

Diversität und die Zukunftsfähigkeit von Kulturinstitutionen

Zwischenstand aus dem Programm »360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft«



Anna Zosik ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Kulturstiftung des Bundes und dort zuständig für das Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft

Foto: Olaf Hirschberg

Warum wollen Sie Ihre Kulturinstitution verändern?

Eine der Fragen, die Kulturinstitutionen in ihrem Antrag auf Projektförderung im 360° Programm* beantworten müssen, lautete: »Mit welcher Motivation und Zielsetzung soll sich Ihre Institution im Hinblick auf mehr kulturelle Vielfalt verändern?« An ihren Antworten lässt sich ablesen, wie breit das Spektrum der mit Diversifizierung einhergehenden Herausforderungen ist: Manche Institutionen hatten sich zum Ziel gesetzt, ihre Dauerausstellungen zu überarbeiten und um bisher vernachlässigte Perspektiven zu ergänzen, mehr partizipative Formate in der Gestaltung von künstlerischen Programmen auszuprobieren oder die Zugangsbarrieren für und Vorurteile gegenüber Menschen mit Migrationsgeschichte abzubauen.

All diese Veränderungsvorhaben speisen sich aus der Beobachtung von globalen gesellschaftlichen Transformationsprozessen von immer größerer Geschwindigkeit: demografischer Wan-

del, Digitalisierung, größer werdende ökonomische Gräben, emanzipatorische Bewegungen wie Black Lives Matter – denen rechtspopulistische Tendenzen gegenüberstehen. Sie finden ihren Ausdruck in öffentlichen Debatten über Leitkultur, Identität, Postkolonialismus, Rassismus und Diskriminierung, Klassismus und Sexismus. Die Dynamik dieser Debatten verlangt von Kulturinstitutionen eine permanente Neuanpassung und Positionierung.

Aus den 2018 und 2019 eingereichten Förderanträgen wurden von einer unabhängigen Jury insgesamt 39 Kulturinstitutionen ausgewählt, darunter 13 Theater, 16 Museen, 8 Bibliotheken, eine Staatsphilharmonie und eine Musikschule. Sie erhielten jeweils eine Förderung für eine Personalstelle (sogenannte*r Change-Agent*in) und für Projektmittel, um in einem Zeitraum von vier Jahren in ihren Häusern diversitätsorientierte Veränderungen beim Personal, im Programm und beim Publikum umzusetzen. Den

Agent*innen kommt dabei eine Schlüsselrolle im Prozess zu, jedoch steuern sie diesen gemeinsam mit den Leitungen und anderen Mitarbeiter*innen und Teams in den Häusern. Sie agieren als Impulsgeber*innen, Netzwerker*innen in die Communities und Strukturentwickler*innen. Mit der Anzahl der Institutionen und einem Fördervolumen von fast 14 Mio. Euro für die beteiligten Häuser ist das 360°-Programm aktuell eines der größten Fördervorhaben für diversitätsorientierte Öffnungsprozesse in Europa. Dementsprechend ist auch das Interesse an den Ergebnissen aus dem Programm seitens der Wissenschaft, Kulturpolitik und Kulturakteur*innen groß.

Operationalisierung und Übersetzung

Dass die Erhöhung von Diversität in den personellen Strukturen, den künstlerischen Programmen und bei Besucher*innen eine überfällige Aufgabe für Kultureinrichtungen ist, gehört zu den Erkenntnissen, die

bei den » 360°-Institutionen« längst angekommen sind. Die Relevanz des Themas steht somit im Rahmen des Programms nicht im Vordergrund der Debatte. Der Schwerpunkt des Programms liegt deutlich stärker bei der Frage nach dem » Wie?« – der Operationalisierung und Übersetzung der theoretischen Diskurse in die Praxis: Wie soll die Ansprache der bisherigen Nichtbesucher*innen aus den postmigrantischen Communitys aussehen? Welche Strukturen und Kommunikationswege müssen in den Kulturinstitutionen dauerhaft aufgebaut werden, um Diversität zu verstetigen? Welche kulturpolitischen Rahmen sind notwendig? Der eurozentrische Kanon als Maßstab und Orientierungssystem wird immer öfter als unzureichend in Frage gestellt. Verfügen aber Kulturinstitutionen über Expertisen und Kriterien, um transkulturelle und postmigrantische Kultur narrative einordnen zu können? In ihrer langen Tradition konnten sich Kulturinstitutionen in Deutschland als Orte der gesellschaftlichen Stabilität etablieren. Das lag nicht zuletzt auch an ihrem Beharrungsvermögen gegenüber Veränderungen. Mehr Diversität bedeutet aber, sich eine größere Beweglichkeit anzutrainieren: beweglicher zu manövrieren. Damit sie es besser bewerkstelligen können, brauchen die Kultureinrichtungen entsprechende Ressourcen und inhaltliche Beratung.

