaltlicher Ausrichtung und in der Ansprache des Publikums abbildet, verschiedene Biografien und Lebensweisen respektiert und sich aktiv für ein weltoffenes Miteinander einsetzt.

Marco Barsda (Leitung Marketing)

Sammlungen und deren Vermittlung – als eine starke Aufgabe beibehalten, aber darüber hinaus uns viel stärker in die Stadtgesellschaft öffnen. Wir wollen, dass das Museum mit seiner Relevanz für die Gesellschaft sichtbarer ist und stärker zum Diskussionsraum wird. Diversitätsentwicklung ist dabei ein wichtiger Punkt.

**Ulrike Kloß:** Als Stadtmuseum Berlin haben wir die Aufgabe, uns mit der Geschichte und der Kultur dieser Stadt zu beschäftigen. Damit haben wir eine tolle Voraussetzung, weil wir bei aller Unterschiedlichkeit die Stadt als gemeinsamen Nenner in ganz vielen Aspekten von Lebensrealitäten benennen können. Ein großer Schwerpunkt ist auch unsere Personalentwicklung. Wir eröffnen nächstes Jahr die Berlin Ausstellung im Humboldt Forum. Allein mit der Eröffnung dieses neuen Standortes stellen wir ca. 30 neue Mitarbeitende ein.

**Toan Nguyen:** Welche Ziele haben Sie bislang schon erreichen können, die für Sie einen ersten Meilenstein darstellen?

**Ulrike Kloß:** Ich würde sagen, dass wir es geschafft haben, in allen Bereichen das Bewusstsein für die Diversitätsentwicklung zu schärfen. Wir scannen mit der Diversitätsbrille Prozesse und Projekte und geben Empfehlungen, damit verschiedene Kriterien und Aspekte von Diversität mitgedacht werden. Im Bereich Personal arbeiten wir beispielsweise an Standardisierungen. So gibt es bestimmte Passagen, die schon jetzt in Ausschreibungen stehen und berücksichtigt werden. Im Besucherservice sind Menschen angestellt worden, die eine diverse Stadtgesellschaft viel stärker repräsentieren als vor dem Prozessbeginn. Das wird auch von sehr vielen Menschen, die unsere Häuser besuchen, positiv wahrgenommen. Ein weiteres erreichtes Ziel ist, dass wir 2019 unser Kernteam um eine weitere Person ergänzen konnten. Es gibt jetzt eine Kollegin, Idil Efe, deren Stelle durch das 360°-Programm der Kulturstiftung des Bundes finanziert ist. Darüber freuen wir uns sehr und sind nun dabei, den Prozess der Diversitätsentwicklung weiter voranzutreiben.

**Miriam Camara:** Ein Ziel, das auch erreicht wurde, ist, dass es interne Strukturen gibt, die diesen Prozess stabilisieren. Neben den beiden internen Diversitätsentwicklerinnen, Claudia Gemmeke und Ulrike Kloß, gibt es eine Steuerungsgruppe und Paul Spies, der als Gesprächspartner zur Verfügung steht. Gleichzeitig ist zum Beispiel eine erste Bestandsaufnahme, also der Blick in die Institution und das Analysieren dieser Institution sowie das Aufzeigen der Stellenschrauben, auch ein Ziel gewesen, das wir bereits erreicht haben. Daraus entstand ein Zwischenbericht, der ein wichtiges Instrument ist, um den Prozess transparent weiterführen und kommunizieren zu können. Denn wir arbeiten nicht mit allen der derzeit über 250 Mitarbeitenden gleich intensiv zusammen. Ein weiterer Meilenstein ist die Tatsache, dass Diversitätsentwicklung als Querschnittsthema anerkannt ist – und das bedeutet, dass klar ist, dass das Thema Diversitätsentwicklung zentraler Bestandteil dieses Hauses ist. Wir haben erreicht, dass Menschen sich diesem Prozess verpflichtet fühlen und ihn als ihren eigenen Prozess verstehen.

**Toan Nguyen:** Können Sie Beispiele nennen von konkreten Situationen, an denen Sie merken, dass dieser Organisationsentwicklungsprozess am Laufen ist?

**Ulrike Kloß:** Mit Idil Efe gibt es nun eine Mitarbeiterin, die anfangen kann, in einem bereits bestehenden Team und Prozess konkrete Ziele und Maßnahmen umzusetzen. Wenn wir Glück haben, können wir 2020 eine weitere Diversitätsmanagement-Stelle ausschreiben, so dass das Team nochmals verstärkt wird. Wir sind als Stadtmuseum an dem landesweiten, übergreifenden Projekt „Decolonize“ beteiligt, in dem wir mit verschiedenen zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen zusammenarbeiten; auch dafür wird es Stellen geben. Wir haben eine der größten Sammlungen eines Stadtmuseums in Europa und wollen uns neu aufstellen, um koloniale Spuren und institutionelle Selbstverständlichkeiten, die sich über Jahrzehnte eingeschlichen haben, zu untersuchen und aufzubrechen.

**Miriam Camara:** Das Stadtmuseum hat Strukturen geschaffen, die es einer 360°-Stelle ermöglichen werden, tatsächlich zu arbeiten, produktiv zu werden und nicht erst mal den Boden umzugraben, um dann zu schauen, ob da fruchtbare Erde ist. Die Diskurse sind hier schon selbstverständlich im Haus platziert. Natürlich gibt es Widerstände und Widersprüche, aber das ist auch Teil des Prozesses.

**Claudia Gemmeke:** Ein Beispiel ist die Arbeit der Steuerungsgruppe, die sich engagiert, das Thema „Diversität“ in die Institution zu tragen und dort konkret umzusetzen, die sich Themen gesetzt hat, wie zum Beispiel die Formulierung einer Positionierung des Stadtmuseums gegen extreme rechte Angriffe. Eine ganz wichtige Fragestellung in der Steuerungsgruppe war, wie gehen wir damit um. Zu diesem Thema ist eine Arbeitsgruppe gegründet worden, die Handlungsempfehlungen erarbeitet.

**Ulrike Kloß:** Ich würde gerne noch eine Sache ergänzen. Dass ein Veränderungsprozess im Stadtmuseum angestoßen ist, merke ich auch daran, dass es sehr viele Gespräche und Auseinandersetzungen rund um das Thema und auch Irritationen gibt. Wir sprechen mit diesem strukturellen Prozess Dinge sehr konkret an und formulieren auch Veränderungsnotwendigkeit. Wir benennen

bestimmte Aspekte, die für unterschiedliche Menschen auf unterschiedliche Art und Weise bequem oder unbequem sind, wir sprechen offen Diskriminierung, Rassismus, Sexismus sowie Leerstellen und die Notwendigkeit zur Veränderung an. Ich glaube, die aktuelle Aufstellung unserer Institution repräsentiert auch einen Querschnitt durch die Gesellschaft, nämlich was verschiedene Sichten auf Welt und Gesellschaft und

Alle, die am Museum mitarbeiten, sollten in Bewegung sein. Nichts ist festgestellt, alles geht besser. Aber das ist keine Kritik, das ist eine Herausforderung, das ist eine Zukunftsvision, der man nachjagt. Es ist niemals fertig! Und das ist schwierig für die meisten auf mittlerer Leitungsebene, weil sie immer ihr Bestes gegeben haben und jetzt denken, dass sie korrigiert werden. Wie kann man als Direktor klar machen: Ihr werdet nicht korrigiert, ihr werdet eingeladen, um noch weiter zu gehen. Stolperstein Nummer eins ist diese defensive Haltung.

Paul Spies (Direktor)

Meine Vision für das Stadtmuseum ist, dass wir Storytelling lernen, also hören, was Menschen zu erzählen haben, und nicht top-down erzählen, was das für eine Stadt ist, was für eine Geschichte die Stadt hat und was die Leute als Geschichte haben. Dass wir partizipativ arbeiten und sagen, die Communitys, die wir betrachten, davon wissen wir gar nicht so viel.

Paul Spies (Direktor)

Leben in einer Stadt wie Berlin angeht. Das Benennen von Diskriminierung bringt Menschen auch in dieser Organisation gelegentlich in Unruhe. Spätestens an dieser Stelle, wo wir versuchen alle mitzunehmen, ruckelt es

Diversitätsentwicklung bedeutet für mich, ein diskriminierungssensibles Umfeld zu schaffen, das strukturell dazu beiträgt, gesellschaftliche Ausschlüsse aufzuheben und faire Bedingungen für

manchmal. Das gehört dazu. Wir bewegen uns, das finde ich super.

**Toan Nguyen:** Was können Sie Kultureinrichtungen, die sich jetzt auf den Weg machen wollen, empfehlen? Auf welche Herausforderungen müssen sie sich einstellen?

**Claudia Gemmeke:** Eine Hilfestellung oder sogar Notwendigkeit ist es, dass man die Verantwortung für diesen Prozess in viele Hände legt, das heißt, dass man nicht nur mit einer Person, mit der Leitung oder dem Leitungsgremium versucht das durchzuführen, sondern einen Prozess gestaltet, der von unten sichtbar ist und alle mitnimmt. Daher ist es sinnvoll, in der Organisation Persönlichkeiten zu finden, die an diesem Prozess Interesse haben, die gerne auch Verantwortung dafür übernehmen, die sich als Botschafter\*innen eines solchen Prozesses berufen fühlen oder sich gern dafür engagieren. Wir haben das in Form unserer Steuerungsgruppe, da sind Kolleginnen und Kollegen aus ganz unterschiedlichen Fachteams drin. In der Gruppe können sie einen Halt finden und haben eine Arbeits- und Gesprächsebene, die vertraulich ist.

**Ulrike Kloß:** Es hilft, einen langen Atem zu haben. Wichtig ist auch, sich verschiedene Formen von Schulung, Weiterbildung und Unterstützung, Beratung und Coaching zu holen. Also nicht selbstverständlich davon auszugehen, das alles selbst zu können.

**Nurêy Özer:** Die Bereitschaft zu verstehen, dass all die Veränderungen aus einer Menschenrechtsperspektive schon längst etabliert sein

alle zu gewährleisten. Zu diesem Prozess tragen alle tagtäglich mit ihrem individuellen Handeln bei. Dabei gilt es sich gegenseitig zu motivieren statt zu moralisieren.