Support aus dem Programm

Es gibt unterschiedliche Instrumente, mit denen das 360°-Programm die Institutionen in ihren Prozessen unterstützt: Die jährlichen Akademien, zu der alle Leitungen der Kultureinrichtungen und Agent*innen sich zusammenfinden, bieten die Möglichkeit den aktuellen Stand der Diskurse zum Thema kennenzulernen, Anliegen und Herausforderungen gemeinsam zu reflektieren sowie strategische Schritte zu Erreichung ihrer Arbeitsziele zu planen. Ergänzend dazu findet in Zusammenarbeit mit der Bundesakademie Wolfenbüttel ein umfangreiches bedarfsorientiertes Fortbildungsprogramm statt, das sich sowohl an Agent*innen als auch an weitere Mitarbeiter*innen und Leitungen der beteiligten Institutionen richtet. Drittes Unterstützungsinstrument im Programm ist die prozessbegleitende Evaluation. Alle drei Instrumente werden von den beteiligten Häusern intensiv genutzt. Weitere Lernmöglichkeiten haben die

beteiligten Institutionen selbst entwickelt, wie spartenspezifische Netzwerke oder Peer-Austausch.

Erfolge und Rückschläge

Anfang 2021 ist die erste Hälfte der Programmlaufzeit von 360° um. Wir stellen fest, dass zahlreiche Maßnahmen erfolgreich umgesetzt worden sind: Stellenausschreibungen wurden auf ihre Diversitätssensibilität hin überprüft, Kontakte zu Communitys und weiteren Akteur*innen der Stadtgesellschaft wurden ausgebaut, viele Institutionen haben Leitfäden, Wertekodizes oder Antidiskriminierungsklauseln neu entwickelt und eingeführt. Einige Einrichtungen haben ihre Hausordnungen diversitätssensibel angepasst, Gremien, Beiräte, Jurys mit Akteur*innen aus der postmigrantischen Gesellschaft neu besetzt uvm. Fast alle Häuser berichten über eine verstärkte Sensibilisierung für



© Andree Volkmann

das Thema unter den Mitarbeiter*innen. In der Umsetzung der selbstformulierten Ziele zeigt sich auch die tatsächliche Tragweite der Auswirkungen des Veränderungsprozesses auf die Institution. Die bisherigen Arbeitsweisen und hierarchien werden hinterfragt, die Verteilung von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen neu ausgehandelt, ein Mangel an Kompetenzen zum Thema Change oder Diversität wird sichtbar. Das ist auch nicht weiter verwunderlich. Im Kultursektor fehlt es in diesem Bereich an Ausbildung und Erfahrung. Auch hier leistet das 360°-Programm Pionierarbeit und kann, wenn auch eingeschränkt, als Qualifizierungsprogramm verstanden werden. Zur Programm-Halbzeit zeigt sich auch, dass in einer Reihe von Kultureinrichtungen die Veränderungsprozesse besonders herausfordernd oder erfolgreich begonnene Prozesse ins Stocken geraten sind.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig, liegen in der Komplexität der Institution, im angestrebten Veränderungsvorhaben, in ungeklärten Verantwortlichkeiten oder sind in divergierenden Vorstellungen über die Schwerpunktsetzung begründet. Die Einschränkungen des Kulturbetriebs durch die Covid-19-Pandemie tragen ebenfalls zur Verlangsamung der Change-Prozesse bei.

Wie soll es weitergehen?

Trotz oder sogar wegen einiger Hindernisse berichten Kultureinrichtungen über ein tieferes Verständnis von Komplexität und Langfristigkeit der Prozesse. Die vier Jahre Laufzeit des 360°-Programms können nur als ein Beginn und ein erster Impuls auf dem Weg der Veränderung gesehen werden, innerhalb derer die 39 Institutionen und die Change-Agent*innen Kompetenzen und empirisches Wissen angesammelt haben, die ein großes Potenzial für die Weiterentwicklung des Kulturbereiches darstellen. Inwieweit es gelingt, diese ersten Erfolge aus dem Programm in der Kulturlandschaft zu verstetigen und weiterzuentwickeln, hängt nun zum großen Teil von der Kulturpolitik und den Kulturverwaltungen der Kommunen, Städte und Länder ab. Ob und wie sie es schaffen, das erarbeitete Wissen in ihre jeweiligen Kontexte zu transferieren und eigene Prozessförderungsinstrumente, Unterstützungs- und Qualifizierungsangebote als auch Nachwuchsförderung auszubauen, beeinflusst die weiteren Entwicklungen ganz entscheidend. Auf dem Spiel steht nicht weniger als die Zukunftsfähigkeit ihrer Kultureinrichtungen in einer Gesellschaft, die immer diverser wird.

* *Das 360°-Programm der Kulturstiftung des Bundes fördert eine große Bandbreite von Ansatzpunkten, Strategien und Methoden, die in exemplarischer Weise aufzeigen, wie Institutionen ihr Potential zur Organisationsentwicklung und zur Mitgestaltung einer postmigrantischen Stadtgesellschaft wirksam entfalten können. Das Programm zielt auf die Schaffung von neuen Strukturen in den Kulturinstitutionen, die eine nachhaltige Verankerung der vielfältigen Perspektiven der Stadtgesellschaft in den Bereichen Programmangebot, Publikum und Personal ermöglichen.* www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/nachhaltigkeit_und_zukunft/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html ■