Sarah Baumann (wissenschaftliche Mitarbeiterin)

sollten. Wie können wir aus einer beruflichen und einer politischen Verantwortung heraus Räume schaffen, in die alle Menschen einfach hineingehen und in denen sie nicht nur verschiedene Geschichten vorfinden, sondern auch die eigene? Ich möchte alle Kulturschaffenden ermutigen, über das, was sie persönlich tangiert, hinauszugehen und das, was sie nicht begreifen, wahrzunehmen. Diese kulturellen Räume sollten für alle begehbar sein. Hier im Stadtmuseum haben wir unglaubliches Engagement, Bereitschaft und auch den Wunsch nach Veränderung erlebt. Genauso wie auch Menschen, die sich fragen: Was soll das Ganze? Was hat das mit mir und meiner Arbeit zu tun? Muss ich deswegen alles anders machen oder abgeben? Und all das darf nebeneinanderstehen. Ein unterstützender Faktor ist Entschleunigung: Entschleunigung, sodass alle Akteur\*innen und vor allem auch jene, die nicht im System sind, dazu sprechen können.

**Miriam Camara:** Ich möchte noch eine Herausforderung unbedingt nennen, die in der Natur der Sache liegt. Diversitätsorientierung hat nicht zum Ziel, schöne bunte Bilder zu produzieren, sondern unser Ansatz der Diversitätsorientierung beinhaltet Diskriminierungskritik. Es geht um Machtkritik und die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Strukturen und Ausschlüssen, um den unterschiedlichen Zugang von gesellschaftlichen Gruppen zu Ressourcen, um die Infragestellung von Normen. Die Benennung dieser Normen birgt schon in sich Bewegung, die sich sehr unterschiedlich anfühlen kann. Das heißt es wird in einem System immer Menschen – und das sind vor allen Dingen Menschen, die zu marginalisierten Gruppen gehören – geben, die aufatmen können, weil endlich das Thema Diversitätsorientierung Bestandteil der Organisation ist. Es wird aber auch immer Menschen geben – und vor allen Dingen Menschen, die sich als implizierte Norm verstehen –, die bei diesem Thema aus ihrer Komfortzone gebracht werden. Das ist nicht immer angenehm. Es verunsichert, es irritiert. Und ich möchte das als eine ganz zentrale Herausforderung dieses Prozesses beschreiben. Denn hier geht es nicht nur darum, Geschäftsprozessoptimierung zu betreiben, sondern hier geht es um globale Ungleichverhältnisse, die sich in Europa und in Deutschland und natürlich auch in den Institutionen manifestieren. Und das Benennen von Ungleichverhältnissen

Diversity ist für mich nicht genug, es geht um Inklusion. Oder wie Vernā Myers sagt: „Diversity is being invited to the party, inclusion is being asked to dance.“ Ich hoffe, dass das Stadtmuseum nach dem Prozess eine Organisation ist, in der wir alle mittanzen, und nicht, dass es Menschen gibt, die nur am Rand der Tanzfläche zuschauen dürfen.

Bianca Schrauwen  
(Projektmanagement, Coaching)

verursacht Schmerz und Unwohlsein. Insofern führt die Auseinandersetzung mit Diversitätsorientierung, Diskriminierungs- und Machtkritik dazu, dass das Gefüge in einer Organisation erst mal durcheinandergebracht werden kann. Und ich sage das nicht, um abzuschrecken, sondern ich möchte uns alle dazu ermutigen, dass wir diesen Schritt gehen und nicht überlegen, wie wir dann doch wieder da rauskommen. Denn tatsächlich gibt es keine Alternative. Die Auseinandersetzung mit und die Implementierung von Diversitätsorientierung in Institutionen – das gilt für Kulturinstitutionen wie auch für Verwaltungen und Profit-Organisationen – ist Teil einer Professionalisierung, die stattfinden muss. Die Frage ist also nicht, ob wir Diversitätsorientierung machen, sondern die Frage ist: Wie, wann und mit wem? ○

# „Aber wessen Standards?!“ Institutionelle Normen hinterfragen und verändern

Seit 20 Jahren setzt sich das Londoner Young Vic dafür ein, diskriminierungskritisches und gesellschaftlich relevantes Theater zu machen. Sue Emma, stellvertretende künstlerische Leitung am Young Vic, benennt in ihrem Essay, wie konkrete Maßnahmen in den Bereichen Communitybuilding, Publikum, Programm, Förderung und Personal dazu beigetragen haben, bestehende Ungleichheiten in den eigenen Strukturen abzubauen.

Von Sue Emma

**D**as Young Vic setzt sich seit 20 Jahren dafür ein, bedeutende Kunst und ein hervorragendes Theater zu schaffen, das die zeitgenössische britische Gesellschaft reflektiert und repräsentiert – in Bezug auf Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Klasse, Bildungserfahrung, geografische Lage, Behinderung und Neuro-Diversität.

Dieser Prozess begann unter der künstlerischen Leitung von David Lan, und die meisten Ansätze und Maßnahmen, die ich ansprechen werde, fanden unter seiner künstlerischen Leitung statt. Unter der neuen Leitung von Kwame Kwei-Armah haben wir unseren Ansatz sowohl weiterentwickelt als auch vertieft. Wir sind stolz darauf, dass wir als Vorreiter dieser diversitätsorientierten Veränderungen angesehen werden, aber wir sind uns auch bewusst, dass Großbritannien immer noch ein großes Defizit aufweist, das es zu bewältigen gilt.

Nur zehn Prozent der künstlerischen Führungskräfte sind Personen of Colour, die Arbeiterklasse ist in der Kunst nach wie vor stark unterrepräsentiert, und obwohl 20 Prozent der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sich als behindert bezeichnen, tun dies nur vier Prozent der Mitarbeiter\*innen an britischen Theatern. Auch Frauen sind als Regisseurinnen und Dramatikerinnen auf großen Bühnen unterrepräsentiert.

Das Young Vic hat sich bemüht, diese Ungleichheiten in den eigenen Strukturen abzubauen. Wir haben zwar Fortschritte erzielt, aber es bleibt noch viel zu tun. Im Folgenden habe ich die Bereiche aufgeführt, auf die wir uns bei unserem Bemühen um Diversität, Inklusion und Repräsentation konzentriert haben: Zusammenarbeit mit Communitys, das Publikum, Programmarbeit, Förderung von Künstler\*innen sowie unsere Belegschaft.

## Zusammenarbeit mit Communitys

Das Young Vic befindet sich in einem unverwechselbaren Teil Londons (wir grenzen an die beiden innerstädtischen Bezirke Lambeth und Southwark), und wir setzen bei unseren Nachbar\*innen an, denen wir das Gefühl vermitteln wollen, dass das Theater ihnen gehört. Unsere „Taking Part“-Abteilung arbeitet mit Schulen

und Colleges sowie mit jungen Menschen aus den örtlichen Gemeinden zusammen. Wir bieten Aufführungen in Gemeindezentren, Gefängnissen und Zentren zur Unterstützung der psychischen Gesundheit an. Wir erwarten also nicht, dass die Leute immer zu uns kommen. Stattdessen suchen wir sie auf.

Auf diese Weise können wir auch die Künstler\*innen, das Publikum und unsere Mitarbeiter\*innen fördern. Die Mitarbeiter\*innen im Eingangsbereich und an den Kassen sind aus der Nachbarschaft. Viele der jungen Leute, die an den Projekten teilnehmen, bilden sich anschließend weiter und arbeiten später am Theater.

Dieser Ansatz hat funktioniert, weil:

- wir uns über einen langen Zeitraum zu dieser Arbeit verpflichtet haben – unsere konsequente Vorgehensweise schafft Vertrauen.
- dies ein wesentlicher und fester Bestandteil unserer künstlerischen Konzeption ist. Die künstlerischen und geschäftsführenden Direktor\*innen schätzen diese Arbeit und investieren in sie, ebenso wie unser Vorstand.
- die Produktionen von und mit Communitys für uns gleichwertig sind und genauso viel kreatives Denken, Raum und Respekt erhalten wie unsere Arbeit mit renommierten Regisseur\*innen wie zum Beispiel Peter Brook, Ivo van Hove und Marianne Elliott.
- wir im Laufe der Zeit tief gehende persönliche Beziehungen zu den Menschen aufbauen, damit sich diese geschätzt und beachtet fühlen.
- wir uns bewusst sind, dass man manchmal Arbeiten außerhalb des Theaters in bestehenden oder öffentlichen Räumen präsentieren muss, wenn man möchte, dass Menschen, die noch keine Theatererfahrung haben, eine Vorstellung besuchen.
- wir Unterschiede feiern und aus diesem Engagement als Menschen und als Künstler\*innen lernen.
- wir eine Nachbarschaftstheatergruppe haben, die sich mit der künstlerischen Leitung trifft, um sich über ihre Gedanken zum Programm auszutauschen und dieses zu ergänzen.

## Publikum

In den letzten 20 Jahren haben wir uns verpflichtet, zehn Prozent unserer Karten an Erstbesucher\*innen in unserer Community zu verschenken. Dies entspricht etwa 10.000 Karten pro Jahr. Mittlerweile ist das Publikum des Young Vic eines der vielfältigsten in Großbritannien.

# Wir möchten gewährleisten, dass Kunst für alle da ist und für alle eine Bedeutung und Wirkung erlangt.

Wir arbeiten mit einem Botschaftersystem, bei dem die Menschen vor Ort ihre Familie und Freund\*innen einladen, wir ermuntern die jungen Leute, mit denen wir in den Schulen zusammenarbeiten, ihre Eltern und die erweiterte Familie mitzubringen, wir sprechen mit den Anwohner\*innen in den umliegenden Geschäften und Cafés.

Dieser Ansatz hat funktioniert, weil

- wir keine Verhaltensweisen vorschreiben, sondern ein offenes, unterstützendes Ambiente schaffen, das die verschiedenen möglichen Reaktionen eines Publikums zulässt.
- unser Programm sicherstellt, dass die Zuschauer\*innen, die aus den verschiedenen Communitys kommen, mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Geschichte sehen werden, bei der sie sich selbst auf der Bühne wiederfinden.
- wir dies nicht als eine Marketingmaßnahme verstehen. Viele dieser neuen Zuschauer\*innen werden finanziell nie in der Lage sein, eine Eintrittskarte zu kaufen. Wir möchten einfach gewährleisten, dass Kunst für alle da ist und für alle eine Bedeutung und Wirkung erlangt.

## Programmarbeit

Programmarbeit ist sowohl einfach als auch unglaublich komplex. Vereinfacht gesagt wählen wir Stücke, die die moderne Gesellschaft widerspiegeln. Wir nutzen den europäischen Kanon – entweder Theaterstücke oder Bücher –, aber gleichzeitig schaffen wir einen neuen Kanon moderner Werke, die aus außereuropäischer Sicht geschrieben

wurden, Stücke wie „The Brothers Size“ von Tarell Alvin McCraney oder „The Scottsboro Boys“ (Musik und Liedtexte von John Kander und Fred Ebb, Libretto von David Thompson).

Dieser Ansatz hat funktioniert, weil

- wir konsequent waren – ein Theater kann nicht alle zwei Jahre ein Stück von einer Person of Colour aufführen und davon ausgehen, dass dadurch ein neues Publikum gewonnen oder das System verändert wird.
- wir nicht von einem begrenzten kulturellen Bezugsrahmen ausgehen; zum Beispiel, dass Geflüchtete ein Theaterstück über Fluchtgeschichten sehen wollen – es könnte das Letzte sein, was sie sehen wollen.
- es nur sehr wenige Fälle gibt, in denen eine rein weiße Besetzung gerechtfertigt ist. Die Rollenverteilung funktioniert nicht wie in einem Nachtclub: einer rein, einer raus. Es kann sich sehr befremdlich anfühlen, wenn ein\*e Schauspieler\*in die einzige behinderte, Schwarze Person mit Klassismuserfahrung in einem Probenraum ist.
- wir es nicht als Aufgabe von spezialisierten Ensembles ansehen, Werke von behinderten Künstler\*innen oder Künstler\*innen of Colour zu präsentieren.

## Nachwuchsförderung

Als David Lan 2001 zum Young Vic kam, beschloss er, die künstlerische Entwicklung von Regisseur\*innen zu einer unserer Kernaufgaben zu machen. Wir erkannten, dass wir bei den Regisseur\*innen ansetzen mussten, wenn wir einen Systemwandel vollziehen wollten. Denn die Regisseur\*innen wählen die Geschichten aus, die erzählt werden, die Schauspieler\*innen und die Produktionsteams; als Intendant\*innen leiten sie die Ensembles und Häuser. Würde man daher die Entwicklung von Regisseur\*innen unterstützen, könnte man Veränderungen bewirken.

Unser Programm für Regisseur\*innen umfasst über 600 Mitglieder. Die meisten leben in London, aber mindestens 20 Prozent sind außerhalb Londons ansässig. Wir veranstalten jeden Monat fünf oder sechs kostenlose Workshops oder Veranstaltungen. Einige davon in London, einige regional und einige online. Wir veranstalten Workshops zu den üblichen Kompetenzen, die es in der Zusammenarbeit mit Schauspieler\*innen, Autor\*innen, Designer\*innen usw. braucht, aber auch zu Themen wie Zusammenarbeit mit behinderten Künstler\*innen, diverse Besetzung und

Aufbrechen des Mythos, dass man Tschechow aufgrund der historischen Authentizität nicht mit Personen of Colour spielen kann usw.

Wir haben auch erkannt, dass die meisten Regisseure männlich, weiß, aus der Mittelschicht und akademisiert sind. Wir haben über Risiken gesprochen, die Voreingenommenheit, Informationen so auszuwählen und zu interpretieren, dass sie die eigenen Erwartungen erfüllen, erkannt – indem wir uns angesehen haben, wann Regisseure of Colour oder Regisseurinnen schlecht beurteilt wurden oder ihre Produktionen nicht ihr volles Potenzial erreicht haben. Allerdings beurteilen wir weiße männliche Regisseure nicht nach den gleichen Kriterien. Eine schlechte Produktion wird die Karriere eines weißen Mannes nicht aufhalten, aber für eine Person of Colour oder eine Frau kann sie ein Karrierebruch sein.

Deshalb führen wir eine Reihe von Programmen durch, mit denen speziell Regisseur\*innen of Colour, mit Klassismuserfahrung oder mit Behinderung gesucht, gefördert und unterstützt werden.

Dieser Ansatz hat funktioniert, weil

- wir jeden bezahlen, der bei einer Produktion hilft, und alle Workshops, die wir anbieten, kostenlos sind.
- wir uns bewusst sind, dass die Arbeit im Theater zwar für alle Beteiligten schwer ist, aber zusätzliche Barrieren existieren für Personen of

# Eine schlechte Produktion wird die Karriere eines weißen Mannes nicht aufhalten, aber für eine Person of Colour oder eine Frau kann sie ein Karrierebruch sein.

Colour, für Menschen mit Klassismuserfahrung, für diejenigen, die sich als behindert identifizieren. Wir arbeiten daran, diese Barrieren abzubauen.

- wir einen Berufsweg entworfen haben, bei dem wir jemanden von der Phase des Nachdenkens über das Regieführen bis zum Einschlagen einer Karriere im Theaterbetrieb und Regieführen auf einer unserer Bühnen begleiten.
- 98 Prozent der Angebote für Nachwuchsregisseur\*innen offen ausgeschrieben werden, um das „Old Boys‘ Network“ aufzubrechen.
- wir gezielte Programme für verschiedene Gruppen erstellt haben, rund um familiäre Verpflichtungen, Ethnizität und Geschlecht. Manchmal brauchen zum Beispiel People of Colour Zeit miteinander – um in einem nicht-weißen Umfeld zu sein.

## Belegschaft

Trotz der Veränderungen auf der Bühne war unsere Belegschaft bis vor drei Jahren noch ziemlich homogen. Deshalb arbeiten wir seit 2015 daran, unser festes Team zu diversifizieren (Abendkasse, Produktion, Produzent\*innen, Marketing usw.) und unsere Einstellungsverfahren zu überdenken. Dafür mussten wir unser Denken und unsere Praxis in Frage stellen, was nicht einfach war. Wir haben uns Gedanken über die „Passform“ gemacht und darüber, wie diese Idee der Repräsentation von marginalisierten Personen und der Diversität im Wege steht. Sobald man fragt, ob jemand „ins Team passt“, bedeutet das in der Regel: „Ist die Person genau wie ich/wir?“ Wir erkennen Unterschiede an und sehen, dass eine Reihe von Wahrnehmungen und Erfahrungen zu Innovationen und Einsicht führen.

Dieser Ansatz funktioniert, weil

- die Ausschreibungen signalisieren, dass wir gewillt sind auszubilden.
- wir mehr Bewerbungsgespräche führen: Auf Regieassistenzen bewerben sich oft 25 bis 40 Personen, und wir treffen alle.
- wir keinen Hochschulabschluss oder eine gleichwertige Qualifikation verlangen.
- wir uns die Fragen, die wir in Interviews stellen, und die Indikatoren, mit denen wir die Eignung von Kandidat\*innen für die Stelle „beurteilen“, genau ansehen. Was sie in fünf Jahren tun wollen, sagt nichts darüber aus, ob sie die Arbeit jetzt machen können.
- wir, wenn möglich, Teilzeitstellen anbieten.

## Menschen sind nicht eindimensional. Es ist wichtig, intersektional zu denken.

Wir haben auch über Missverständnisse bei der Aufrechterhaltung von „Standards“ gesprochen. Es gibt das Argument „Ich bin für Diversität, solange die Standards nicht bedroht werden“ – aber wessen Standards?! Unsere Erfahrung, unser Alter, unsere Klasse, unsere ethnische Zugehörigkeit beeinflussen, wie wir Daten interpretieren und Entscheidungen treffen. Das „Beste“ ist kein absolutes Kriterium. Die Tatsache, dass jemand ein 30-jähriger cis-Mann ist, der keine Kinder hat, aus London kommt und einen Hochschulabschluss besitzt, ist entscheidend dafür, wen er für die beste Person für den Job hält. Wir müssen unsere versteckte – oder weniger versteckte – Voreingenommenheit anerkennen.

Einige Dinge, die man beachten sollte, wenn man einen diversitätsorientierten Veränderungsprozess beginnen möchte:

- Wenn man Angst hat, Fehler zu machen, wird es keine Fortschritte geben. Auch kleine Änderungen können große Auswirkungen haben, also sollte man ein Risiko eingehen und eine Idee ausprobieren. Wenn man auf die optimalen Umstände wartet, kommt man nicht weiter.
- Sich auf das konzentrieren, was man ändern kann, und nicht auf das, was nicht geht. Kinderbetreuung ist teuer, das ist eine Tatsache, der man sich stellen muss. Aber Theater können den Eltern helfen, indem sie samstags oder abends nicht proben, die Zeitpläne zu Beginn der Proben festlegen und sich daran halten sowie Termine für Vorsprechen 48 Stunden im Voraus bekannt geben.
- Du solltest dir vor Augen führen, dass du in gewisser Weise Teil der dominanten Kultur bist, wenn du weiß bist, keine Behinderung hast, der Mittelschicht angehörst und heterosexuell bist. Du solltest das als Privileg anerkennen.

- 80 Prozent der Bevölkerung haben Kinder. Die Möglichkeiten, wirklich teilzuhaben, sind durch ein Arbeitsmodell begrenzt, das nicht für Eltern oder Personen mit Betreuungsaufgaben konzipiert ist.
- Du solltest einen kurzen Blick auf deine Institution werfen: Seht ihr alle gleich aus? Verfügt ihr alle über die gleichen kulturellen Referenzen? Seid ihr alle auf die gleiche Art von Schule gegangen? Habt ihr die gleichen sozialen Aktivitäten, die gleichen sozialen Netzwerke, den gleichen Akzent? Dann repräsentiert ihr nur einen kleinen Teil der Gesellschaft, und dasselbe wird für euer Publikum gelten.
- Ihr als Organisation, Institution, Industrie müsst euch ändern, um den Menschen entgegenzukommen, die gegenwärtig unterrepräsentiert sind. Nicht andersherum.
- Wenn die Darsteller\*innen auf der Bühne immer weiß sind oder keine Behinderung haben, werdet ihr euer Publikum nie weiterentwickeln. Wenn ihr euer Publikum nicht weiterentwickelt, werdet ihr auch eure Künstler\*innen nicht weiterentwickeln. Um zu glauben, dass man Künstler\*in werden kann, muss man sich selbst auf der Bühne repräsentiert sehen.
- Wenn der derzeitige Pool an Schauspieler\*innen, Autor\*innen und Regisseur\*innen stark begrenzt ist, dann ist es die Aufgabe der Kulturorganisationen, Chancen für marginalisierte Personen zu schaffen, eine neue Generation zu entdecken, zu fördern und auszubilden.
- Menschen sind nicht eindimensional. Es ist wichtig, intersektional zu denken. Frauen of Colour machen ganz andere Erfahrungen als weiße Frauen und Männer of Colour.
- Versteckte Vorurteile sind schlimmer als offenkundige Vorurteile, weil sie schwerer zu erkennen und zu bekämpfen sind. Die Künste werden in der Regel von liberalen, linksgerichteten Menschen geprägt. Sie verstehen sich also nicht als das Problem. Aber sie können es sein. Wenn man selbst das Problem ist, sollte man aus dem Weg gehen und andere die Veränderungen vornehmen lassen. ◦

**Sue Emmas** ist stellvertretende künstlerische Leiterin des Young Vic, eines 1970 erbauten Theaters in London mit drei Bühnen. Kwame Kwei-Armah übernahm 2017 die künstlerische Leitung. Zu seinen jüngsten Arbeiten gehören Blood Wedding von Federico García Lorca in einer neuen Version von Marina Carr unter der Regie von Yaël Farber sowie Fairview von Jackie Sibblies Drury unter der Regie von Nadia Latif.

# „Die Perspektive von Behinderung ist für mich Teil der künstlerischen Qualität“

MAKING A DIFFERENCE – einen Unterschied im künstlerischen wie im politischen Sinne machen möchte das gleichnamige Projekt, das acht Berliner Institutionen der Tanzszene vereint, die Performer\*innen und Choreograf\*innen mit körperlichen und/oder sensorischen Behinderungen fördern. An den Sophiensælen haben Anna Mülter, Dramaturgin für Tanz und künstlerische Leitung der Tanztage Berlin, und Anne Rieger, Projektkoordinatorin von MAKING A DIFFERENCE, bereits barrierefreie Angebote für das Publikum entwickelt und Performances von Künstler\*innen mit Behinderung im Programm verankert. Im Interview plädieren sie für einen kollektiven Strukturwandel in der Tanzszene und die kritische Hinterfragung normativer Ästhetiken.

Anna Mülter und Anne Rieger  
im Gespräch mit  
Carolyn Huth und Lisa Scheibner

damit talentierte Künstler\*innen mit Behinderung in Berlin weiter ausgebildet werden.

**Carolyn Huth:** Was hat das dreijährige Modellprojekt MAD, was habt ihr als Teil dessen bereits erreicht? Was habt ihr euch für die bleibenden anderthalb Jahre vorgenommen?

**Anna Mülter:** Die konkretesten Ergebnisse sehen wir in der Künstlerförderung. Es ist toll, wie einzelne Personen sich innerhalb dieser zwei Jahre weiterentwickelt haben, die wir in Workshops erlebt haben, die eine Residenz bekommen, ein Stück gemacht haben und mittlerweile mit dem Stück touren. Ich habe das Gefühl, dass die Tanzszene mit Behinderung hier in der Stadt sich empowert fühlt. Ich sehe Teilnehmende von MAD bei anderen Konferenzen zu zeitgenössischem Tanz ohne behinderungsspezifische Themen. Sie kommen dahin, sprechen mit und vertreten ihre Sichtweisen.

**Anne Rieger:** Die Perspektive auf sich selbst als behinderte\*r Künstler\*in verändert sich ebenfalls. Teilnehmende Künstler\*innen durchleben eine Professionalisierung.

**Anna Mülter:** Das ist ein langsamer Prozess, und deswegen ist es gut, dass das Projekt diese Laufzeit von 3,5 Jahren hat. In diesem Jahr wollen wir in Kooperation mit WCMX gezielt eine jüngere Zielgruppe ansprechen. WCMX machen Rollstuhl-Skaten in Skateparks und zu Musik. Das ist sehr virtuos, und vieles sieht schon sehr tänzerisch aus. Da ist die Schnittmenge zum zeitgenössischen Tanz sehr groß, auch wenn von denen niemand von sich aus auf die Idee käme, in einen Tanzworkshop zu gehen.

**Anne Rieger:** Die Tänzer\*innen, die wir national oder international kennen, kommen nicht aus der klassischen Tanzausbildung, sondern über den Sport oder Workshops in den Tanz. Man kann nicht zur Abschlussveranstaltung von Tanzausbildungen gehen und sich da die Leute casten, sondern muss dahin gehen, wo sie ihre Nischen gefunden haben.

**Lisa Scheibner:** Was bräuchte es für die Berliner Kulturszene, damit Barrierefreiheit und die Förderung von Künstler\*innen mit Behinderung nachhaltiger verankert werden können?

**Anna Mülter:** Das mangelnde Angebot an inklusiven Tanzkursen schränkt extrem ein, wie sich

Tänzer\*innen mit Behinderung entwickeln können. Die Studios und Veranstaltungsorte sind größtenteils nicht barrierefrei, und deswegen ist die Auswahl, die für nicht-behinderte Tänzer\*innen unglaublich breit ist, für Tänzer\*innen mit Behinderung sehr schmal.

**Anne Rieger:** Alle in der Tanzszene müssen sich für diesen Strukturwandel kollektiv verantwortlich fühlen. Es geht nicht, dass ein einzelnes Projekt sich an dem Strukturwandel abarbeitet, aber die Strukturen in der Stadt, die nicht-behinderten Künstler\*innen zur Verfügung stehen – Tanzangebote, aber auch Beratungsstellen, Förderstrukturen, Auftrittsmöglichkeiten –, Künstler\*innen mit Behinderung verschlossen bleiben. Beratungsstellen kommen zum Beispiel oft auf uns zu und fragen: „Wir wurden angesprochen für eine Beratung einer\*eines behinderten Künstlerin\*Künstlers, können wir das an euch weiterleiten?“ Wir sagen dann: „Nein, ihr müsst euch selbst weiterbilden. Es muss eure Zielsetzung sein, das in euer Angebot aufzunehmen.“

**Lisa Scheibner:** Was wären konkrete Maßnahmen, die ihr für diesen Strukturwandel vorschlagen würdet – unabhängig davon, ob ihr sie selbst durchführen könnt?

**Anne Rieger:** Bevor ein Strukturwandel passiert, muss sich zunächst die Haltung der Akteur\*innen in diesem Feld ändern. Das eigene Hinterfragen muss stärker werden. Die wirkliche Qualität, die Methodiken und Techniken, die von Künstler\*innen mit Behinderung erarbeitet werden, werden noch nicht ernst genug genommen oder als Chance

verstanden. Der Haltungswechsel beinhaltet auch, nicht mehr nur darüber nachzudenken, die Rampe zu installieren, sondern auch zu sehen: Was verbergen sich da für künstlerische Praxen, die uns als nicht-behinderten Menschen verborgen bleiben.

**Carolyn Huth:** MAD hat auch bei euch im Haus viel angestoßen. Wo konntet ihr an den Sophiensælen die Zusammenarbeit mit behinderten Künstler\*innen standardisieren, wo musstet ihr flexibel bleiben für individuelle Bedürfnisse? Was hat sich in eurer Praxis verändert?

**Anna Mülter:** Ich würde nicht sagen, dass das Projekt an den Sophiensælen viel angestoßen hat, sondern für mich hängen diese Veränderungen zusammen. In dem Zeitraum, in dem ich angefangen habe, MAD zu initiieren, habe ich gleichzeitig an den Sophiensælen auf der kuratorischen Ebene ein Projekt etabliert, das uns erlaubt, kontinuierlich Künstler\*innen mit Behinderung zu zeigen. Außerdem haben wir angefangen, barrierefreie Angebote für das Publikum zu entwickeln, die aus drei Elementen bestehen: Early Boarding, Audiobeschreibung und Relaxed Performance. Early Boarding bieten wir konsequent bei jeder Vorstellung an. Es erlaubt Menschen mit körperlichen Einschränkungen vor Veranstaltungsbeginn in Ruhe ihren Platz im Saal einzunehmen. Das heißt, da kann eine für die Person ideale Sitzposition gefunden werden, sei es für jemanden mit chronischen Schmerzen ein Sitzsack oder für jemanden mit Tunnelblick ein Platz ganz hinten etc. Audiodescription richtet sich an ein blindes und sehbehindertes Publikum. Da werden Tanzperformances gleichzeitig live beschrieben, sodass sie endlich auch für blinde Menschen zugänglich sind. Bei Relaxed Performances werden Performances in einem sensorisch entspannten Setting angeboten. Die Konventionen des Theaters, dass man still sein und stillsitzen muss, werden dabei außer Kraft gesetzt. Das ganze Publikum wird darüber informiert, sodass eine Person, die beispielsweise Tics hat, nicht von anderen Personen aus dem Publikum sanktioniert wird.

**Anne Rieger:** Das Ziel von inklusivem Arbeiten oder von einer Institution, sich zu öffnen, ist gerade die Standardisierung abzuschaffen und die Flexibilität zu erhöhen. Wir sprechen jede Künstler\*innen-Gruppe individuell an

Alle in der Tanzszene müssen sich für diesen Strukturwandel kollektiv verantwortlich fühlen.

# Was eine Disability-Ästhetik sein kann, wird häufig nicht verstanden.

und fragen sie individuell nach ihren Bedürfnissen, statt sie mit einem standardisierten Vorgang zu konfrontieren. Das ist, glaube ich, das Wichtigste an einem Haus, sich flexibel aufzustellen, gerade weil die Produktionsabläufe oder die Abläufe in der Technik sehr standardisiert sind. Konkret bedeutet das, Zeit als Faktor stärker ernst zu nehmen. Wir achten darauf, rechtzeitig und ohne Zeitdruck zu arbeiten, über Kommunikations- und Reisebedarf zu sprechen und so weiter. Dabei ist es wichtig, etwas nicht im Vorhinein anzunehmen, sondern es immer individuell abzuklären. Die Standardisierung und ein „So ist das für alle richtig“ sollten immer kritisch hinterfragt werden.

**Lisa Scheibner:** Was würdet ihr anderen Institutionen raten, die gerne inklusiver und barriereärmer werden wollen?

**Anna Mülter:** Ich würde auf jeden Fall empfehlen, mit einer Expert\*in mit Behinderung eine Begehung durchzuführen: Wo sind Defizite? Was könnten konkrete Maßnahmen sein, die angegangen werden? Da gibt es natürlich sehr teure Maßnahmen, wie zum Beispiel den Einbau eines Lifts, aber es gibt auch Sachen, die man umsetzen kann, die wenig oder gar nichts kosten. Natürlich kann man nicht alles auf einmal angehen, aber man kann sich Prioritäten setzen, und wenn man sich vornimmt, mit einem\*einer bestimmten Künstler\*in zu arbeiten: Kein\*e Künstler\*in hat alle Bedürfnisse gleichzeitig.

**Anne Rieger:** Es gibt ja auch unheimlich viel Wissen in der Szene. Deswegen ist es wichtig, sich zu vernetzen. Es gehört zur eigenen

Verantwortung, sich vorab zu informieren und zu sensibilisieren und das Haus auf Barrieren zu untersuchen: Was können wir zeitlich und finanziell leisten? Vieles, was Barrierefreiheit angeht, muss erst mal nichts kosten, sondern betrifft die Transparenz von Informationen, also zum Beispiel die Warnung vor Stroboskoplicht oder Rauch. Das Gleiche gilt für die Frage, ob es eine Treppe gibt oder einen Lift, wie weit die Parkplätze vom Haus entfernt sind und Ähnliches. Es gibt einfach Sachen, die man transparent machen kann, die Menschen bei der Vorbereitung ihres Besuches helfen können.

**Lisa Scheibner:** Kommen wir noch zu einem anderen Thema: Stichwort „Disability Arts“. Inwiefern hat das Mainstreaming eine Rolle gespielt, also das Bestreben in der Berliner Tanzszene eine selbstverständliche Sichtbarkeit für Künstler\*innen mit Behinderung zu schaffen? Und inwiefern habt ihr mit einer eigenen Ästhetik, also mit Disability Arts, geworben?

**Anna Mülter:** Ich glaube, es geht eher um die Differenzierung zwischen Programmen oder Angeboten, die spezifisch mit Behinderung arbeiten wie das NO LIMITS Festival, oder die Integration von Künstler\*innen mit Behinderung in das normale Spielzeitprogramm. Das ist für mich als Kuratorin ein ganz wichtiger Faktor: die Arbeit mit Künstler\*innen mit Behinderung nicht besonders markiert in den Spielplan einzubinden. Gleichzeitig sehe ich auch die Notwendigkeit, ein Festival wie NO LIMITS zu haben, das sich geballt mit den verschiedenen Ästhetiken, die sich aus der gelebten Alltagserfahrung von Behinderung ergeben, auseinandersetzt. Und dass auch Künstler\*innen die Möglichkeit erhalten, sich gegenseitig wahrzunehmen und auszutauschen, was für eine Szene, die wesentlich weniger mobil ist als die nicht-behinderte, sehr wichtig ist. Mit MAD nehmen wir eher eine aktivistische Rolle in diesem Spektrum ein. Da ist es ganz klar, hier geht es um Behinderung.

Ich glaube, dass wir mit dem Erforschen, was Ästhetiken der Differenz sein können, was die spezifische Perspektive von Behinderung in die künstlerische Praxis reinbringt, erst am Anfang sind. Da sehe ich zum Beispiel auch ein großes Defizit bei der Tanzkritik, mit diesen Stücken überhaupt umgehen zu können und sie in ihrer Nuanciertheit wahrzunehmen. Das beginnt beispielsweise

dabei, wie über Tänzer\*innen mit Behinderung geschrieben wird. Es gibt Kritiken, die gegen den Willen der Künstler\*innen Diagnosen veröffentlichen, die versuchen, den Begriff von Behinderung zu umgehen, oder etwa den Begriff „krank“ statt „behindert“ verwenden. Aber das Problem liegt eigentlich noch tiefer: Was eine Disability-Ästhetik sein kann, wird häufig nicht verstanden. Zum Beispiel habe ich eine Kritik von einem Stück gelesen, das sehr bewusst mit Crip Time umgeht, das heißt mit einer Zeitlichkeit, die von der normativen Zeit abweicht. Bei diesem Stück wurde dann kritisiert, dass das Tempo fehlt. Dabei war das eine künstlerische und politische Entscheidung, dieses Stück in dieser Crip Time zu machen, in der die Person auch ihren Alltag lebt.

**Anne Rieger:** An diesem Beispiel zeigt sich genau dieser Blick auf die künstlerische Qualität: Wenn bei Robert Wilson alles in Slow Motion passiert, ist das eine postdramatische dramaturgische Entscheidung und die Erfahrung von Zeit künstlerisch wertvoll. Bei einer behinderten Künstlerin heißt es hingegen gleich: „Das hat sie noch nicht so gut hingekriegt.“ Die kritische Hinterfragung des eigenen Blicks passiert nicht. ○

**3**

**Wo bitte  
geht's nach  
Panama?**

# Politik, Macht und Privilegien – die Entwicklung des „Creative Case for Diversity“

Wer Zugang zu Ressourcen der kulturellen Produktion erhält und wer nicht, ist in erster Linie eine politische Frage, konstatiert Hassan Mahamdallie, Autor des „Creative Case for Diversity“. Dennoch fordern die im Kulturbetrieb vorherrschenden Denkweisen, Erzählungen und Praktiken eigene Argumente und Ansätze der Diversitätsförderung. Der Theaterautor und Diversitätsexperte Mahamdallie zeichnet nach, wie der Arts Council England mit dem „Creative Case for Diversity“ eine neue Strategie entwickelt hat, um Diversität strukturell zu fördern und Diskriminierung abzubauen. Auch wenn der „Creative Case for Diversity“ die zentralen Fragen von Macht und Privilegien nicht ad hoc zu lösen vermag, ist er doch ein einmaliges kulturpolitisches Werkzeug, das Diversität in den Mittelpunkt jeglicher Debatte um Kunst stellt.

Von Hassan Mahamdallie

**D**er Kampf gegen tief verwurzelte Ungleichheiten und das Streben nach Gleichberechtigung für alle werden immer eine politische Frage bleiben. In welchem Bereich auch immer, diese Aufgabe ist äußerst politisch, weil sie deutliche Fragen zum Wesen der Gesellschaft und ihrem Anspruch, wahrhaftig demokratisch zu sein, aufwirft. Ungleichheit kann sich gesellschaftlich und wirtschaftlich ausdrücken und analysiert werden, aber im Kern geht es um Macht, darum, wer Zugang zu ihr hat und welches Privileg damit verbunden ist.

Ich habe schon immer verstanden, dass die Künste da nicht anders sind; die Aufteilung in diejenigen, die über die Mittel der kulturellen Produktion verfügen, und diejenigen, denen sie verweigert werden, ist ein politischer Ausdruck der Macht. Deshalb muss der Kampf um Diversität, Gleichberechtigung, Inklusion, kulturelle Demokratie – welche Begriffe man auch immer verwenden möchte – auf politischer Ebene geführt werden. Schließlich haben Demokratiebewegungen stets die Meinungs- und Ausdrucksfreiheit als zentrale Forderung erhoben und in ihren Kämpfen die Künste und Kreativität als Mittel genutzt. „Der Macht die Wahrheit sagen“ ist eine bedeutungsschwere Aussage.

Aber jeder Schauplatz hat seine eigenen Ausgangspunkte, Argumente und Ziele – und das gilt auch für den Kampf um Gleichberechtigung in den Künsten.

Ich habe erkannt, dass die Kunst- und Kulturlandschaft mit ihren prägenden Strukturen und Institutionen, ihrer Ausdrucksweise von Macht und Privilegien, mit ihren Traditionen und Denkweisen, den herrschenden Ideen und Weltanschauungen, bestimmte Antworten, Strategien und Taktiken von denjenigen verlangt, die sie grundlegend verändern wollen. Ich habe auch festgestellt, dass diejenigen, die einen graduellen Wandel in winzigen Schritten predigen, in Wirklichkeit eine Agenda verfolgen, in der keinerlei Veränderung vorgesehen ist.

Im September 2011 veröffentlichte ein Team von Diversitätsexpert\*innen, die für den Arts Council England arbeiteten, den sogenannten „Creative Case for Diversity and Equality in the Arts“. Wir haben diesen radikalen Wandel in der Kulturpolitik so definiert:

„Dem ‚Creative Case‘ liegt die Beobachtung zugrunde, dass Diversität im weites-

ten Sinne ein wesentlicher Bestandteil des künstlerischen Prozesses ist. Sie ist ein wichtiges Element in der Dynamik, die die Kunst vorantreibt, erneuert und sie einem tief greifenden Dialog mit der zeitgenössischen Gesellschaft näherbringt.“

Aber um voll und ganz zu verstehen, wie wir zu dieser Erklärung gekommen sind, muss man auf ein tragisches und schreckliches Ereignis zurückblicken, das viele Jahre zuvor stattgefunden hat. Aus einem rassistischen Mord im Jahr 1993 brach eine nationale politische Krise hervor. Der Schwarze Londoner Teenager Stephen Lawrence wurde von einer rassistischen Jugendbande erstochen. Obwohl die Polizei die Identität der Mörder kannte, gelang es ihr nicht, sie zu verhaften und vor Gericht zu bringen. Eine anschließende Untersuchung der Regierung ergab, dass das Versagen der Polizei, Gerechtigkeit zu üben, auf institutionellen Rassismus zurückzuführen ist. Die Litanei der Ermittlungsmängel, rassistische (und korrupte) Einstellungen und Handlungen der Polizei gegenüber einem Schwarzen Opfer rassistischer Gewalt zwang die britische Nation, sich selbst ins Gesicht zu sehen, und viele schämten sich für das, was sie sahen. Aus der vernichtenden Untersuchung ging eine Regierungsverordnung hervor, die alle öffentlich finanzierten Institutionen gesetzlich verpflichtet, strukturelle rassistische Diskriminierung zu bekämpfen, die Gleichberechtigung zu fördern und jährlich über ihre Fortschritte zu berichten.

Der Arts Council England, der vom Kulturministerium der Regierung finanziert wird, um Subventionen zu verteilen, war an diese Gesetzgebung gebunden. Er reagierte darauf mit der Einrichtung eines kleinen zentralen Diversitätsteams, für das ich eingestellt wurde. Das Team wurde zunächst beauftragt, eine Reihe umfassender Programme zu anti-rassistischer Gleichstellung auszuarbeiten und umzusetzen, die zum ersten Mal in der Geschichte des Arts Council England vertragliche Verpflichtungen für hunderte von Organisationen vorsahen, die regelmäßig von ihm finanziert wurden. Dies ersetzte verschiedene bruchstückhafte und kurzfristige Initiativen, die der Arts Council bis dato erprobt hatte. Das erste Programm wurde 2004 eingeführt und später zu einem einzigen Gleichstellungsprogramm erweitert, das Diskriminierung aufgrund von Rassismus, Behinderung, Geschlecht, Glauben und sexueller Orientierung umfasst.

Die vertraglichen Verpflichtungen aller laufend vom Arts Council England geförderten Organisationen zur Unterstützung von Diversität und Gleichstellung bestehen auch heute noch.

# Wir entschieden, dass wir ein künstlerisches Konzept für Diversität und Gleichstellung in der Kunst entwickeln wollten.

In den Vereinbarungen des Arts Council sind die Organisationen verpflichtet nachzuweisen und zu belegen, wie sie ihre Angebote diversifizieren und weiterentwickeln. Wie bei allen Verträgen gibt es Sanktionen für den Fall, dass diese nicht eingehalten werden. Der Arts Council England erklärt, dass er öffentliche Gelder verteilt, und deshalb müssen die subventionierten Künste tatsächlich die gesamte Bevölkerung des Landes widerspiegeln und ihr zugutekommen.

Die Gleichstellungsdebatte war jedoch der Politisierung nicht entgangen. Die Zeit nach dem 11. September 2001, insbesondere die Bombenanschläge in London am 7. Juli 2005, brachten neue Argumente in die Debatte ein, hauptsächlich in Bezug auf den gesellschaftlichen Status der Muslim\*innen in Großbritannien, den Grad ihrer Integration, gefolgt von einer gezielten Gesetzgebung zur „Prävention von Extremismus“. Diese Gesetzgebung eröffnete den Rechten die Möglichkeit, sich gegen die Gleichberechtigung im Allgemeinen zu wehren, wobei insbesondere die Werte des Multikulturalismus nachhaltig angegriffen wurden. Diese Argumente schlugen sich auch in den Künsten in Form von Angriffen auf die Diversitätspolitik des Arts Council England nieder, besonders in Bezug auf positive Maßnahmen – spezifische Programme zur Beschleunigung der Gleichstellung von Schwarzen oder anderen marginalisierten Künstler\*innen durch das Angebot von Fonds, Praktika, Ausbildungsprogrammen und anderen progressiven Maßnahmen.

Im Jahr 2007 erkannte das Diversitätsteam des Arts Council England, dass unsere Fähigkeit,

signifikante Veränderungen vorzunehmen, allmählich untergraben wurde. Wir mussten daher einen Kurswechsel vornehmen. Wir gaben verschiedene Studien in Auftrag und beriefen dann eine nicht-öffentliche Konferenz des Arts Council England ein, auf der sich Topmanager\*innen, künstlerische Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen des Diversitätsteams trafen, um unsere Politik zu hinterfragen und einen Weg nach vorn zu diskutieren. Später schrieb ich:

„Wir kamen zu dem Schluss, dass wir uns nicht auf den Anstoß des Gesetzes oder die moralische Empörung über den Mord an Stephen Lawrence verlassen konnten. Wir mussten versuchen, uns neu zu positionieren, denn andernfalls würden wir auf dem Trockenen sitzen. Auch wenn wir das Richtige taten, würden wir, wenn wir keine Aufträge erhielten, entweder im Arts Council oder in der Kunstszene, zum Stillstand kommen und schließlich Rückschritte machen.“

Wir gelangten auch zu dem Schluss, dass die bisherigen Argumente und Triebkräfte für diversitätsorientierte Veränderungen zwar manchmal nützlich waren, aber nur teilweise Abhilfe schafften – sei es das rechtliche Argument („es ist das Gesetz“), das moralische Argument („es ist das Richtige“) oder das finanzielle Argument („es ist gut für das Geschäft“). Wir brauchten ein Argument, das direkt die Künste anspricht. Aus der Konferenz von 2007 ging also eine Idee hervor, die Diversität (und den Kampf um Gleichstellung) mit dem kreativen Akt selbst vereint:

„Wir legten einen kunstorientierten Ansatz für Diversität in den Künsten als Antriebskraft für Veränderungen fest. Wir entschieden, dass wir ein künstlerisches Konzept für Diversität und Gleichstellung in der Kunst entwickeln wollten. ‚Lasst uns einen weiteren Bereich der Debatte eröffnen.‘ Für uns bedeutete das einen Bereich der Debatte, in dem wir [unsere] Kritiker ausmanövrieren konnten, indem wir sagten: ‚Was wir haben werden, ist eine Debatte über Kunst – wie sie gemacht wird, der kreative Akt selbst, wie Veränderung in der Kunst geschieht, wie Innovation in der Kunst stattfindet, wie neue Kunstbewegungen entstehen und wie die Beziehung zwischen Kunst und Gesellschaft beschaffen ist.‘ ... Wir werden nicht zulassen, dass Diversität und Gleichstellung an den Rand gedrängt werden, dass sie nur etwas sind, das an die Kunstszene herangetragen wird. Wir werden Diversität und Gleichstel-

lung in den Mittelpunkt der Debatte stellen, inmitten aller Debatten rund um die Künste in diesem Land.“

Wir haben den „Creative Case“ 2011 auf der wahrscheinlich größten öffentlichen Konferenz, die der Arts Council je veranstaltet hat, vorgestellt. Wir haben die Konferenz als ein Gespräch und nicht als Diktat gestaltet – was bei einigen der subventionierten Akteur\*innen Befremden auslöste, da sie es gewohnt waren, dass der Arts Council ihnen sagt, was sie tun sollen. Anstelle einer Aufzählung von Maßnahmen in unseren Diskussionsunterlagen stellten wir eine Reihe von Fragen. Wir riefen den Kunstsektor dazu auf, unser Partner zu sein. Wir sammelten und veröffentlichten Fallstudien aus der gesamten Geschichte, aus allen Kunstformen und aus verschiedenen Bereichen der Unterdrückung und Benachteiligung, einschließlich Diskriminierung aufgrund von Rassismus, Behinderung, Geschlecht und sozialer Klasse. Wir honorierten die Organisationen, die begonnen hatten, bedeutende Fortschritte zu machen, und kehrten damit die inoffizielle bisherige Politik um, die darin bestand, Kunstinstitutionen effektiv zu bestechen, damit sie sich für Diversität und Gleichberechtigung einsetzen, indem wir ihnen zusätzliches Geld gaben.

Wir riefen auch diejenigen, die unserer bisherigen Politik sehr kritisch gegenüberstanden, dazu auf, dieses Gespräch mit uns zu gestalten. Ich hatte mich an den bedeutenden bildenden Künstler Rasheed Araeen gewandt, der eine hoch

angesehene postkoloniale theoretische Zeitschrift mit dem Titel *Third Text* leitete. Araeen war einer unserer schärfsten Kritiker gewesen – er beschuldigte den Arts Council, Schwarze Künstler\*innen durch seine Politik der positiven Maßnahmen zu ghettoisieren. Meine erste Diskussion mit Araeen war, wenn man so will, streitlustig, aber wir konnten uns auf genug einigen, um bei der Förderung der Creative-Case-Agenda zusammenzuarbeiten. Daraus entstand 2010 eine Sonderausgabe von *Third Text*. *Beyond Cultural Diversity: the case for creativity*. Es war eine bahnbrechende Reihe von Essays und Provokationen, geschrieben von führenden Persönlichkeiten aus den Bereichen Bildende Kunst und Diversität, die eine kohärente Analyse kultureller Vielfalt ermöglichte und gleichzeitig einen Ausblick auf die Entwicklung einer integrativen Geschichte der modernen britischen Kunst bot. Die Publikation enthielt einen Leitartikel, in dem ich argumentierte, dass der „Creative Case“ Folgendes darstellt:

„Eine Reise, die zunehmend veraltete Konzepte für unser künstlerisches und kulturelles Leben hinter sich lässt. Wir können damit beginnen, Vorstellungen zu überwinden, die die Politik der Diversität und Gleichberechtigung fälschlicherweise als eine unwillkommene Verpflichtung oder Belastung für die künstlerische Welt angesehen haben, und stattdessen dieses ‚Defizitmodell‘ in sein Gegenteil umzukehren – eine fortschrittliche Kraft, die die Künste in diesem Land erneuern und die Grundlagen für seine künstlerische und demokratische Erneuerung legen kann. Der Arts Council England hat sich der Entwicklung der kreativen oder künstlerischen Argumente für Diversität verschrieben – er hat erkannt, dass Kunst, die durch strukturelle Barrieren und überholte und ausgrenzende Ansätze an den Rand gedrängt wird, in das Zentrum unserer Kultur gebracht und entsprechend gewürdigt werden muss.“

Heute sind Versionen des „Creative Case“ allgemeiner Konsens innerhalb des Kunstsektors in England, Schottland und Wales.

Aber leider ist es nicht so, dass der von uns gewünschte weitreichende und unumkehrbare Wandel stattgefunden hat, weil wir die Auseinandersetzung gewonnen und ein gewisses Maß an Dynamik erzeugt haben. Im Großbritannien haben wir die Machtverschiebung und den Abbau von Privilegien, die eine kleine Elite nicht aufgeben will, noch nicht erreicht. Einige Mitglieder dieser selbsternannten „kreativen Klasse“ haben sich

## Eine Reise, die zunehmend veraltete Konzepte für unser künstlerisches und kulturelles Leben hinter sich lässt.

zusammengeschlossen, um das voranzutreiben, was der prominente Theaterregisseur und Produzent Madani Younis als „die neue Bevormundung“ beschreibt – die Übernahme der Sprache des Wandels und das Streben nach Kontrolle über die Geschwindigkeit und Richtung dieses Wandels, um ihn zu begrenzen.

Manchmal werde ich gebeten, Kunstorganisationen, insbesondere Theater, zu den Themen Diversität und Gleichstellung zu beraten. Ich kann Organisationen, die an mich herantreten, in zwei Kategorien einteilen – diejenigen, die sich wirklich ändern wollen, und diejenigen, die einem sagen, dass sie sich ändern wollen, es aber nicht tun.

Bei der Gruppe, die mir sagt, dass sie sich ändern wolle, es aber nicht umsetzt, werde ich normalerweise gebeten, mit den Öffentlichkeits- und Bildungsbeauftragten sowie der Marketingabteilung zusammenzuarbeiten. Der\*Dem Öffentlichkeitsbeauftragten wird gesagt, dass sie\*er von mir Abkürzungen erwarten kann, die es ihr\*ihm ermöglichen, die Kluft zwischen ihrem\*seinem Theater und den verschiedenen „neuen Zielgruppen“, die sie\*er erreichen will, zu verringern. Der Marketingabteilung wird mitgeteilt, dass ich ihr helfen werde, eine andere Sprache zu finden, die sie mit diesem vielfältigen neuen Publikum „verbindet“ und den Kartenverkauf für die nächste Spielzeit ankurbelt.

In der Gruppe, die sich verändern will, arbeite ich zumindest am Anfang eher mit der Führungsebene zusammen, und wir führen selten Gespräche über Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing, sondern sprechen eher über verschiedene Modelle der Organisationsentwicklung, Veränderung und Transformation. Und über die Kunst.

In der Gruppe, die glaubt, sich ändern zu wollen, es aber nicht tut, wird mir eine vorgegebene Agenda zugewiesen. Man neigt dazu, nicht mehr zuzuhören, wenn ich sage, dass es bei der Publikumsentwicklung im Wesentlichen darum geht, ein Geschäftsmodell und eine auf Wachstum basierende Organisationskultur zu verfolgen, und dass Gespräche über Marketing und Vertrieb nicht mit der Sprache, sondern mit dem Inhalt beginnen müssen – mit anderen Worten, mit der Programmgestaltung des Theaters oder der Art und Weise, wie Neues geschaffen wird, und mit der Entscheidung, wer engagiert und mit wem gearbeitet und kollaboriert wird.

Das Theater in Großbritannien hat als Institution oder kulturelle Kraft in der Vergangenheit nicht die Fähigkeit zur Selbstkritik oder Selbstüberprüfung entwickelt. Das hat zum Teil mit der Struktur des Sektors zu tun – hierarchisch, von oben nach unten, karrieristisch, basierend auf dem Modell des künstlerischen Leiters und Ge-

schäftsführers; eine Anhäufung von Macht und Entscheidungsfindung, die in den letzten Jahrzehnten durch die Zersplitterung des künstlerischen Personals in konkurrierende Individuen, die auf einem neoliberalen Marktplatz schweben, noch verschlimmert wurde. Praktisch niemand in den Künsten in Großbritannien spricht über Macht (mit Ausnahme derjenigen, die darauf hinweisen, dass ihnen diese fehlt). Es handelt sich natürlich selbst um eine Ausübung von Macht, wenn man glaubt sie ausüben zu können, ohne anzuerkennen, dass man sie ausübt.

Und so kehren wir zu den zentralen Fragen von Politik, Macht und Privilegien zurück. Aber was nicht geleugnet werden kann, ist, dass der Arts Council England und diejenigen im Kunstsektor, die für die Förderung von Gleichstellung und Diversität kämpfen, zum ersten Mal ein ganzheitliches intellektuelles und künstlerisches Konzept entwickelt haben, das den wahren Wert der Diversität anerkennt und sie in den Mittelpunkt aller Überlegungen über die Kunst stellt. Für mich und viele andere bleibt es ein unumstößlicher Vorschlag, der das Potenzial besitzt, den Boden für weitere tief greifende Veränderungen zu bereiten. ○

# Warum Diversitätsentwicklung? Plädoyer für einen strukturellen Wandel im Kulturbetrieb

Die Kritik an der Institution Kunst hat zwar eine lange Geschichte, doch erst seit Kurzem wird sie in Deutschland mit einem diskriminierungskritischen Diversitätsbegriff geführt, der marginalisierte Perspektiven ins Zentrum stellt. In ihrem Beitrag plädieren Sandrine Micossé-Aikins und Eylem Sengezer, ausgehend von der Arbeit von Diversity Arts Culture, für einen strukturellen Wandel des Kulturbetriebs, der Diversitätskompetenz stärkt, Förderstrukturen diversifiziert, Nachwuchs gezielt fördert und Kulturinstitutionen zu Diversitätsentwicklung verpflichtet.

## Von Sandrine Micossé–Aikins und Eylem Sengezer

*Is the era and the goal of „cultural diversity“ in the arts now over? Has the globalisation of the art world – „let a thousand biennales bloom“ – „solved“ the problem?*  
Stuart Hall (2010)

Das die Institution Kunst schon seit jeher ein Unbehagen auslöst, zeigt ein Blick in die Geschichte: Seit den 1960er Jahren sind immer wieder neue Formen der künstlerischen Institutionskritik entstanden, die vor allem Galerien und Museen adressierten. Dabei war die Kritik zunächst gegen jene Instanzen gerichtet, die die Entscheidungsmacht darüber haben, was als Kunst anerkannt wird. In den 1990er Jahren wurde diese Kritik um kapitalismuskritische und feministische Positionen von z. B. den Guerrilla Girls, Andrea Fraser oder Sonia Boyce erweitert, die bis heute in ihren künstlerischen Arbeiten auf Machtstrukturen, Abhängigkeitsverhältnisse und Ausschlüsse im Kulturbetrieb hinweisen. Und doch verbleibt diese berechtigte Form der Institutionskritik auf einer ästhetischen Oberfläche. Sie vermag es nicht, Strukturen zu verändern oder läuft Gefahr, von der Institution angeeignet und vermarktet zu werden.

Gleichzeitig fordern seit den 60er Jahren Bewegungen wie das Disability Arts Movement oder das Black Arts Movement gleichberechtigten Zugang und Repräsentation in der Kulturlandschaft. Die gegenwärtige Institutionskritik bezieht sich auf diese Bewegungen und einen daraus hervorgegangenen intersektionalen und diskriminierungskritischen Diversitätsbegriff, der die Erfahrungen von denjenigen in den Vordergrund stellt, die von Ausschlüssen betroffen sind. Dass die Positionen von Kunst- und Kulturschaffenden, die beispielsweise Rassismus oder Ableismus im Kulturbetrieb erleben, im Diskurs unterrepräsentiert sind, darauf verweist Richard Appignanesi in seinem Essay „What is to be done“. Appignanesi führt in dem Essay, der im Zuge des Creative Case for Diversity des Arts Council England erschienen ist, aus, dass weiße künstlerische Positionen als grundlegend für die kunsthistorische Genealogie angesehen werden, während Positionen von Künstler\*innen of Colour meist ignoriert oder nur als ergänzendes Material (als Teil der „kulturellen Vielfalt“) wahrgenommen werden – als hätten sie nichts mit der britischen Geschichte zu tun. Appignanesi

plädiert dafür, dass die institutionelle Priorität nun darin bestehen müsse, diese beiden Geschichten in einer integrierten Erzählung zusammenzuführen.

Welches Potenzial birgt dieser ganzheitliche Blick auf Kunstgeschichte? Welche Kunstformen könnten entstehen, wenn marginalisierten Perspektiven mit genuinem Interesse begegnet wird?

Eine vergleichbare diskriminierungskritische Debatte ist in etablierten Kontexten in Deutschland kaum sichtbar. Zwar sind in den letzten Jahren verschiedene Programme und Initiativen zur Diversifizierung des deutschen Kulturbetriebs entstanden – dennoch ist er weit entfernt von einem echten Strukturwandel, der Diversitätsentwicklung mit Antidiskriminierungsarbeit verknüpft. „Öffnungsprozesse“ finden auf freiwilliger Basis statt. Diversitätsarbeit bleibt im Kultur- und Kunstbetrieb meist die Aufgabe oder Bürde von einzelnen Mitarbeitenden. Wie herausfordernd und komplex Diversitätsarbeit ist, beschreibt Sara Ahmed in ihrem Buch „On being included“. Ahmed verweist auf ausschließende, historisch gewachsene Prozesse und Handlungen, die sich in Institutionen kollektiv wie individuell verhalten. Diese nahezu unumstößlichen „Mauern der Macht“ entstehen allerdings nur für diejenigen, die diese Normen nicht akzeptieren oder versuchen, die Institutionen zu verändern.

### Institutionen diskriminierungskritisch verändern

Im Rahmen der Arbeit von Diversity Arts Culture beobachten auch wir wiederkehrende Muster, wenn es darum geht, institutionelle Praktiken zu hinterfragen oder zu verändern. Neben der Tendenz, Diversitätsarbeit in den Bereich der Vermittlung oder in kurzfristige Projekte zu verlagern, die kein strukturelles Veränderungspotenzial haben, weil sie nicht mit weitreichender Entscheidungsmacht ausgestattet sind, wird Bemühungen um diskriminierungskritische Veränderung beispielsweise in Fragen des Personals nicht selten mit der Sorge vor einem wissenschaftlichen oder künstlerischen Qualitätsverlust begegnet. Institutionen bekennen sich in Leitbildern und Selbstverpflichtungen zu mehr Vielfalt, handeln aber selten entsprechend, in dem sie zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitstellen oder Strukturen für diese Veränderungen schaffen.

Wie diskriminierungskritische Öffnungsprozesse aussehen können, zeigen die in dieser Broschüre versammelten Beispiele, die mit unter-

schiedlichen Ansätzen institutionelle Normen hinterfragen und Zugänge für Marginalisierte schaffen. Was sie gemeinsam haben, ist, dass Leitungspersonen dabei eine unverzichtbare Rolle einnehmen. In ihrem Essay verweist Sue Emmas auf die zentrale Frage, wessen Standards in Institutionen über den Ein- und Ausschluss entscheiden: Wer definiert Standards und Qualitätskriterien in Bezug auf Personal und programmatische Leitlinien? Wie demokratisch können Prozesse der Standardisierung und Kanonisierung sein, wenn sie in hierarchischen und meist homogenen (personellen) Strukturen stattfinden? Welches Potenzial geht verloren, wenn ausschließende Praktiken nicht hinterfragt werden? Aushandlungsprozesse, die Privilegien, Dominanzverhältnisse und Diskriminierung benennen, setzen ein hohes Maß an Selbstkritik und positiven Gestaltungswillen voraus.

### Perspektivwechsel

Während auf kulturpolitischer Ebene bisher keine verbindlichen Strukturveränderungen im Sinne einer Diversitätsentwicklung umgesetzt worden sind, wurden in den letzten Jahren Ressourcen in Projekte investiert, die ohne klare Leitlinien die „Öffnung“ von Kulturinstitutionen vorantreiben sollen – zuletzt in das 360°-Programm der Kulturstiftung des Bundes. Gleichzeitig gab es bisher kaum Bemühungen, von Ausschlüssen betroffene (potenzielle) Kulturschaffende nachhaltig und gemäß ihrer Bedürfnisse so zu unterstützen, dass sie einen Werdegang im Kulturbetrieb beginnen und/oder weiterführen können. Diese Ausschlüsse umfassen häufig unausgesprochene, jedoch vorherrschende Vorstellungen von „Hochkultur“, „künstlerischer Qualität“ oder „Talent“ genauso wie die häufig daraus resultierenden Zugangsbarrieren zu Förderstrukturen und zum Arbeitsmarkt.

Darüber hinaus sorgen Erfahrungen von Alltagsdiskriminierung für erschwerte Bedingungen in einem ohnehin prekären Arbeitsfeld. Nicht selten führt dies zu einem Rückzug aus dem Kulturbetrieb. So kommt es, dass unter anderem Kunst- und Kulturschaffende mit Behinderung oder mit Rassismuserfahrungen sowie sozial und finanziell prekär gestellte Menschen im Kulturbetrieb derzeit stark unterrepräsentiert sind.

Eine diversitätsorientierte Öffnung von Kulturinstitutionen kann nur gelingen, wenn gleichzeitig positive Maßnahmen durchgeführt werden, die sicherstellen, dass sich Repräsentationsverhältnisse insgesamt verändern können.

2018 führten „Citizens for Europe. Vielfalt Entscheidet – Diversity in Leadership“ eine fokusgruppenbasierte Studie durch, die Handlungsbedarfe aus Sicht von Diskriminierungserfahrenen erhob. Darin kristallisierten sich die folgenden zentralen Handlungsfelder für eine nachhaltige Diversifizierung des Kulturbetriebs heraus:

- 1 **Diskriminierungsschutz:** Alle Teilnehmenden der Studie waren mit unterschiedlichen Formen direkter oder indirekter Diskriminierung im Kulturbetrieb konfrontiert worden.
- 2 **Förderung:** Teilnehmende benannten Hürden in der Förderstruktur, die zum einen mit den vorherrschenden Machtstrukturen und der homogenen Besetzung von Entscheidungsgremien zusammenhängen und zum anderen aufgrund fehlender Zugangsmöglichkeiten entstehen. Als Bewerber\*innen begegneten den Befragten unter anderem eurozentrische Vorstellungen von „richtiger Kunst“ sowie die Einschätzung, unterrepräsentierte Perspektiven seien nicht relevant und somit nicht förderwürdig.
- 3 **Der Kulturbetrieb als elitärer Raum:** Die derzeitigen Strukturen des Kulturbetriebs begünstigen den Erfolg von Menschen, die bereits über verschiedene Ressourcen (z. B. familiär bedingtes professionelles Netzwerk, Insiderwissen, finanzielle Absicherung) verfügen. Da Menschen mit Rassismuserfahrung und Menschen mit Behinderung überproportional häufig auch aus strukturellen Gründen ökonomisch benachteiligt sind, arbeiten sie im Kulturbetrieb überdurchschnittlich oft unter erschwerten Bedingungen.

Ein Kulturbetrieb, der den Anspruch hat, „für alle“ offen zu sein, muss sich dringend auch mit diesen Handlungsfeldern auseinandersetzen und Diskriminierungserfahrene als Expert\*innen und Rezipient\*innen stärker einbinden.

### Ausblicke / Forderungen

Die 2016 von „Citizens For Europe. Vielfalt Entscheidet – Diversity in Leadership“ verfasste Expertise „Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors“ fasst Erkenntnisse und Forderungen zusammen, aus denen sich notwendige Maßnahmen der Diversitätsentwicklung ableiten lassen sowie wiederkehrende Fehler und falsche Prämissen bei der selbigen.

Auf dieser Basis und auf Basis der Erkenntnisse aus anderen, in Bezug auf Diversität im Kulturbetrieb fortgeschrittenen Kontexten wie zum Beispiel der Arbeit des Arts Council England, aber auch durch die Modellprojekte und Maßnahmen von Diversity Arts Culture, die seit 2017 durchgeführt und empirisch begleitet werden, lassen sich folgende Maßnahmen ableiten, um einen strukturellen Wandel im Berliner Kulturbetrieb voranzutreiben:

### 1 Erhöhung von Diversitäts- und Antidiskriminierungskompetenz

Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit Diversität im Kulturbetrieb bedeutet, den Antidiskriminierungs- und Arbeitnehmer\*innenschutz massiv in Förderprogrammen, Zuwendungen und institutionellen Strukturen zu verankern. Hierfür müsste eine diskriminierungskritische Beschwerde- und Beratungsstruktur aufgebaut werden, die den spezifischen Bedingungen des Kulturbetriebs gerecht wird. Bereits existierende, gute Strukturen wie THEMIS, die Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt, könnten dabei als Grundlage dienen, müssten jedoch entlang der AGG-Dimensionen ausgebaut werden. Diversitäts- und Antidiskriminierungskompetenzen müssen durch verpflichtende Fortbildungen vor allem in der Verwaltung, in Gremien und beim Leitungspersonal erweitert werden.

### 2 Diversifizierung von Förderstrukturen

Es gilt, ungleiche Ausgangsbedingungen durch positive Maßnahmen auszugleichen und unterrepräsentierte künstlerische Perspektiven gezielt zu fördern. Die im Februar 2020 eingeführte Impact-Förderung ist ein wichtiges Förderinstrument, das einen ersten Beitrag leistet. Gleichzeitig müssen alle Förderprogramme auf ihre Ausschlüsse untersucht und so verändert werden, dass ein gleichberechtigter Zugang gewährleistet werden kann.

Es handelt sich hierbei keinesfalls um Zugeständnisse, sondern um die Anwendung geltender rechtlicher Vorgaben und daraus resultierende Pflichten. Diese sollten nicht auf Freiwilligkeit beruhen oder von der Durchsetzung durch Klageverfahren abhängig sein, sondern von Politik und Verwaltung aktiv und verbindlich von Zuwendungsempfänger\*innen eingefordert werden.

### 3 Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten

Wir benötigen darüber hinaus ein besseres Verständnis der durch Diskriminierung entstehenden Zugangsbarrieren zu Ausbildung, Arbeitsmarkt und Fördersystemen des Kulturbetriebs. Belastbare Daten sind nicht nur eine Argumentations- sondern auch eine Konzeptionsgrundlage für die weitere Diversitätsentwicklung. Die Erhebung von Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten, die sich eng an den bestehenden Gesetzgebungen (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Landesgleichstellungsgesetz, Landesantidiskriminierungsgesetz) orientiert, hat sich bewährt, müsste aber in einem viel größeren Ausmaß durchgeführt werden.

### 4 Nachwuchsförderung

Darüber hinaus gilt es, unterrepräsentierten Kulturschaffenden die Möglichkeit zu geben, sich zu qualifizieren und ihre künstlerische, kuratorische und kulturwissenschaftliche Expertise zu entwickeln, ohne dabei diskriminierenden Zwängen ausgesetzt zu sein.

### 5 Aktionspläne

Das Beispiel der Equality Action Plans des Arts Council England zeigt, wie Aktionspläne Kulturinstitutionen ohne allzu starre Vorgaben verpflichten können, Diversität im eigenen Betrieb umzusetzen.

Für Berlin könnte die Einführung von verbindlichen Aktionsplänen zur Diversitätsentwicklung der Kulturverwaltung einen Rahmen geben, gemeinsam mit ihren Zuwendungsempfänger\*innen messbare Ziele zu definieren und zu erreichen.

In diesen Zeiten des krisenbedingten gesellschaftlichen Umbruchs liegen auch Chancen, eingefahrene Strukturen zu überdenken. Es ist zu früh zu sagen, wie sich die kulturelle Landschaft in Berlin verändern wird. Abzusehen ist, dass Diversitätsentwicklung an vielen Stellen dem „Kerngeschäft“ der Institutionen weichen wird, wenn sie kulturpolitisch nicht weiter und verstärkt gefordert wird. Gerade beim Wiederaufbau und der weiteren Förderung, die der Berliner Kulturbetrieb in der nächsten Zeit brauchen wird, ist es wichtig, nicht einfach die bestehenden Strukturen „wiederzuholen“, sondern neue und gerechtere Strukturen zu schaffen. ○

**Eine Broschüre  
von Diversity  
Arts Culture**



**Diversity Arts Culture**  
Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung