

# (K)EIN KUNST- STÜCK

**Rassismus- und  
antisemitismus-  
kritisch Handeln  
im Kulturbetrieb**

Reflexionen und Handlungs-  
empfehlungen für Kulturinstitutionen

# INHALT

## EINFÜHRUNG

**3** **VORWORT** von Deborah Schnabel,  
Bildungsstätte Anne Frank

**4** **VORWORT** von Julia Teek,  
Robert Bosch Stiftung

## BEITRÄGE

**6** **ÜBER ALLPARTEILICHE PARTEILICHKEIT, GEDULD UND SPASS** Ein Gespräch zwischen Deborah Krieg und Anna Lampert über das Programm „(K)ein Kunststück“

**10** **„DANKBAR FÜR DIE WICHTIGEN IMPULSE“** Fünf Kulturbetriebe blicken zurück auf das Programm „(K)ein Kunststück“

**15** **EMPATHIE, FEHLERFREUNDLICHKEIT UND MACHTKRITISCHE REFLEXION** Gelingensbedingungen für Powersharing

**19** **GELINGENSBEDINGUNGEN FÜR RASSISMUS- UND ANTISEMITISMUSKRITISCHE PROZESSE IN KULTURBETRIEBEN** Ein Leitfaden für die Leitungsebene

**23** **DIE DRAMATURGIE DER ABWEHR** Was passiert, wenn etwas passiert?

**30** **VON HALTUNG ZUR HANDLUNG GEGEN DISKRIMINIERUNG** Über die praxisnahe Umsetzung von Leitbild, Verhaltenskodex und Antidiskriminierungsklausel im Kulturbetrieb

**36** **VON SPONTANEN REAKTIONEN ZU HANDLUNGSSTRATEGIEN** Schaubild

**40** **DEUTSCHLAND NACH DEM 7. OKTOBER** Der Terrorangriff der Hamas auf Israel, der Krieg in Gaza und die Folgen hierzulande

**44** **ZUM UMGANG DES KULTURBETRIEBS MIT DEM 7. OKTOBER, DEM KRIEG IN GAZA UND SEINEN FOLGEN** Reflexionen der Berater\*innen von „(K)ein Kunststück“

**50** **ARBEIT IN WEISSEN DOMINANZKULTUREN** Über ausschließende Mechanismen im Arbeitsalltag (von Kulturbetrieben) und Strategien dagegen

**57** **„WO EIN WILLE IST, IST AUCH EIN WEG“** Gespräch mit Natascha Nassir-Shahnian und Aisha Camara zu Powersharing in Kulturbetrieben

# VORWORT

## Diversität und diskriminierungskritisches Arbeiten im Kulturbetrieb fördern

Von **Deborah Schnabel, Direktorin der Bildungsstätte Anne Frank** (Foto: © Felix Schmitt)



Kunst- und Kulturinstitutionen gehören zweifellos zu den diskursgestaltenden Akteur\*innen in der Öffentlichkeit. Durch ihre kulturelle Praxis prägen sie entscheidend mit, was die deutsche Gesellschaft ausmacht, und wer dazu gehört. In unserer postmigrantischen, pluralen Gesellschaft haben sich daher auch viele Museen, Theater und andere Kulturhäuser dazu bekannt, für ein vielfältiges Miteinander einzustehen zu wollen und es zu verteidigen.

Doch wie steht es um die Institutionen selbst? Wie vielfältig sind sie wirklich? Was können sie tun, um dem Wunsch nach Diversität gerecht zu werden? Um dies zu ergründen, müssen die Mitarbeitenden und Leitenden der Institutionen sich mit der Wirkmacht diskriminierender Strukturen und der eigenen Verflochtenheit darin auseinandersetzen. Um Kunst- und Kulturakteur\*innen auf diesem Weg zu begleiten und zu bestärken und Zugänge und Gestaltungsmöglichkeiten für bisher marginalisierte Künstler\*innen und Besuchende herzustellen oder zu festigen, bietet die

Bildungsstätte Anne Frank schon seit Jahren Fortbildungen und Beratungen zu den Schwerpunkten Rassismus und Antisemitismus an.

Das Programm „(K)ein Kunststück“, das durch die Robert Bosch Stiftung gefördert wird, geht allerdings weit über einzelne Workshops hinaus. Denn im Rahmen der ersten Runde des Projektes hat die Bildungsstätte Anne Frank mit ihrer Expertise fünf ausgewählte Kunst- und Kultureinrichtungen über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren hinweg intensiv in ihrem Entwicklungsprozess begleitet und beraten. Ziel war es, Diversität und diskriminierungskritisches Arbeiten in den Kulturbetrieben zu fördern und nachhaltig zu stärken. Was „(K)ein Kunststück“ von anderen Programmen für Diversitätsentwicklung unterscheidet und einzigartig macht: Es nimmt die Gleichzeitigkeit und Verschränkung von Rassismus und Antisemitismus in den Blick.

Die Dringlichkeit der verschränkten Betrachtung dieser beiden Diskriminierungsformen im Kunst- und Kulturbetrieb hat sich mit der *documenta fifteen* im Sommer 2022 und insbesondere in den Reaktionen auf den Terrorangriff in Israel am 7. Oktober 2023 und den folgenden Krieg in Gaza mehr als deutlich gezeigt. Im sonst sehr schnell und aktionistisch Position beziehenden Kulturbetrieb herrschte nach den Gräueltaten der Hamas zunächst eine ohrenbetäubende Stille. Es folgten umso lautstärkere Solidaritätsbekundungen mit den Menschen in Gaza, begleitet von Flaggen, Slogans oder Hashtags bis hin zu offen antisemitischen Äußerungen und Graffiti an Kunsthochschulen. Daran schlossen sich vor Worthülsen nur so wimmelnde Ausladungs-E-Mails an, die meist an Künstler\*innen of Colour adressiert waren und sich auf die deutsche Staatsräson im Kampf gegen Antisemitismus bezogen, ohne dezidiert benennen zu können, inwiefern ein geteilter Instagram-Post oder ein Kunstwerk, als antisemitisch zu werten ist. Auf der Suche nach Handlungsoptionen reagierten

einige Institutionen eilig mit Codes of Conduct oder Antidiskriminierungsklauseln als Tool der Stunde, um sich dem Vorwurf des Antisemitismus zu entziehen. Doch bevor derartige „Verhaltensregeln“ eingeführt werden, muss im ersten Schritt rassistisches und antisemitisches Wissen, das oft unbewusst verinnerlicht wurde, verlernt werden. Zudem wird oft nicht mitbedacht, dass innerhalb des Teams Aushandlungsprozesse der eigenen Haltungsveränderung nötig sind und Motivationen diskriminierungskritisch überdacht werden sollten.

Genau für diese wichtigen Aspekte, für die Wissensvermittlung und moderierte Aushandlungsprozesse, bietet „(K)ein Kunststück“ Zeit und Raum. In der ersten Förderrunde wurden das Hessische Landestheater Marburg, der Karlstorbahnhof Heidelberg, die Neue Bühne Senftenberg und die Schirn Kunsthalle Frankfurt ausgewählt. Durchgeführt wurde das Programm von den Bildungsstätte-Mitarbeiterinnen Deborah Krieg und Sarah Wiederhold und den freien Prozessbegleiter\*innen Jamila Al-Yousef, Sonja Baltruschat, Aylin Kortel, Luise Veith und Michelle Bray. Sie unterstützten und berieten die Häuser in ihrem Prozess der diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Öffnung. Es wurden Bestandsaufnahmen erstellt, Maßnahmen zum Abbau von Diskriminierung und der Förderung von Diversität entwickelt und diese in die Arbeitspraxis integriert.

Mit dieser Broschüre möchten wir allen, die sich selbst auf einen solchen Weg begeben möchten oder bereits mittendrin sind, Erkenntnisse, Hinweise und Reflexionen über Herausforderungen und Gelingensbedingungen anbieten. Wir freuen uns, die wichtige Arbeit von „(K)ein Kunststück“ nach der erfolgreichen ersten Runde für weitere zwei Jahre fortsetzen zu können.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

# Für mehr Powersharing im Kulturbetrieb

Von Julia Teek, Senior Projektmanagerin bei der Robert Bosch Stiftung

(Foto: © Robert Bosch Stiftung)



Noch immer werden in unserer pluralen Einwanderungsgesellschaft Menschen täglich aufgrund ihrer Herkunft, Kultur- oder Religionszugehörigkeit diskriminiert und von einer gleichberechtigten Teilhabe ausgeschlossen. Der Kunst- und Kulturbetrieb bildet hier keine Ausnahme. Mit Konzepten, die darauf abzielen, Betroffene zu empowern und ihre Resilienz zu stärken, wird versucht, dem entgegenzuwirken. Aber um strukturelle Veränderungen anzustoßen, müssen insbesondere auch die privilegierten Akteur\*innen adressiert und Veränderungsprozesse in etablierten Organisationen vorangetrieben werden. Hier kommt das Konzept des Powersharings ins Spiel.

In einer Studie von 2023 haben die Forscher\*innen der TH Köln und die Praktiker\*innen der migrantischen Selbstorganisation Coach e.V. das Konzept des Powersharings untersucht und aufgezeigt, wie es angewendet werden kann (vgl. „Empowerment, Resilienz und Powersharing in der Migrationsgesellschaft“<sup>1</sup>). Diese Studie war zentral für die Erarbeitung der Förderstrategie „Powersharing in der Einwanderungsgesellschaft“ der Robert Bosch Stiftung, in der das

Pilotprogramm „(K)ein Kunststück“ unserer Partnerin, der Bildungsstätte Anne Frank, angesiedelt ist. Schlüsselerkenntnisse aus der Studie bilden daher auch die Leitplanken des Programms.

Der große Erfahrungsschatz der Bildungsstätte bei der diversitäts- und diskriminierungssensiblen Begleitung von Kunst- und Kulturbetrieben sowie ihre Expertise zu Antisemitismus und Rassismus sind einzigartig und machen sie zu der idealen Verbündeten, um das Konzept des Powersharings im Kultursektor zu fördern.

Aber warum adressieren wir mit dem Programm ausgerechnet den Kultursektor? Weil öffentlich wirksame Vorfälle wie der Antisemitismuskandal auf der *documenta fifteen* nur die Spitze des Eisbergs bilden. Zwar kennen wir Kunst- und Kulturbetriebe einerseits als Räume des kreativen und utopischen Denkens, als gesellschaftliche Marktplätze, an denen Denk- und Sehgewohnheiten hinterfragt und Impulse für alternative Vorstellungen von Leben und Gesellschaft gesetzt werden – andererseits sind sie jedoch auch Orte, in denen das Vergangene gepflegt und die Weitergabe kultureller Identitäten ausgehandelt wird. Doch wessen Erbe wird in den Häusern etabliert? Wer nimmt teil und durch wen werden die Institutionen repräsentiert? Wie durchlässig sind Kulturbetriebe hinsichtlich ihrer Zugänglichkeit und Exklusivität? Und was passiert, wenn Gruppen von diesen gesellschaftlichen Zentren und den dort stattfindenden Aushandlungsprozessen ausgeschlossen werden, weil Gestaltungsräume und Deutungshoheiten weiterhin von Mehrheiten dominiert bleiben? Aus der Perspektive derer, die „draußen“ stehen, sind Kulturbetriebe durchdrungen von Ausschlüssen, Ungleichheits- und Machtdynamiken. Ihre Organisationsstrukturen sind geprägt von (un-)sichtbaren, eurozentristischen Normativen, die sich als ungeschriebene Regeln in Kommunikations- und Arbeitskulturen, aber auch in Habitus und Hierarchien niederschlagen. „Draußen“ fehlt es an Reflexion und Wissen über Funktionsweisen der eigenen Dominanz und diskriminierender Muster.

Gleichzeitig wollen sich Kulturbetriebe entsprechend den Bedarfen einer postmigrantischen Gesellschaft verändern. Das zeigt sich auch an dem großen Interesse am Programm „(K)ein Kunststück“, bei dem von 2023 bis 2024 über eineinhalb Jahre hinweg fünf Kulturinstitutionen von der Bildungsstätte auf ihrem Entwicklungsweg begleitet und beraten wurden. Die angestoßenen Veränderungsprozesse sind tiefgreifend, aufwendig, schmerzhaft und notwendig – ein weiterer Aspekt, der bei der Durchführung des Programms offenkundig wurde. Denn nach der Reflexion geht es um nichts weniger als um die Neuverteilung von Ressourcen sowie um die Abgabe von Gestaltungsmacht, Entscheidungskompetenz und Deutungshoheit an bislang unterrepräsentierte Akteur\*innen, wie z.B. Menschen mit Migrationsgeschichte, People of Color, Jüdinnen\_Juden und Muslim\*innen.

Wenngleich das Adressieren marginalisierter Gruppen schon lange Konjunktur hat, ist das Prinzip des Powersharings bislang wenig bekannt. Die eigene Perspektive radikal zu erweitern und die eigenen, etablierten Strukturen anzugehen, ist für viele ein Novum und zunächst befremdlich. Es gestaltet sich als herausfordernd, sich organisationale sowie individuelle Privilegien einzugestehen und die richtigen Rückschlüsse daraus zu ziehen. Ein falscher Rückschluss wäre, diese Privilegien zu ignorieren oder sich gar schuldig zu fühlen. Zielführender ist es, die Verantwortung anzunehmen und danach zu handeln. Daran arbeiten auch wir als Stiftung und lernen jeden Tag dazu.

Eine solche „neue Haltung“ nehmen wir auch bei vielen Kunst- und Kulturbetrieben wahr und sind überzeugt, dass Programme wie „(K)ein Kunststück“ und das Konzept des Powersharings einen relevanten Beitrag dazu leisten, Einwanderungsgesellschaften gerechter und besser zu machen.

<sup>1</sup> Die Studie „Empowerment, Resilienz und Powersharing in der Migrationsgesellschaft: Theorien – Praktiken – Akteur:innen“ kann auf dieser Website kostenfrei heruntergeladen werden: <https://lab.coach-koeln.de/die-studie/> [Letzter Zugriff: 7.10.2024]

# ÜBER ALLPARTEILICHE PARTEILICHKEIT, GEDULD UND SPASS

## Ein Gespräch zwischen Deborah Krieg und Anna Lampert über das Programm „(K)ein Kunststück“

**ANNA LAMPERT:** Liebe Deborah, ich bin neu bei „(K)ein Kunststück“ dabei und Du hast das Programm von Anfang an mitentwickelt und durchgeführt, erzähl doch mal, wie kam es zu den Prozessbegleitungen in Kulturinstitutionen?

**DEBORAH KRIEG:** Es war so, dass wir verstärkt Anfragen aus dem Bereich Kunst und Kultur, also von Museen, Theatern, Orchestern bekamen, weil diese sich aus bestimmten Anlässen mit dem Thema Rassismus oder Antisemitismus beschäftigen wollten, z. B., weil sie eine Ausstellung planten, die Fragen aufwarf, oder weil sie in einem Theaterstück auf Stellen gestoßen sind, die hausinterne Diskussionen auslösten. Generell beobachten wir in der Arbeit mit Kulturinstitutionen, dass es oft Auslöser von außen sind – wie die „Black Lives Matter“-Bewegung nach dem Tod von George Floyd, die Corona-Pandemie oder der 7. Oktober –, die genutzt werden, um die eigene Arbeit auf den Prüfstand zu stellen und nach innen zu schauen.

Die Kulturinstitutionen wünschten sich Orientierungshilfe von uns und wir boten Beratung oder auch eintägige Sensibilisierungswshops an. Im Anschluss kam dann immer wieder die Erkenntnis oder der Wunsch auf, „jetzt müssten wir eigentlich erst richtig loslegen und weitermachen“. Dafür haben meistens die Ressourcen gefehlt und die Mitarbeitenden waren darauf angewiesen, sich selbst zu aktivieren, um das Thema weiter zu bearbeiten und dranzubleiben.

Man weiß ja, wie das ist im Arbeitsalltag: nicht einfach. Und dann lag es für die Bildungsstätte Anne Frank nahe, nach Möglichkeiten zu suchen, Häuser auch längerfristig zu begleiten. Und zwar in tiefer-

gehenden Auseinandersetzungsprozessen, um eben auch Powersharing zu ermöglichen und wirkliche Veränderung anzuregen. In der Robert Bosch Stiftung fanden wir eine Partnerin, der Rassismus und Antisemitismus als Themen ebenfalls wichtig sind.

**ANNA LAMPERT:** Jetzt hast du ganz viele wichtige Sachen gesagt und daran wird klar, dass es nicht eine einmalige Beratung braucht, sondern eine langfristige Prozessbegleitung, wenn es darum geht, nach innen zu schauen, also Neues zu lernen und Altes zu verlernen. Das benötigt Jahre und ist nicht mit einem Workshoptag erledigt. Wer hat sich denn beworben, als die Bildungsstätte Anne Frank dann die langfristige Prozessbegleitung ausgeschrieben hat?

**DEBORAH KRIEG:** Ja, das war schon spannend, es waren sehr unterschiedliche Sparten: Festivals, Theater, ein Tanzfestival, Soziokultur, Museen, sowohl aus dem ländlichen als auch aus dem urbanen Raum. Und auch Häuser, die sich schon lange mit Rassismus beschäftigen. In der Auswahl, die wir getroffen haben, wollten wir die Diversität von Perspektiven abbilden, auch im Hinblick auf die Tatsache, dass es Vernetzungsangebote für die Häuser gab, um voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu beraten. Manchmal ist ein vertrauter und doch fremder Blick sehr hilfreich.

**ANNA LAMPERT:** Und was waren die Motivationen der Kulturinstitutionen, sich zu bewerben?

**DEBORAH KRIEG:** Teilweise waren das ganz konkrete Vorhaben, wie die Einrichtung einer Beschwerdestelle oder die Prüfung der eigenen Sammlung oder des Repertoires. Tatsächlich war es

aber auch oft das Anliegen, nicht bloß ein einzelnes Event oder Projekt umzusetzen, sondern in die Strukturen zu schauen und einen Veränderungsprozess weiter voranzutreiben.

**ANNA LAMPERT:** Sehr interessant, in Baden-Württemberg, wo ich vorher gearbeitet habe, war die Hauptmotivation fast immer ein Rassismus- oder Diskriminierungsvorfall im Haus und die Mitarbeitenden riefen mich an, weil sie nicht wussten, wie sie handeln sollen oder an wen sie sich wenden können. Welchen Ansatz verfolgt die Bildungsstätte Anne Frank in der Zusammenarbeit mit den Kulturinstitutionen?

**DEBORAH KRIEG:** Grundsätzlich gilt für uns der Anspruch einer Antisemitismuskritischen Arbeit gegen Rassismus und einer Rassismuskritischen Arbeit gegen Antisemitismus, das heißt auch beide Phänomene in ihren Gleichzeitigkeiten und Wechselwirkungen anzugehen. Ebenfalls ist es wichtig, dass die Bearbeitung von Antisemitismus, Rassismus und Diskriminierung als ein andauernder Prozess verstanden wird, der vor uns angefangen hat und auch nach uns weitergehen wird – wir begleiten nur einen Teil dieses Wegs. Es geht nicht um eine Zertifizierung, denn mit einem Zertifikat allein ist noch lange keine Sensibilisierung eingetreten.

Was auch wesentlich ist: Wir Prozessbegleiter\*innen sind üblicherweise eher lösungsabstinent, das heißt, wir unterstützen die zu Beratenden dabei, ihre eigenen Lösungen zu finden und als Expert\*innen der eigenen Sache herauszufinden: „Was tut uns gut, was ist für uns wichtig?“ Es ist wichtig, so eine Haltung mitzubringen, aber gleichzeitig steht sie in Spannung mit der Arbeit gegen Diskriminierung und gegen Verletzungen des Gleichwertigkeitsprinzips. Hier sind Grenzen gesetzt, wenn man\*/frau\* Verletzungen vermeiden möchte. Das heißt, es muss beiden Seiten klar sein, dass an bestimmten Stellen interveniert oder korrigiert wird.

**ANNA LAMPERT:** Ja, das finde ich spannend, was du sagst. Als ich vor ein paar Jahren eine Ausbildung zur agilen Organisationsentwicklerin machte, ging es in meiner Abschlussarbeit um die Frage, welche Haltung ich als Organisationsentwicklerin einnehme, da mir in der Ausbildung beigebracht wurde, dass ich neutral sein soll. Das Wort neutral mag ich nicht, wer ist schon neutral? Ich verwende lieber allparteilich. Denn ich bin auch Anti-Bias- und Diversity-Trainerin. Nie wieder kann ich meine diskriminierungskritische Brille abziehen: Als Organisationsentwicklerin habe ich immer eine dis-

kriminierungskritische Haltung, das bedeutet, dass ich solidarisch bin, Partei ergreife und Schieflagen aufzeige. Als meine Abschlussarbeit dann gelesen wurde, kam das Feedback, dass ich die erste Person bin, die sich mit so einer Frage beschäftigt, und da wurde mir klar, wie wichtig diese Kombination von Antidiskriminierung und Organisationsentwicklung ist, wenn wir Organisationen so weiterentwickeln wollen, dass sich Menschen darin wohl und willkommen fühlen.

**DEBORAH KRIEG:** Ja, eine allparteiliche Parteilichkeit ist wichtig.

**ANNA LAMPERT:** Super Ausdruck. Noch eine Frage: Was sind die größten Bedarfe, die die Kulturinstitutionen äußern?

**DEBORAH KRIEG:** Die Erkenntnis, *dass umso mehr ich lerne und umso mehr ich verstehe, umso mehr Fragen habe ich, umso mehr Lust, habe ich weiter zu lernen. Aber auch umso mehr Baustellen erkenne ich.* Und deswegen gibt es ein fortgesetztes Interesse an Sensibilisierungs- und Reflexionsformaten.

Und der Bedarf nach Übersetzung von Haltung in Handlung: Braucht es neu besetzte Gremien, braucht es neue Meldewege bei Diskriminierung und wo liegen die Verantwortlichkeiten? Was können Kulturinstitutionen über einen besonderen Schwerpunkt im Spielplan oder über eine Sonderausstellung, die Antisemitismus oder Rassismus thematisiert, hinausgehend tun? Wie können sie auch nach innen wirken?

**ANNA LAMPERT:** Und was war eine große Überraschung in den Prozessen, die du begleitet hast?

**DEBORAH KRIEG:** Dass immer noch sehr viele Ressourcen in Abwehr fließen, denn Antidiskriminierung, Antirassismus oder Anti-Antisemitismus sind kein Konsens in Institutionen und erst recht nicht die Frage, wie man damit gut umgeht.

Das zweite ist die Erkenntnis, dass Entschleunigung bei Veränderungsprozessen wichtig ist. *Einmal gehört, dann habe ich es verstanden und kann es umsetzen – so funktioniert es leider nicht.*

Entschleunigung und Reflexion sind wichtig und gleichzeitig für alle Beteiligten auch anstrengend, weil es so im Widerspruch zum Arbeitsalltag steht und zu den Ansprüchen, die man\*/frau\* an die

eigene Arbeit hat. Weil es sich schon manchmal so anfühlt, als ob wir uns im Kreis drehen, stundenlang dasselbe Thema, die eigene Haltung und Positionierung anschauen, bis ein Moment kommt, wo das Gefühl einsetzt, **ja, jetzt ist was passiert, jetzt habe ich etwas verstanden oder gelernt.**

**ANNA LAMPERT:** Ja doch, ich kenne das. Und auch wenn ich mich als *weiße* Frau an meinen eigenen rassistuskritischen Prozess erinnere, dann fallen mir genau diese Momente ein, in denen ich verstanden habe. Und ich erinnere mich an viel Scham und viele Tränen.

Als Prozessbegleiterin gehe ich in die Prozesse mit den Kulturinstitutionen positiv und freudig rein, am Anfang gibt es immer so eine gute Energie und alle wollen etwas verändern. Und nach einiger Zeit merke ich: Wow, es passiert was, Erkenntnis setzt ein. Aber dann bin ich auch immer wieder überrascht, wenn ich merke: Wir laufen jetzt gerade wieder 10 Schritte um die Ecke oder zurück, obwohl wir schon 20 Schritte nach vorne gelaufen waren ...

Aber vielleicht ist es dann doch gar nicht so überraschend, weil es in der Veränderungsarbeit ums Verlernen geht – weg von tradiertem Wissen „so haben wir es schon immer gemacht“ hin zu „wir machen uns frei und arbeiten anders“. Und was mich schon auch immer wieder positiv überrascht, ist der starke Wille von vielen Mitarbeiter\*innen dranzubleiben und die Motivation für Veränderung aufrechtzuerhalten. Obwohl es Kolleg\*innen mit Etablierten-Vorrechten oder in hohen Positionen gibt, die permanent Widerstand leisten, weil sie merken, dass sie anders oder sogar langsamer arbeiten müssten. Überhaupt, dieses schnelle Arbeiten: Ich habe den Eindruck, dass besonders im Kulturbetrieb das Narrativ oder der Glaubenssatz vorherrscht, dass der Wert von Arbeit daran bemessen wird, wer am schnellsten, am meisten oder nachts und am Wochenende so richtig viel arbeitet. Das zu durchbrechen, ist immer mehr Kulturarbeiter\*innen ein Anliegen.

**DEBORAH KRIEG:** Ja stimmt, das war auch ein Grund dafür, dass wir die Teilnahme an „(K)ein Kunststück“ daran gebunden haben, dass sie von der Hausleitung mitgetragen wird. In ganz klassischen Hierarchien wird zwar Top-down entschieden, aber es gibt auch immer Wechselwirkungen zwischen Mitarbeitenden und Hierarchien. Es wird immer wieder neu verhandelt, wer entscheidet: Wer kann entscheiden, wer darf entscheiden, wer entscheidet wann, was und warum?

Eine große Überraschung ist für mich, wie leidenschaftlich und wie hartnäckig in manchen Institutionen draufbestanden wird, dass man\*/frau\* sich weiter intern mit den Themen Rassismus, Antisemitismus, Sexismus und Machtmissbrauch auseinandersetzt. Das war früher nicht so der Fall. Sie wurden als wichtige Themen bearbeitet, aber nicht intern. Diese Themen waren immer nur „da draußen“ in der Gesellschaft. Die Notwendigkeit der Innenschau, das ist schon neu und überraschend und macht mir Mut.

**ANNA LAMPERT:** Ja, mir auch. Und was ist deine Vision für den Kulturbetrieb der Zukunft?

**DEBORAH KRIEG:** Also da hätte ich eine große und eine mittelgroße Vision. Die große Vision ist, dass Standards entstehen, formelle wie informelle, die Kulturinstitutionen zu möglichst verletzungsfreien und nach dem Gleichwertigkeitsprinzip handelnden Institutionen machen. Die wenigsten Institutionen wissen z. B., nicht nur im Bereich Kunst und Kultur, dass sie nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) dazu verpflichtet sind, Sensibilisierungen durchzuführen, eine Meldestelle zu haben und Meldeverfahren zu definieren. Bei Einstellungsfragen muss klar sein, dass Diversität in der Mitarbeiter\*innenschaft ein Ziel ist, das ganz klar formuliert ist und umgesetzt wird.

Und die mittelgroße Vision auf dem Weg dahin: Es gibt eine Menge Menschen, die sich – teils aus eigenen leidvollen Erfahrungen – dazu entschieden haben, genau in diesem Bereich beratend zu arbeiten und diese herausfordernde Arbeit zu machen. Es sind viele Solitäre, die diese Beratungsarbeit machen. Ich möchte das großformatiger denken: eine Vernetzung der Solitäre in einem Dachverband z. B., der Standards und Qualifikationen formuliert und einen Ausbildungsweg für prozessbegleitende Personen im Bereich Antidiskriminierung definiert.

**ANNA LAMPERT:** Genau das fehlt ja tatsächlich. Der Wunsch wurde auch schon von einigen Prozessbegleitenden an mich herangetragen. Dass es jetzt eine diversitätsbewusste Organisationsentwicklungsausbildung braucht, wenn wir Institutionen haben wollen, die menschengerecht arbeiten und in denen sich Menschen wohlfühlen. Das braucht es im Kulturbetrieb, aber auch in sämtlichen Arbeitskontexten.

Ich habe auch eine Vision. Die kann aber nur funktionieren, wenn deine große Vision der Verletzungsfreiheit als Basis da ist: Ich denke immer: Hey, ihr Kulturinstitutionen, macht euch doch mal locker,

ihr könntet der schönste Ort der Welt sein, ihr habt so viele Privilegien und seid finanziert durch Fördermittel, ihr müsst gar nicht wirtschaftlich sein. Ihr bekommt öffentliche Gelder, um Freizeitorde für Menschen zu sein, ihr könntet Orte sein, wo Menschen gerne hingehen, sich wohlfühlen, wo sie verweilen wollen, wo man\*/frau\* einfach zusammen eine richtig gute Zeit haben könnte, ohne Konsumzwang und ohne Verletzungen.

Aber irgendwie unterliegen die Kulturinstitutionen Zwängen, von denen sie sich selbst gar nicht befreien können. Mir ist es klar geworden, als eine wichtige Person aus dem Kunstministerium zu mir sagte: Eigentlich gibt es von uns wenig Auflagen an die Kulturinstitutionen, es ist eher so ein Laissez-faire. Keine Ahnung, woher dieses Leistungsprinzip kommt ...

**DEBORAH KRIEG:** Ja, stimmt. Sich darauf zu besinnen, dass Kulturinstitutionen wirklich der Ort oder einer der Orte sein können, in denen Visionen formuliert werden können, in denen Gewissheiten erschüttert werden können – und in denen all das aber auch Spaß machen kann.

**ANNA LAMPERT:** Vielen Dank für den Austausch, liebe Deborah! Ich habe es sehr genossen, dir zuzuhören und freue mich über unsere Zusammenarbeit.

SARAH WIEDERHOLD



DEBORAH KRIEG



## ÜBER DIE AUTOR- INNEN

ANNA LAMPERT



**ANNA LAMPERT** hat im Herbst 2024 die Leitung des Projektes „(K)ein Kunststück“ von **SARAH WIEDERHOLD** übernommen. **DEBORAH KRIEG** hat das Programm als langjährige Bildungsreferentin der Bildungsstätte Anne Frank mit aufgebaut und bereits die erste Runde mit durchgeführt.

Fotos: © Felix Schmitt

# „DANKBAR FÜR DIE WICHTIGEN IMPULSE“

## Fünf Kulturbetriebe blicken zurück auf das Programm „(K)ein Kunststück“

Die erste Förderrunde des Programms „(K)ein Kunststück“ wurde im September 2024 abgeschlossen. Über eineinhalb Jahre hinweg hat die Bildungsstätte Anne Frank **fünf ausgewählte Kulturinstitutionen** auf ihrem Weg zu einer diskriminierungskritischen und diversitätsorientierten Öffnung begleitet – mit Schulungs-, Beratungs- und Vernetzungsangeboten. Die teilnehmenden Kulturbetriebe waren:

- die **SCHIRN Kunsthalle** aus Frankfurt am Main,
- das **Stadtmuseum Dresden**,
- der **Karlstorbahnhof** in Heidelberg,
- das **Hessische Landestheater Marburg**
- sowie die **Neue Bühne Senftenberg**.

Zum Abschluss haben wir den Teams **vier Fragen** gestellt, um zu erfahren, welche Erkenntnisse und Eindrücke sie aus dem Programm mitnehmen. Ihre Antworten bieten Einblicke in den intensiven Veränderungsprozess, den jede Institution durchlaufen hat.

### FRAGE 1

**Welche Momente im Laufe des Prozesses waren für Sie überraschend, herausfordernd oder gelungen? Welche Erkenntnisse haben Sie daraus gezogen?**



„Es war nicht so einfach, Mitarbeitende vom Haus neugierig auf die Workshops zu machen. Dabei war es dann umso erfreulicher zu erleben, wie viel die Teilnehmenden dann aus den einzelnen Workshops ziehen konnten. Es war neben dem Anhäufen von Wissen, dem Austausch der eigenen Haltungen eine wunderbare Teamerfahrung. Die Workshops fanden immer in vertrauensvoller, angenehmer Atmosphäre statt.“

**KAROLINE FELSMANN, CHEFDRAMATURGIN UND STELLVERTRETENDE INTENDANTIN IN KÜNSTLERISCHEN BELANGEN AN DER NEUEN BÜHNE SENFTENBERG**



„Als Herausforderung habe ich die Schritte zur Gründung des Change-Teams erlebt. Nicht, weil es in unseren Institutionen zu wenig Motivation gab, sondern weil die personellen Kapazitäten stark begrenzt sind. Nachhaltige Veränderungsprozesse brauchen Menschen, die diese in Gang setzen und am Laufen halten. Dafür braucht es wiederum genügend freie Kapazitäten und die Priorisierung im Team – trotz vieler anderer Projekte und Verpflichtungen. Wir arbeiten daran, sind aber noch lange nicht am Ziel. Außerdem empfinde ich das entstandene Netzwerk mit den ebenfalls am Prozess beteiligten Institutionen als einen echten Mehrwert.“

**CHRISTIN LUMME, LEITERIN BILDUNG UND VERMITTLUNG, MUSEEN DER STADT DRESDEN**



„Ich bin dankbar für die wichtigen Impulse aus den Workshops, die unsere allgemeine Arbeit und Kommunikation gestützt haben. Die Zusammenarbeit mit der Bildungsstätte Anne Frank als außenstehender Beratung und „Critical Friend“ war dabei besonders zentral, um sich als Institution strukturell selbstkritisch zu hinterfragen. Unser erstes wichtigstes Ergebnis ist z.B. die Bildung eines Vertrauensrats, um im Team grundsätzlich Ansprechpartner\*innen zum Thema Diskriminierung zu haben. Eine zentrale Erkenntnis war, dass die Sensibilisierung für Diskriminierung, die Stärkung von Empathie sowie die Umsetzung von Powersharing neben institutionellen Weichenstellungen zudem auf individuellen und komplexen Erkenntnisprozessen beruhen. Es sind aufwendige, kleinteilige und diskursive Arbeitsschritte notwendig, um jede\*n Einzelne\*n einzubinden.“

**SEBASTIAN BADEN, DIREKTOR  
DER SCHIRN KUNSTHALLE  
FRANKFURT**

„Herausfordernd ist für mich das Thema der Reproduktion im Zusammenhang mit Darstellungen auf der Bühne. Grundsätzlich reproduzieren wir im Theater Konflikte. Es ist notwendiger Inhalt unserer Kunst. Wie gehen wir dabei mit jedweder Form der Darstellung von Diskriminierung um? Es ist schwierig.“

**DANIEL RIS, INTENDANT  
DER NEUEN BÜHNE  
SENFTEMBERG**

„Parallel zum Programm haben wir die Ausstellung „MENSCHENanSCHAUEN. Von Blicken zu Taten“ im Stadtmuseum Dresden organisiert. Für uns waren die gemeinsamen Workshops eine gute Möglichkeit, uns selbst zu hinterfragen: Wie schaffen wir es, unsere klare antirassistische Grundhaltung zu vermitteln, wenn unsere Objekte teils problematisch sind und rassistische Stereotype widerspiegeln? Bei dieser und anderen Fragestellungen haben uns die Impulse und praxisorientierten Workshops der Bildungsstätte Anne Frank unterstützt.“

**CHRISTIN LUMME, LEITERIN BILDUNG  
UND VERMITTLUNG, MUSEEN  
DER STADT DRESDEN**

„Die wichtige grundsätzliche Orientierung bot zu Beginn des Workshops das thematische Dreieck aus Solidarität, Antidiskriminierung und Rassismuskritik. Dieses Dreieck stellt für uns eine grundlegende Basis unserer Arbeit dar, da es neben dem theoretischen Aspekt der Rassismuskritik schon den Weg ins Handeln ebnet: Wie können wir uns konkret solidarisch und antidiskriminierend verhalten und diese Haltung auch nach außen zeigen?“

**SEBASTIAN BADEN, DIREKTOR  
DER SCHIRN KUNSTHALLE  
FRANKFURT**

## FRAGE 2

**In unseren Workshops wurden die Themen Tokenismus<sup>2</sup>, Antisemitismus und Rassismus besprochen. Welche Aspekte der Themen empfanden Sie hier als herausfordernd, motivierend, bewegend oder überraschend? Nennen Sie gerne konkrete Beispiele aus den Workshops oder Ihrer Arbeit.**

<sup>2</sup> Tokenismus meint das symbolische Bemühen einer Organisation, Minderheiten oder marginalisierte Gruppen zu repräsentieren, jedoch ohne echte Inklusion, z.B. wenn einzelne marginalisierte Personen aufgenommen werden, um eine Diversitätsquote zu erfüllen, strukturelle Ungleichheiten jedoch weiterhin ignoriert werden.



### FRAGE 3

**Welche Gelingensbedingungen oder Voraussetzungen braucht es aus Ihrer Sicht, um tiefgehende und wesentliche Themen besprechen zu können?**

„Herausfordernd war für mich die Frage danach, wie es beispielsweise mit Ausladungen von Künstler\*innen steht, wann so etwas gerechtfertigt ist und wann es eine ungerechtfertigte Vorsichtsmaßnahme ist, um keine negativen Reaktionen auszulösen. Das sehe ich weiterhin als schwierige Frage und als Herausforderung für Kultureinrichtungen.“

**LARA GEISS, PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT, KULTURZENTRUM KARLS-TORBAHNHOF**

„Es braucht Toleranz für die Meinung anderer, um die Unterschiedlichkeiten besprechbar zu machen und Toleranz dafür, dass jede\*r sich in eigenem Tempo und aus einem anderen Standpunkt bzw. Hintergrund einem Thema annähert.“

**LARA GEISS, PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT, KULTURZENTRUM KARLS-TORBAHNHOF**



„Es braucht für einen guten Prozess zunächst ein Vertrauensverhältnis innerhalb des Teams (auch über Hierarchieebenen hinweg). Darüber hinaus braucht es zeitliche Freiräume, um sich den Themen und Problemen konzentriert zu widmen. Diese im laufenden Betrieb einzubinden, ist eine stetige Herausforderung, aber lohnend.“

**DR. CHRISTINA LUDWIG, DIREKTORIN DES STADTMUSEUMS DRESDEN**



„Es braucht Zeit, die die Vielzahl und die Länge der Workshops von „(K)ein Kunststück“ jedoch bieten. Außerdem ist ein vertrauensvolles und geschütztes Miteinander sehr wichtig, was aber in unseren Workshops durchgehend gegeben war. Vielleicht würde es noch helfen, Gelerntes praktisch anzuwenden, soll heißen, anhand von konkreten Fallbeispielen ein verändertes Verhalten einzuüben.“

**EVA LANGE UND CAROLA UNSERLEICHTWEISS, INTENDANT\*INNEN AM HESSISCHEN LANDESTHEATER MARBURG**

„Man braucht die Offenheit, Bereitschaft, Zeit und das Expert\*innenwissen. Und es braucht vor allem die praktischen Beispiele, Übungen und auch die konkreten Möglichkeiten, es in der Realität umzusetzen.“

**KAROLINE FELSMANN, CHEFDRAMATURGIN UND STELLVERTRETENDE INTENDANTIN IN KÜNSTLERISCHEN BELANGEN AN DER NEUEN BÜHNE SENFTENBERG**

„Eine wichtige Erkenntnis ist, dass der Weg zu mehr Diversität ein kontinuierlicher Prozess ist. Er bedarf der Kritik, der Debatte und des Dialogs. Sowohl institutionell als auch individuell. Grundsätzlich brauchen wir Räume und Freiräume sowie Zeit und Ressourcen, um diesen stetigen Austausch zu ermöglichen. Es erfordert viel Geduld, Empathie und die Bereitschaft zu einer kritischen Selbstbefragung, um die relevanten Themen zu erörtern und eigene Leerstellen zu erkennen. Und um die daraus folgenden Aufgaben zu gliedern und umzusetzen.“

**SEBASTIAN BADEN, DIREKTOR DER SCHIRN KUNSTHALLE FRANKFURT**

## FRAGE 4

**Welche Impulse und Erkenntnisse nehmen Sie für sich, Ihre Institution sowie die weitere Arbeit im Kulturbereich mit?**

„Für mich wurde durch den Prozess noch einmal deutlich, dass es bestimmte Dinge gibt, die nicht verhandelbar sind. Das Thema Diversität im Kulturbetrieb wird mit einem stetigen Prozess zusammenhängen und wird mit dem Ende von „(K)ein Kunststück“ nicht abgeschlossen sein.“

**LARA GEISS, PRESSE- UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT, KULTURZENTRUM KARLS-TORBAHNHOF**

„Was wir mitnehmen? Dass wir als eine immer noch sehr weiße, privilegierte Kulturinstitution weiter lernen müssen, um die angefangenen Change-Prozesse fortzusetzen. Dass der Auftrag, uns selbst zu bilden, nie aufhört, dass wir achtsam Lernende bleiben müssen. Und dass weiterhin noch viel zu tun bleibt.“

**EVA LANGE UND CAROLA UNSER-LEICHTWEISS, INTENDANT\*INNEN AM HESSISCHEN LANDESTHEATER MARBURG**

„Für mich ist einmal mehr deutlich geworden, dass antidiskriminierende und antirassistische Museumsarbeit nicht nur in Ausstellungsprojekten stattfindet, sondern die gesamte Institution betrifft – auch und vor allem für die ganzheitliche Arbeit unseres Museumsverbands vor und hinter den Kulissen: Sei es die Diversifizierung der Sammlungen, die Machtabgabe durch unser vorwiegend homogenes Team an bisher unterrepräsentierte Communitys und Gruppen oder die Demokratiebildung, die wir über unsere Vermittlungsarbeit stärker in den Fokus rücken können.“

**CHRISTIN LUMME, LEITERIN BILDUNG UND VERMITTLUNG, MUSEEN DER STADT DRESDEN**



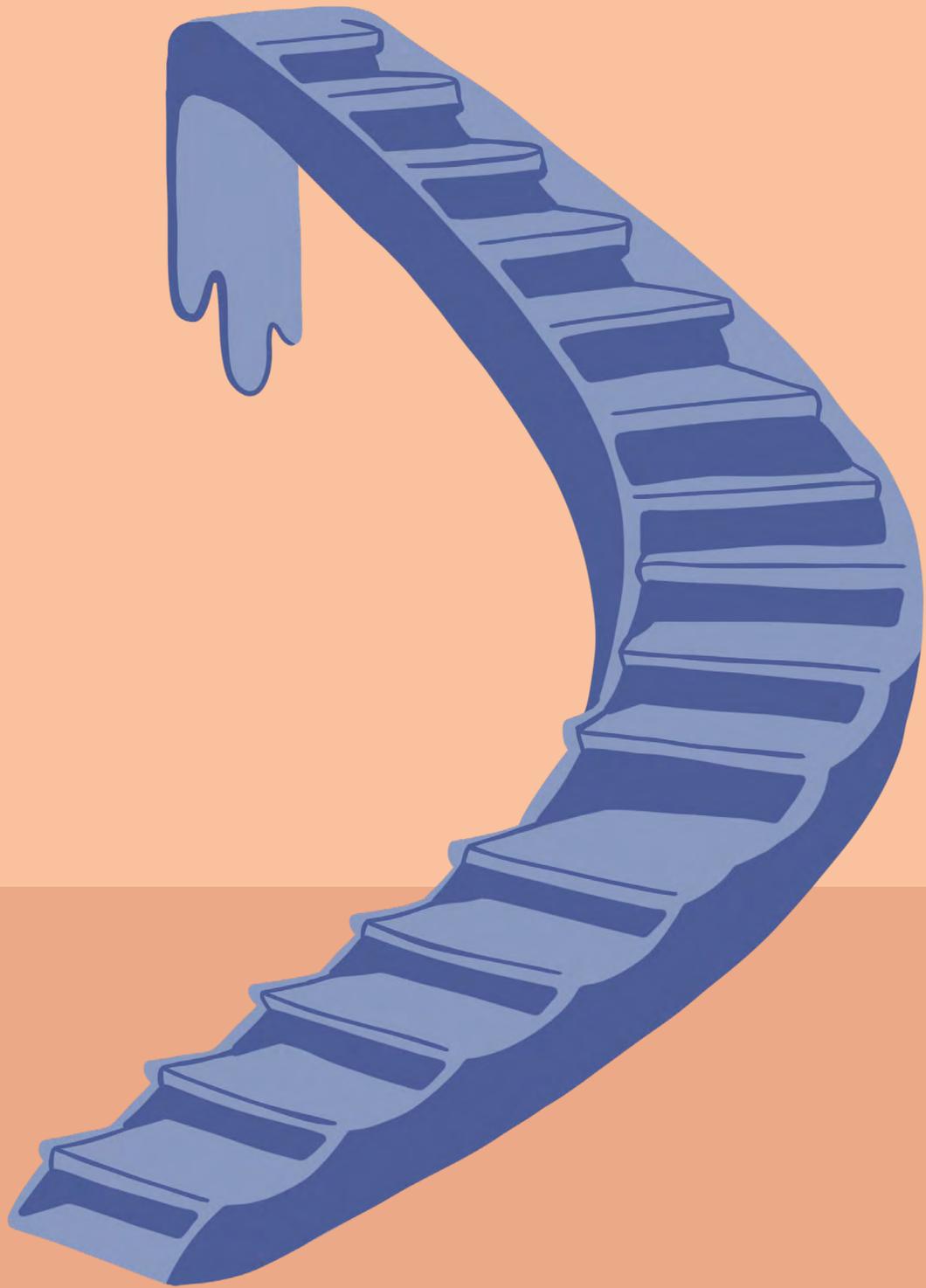
„Kulturinstitutionen spielen eine zentrale Rolle in der Demokratie und haben Vorbildfunktion bei aktuellen Veränderungsprozessen in der Gesellschaft, von der Inklusion über Gendergerechtigkeit und Rassismuskritik bis zum Powersharing. Wir haben uns vorgenommen, diese Chance zu nutzen und diese Themen im Team, mit unseren Besucher\*innen sowie projektspezifischen Kooperationspartner\*innen und Förderer\*innen gemeinsam zu diskutieren.“

**SEBASTIAN BADEN, DIREKTOR DER SCHIRN KUNSTHALLE FRANKFURT**



„Wir wurden stark sensibilisiert im Hinblick auf alle Formen der Diskriminierung. Und wir haben ganz konkret sehr hilfreiche Vorgehensweisen erlernt, die uns dabei unterstützen, Gleichstellung im Betrieb besser umzusetzen.“

**DANIEL RIS, INTENDANT DER NEUEN BÜHNE SENFTENBERG**



# EMPATHIE, FEHLER- FREUNDLICHKEIT UND MACHTKRITISCHE REFLEXION

## Gelingensbedingungen für Powersharing

• JAMILA AL-YOUSEF •

**Welche Haltungen und Handlungen tragen maßgeblich zum Gelingen eines diskriminierungs- und machtkritischen Veränderungsprozesses in Kulturbetrieben bei? Die erfahrene Beraterin Jamila Al-Yousef, die auch beim Programm „(K)ein Kunststück“ als eine der Prozessbegleiterinnen mitgewirkt hat, verrät es in ihrem Beitrag.**

Aus der Perspektive einer *white passing*, palästinensischen Musikerin, Kulturwissenschaftlerin, Festivalkuratorin und machtkritischen Beraterin von Kulturinstitutionen will ich in diesem Beitrag einige meiner Gedanken dazu teilen, welche Haltungen und Handlungen das Gelingen diskriminierungssensibler Transformationsprozesse fördern können. Diese Empfehlungen beruhen auf meiner Praxiserfahrung und Forschung an der Schnittstelle von rassismuskritischer Kulturarbeit und Powersharing in den letzten fünf Jahren sowie der auf einer Befragung aufbauenden Entwicklung von Empowerment-Angeboten für BI-PoC-Kulturakteur\*innen, die innerhalb rassistischer Machtstrukturen arbeiten und leben müssen.

### AB DEM PROZESSBEGINN ALLE EINBEZIEHEN

Als Prozessbegleiterin berate ich seit 2019 Kulturinstitutionen, die sich diskriminierungs- und machtkritisch positionieren möchten.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Einen beispielhaften Einblick in einen solchen mehrjährigen Prozess am Karlsruhbahnhof Heidelberg finden Sie in dieser filmischen Minidokumentation. Das Video ist über folgenden Link abrufbar: <https://www.youtube.com/watch?v=pdROs2-Ujn4> [Letzter Abruf: 9.10.2024]

Von soziokulturellen Zentren und Landesmuseen über Festivalkollektive und Musikclubs bis hin zu Staatsopern – die Prozesse in allen Institutionen haben eins gemeinsam: Ihr Erfolg hängt maßgeblich davon ab, wer in den Einrichtungen diese Veränderungen von Anfang an mit welcher Vision vorantreibt.

In meiner Erfahrung sind die erfolgreichsten Prozesse jene, in denen sowohl Leitungspersonal als auch einzelne Mitarbeiter\*innen verschiedener Teams gemeinsam an einem Strang ziehen, um eine langfristige Haltung sowie Umgangsweisen rund um das Themenspektrum Diskriminierung zu entwickeln. Zum einen gibt es meist eine kleine, kritische „Change Gruppe“, die diese Themen aktiv voranbringen will, zum anderen die bisher noch nicht so involvierten Mitarbeitenden, die oft auch mehr Ängste und/oder Widerstände haben, sich mit diesen Themen zu befassen; sich manchmal sogar zu diesen Weiterbildungs- und Veränderungsprozessen genötigt fühlen.

Daher ist es aus machtkritischer und insbesondere klassismuskritischer Perspektive essenziell, dass von Anfang an Menschen aus allen Bereichen und Abteilungen des Hauses zum Prozess eingeladen und miteinbezogen werden.

## „DAS HAT AUCH ETWAS MIT MIR ZU TUN“

Ich beginne die meisten Prozesse mit einem Tagesworkshop zu diskriminierungskritischer Kulturarbeit. Zentral ist hier eine Teambuilding-Identitätsübung, in der sich teilweise jahrelang zusammenarbeitende Menschen oft ganz neu kennenlernen. Sie öffnen sich und finden Gemeinsamkeiten oder entwickeln Empathie für Unterschiede.

In der Übung werden außerdem verschiedene Identitätsanteile und soziale Kategorien sichtbar gemacht, die aufzeigen, dass manche privilegiert und andere benachteiligt sind. Die Übung bildet zudem eine hervorragende Überleitung zum Thema Intersektionalität.

Die Teilnehmenden, auch jene mit möglicherweise stärkeren Abwehrhaltungen, verstehen dann, dass Antidiskriminierungsarbeit auch etwas mit ihnen persönlich zu tun hat und sie unterstützen kann. Sie realisieren, dass auch sie in sozialen Kategorien wie z.B. Gender, Herkunft, Gesundheit, Alter, Care-Arbeit oder dem wirtschaftlichen Status benachteiligt sein können. Auch Menschen, die grundsätzlich zu gesellschaftlich privilegierteren Gruppen gehören, wie z.B.

cis Männer oder weiße Menschen, verstehen in diesen Trainings, dass auch sie unter patriarchalen und/oder rassistischen Machtsystemen indirekt mental leiden – z.B. durch ständigen Zeitdruck oder Perfektionismus, also Phänomene der **White Supremacy Culture**<sup>4</sup>.

Die Workshopteilnehmenden realisieren in diesen Erstsensibilisierungen, dass auch sie selbst unterschiedlichen Zuschreibungen und möglicherweise Diskriminierungen ausgesetzt sind. Sie verstehen, dass nicht nur Gäste und Künstler\*innen, sondern auch die Mitarbeitenden des Hauses von einem Powersharing-Prozess profitieren können, indem z.B. eine Antidiskriminierungsstelle oder Awareness-Strukturen geschaffen werden, an die sie sich bei Diskriminierungsvorfällen wenden können.

## SELBSTREFLEXION UND EMPATHIE ALS ESSENZIELLE GELINGENSBEDINGUNGEN

Zugleich fördert der Selbstreflexionsprozess auch Empathie für Menschen, die noch stärker als man selbst und/oder sogar mehrfach von Diskriminierung betroffen sind. Nach der Auseinandersetzung mit der eigenen Identität kommt ein Wissensinput zu diskriminierungssensibler und speziell rassistuskritischer Kulturarbeit, in dem wir uns schließlich fragen: Was können wir teilen? Welche Privilegien haben wir persönlich und in unserer Arbeitsfunktion? Welche Ressourcen können wir und kann unsere Organisation zur Verfügung stellen, um Menschen marginalisierter Communitys zu unterstützen? Seien es Räume, Finanzen oder Know-how wie z.B. indem man Hilfe anbietet beim Ausfüllen von Förderanträgen, seine Kontakte und sein Netzwerk teilt, statt **Gatekeeping** zu betreiben und würdevolle Repräsentations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten auf der Personal- und Programmebene ermöglicht.

<sup>4</sup> Vgl. Jones, Kenneth; Okun, Tema in: Minnesota Historical Society Department of Inclusion and Community Engagement; White Supremacy Culture. From Dismantling Racism: A Workbook for Social Change Groups.

In diesem Schritt geht es also um den oft schmerzhaften Prozess, die eigene Macht wahrzunehmen, anzuerkennen und bewusst zu überlegen, wie sie fairer geteilt werden kann, sodass viele einen Zugang zu Mitentscheidungsmacht bekommen. Gefühle von Schuld und Scham, die das Wahrnehmen der eigenen Privilegien mit sich bringt, sollen gefühlt und dann in Sprech- und Handlungsfähigkeit transformiert werden, um ehrliches Powersharing umzusetzen.

## **GEMEINSAMES ZIEL: ALLE FÜHLEN SICH WOHL**

Eine Gelingensbedingung ist daher auch, dass Teams gemeinsam das Ziel formulieren und verfolgen, nach innen und außen ein diskriminierungssensibles, machtkritisches Arbeitsumfeld aufzubauen, sodass sich alle Akteur\*innen am Arbeitsort wohler und unterstützter fühlen können. Hilfreich hierfür ist es auch, in den Antidiskriminierungssensibilisierungen immer wieder Teambuilding-Übungen und Wissensvermittlung einzubauen, wie z.B. zu mentaler Gesundheit am Arbeitsplatz und wertschätzender, bedürfnisorientierter Kommunikation.

Wenn es zu Konflikten, Ängsten oder Widerständen kommt auf dem Weg, erinnere ich Teams immer wieder bestärkend daran, warum sie das überhaupt machen und dass es sich lohnt, dranzubleiben. Denn von einem gesünderen Arbeitsumfeld profitieren alle.

## **FEHLERFREUNDLICHKEIT UND GEDULD**

In der Prozessbegleitung ermutige ich außerdem von Anfang an dazu, diesen Weg mit Fehlerfreundlichkeit und Geduld zu beschreiten. Die Angst davor, im Kontext von Diskriminierung Fehler zu machen, hemmt viele, sich überhaupt mit diesen Themen auseinanderzusetzen und aktiv zu werden. Deswegen sage ich Teams, mit denen ich arbeite, immer schon zu Beginn, dass Fehler passieren können und wir sie dann gemeinsam machtkritisch reflektieren werden. Das ist ein starker Lerneffekt, um sprech- und handlungsfähig zu werden. Je offener wir mit Fehlern umgehen können, desto entspannter werden die Prozesse.

## **OFFENER UMGANG MIT FEHLERN**

In einem meiner Prozesse kam es zu einer Grenzüberschreitung mir gegenüber, bei einem Thema, wo ich sowohl Expertin als auch Betroffene von Rassismus war. Mein Wissen und meine Erfahrungen wurden von zwei *weißen* Leitungs- und damit Machtpersonen vor dem gesamten Team mehrfach

infrage gestellt und ich wurde von teils emotionalen Monologen während meines Wissensinputs unterbrochen. Gleichzeitig zeigten sich andere von Rassismus betroffene Mitarbeiter\*innen des Teams solidarisch und intervenierten diskursiv.

Die Erfahrung hat mich nachhaltig mitgenommen, sodass ich mich schließlich entschied, die Personen, die die Verletzung ausgelöst hatten, für ein Klärungsgespräch anzufragen. Diese willigten erfreulicherweise ein (ein erster wichtiger Schritt in puncto Fehlerfreundlichkeit). Ich bat eine außenstehende Expertin darum, das Gespräch machtkritisch zu moderieren. Die programmkoordinierende Organisation übernahm die Kosten. Tatsächlich gehört das Einkalkulieren von Mitteln für Supervision und die Beratung der Prozessbegleitenden ebenfalls zu den erforderlichen Gelingensbedingungen.

Ein Ergebnis des Gesprächs war ein Fehlereingeständnis und eine Entschuldigung der Leitung im Rahmen des nächsten Teamcoaching-Termins. Diese Art, mit dem Fehler umzugehen, war beeindruckend und wird von Institutionsleitungen nur sehr selten gewählt. Dabei ist es für alle im Team bestärkend, wenn die Leitung vorlebt, dass auch sie Fehler machen und damit umgehen kann, denn es inspiriert die Mitarbeitenden dazu, sich ebenfalls aufrichtig, fehlerfreundlich und selbstkritisch zu verhalten.

Es wurde allerdings nicht inhaltlich auf den Fehler und das Learning eingegangen. Das ließ wiederum einige anwesende Mitarbeiter\*innen etwas ratlos zurück. So wurde nicht das ganze Potenzial dieser Lernmöglichkeit ausgeschöpft, auch nicht auf das darauffolgende Angebot der Prozessbegleiterinnen, unsere Expertise und Betroffenheit zur Verfügung zu stellen, um den Lernprozess zu vertiefen.

Da von dem inhaltlichen Thema aber auch einige Mitarbeiter\*innen am Haus persönlich betroffen sind und andere externe Projektpartner\*innen/Künstler\*innen betroffen sein können, möchte ich diesen Text für gutes Prozessgelingen mit folgender Handlungsempfehlung abschließen:

## **DIVERSE POSITIONIERUNGEN AUSHALTEN UND IM GESPRÄCH BLEIBEN**

Wer diverse Teams und Programme will, muss auch nach der Formulierung gemeinsamer Werte (z.B. in Form eines Verhaltenscodex<sup>1</sup>) diverse Positionierungen unter den eigenen Mitarbeiter\*innen wie – z.B. zur aktuellen Lage in Palästina/Israel – aushalten

können. Daher ist es besonders wichtig, im Verlauf des Prozesses sowohl machtkritisch moderierte Gespräche mit verschiedenen Positionierten als auch geschützte Empowerment-Austauschräume für Betroffene zu schaffen, sodass Mitarbeiter\*innen mit unterschiedlichen Perspektiven, Haltungen und Bedürfnissen ernst genommen sowie gehört werden und handlungsfähig sein können.

Auf lange Sicht wird das zu einer größeren Widerstandsfähigkeit, Solidarität und einem besseren Zusammenhalt im Team führen und den Mitarbeitenden dabei helfen, mit externen Herausforderungen wie dem Erstarken der Rechten und ihrem Einfluss auf die Kulturszene geint umgehen zu können.

**JAMILA AL-YOUSEF**



## ÜBER DIE AUTOR- IN

**JAMILA AL-YOUSEF** ist Coachin und Beraterin zu Empowerment, Powersharing, Awarenesskonzepten und intersektionaler und rassismuskritischer Kulturarbeit u.a. im Rahmen der Programme „Diversität als Aufgabe“ des Ministeriums für Wissenschaft, Kunst und Forschung Baden-Württemberg und „(K)ein Kunststück“ der Bildungsstätte Anne Frank. So begleitete sie in teils mehrjährigen Prozessen Kulturinstitutionen wie die Staatsoper Stuttgart, den Karlstorbahnhof Heidelberg und die Akademie Schloss Solitude bei ihren Veränderungsprozessen.

Als diasporische Palästinenserin gründete sie zudem das dekoloniale Arab\*Underground-Programm auf dem Fusion Festival und baute das Welcome-Board zur Unterstützung geflohener Musiker\*innen für das Bundesland Niedersachsen auf. Als Theatermacherin von „Grandmothers of the Future“ und Musikerin ihrer Band „Jamila & the Other Heroes“ tourt sie durch Westasien, Nordafrika und Europa und behandelt Themen wie politische und historische Traumata, Befreiung, Heilung und Resilienz.

Website: [www.jamilaandtheotherheroes.com](http://www.jamilaandtheotherheroes.com)

Foto: © Anne-Lorraine Selke

# GELINGENSBEDINGUNGEN FÜR RASSISMUS- UND ANTISEMITISMUS-KRITISCHE PROZESSE IN KULTURBETRIEBEN

## Ein Leitfaden für die Leitungsebene

### • LUISE VEIT •

**Was braucht es, damit rassismus- und antisemitismuskritische Prozesse in Kulturbetrieben gelingen? Die erfahrene Prozessbegleiterin Luise Veit hat bereits viele Institutionen auf diesem Weg begleitet und weiß, welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, damit dieses wichtige Vorhaben gelingt. In ihrem Leitfaden fasst sie einige der wichtigsten Start- und Gelingensbedingungen des Prozesses zusammen.**

Denken Sie als Kulturinstitution darüber nach, einen rassismus- und antisemitismuskritischen Organisationsentwicklungsprozess (in Folge nur kurz: OE-Prozess) zu starten? Dann ist es im ersten Schritt entscheidend, sich bewusst zu werden, welche **Motivation** dahintersteht und diese zu reflektieren.

### WAS MOTIVIERT UNS?

Fragen Sie die Mitarbeitenden in Ihrer Institution: Warum sollen wir das machen? Warum möchten wir das? Was treibt uns an? Ist das Interesse innerhalb der Teams an dem Prozess noch vorhanden, können Sie als Leitung die Motivation anregen und fördern. Aber seien Sie nicht überrascht, wenn die Antworten auf die Fragen ganz unterschiedlich ausfallen. Meist gilt: Je größer die Institution, desto vielfältiger die Antworten.

### KLARE HALTUNG UND ZIELE ERARBEITEN

Daran anknüpfend erarbeiten Sie im nächsten Schritt die **Ziele** eines OE-Prozesses **auf einer Metaebene**. Ein solches Ziel könnte z.B. lauten: „Wir möchten

strukturelle Hürden für Menschen mit eigenen Rassismus- und/oder Antisemitismuserfahrungen abbauen.“ Parallel dazu können aber auch bereits **Ziele auf einer Maßnahmenebene** gesammelt und priorisiert werden. Ein konkretes Maßnahmenziel könnte also lauten: „Wir richten eine Beschwerdestelle ein.“ So wie es im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG)<sup>5</sup> auch für jedes Unternehmen vorgesehen ist. Aus jedem **Maßnahmenziel** kann umgekehrt ein neues **Metaziel** abstrahiert werden.

### FOKUSSIEREN UND SORTIEREN SIE SICH

Ein interner Klärungsprozess zu Beginn ist sehr wichtig, denn er ermöglicht Ihnen, sich zum einen zu fokussieren und zum anderen Ihre Bedarfe zu sortieren. Wenn Sie z.B. barrierefreie Räume schaffen möchten, dann können Sie dies beim Sortierprozess im Themenfeld „Inklusion“ verorten. Zum Prozess gehört aber auch, die formulierten Ziele immer wieder zu prüfen und sich zu fragen, ob diese weiterhin für Sie und Ihre Institution aktuell sind.

<sup>5</sup> Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz ist zum Download abrufbar unter: [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AGG/agg\\_gleichbehandlungsgesetz.pdf](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AGG/agg_gleichbehandlungsgesetz.pdf) [Letzter Abruf: 22.10.2024]

## GRUNDVERSTÄNDNIS ZU RASSISMUS UND ANTISEMITISMUS

Es ist für den Prozess hilfreich, wenn in Ihrer Institution bereits ein Grundverständnis zu Rassismus und Antisemitismus vorhanden ist – zumindest auf der Leitungsebene. Im besten Fall jedoch haben alle Organisationsmitglieder bereits vor dem Prozessbeginn Workshops zu Rassismus und Antisemitismus besucht und/oder verfügen über ein fortgeschrittenes Grundverständnis zu den beiden gesellschaftlichen Machtverhältnissen.

## BEREITSCHAFT ZUM UNBEHAGEN

Gibt es keine von allen geteilte Grundbereitschaft für einen solchen Prozess, kann das jedoch zu Widerständen und Infragestellungen desselben führen.<sup>6</sup> In der Institution sollte die Bereitschaft bestehen, sich auf Unbehagen und unangenehme oder entlastende rassismus- und antisemitismuskritische Spiegelungen einzulassen. Bleiben Sie zudem offen dafür, sich mit Ihren eigenen Positionen und Involviertheiten und denen des Teams in einem von Rassismus und Antisemitismus geprägten gesellschaftlichen Rahmen zu beschäftigen.

## EIGENE KULTURANGEBOTE KRITISCH UNTER DIE LUPE NEHMEN

Seien Sie bereit, eigene Produktionen wie z.B. Theaterstücke, Ausstellungen, Angebote, Dienstleistungen etc. rassismus- und antisemitismuskritisch zu betrachten. Dieser Schritt ist oftmals eine Herausforderung und erfordert viel Überwindung und Mut, da er schmerzhaft sein kann. Wenn Sie sich jedoch darauf einlassen, kann das eine Chance für eine nachhaltige Veränderung sein und bestärkend wirken.

## STEHEN SIE ALS LEITUNG HINTER DEM PROZESS

Es ist wichtig, dass Institutionsleitungen voll und ganz hinter dem OE-Prozess stehen. Machen Sie sich vorab bewusst, dass ein solcher Prozess sehr ressourcenintensiv ist und klare Entscheidungen seitens der Führungskräfte erfordert. Zudem haben Sie in Bezug auf die Haltung zu Rassismus und Antisemitismus eine Vorbild- und Vorreiter\*innenfunktion innerhalb der Organisation. Ermöglichen Sie allen interessierten Mitarbeitenden die Teilnahme – wohl wissend, dass dies gerade bei prekär finanzierten Institutionen herausfordernd sein kann.

## ZEITLICHE RESSOURCEN FÜR MITARBEITENDE EINRÄUMEN

Eine weitere Gelingensbedingung ist die Klärung der zeitlichen Ressourcen Ihrer festen Mitarbeiter\*innen für den Prozess. Ermöglichen Sie ihnen, während ihrer Arbeitszeit sowohl an den extern moderierten Treffen teilzunehmen als auch in Eigenregie an den Themen zu arbeiten und die Maßnahmen voranzutreiben und umzusetzen. Eine transparente Kommunikation innerhalb der Institution ist dabei das A und O. Abteilungsleitungen, z.B. in Theatern oder Museen, müssen wissen, dass es Mitarbeitenden ausdrücklich erlaubt ist, während ihrer Arbeitszeit am Prozess mitzuwirken, damit sie dies bei der Probenplanung, der Vorbereitung von Ausstellungen sowie der Dienstplangestaltung berücksichtigen können.

## PERSONELLE KONTINUITÄT BEI DER PROZESSSTEUERUNGSGRUPPE

Ein OE-Prozess beginnt mit der Formierung einer eigenen festen Projektsteuerungsgruppe. Diese setzt sich idealerweise aus Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen und Hierarchien zusammen, die den Prozess als Multiplikator\*innen in die gesamte Organisation tragen. Eine weitere Aufgabe der Steuerungsgruppe liegt darin, den Prozess zwischen den extern geleiteten Workshop- und Beratungstagen in Eigenregie voranzubringen und immer wieder in der Organisation als Thema zu setzen.

## KLÄRUNG DES STRUKTURELLEN RAHMENS

Damit der Start gelingt, ist es auch unerlässlich, dass Ihre Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen sowie das Wissensmanagement funktionieren. Gehen Sie außerdem nicht gleich zu viele Baustellen an, da dies zur Überforderung und Stagnation führen kann.

<sup>6</sup> Lesen Sie in dieser Broschüre auch den Beitrag: „Die Dramaturgie der Abwehr. Was passiert, wenn etwas passiert?“ von Deborah Krieg & Sarah Wiederhold.

## ERWARTUNGEN FORMULIEREN, ZUSTÄNDIGKEIT KLÄREN

Nehmen Sie sich zu Beginn des Prozesses Zeit, um mit den Prozessbegleiter\*innen ausführlich über die gegenseitigen Erwartungen zu sprechen. Nur so können Sie ein gemeinsames Verständnis für das Vorgehen entwickeln. Welche Rolle und Aufgabe sehen Sie bei den Begleiter\*innen? Wie gehen diese vor? Was wird von Ihnen als Führungskraft erwartet? Differenzieren Sie dabei zwischen Prozessbegleitung und Organisationsentwicklung, Fach- und Verweisberatung sowie der Trainer\*innenrolle. Bei der Fachberatung kann es z.B. um eine Beratung zu diversitätssensiblen Personalmanagement handeln, bei der Verweisberatung, um Empfehlungen von Antidiskriminierungsbüros und Critical Friends (kritischen Expert\*innen).

## FINANZIERUNG DER PROZESSBEGLEITUNG

Klären Sie die Finanzierung der rassismus- und antisemitismuskritischen Prozessbegleitung vor Beginn der Organisationsentwicklung. Mitarbeitende, die gegen den Prozess sind, nutzen das Thema Finanzierungslücken gerne, um die Prozessbegleitung generell infrage zu stellen.<sup>7</sup> Der Prozess sollte durch mindestens zwei externe multiperspektivische, systemische und diskriminierungssensible Prozessbegleiter\*innen begleitet werden.

## FACHBERATUNGEN UND TRAININGS IM BUDGET EINPLANEN<sup>8</sup>

Diskriminierungssensible Prozessbegleiter\*innen bringen stets Fachwissen in den Entwicklungsprozess ein, von dem Sie profitieren. Lassen Sie sich als veränderungsbereite Institution darauf ein. Planen Sie in Ihrem Budget beispielsweise Fachberatungen zu rassismus- und antisemitismuskritischem Personalmanagement oder Trainings zu israelbezogenem Antisemitismus oder (antimuslimischen) Rassismus durch andere externe Expert\*innen ein.

<sup>7</sup> Das Programm „(K)ein Kunststück“ ist für die Teilnehmenden **kostenfrei**. Die Prozessbegleitung wird durch die Robert Bosch Stiftung finanziert. Die Frage der Finanzierung stellt sich also nur dann, wenn Kulturinstitutionen den OE-Prozess außerhalb dieses Projektrahmens selbst planen und vorantreiben und hierfür mit Prozessentwickler\*innen zusammenarbeiten.

<sup>8</sup> Bei der Teilnahme am Programm „(K)ein Kunststück“ fällt die Finanzierungsfrage auch in puncto Beratungen und Trainings weg. Auch diese sind bei der Durchführung inkludiert und somit **kostenfrei** für die Institutionen.

## TERMINE FRÜHZEITIG FESTLEGEN

Legen Sie die Prozessbegleitungstage im Vorfeld frühzeitig fest, damit möglichst vielen Mitarbeitenden die Teilnahme ermöglicht werden kann. Bei Theatern sollte dies parallel zur Spielzeitplanung für die nächste Saison stattfinden. Eine Herausforderung dabei ist, dass die Laufzeiten des OE-Prozesses sich oft nicht gänzlich mit den Spiel- oder Ausstellungsphasen synchronisieren lassen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei dem ebenso spannenden wie wichtigen Veränderungsprozess!

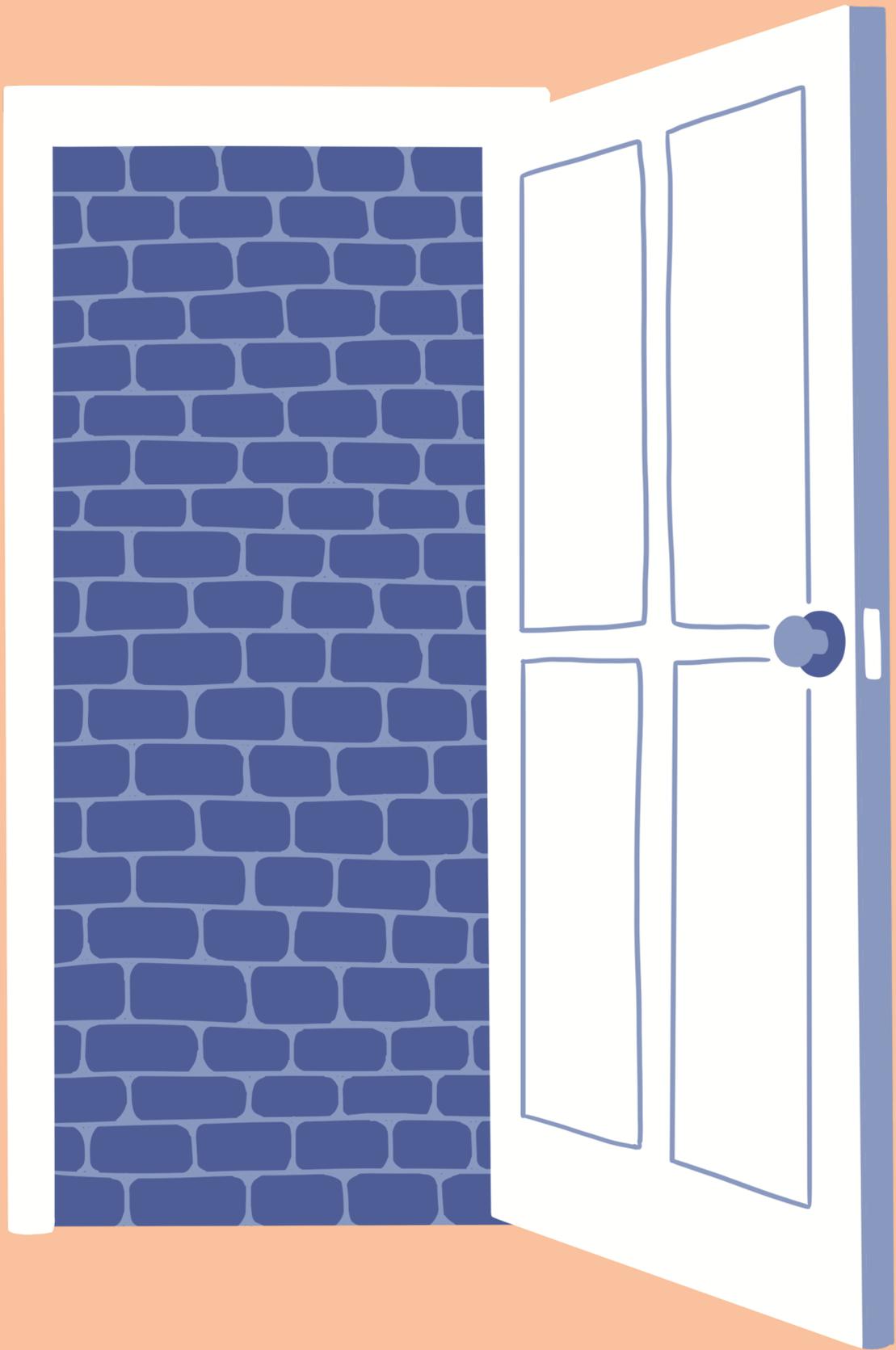
## ÜBER DIE AUTOR- IN

LUISE VEIT



**LUISE VEIT** ist diversitätssensible, diskriminierungskritische und systemische Prozessbegleiterin mit Sitz in Leipzig. In dieser Funktion wirkte sie u.a. bei dem Programm „(K)ein Kunststück – Diversität im Kulturbetrieb fördern“ mit.

Website: [www.luise-veit.de](http://www.luise-veit.de)  
Foto: © Charlotte Sattler



# DIE DRAMATURGIE DER ABWEHR

## Was passiert, wenn etwas passiert?

• DEBORAH KRIEG  
UND SARAH WIEDERHOLD •

**Reaktionen auf Kritik an Rassismus und Antisemitismus folgen oft einem ähnlichen Muster. Vor dieser Dramaturgie der Abwehr sind auch Kulturinstitutionen nicht gefeit, die sich bereits zu einer diskriminierungskritischen Arbeit bekannt haben. Ein Überblick über typische Reaktionsmuster – und Möglichkeiten, ihnen entgegenzuwirken und sie zu überwinden.**

Wer in einem Theater, Museum oder Veranstaltungsort arbeitet, sich dort aus eigener Betroffenheit oder als verbündete Person diskriminierungssensibel bewegt und Kolleg\*innen oder Vorgesetzte kritisch auf Beobachtungen oder Erlebnisse hinweisen möchte, wird wissen, wie schwer es sein kann, wirklich in eine Auseinandersetzung mit Rassismus oder Antisemitismus oder die Bearbeitung der angesprochenen Probleme zu kommen. Oft ist es gar nicht so leicht zu durchschauen, wo genau die Schwierigkeit liegt. Selbst – und manchmal gerade – in Kontexten, in denen Personen bereits zu den Themen geschult wurden, es Leitbilder als Bekenntnis zu Pluralität, zur Förderung von Diversität oder zur Antidiskriminierung gibt, sind die im Folgenden skizzierten Reaktionen keine Seltenheit. Es handelt sich dabei um Reaktionsmuster, die sich in ähnlicher Abfolge und an unterschiedlichen Orten immer wieder wiederholen:

### IGNORANZ UND NORMALISIERUNG VON DISKRIMINIERENDEM VERHALTEN

Dazu gehört zuerst das **Ignorieren** von rassistischen und antisemitischen Verletzungen. Sie werden nicht gesehen oder als „*nicht so schlimm*“ bagatellisiert. Diskriminierende Bilder und Sprache in Werken bleiben unkommentiert und werden reproduziert. Bei einer Probe, in einer Besprechung oder in der Kantine wird bei rassistischen Bemerkungen oder antisemitischen Codes gelacht, Witze werden weitergesponnen. Manchmal wird vielleicht mit den Augen

gerollt, aber es erfolgt keine Widerrede. Und tatsächlich lässt sich oft beobachten, dass eine einmalige Grenzverletzung weitere nach sich zieht. „Plötzlich“ wird das N-Wort wiederholt benutzt – ein „Running Gag“, von dem **„wir doch wissen, wie er gemeint ist“**. Auch wenn das in den meisten Fällen ohne böse oder verletzende Absichten oder aus Unsicherheit passiert, trägt es zur Verstärkung und damit zu einer **Normalisierung** von diskriminierendem Verhalten bei.

## PROBLEMATISCHER UMGANG MIT DISKRIMINIERUNGSVorfÄLLEN

Wenn es aber doch zu einer **Problemanzeige** über diskriminierendes Verhalten im Team, bei Vorgesetzten oder der Hausleitung kommt, dann passiert oft nur eines: nämlich lange erstmal nichts. Gesprächsanliegen bleiben unbeantwortet oder werden „wegen drängender Dinge“ wiederholt vertagt oder abgesagt. Oder das Geschehene wird **negiert**: Das könne so nicht passiert sein. Oft wird sich auch einseitig verteidigend auf die Absicht der Diskriminierung auslösenden Person bezogen. Ein\*e Künstler\*in habe das nicht so gemeint, daher könne es auch nicht per se rassistisch sein. Der Witzereißer sei doch ein „Guter“. Diskriminierungskritische Rückmeldungen oder Hinweise, etwa zu antisemitischen Elementen in einer Ausstellung, werden als einseitig bezeichnet und eine weitere Auseinandersetzung unter dem Vorwand einer notwendigen „Versachlichung“ abgeblockt. In der Phase des **Aussitzens** wird der Auseinandersetzung mit dem Diskriminierungsvorfall und der Kommunikation darüber aus dem Weg gegangen.

In einer zweiten Variante wird zwar zunächst sehr affirmativ auf die Problemanzeige eingegangen, es werden eventuell erste Konsequenzen versprochen oder sogar versucht, diese umzusetzen. Bleibt dies aber wirkungslos, folgen keine weiteren Maßnahmen. Die Problemanzeigenden werden zunächst getröstet, jedoch zunehmend als Belastung empfunden, wenn sie das Fortbestehen der Problematik wiederholt anmelden.

## KUNSTFREIHEIT ALS RECHTFERTIGUNG

Lassen sich diskriminierende Verletzungen nicht länger erfolgreich ignorieren, wird der diskriminierungskritische Einwand relativiert: **„Normalerweise ist das richtig, aber in diesem spezifischen Fall ...“** Oft kommt es dabei zur **Rechtfertigung**. Die (künstlerische) Absicht wird geschützt. Es wird viel Zeit dafür eingeräumt, zu erklären, warum etwas wie gemacht wurde, ggf. auf eine (historische) Textvorlage oder auf eine spezifische Kultur der künstlerischen Arbeit verwiesen: **„Zuspitzungen, Provokationen und Grenzüberschreitungen gehören zu unserem Handwerk.“** Es wird darauf hingewiesen, dass das Werk oder seine Urheber\*innen als **„Kind ihrer Zeit“** in ihrem Entstehungskontext zu verstehen seien oder die Kunstfreiheit wird zur Rechtfertigung für diskriminierende Inhalte herangezogen. **„Nur mit einem bestimmten Blick“** würde das Inszenierungs- oder Bildelement als diskriminierend gelesen werden können und den Problemanzeigenden fehle einfach das Kunstverständnis.

## VERLAGERN ALS VERMEIDUNGSMECHANISMUS

Ein weiterer Mechanismus zur Vermeidung der Auseinandersetzung mit dem Diskriminierungsvorfall oder Inhalt ist das **Verlagern**. Diskriminierungskritische Einwände und Rückfragen werden als Störungen wahrgenommen, die in einem unter Zeitdruck, Ressourcenmangel und Überproduktion laufenden Betrieb aufhalten. So kann es passieren, dass die Form der Rückmeldung schlimmer zu sein scheint als ihr Inhalt. Die Auseinandersetzung dreht sich darum, ob die Problemanzeige in angemessener Form oder Sprache erfolgt ist oder ob sie sich an die richtigen Personen gerichtet hat – wurden Hierarchieebenen ignoriert oder wurde über Hierarchieebenen hinweg durch einen „offiziellen Charakter“ eine unnötige Eskalation betrieben?

*„Du hättest erstmal zu mir kommen sollen, meine Tür steht doch immer offen“; „Warum hast du das nicht zuerst mit XY besprochen?“; „In diesem Ton lass ich nicht mit mir reden.“; „Das ist XY gegenüber ausgesprochen unfair, so gehen wir hier nicht miteinander um.“ ...*

## BETROFFENE WERDEN ALS ZU EMPFINDLICH BEFUNDEN

Die Energie geht in die Auseinandersetzung über die Kommunikation des Problems, das Problem selbst wird kaum oder gar nicht thematisiert. Und genauso wie die Form schlimmer ist als der Vorwurf einer Diskriminierung, ist der Vorwurf schlimmer als die Möglichkeit einer Diskriminierung. Nicht der diskriminierende Vorfall wird zum Thema gemacht, sondern die Person, die ihn erlebt bzw. gemeldet hat. In pathologisierender Weise werden die Problem-anzeigenden oder die Betroffenen als zu empfindlich oder zu anstrengend, also als Störung befunden. Sie werden zum Problem. Entweder sollen sie ihr Verhalten ändern (resilienter werden, den Auslösenden aus dem Weg gehen oder diese sensibilisieren, statt anzuklagen), um das Problem zu beheben. Oder ihre Bedürfnisse werden schlicht ignoriert und übergangen. Mitunter werden sie sogar – zu ihrem Schutz, im Sinne einer Deeskalation oder kommentarlos – von Terminen bis hin zu ganzen Projekten ausgeschlossen.

## INDIVIDUALISIERUNG DES DISKRIMINIERUNGSVORFALLS

Zudem wird der Diskriminierungsvorfall **individualisiert**: er wird auf einen Einzelkonflikt zwischen betroffener und auslösender Person reduziert. Der Vorfall, konkret diese beiden Personen, würden das kollektive „Wir“ der Institution bedrohen, in der es sonst eigentlich sehr kollegial zuginge. Außerdem habe man z. B. ein diverses Team, was als Beweis dafür herangezogen wird, dass es sich nur um einen individuellen Konflikt handeln könne.

## VOM VERSCHWEIGEN ZUM STILLSCHWEIGEN

Spätestens wenn die Information über einen Diskriminierungsvorfall bei Leitungspersonen angekommen ist, wird oft **Geheimhaltung** erbeten. Es soll nicht die Runde im Haus machen – was weniger einen Schutz für die betroffene(n) Person(en), als für die Institution sowie die auslösende(n) Person(en) bieten soll. Die weitere Diskussion verläuft hinter verschlossenen Türen, mit handverlesenen Personen in ausgewählten Gremien – oft in bester Absicht. Doch der weitere Umgang wird im Haus nicht transparent gemacht. Dem Beschweigen folgen Verschweigen und angeordnetes Stillschweigen, oft so lange, bis die Betroffenen verstummen, das Handtuch werfen und gehen.

## ÖFFENTLICHES BEKANTWERDEN EINES VORFALLS

Solche Abwehrstrategien führen langfristig dazu, dass Diskriminierungen ungestört fortwirken können, chronisch werden und damit eine für Betroffene und Alliierte potenziell nicht auszuhaltende Alltagspraxis befördern. Und dies kann wiederum dazu führen, dass sie sich mit dem Vorfall oder der Konfliktlage irgendwann an eine übergeordnete **Öffentlichkeit** wenden, weil intern weder Unterstützung noch Konsequenzen greifbar sind. Meist ist es erst das öffentliche Bekanntwerden eines Vorfalls, das zu den weiterführenden Reaktionen führt. Und wird internes Diskriminierungsgeschehen öffentlich, wiederholt sich häufig die Klaviatur der Abwehr.

## HERUNTERSPIELEN VON VORFÄLLEN

Strategiedebatten, Schockstarre oder einfach Wegducken – häufig dauert es einen mehr oder weniger langen Moment, bevor sich eine Institution öffentlich zu Wort meldet (Aussitzen). Der Vorfall bzw. die Vorfälle werden geleugnet oder (in notwendigen, weil nicht mehr zu leugnenden) Scheibchen eingeräumt und heruntergespielt. Dabei variiert die Tonalität von paternalistisch, belustigt über empört bis hin zu aggressiv – „*ein Missverständnis*“, „*eine unerhörte Behauptung*“, „*ein unzulässiger Angriff*“ oder schlicht „*fehlender Kunstverstand*“ werden attestiert (Rechtfertigung).

## PSEUDO-ENTSCULDIGUNGEN ALS DEESKALATIONSSTRATEGIE

Beruhigt sich das öffentliche Interesse nicht, werden häufig Pseudo-Entschuldigungen als Deeskalationsstrategie ausgesprochen: „*Es tut uns leid, wenn Menschen uns in einer Weise interpretiert haben, dass sie sich verletzt gefühlt haben. Das lag niemals in unserer Absicht.*“ Diese **Nicht-Entschuldigungen** erkennen die Wirkung und das Ausmaß des eigenen Handelns und vor allem die Verletzung des Gleichwertigkeitsprinzips der betroffenen Person nicht an. Solche Entschuldigungen markieren die Gefühlslage und die Emotionalität Einzelner als Problem, nicht das eigene Handeln. Was wie eine Entschuldigung klingt, ist eigentlich nichts als die Übertragung der Verantwortung auf andere: auf potentiell Betroffene und Problemanzeiger\*innen.

## VERANTWORTUNG WIRD AUF EINZELNE AKTEUR\*INNEN ÜBERTRAGEN

Wenn die Deeskalationsentschuldigung nicht zum „Ende der Debatte“ führt (was übrigens durchaus passiert) und die „Causa XY“ Gegenstand öffentlichen Interesses bleibt, folgt oft die Verkündung einer projektiven Konsequenz: Die Verantwortung für die „Krise“ wird auf einzelne Akteur\*innen übertragen. Der öffentlichen Empörung wird Rechnung getragen, indem eine einzelne Person stellvertretend für das diskriminierende System öffentlichkeitswirksam das Haus verlassen oder ihr Engagement aufgeben muss.

Ein Diskriminierungsvorfall wird damit gerne als abgeschlossen angesehen – auch wenn standardmäßig **Aufarbeitung** versprochen wird. Vielleicht wird die Botschaft „**jetzt ist alles wieder gut**“ noch damit untermauert, dass eine von Diskriminierung betroffene Künstler\*in in zugewiesener Stellvertreter\*innen-Funktion (also als Token) engagiert ist oder wird und zur Legitimierung des Alles-ist-wieder-gut-Zustands instrumentalisiert wird.

## ÖFFENTLICHWERDEN ALS INITIALZÜNDUNG ZUR AUSEINANDERSETZUNG MIT DISKRIMINIERUNG

Oft ist aber auch das Öffentlichwerden von Vorfällen und Problemlagen die Initialzündung, die dazu führt, dass ein Haus die Notwendigkeit spürt sich intensiver und ernsthafter mit Diskriminierung, Rassismus und/oder Antisemitismus auseinanderzusetzen. Das kann zu einer vorläufigen Alibi-Reaktion verkümmern (Wie können wir verhindern, je wieder in die Schusslinie zu kommen?), kann aber genauso Anfang einer (mit Ressourcen unterfütterten) Bereitschaft genauer hinzusehen werden: Warum konnten wir unseren eigenen Ansprüchen nicht gerecht werden? Wie konnte die Situation so eskalieren? Was können wir tun, um Betroffene besser zu schützen? Wie kann sich unsere Haltung besser in Handlungen übersetzen? Doch selbst dann kommt es immer wieder zu Abwehrmechanismen, die es zu erkennen und reflektieren gilt.

Haben Verantwortliche, Alteingesessene oder andere Etablierte wenig Energie übrig für Kolleg\*innen, die sich gerade erst auf den Weg gemacht haben und empfinden Ungeduld, Unterforderung oder Langeweile? Schwankt das Empfinden häufig – z.B. zwischen zu unkonkret und wenig praxisnah einerseits (also nicht ausreichend partikular) und zu wenig fundiert und umfassend andererseits (also nicht universell genug),

zwischen zu emotional und zu rational, zwischen zu eng gefasst und nicht intersektional genug einerseits und zu ausschweifend und nicht ausreichend fokussiert andererseits...? Dies kann ein Hinweis sein, dass Reflexionsprozesse Vermeidungs- oder Verteidigungsstrategien aktivieren.

## FEHLENDE REFLEXION UND ABWEHRSTRATEGIEN HABEN KONSEQUENZEN

Eine schwerwiegende Folge sind die Auswirkungen **sekundärer Viktimisierung**:

Sekundäre Viktimisierung meint die Verletzung nach der Verletzung, die Gewalt nach der Gewalt. Sie beschreibt (un-)bewusste und (un-)beabsichtigte Fehlreaktionen von Freund\*innen, Familie, Bekannten oder Institutionen. Menschen, die Verletzung und Gewalt erlebt haben, müssen erfahren, dass ihre relevanten sozialen Netzwerke nicht angemessen reagieren, sie nicht verstehen, unterstützen und schützen: Sie sehen nicht das und was passiert ist – es mangelt ihnen an Wahrnehmung für das geschehene Unrecht (dass bestimmte Vokabeln oder Praxen ausschließen und verletzen, ist ihnen nicht bewusst; dass bestimmte Ereignisse eine einschneidende Erfahrung oder sogar Zäsur sind, können sie nicht empfinden).

**Sie handeln nicht** (sie feiern Fasching nach dem 19. Februar 2020 in Hanau, sie feiern die friedliche Revolution in der DDR am Jahrestag der Pogromnacht 1938, ...)

**Sie rechtfertigen und relativieren** („Ich kenne XY, das war ganz sicher nicht so gemeint“; „Das Wort haben wir hier schon immer benutzt, es ist überhaupt nicht böse gemeint“; „Die Angst vorm Unbekannten ist Teil der menschlichen Natur“ ...)

**Sie negieren** („Das kann nicht sein“; „Das ist nur ein Missverständnis“; „Es gibt kein Racial Profiling“; „Jüdinnen\_Juden können in Deutschland sicher leben“ ...)

**Sie werten ab** („Irgendwann wird es zu viel“; „Identitätspolitik lenkt von den wahren Problemen ab“; „Wokeness ist das Ende der Kunstfreiheit“; „Döner-Morde“ ...)

**Sie pathologisieren** („Du bist zu empfindlich“; „Jetzt kommt die Rassismus-Keule“ ...)

Während sekundäre Viktimisierung meist nicht in Verletzungsabsicht ausgeübt wird, ist ihre Wirkung in Teilen massiver als die primäre Viktimisierung: (Immer wieder) zu erleben, dass die Verletzung der eigenen Integrität, Unversehrtheit oder des Rechts auf Unversehrtheit und Gleichwertigkeit verletzt wird, ohne dass die Umgebung dies registriert oder sich solidarisch an die Seite der Betroffenen stellt, bedeutet eine grundlegende Erschütterung von Sicherheit, Freiheit und Selbstbestimmung.

Abwehrmechanismen und sekundäre Viktimisierung korrespondieren miteinander. Auf die Dauer kann das geschilderte Verhalten frustrieren, demotivieren, Betroffene und Alliierte sogar krank machen oder zum Jobwechsel führen. Schwer wiegt es, wenn Personen immer wieder das Gefühl haben, als einzige Person Diskriminierungen anzusprechen und Ablehnung zu erfahren. Meist sind es auch dieselben, wenigen Personen, die selbst von Diskriminierung betroffen sind und beim Ansprechen Abwehr und Unverständnis erleben.

## MUSTER ERKENNEN UND ANGEHEN

Die Selbstreflexion und das Erkennen dieser Musterhaftigkeit von Abwehrreaktionen können dabei unterstützen, sekundäre Viktimisierungen zu vermeiden, eigene Handlungskompetenzen zu stärken und gemeinsame Strategien zum Umgang mit Rassismus, Antisemitismus und selbstverständlich auch diversen anderen **Ismen** zu entwickeln. Es kann helfen, zu wissen, dass solche Verhaltensmuster als Reaktion auf das Ansprechen von Diskriminierungen, wie z.B. Rassismus, keine Einzelfälle sind, sondern als **Muster der Abwehr** bereits in der Forschung erfasst sind (auf individueller Ebene beispielsweise unter dem Begriff „White Fragility“ in der Konfrontation mit der eigenen rassistischen Sozialisierung).

Rassismus zu erkennen, bedeutet Machtstrukturen anzuerkennen, von denen *weiße* Menschen Jahrhunderte profitiert haben und noch immer profitieren<sup>9</sup>. Sich damit zu beschäftigen, geht weit über die Kenntnis der richtigen Vokabeln und ihre korrekte Verwendung hinaus – und rührt insbesondere bei *weißen* Menschen, die sich durch die Welt bewegen können, ohne sich gezwungenermaßen mit Rassismus (oder Antisemitismus) beschäftigen zu müssen, an die Grundfesten ihrer Überzeugung. Insbesondere, wenn sie davon ausgingen, dass Rassismus etwas Grundböses ist, das nur bei den anderen mit böser Absicht zu finden ist, aber nicht bei sich selbst. Sich aus diesem Zustand zu lösen, den Tupoka Ogette als Happyland beschreibt, ist ein Prozess, der mit Emotionen und Abwehr verbunden ist.<sup>10</sup>

Auch das Thematisieren von Antisemitismus kann eine Reihe von Abwehrreaktionen hervorrufen, deren Muster sich gleichen. Dazu zählen z. B. Schuldabwehr- und Schlussstrich-Argumente: dass es jetzt auch mal gut wäre mit der Erinnerung und dem „Wiedergutmachen“. Antisemitismus wird entweder als etwas zeitlich längst Überwundenes angesehen oder bei „Anderen“ verortet, die nicht in Deutschland sozialisiert sind und auf diese Weise externalisiert.<sup>11</sup>

## KEIN INDIVIDUELLES, SONDERN EIN STRUKTURELLES PROBLEM

Oft passiert diese Abwehr nicht aus bewussten inhaltlichen Gründen, sondern weil sich jemand bloßgestellt fühlt, gestresst ist oder weil die rechte Diskursverschiebung, laut derer man „nichts mehr sagen dürfe“, auch vor Mitarbeitenden in Kulturbetrieben nicht Halt macht und dort ablehnende Stimmungen gegen Sensibilität für Rassismus und Antisemitismus stärkt, oder Unwissen über die Erscheinungsformen der beiden menschenfeindlichen Ideologien vorherrscht. Das macht die Abwehr nicht weniger schlimm, aber vielleicht nachvollziehbarer, dass es sich um ein strukturelles Problem handelt, weniger um die Ablehnung einer einzelnen Person. Um diesem strukturellen Problem begegnen zu können, braucht es also innerbetriebliche Vereinbarungen, die z.B. das Sprechen über Diskriminierung und so auch deren Abbau erleichtern.

<sup>9</sup> Vgl. Beitrag „Arbeit in weißen Dominanzkulturen. Über ausschließende Mechanismen im Arbeitsalltag (von Kulturbetrieben) und Strategien dagegen“ in dieser Broschüre.

<sup>10</sup> Vgl. Ogette: *Tupoka: exit RACISM. rassistuskritisch denken lernen*, Unrast Verlag 2022, S. 28.

<sup>11</sup> Vgl. Beitrag „Von Haltung zur Handlung gegen Diskriminierung. Über die praxisnahe Umsetzung von Leitbild, Verhaltenskodex und Antidiskriminierungsklausel im Kulturbetrieb“ in dieser Broschüre.

## WAS KANN BESCHÄFTIGTE ODER GASTKÜNSTLER\*INNEN DABEI UNTERSTÜTZEN, AUF RASSISMUS UND ANDERE DISKRIMINIERUNGSFORMEN HINZUWEISEN?

Optimistisch stimmt, dass immer mehr Kultureinrichtungen sich dafür interessieren, Diversität zu fördern, zugänglicher zu werden und diskriminierungskritisch ihre Arbeitsweisen und -strukturen zu hinterfragen. Doch selbst wenn dieses Ziel auf der Website oder im Spielzeitheft steht, heißt das nicht, dass die verwendeten Vokabeln im Arbeitsalltag schon gelebte Realität sind. Diese Prozesse brauchen ihre Zeit und aktives Handeln.

### GEGENSTRATEGIEN

Die **Vernetzung** unter Kolleg\*innen oder Institutionen zu Fragestellungen rund um Rassismus und Antisemitismus kann Kraft, Rückhalt und Ideen schenken, wie mit Widerständen umgegangen werden kann. Auch und insbesondere dann, wenn es noch keine innerbetrieblichen Handlungsstrategien gibt. **Thematisieren** statt De-Thematisieren bedeutet, den Kreislauf aus Be- und Verschweigen von Diskriminierung zu brechen.

Ein wichtiges Element dabei ist **Zuhören** als alltägliche Praxis: Nicht-Wissen und -Erkennen liegen meist nicht darin begründet, dass es keine Informationsgrundlage gibt. Vieles wird gesagt und überhört. Zuhören muss häufig neu und aktiv eingeübt werden. Fort- und Weiterbildungen können dies ebenso unterstützen wie das Etablieren von Meldestrukturen.

**Selbstreflexion** als Gegenstrategie für Personen, die nicht von Rassismus und/oder Antisemitismus betroffen sind, braucht regelmäßig Raum und Zeit, jenseits von konkreten Vorfällen und Krisen.

Und nicht zuletzt braucht es eingepreiste Ressourcen für ein **aktives Verlernen** von diskriminierenden Wissensbeständen und Praxen.

**Letztlich gilt auch für institutionelles Handeln im Umgang mit Diskriminierung: Sekundäre Viktimisierung vermeiden!**

## NEUE NORMALITÄTEN

Je regelmäßiger es im Team Gesprächsräume gibt, um sich mit diskriminierungskritischen Fragestellungen auseinanderzusetzen – sei es über das kollegiale Miteinander oder über die künstlerische Praxis rund um Theatertexte, Perückenentwürfe, Künstler\*innenbiografien oder einzelne Kunstwerke – desto normaler wird das Sprechen darüber. Wenn Diskriminierung immer erst bei einem Vorfall oder einer Problemanzeige thematisiert wird, bleibt der Eindruck von Ausnahmefall oder Krise, Schuldzuweisung oder Bloßstellung im Raum. Grundsätzlich sollte eine Atmosphäre geschaffen werden, in der Mitarbeitende, egal welcher Abteilungen, schon bei kleinen Bauchschmerzen mit einem Werk oder einer Inszenierungsidee das Gespräch suchen können. Hier hilft es, wenn Ansprechstrukturen innerhalb von Abteilungen und darüber hinaus klar sind. Ein übergeordnetes Leitbild z. B. mit dem Ziel, Kunst ohne Diskriminierung zu produzieren, kann den gemeinsamen Weg bekräftigen.

## DABEI GILT WEITERHIN: GEDULD

Dieses Ziel wird nicht von heute auf morgen erreicht sein, aber regelmäßiges Thematisieren und Ansprechen trägt dazu bei, eine neue Normalität im Sprechen über Kunst herzustellen. Wichtig ist zu bedenken: Geduld zu haben kann auch ein Privileg sein. Wer nicht selbst von Rassismus oder Antisemitismus betroffen ist und nicht tagein, tagaus mit Mikroaggressionen konfrontiert ist, könnte in der Regel mehr Kraft für die Wissensvermittlung oder in der Diskussion mit Kolleg\*innen aufbringen, wenn rassistische oder antisemitische Äußerungen einen selbst nicht betreffen. Das Ansprechen von Diskriminierung als nicht-betroffene Person, auch wenn keine Betroffenen im Raum sind, ist ein Akt von Allyship und unterstützt beim Sichtbarmachen und Reduzieren von Diskriminierungspotenzialen.

DEBORAH KRIEG



ÜBER  
DIE  
AUTOR-  
INNEN

SARAH WIEDERHOLD



**DEBORAH KRIEG** ist Bildungsreferentin bei der Bildungsstätte Anne Frank, Kuratorin des Lernlabors „Anne Frank. Morgen mehr.“ und hat das Programm „(K)ein Kunststück“ mit aufgebaut und die erste Runde als Beraterin mit durchgeführt.

Foto: © Felix Schmitt

**SARAH WIEDERHOLD** war als Bildungsreferentin bei der Bildungsstätte Anne Frank tätig und leitete die erste Förderrunde des Programms „(K)ein Kunststück“, die vom November 2022 bis Oktober 2024 durchgeführt wurde.

Foto: © Felix Schmitt

# VON HALTUNG ZUR HANDLUNG GEGEN DISKRIMINIERUNG

## Über die praxisnahe Umsetzung von Leitbild, Verhaltenskodex und Antidiskriminierungsklausel im Kulturbetrieb

• SONJA BALTRUSCHAT •

**Manche Haltungspapiere im Kulturbetrieb sind nicht mehr als eloquent formulierte Lippenbekenntnisse. Die Diversitätsmanagerin Sonja Baltruschat erörtert in ihrem Beitrag, wie es Kulturinstitutionen gelingen kann, praxisnahe und konkrete Handlungsvereinbarungen wie Code of Conduct, Leitbild und Antidiskriminierungsklausel zu entwickeln und im Arbeitsalltag umzusetzen.**

In der Kulturszene wird gerne öffentlichkeitswirksam über Diversität debattiert. Im Kontrast dazu fallen Institutionen aus dem Kunst- und Kulturbetrieb jedoch in der Presse immer wieder mit Fällen von Diskriminierung und Machtmissbrauch auf. Hinzu kommt, dass der interne Umgang mit diesen Vorfällen oft alles andere als vorbildlich ist. Das zeigt, welche tiefe Kluft im Kulturbetrieb zwischen Theorie, also dem grundsätzlichen Wissen um strukturelle Probleme, und der gelebten Praxis liegt. Selbst bestehende rechtliche Empfehlungen und klar definierte Pflichten von Arbeitgeber\*innen zum Schutz vor Diskriminierung werden häufig nicht umgesetzt.

### BETROFFENE ERFAHREN OFT SEKUNDÄRE VIKTIMISIERUNG

Häufig werden Betroffene nach wie vor nicht ernst genommen und sehen sich mit massiver Abwehr und einer Kultur des Schweigens konfrontiert. Ihnen wird vorgeworfen, zu empfindlich, zu wenig belastbar oder zu aktivistisch und kritisch zu sein. Ihnen wird unterstellt, zu viel zu erwarten, zu fordern und den vermeintlichen Betriebsfrieden zu stören. Durch respektlose und unsensible Reaktionen Dritter werden

Betroffene erneut zu „Opfern“ gemacht. Diese Erfahrung, die als **sekundäre Viktimisierung** bezeichnet wird, kann zusätzliche (re-)traumatisierende Effekte auf Betroffene haben.

### PRAXISNAHE UMSETZUNG VON HANDLUNGSSCHRITTEN ALS OBERSTES ZIEL

Den diskriminierenden Personen wird hingegen oft viel Raum für Rechtfertigungen eingeräumt und ihr Anspruch auf Rehabilitation eingefordert. Hier besteht nach wie vor ein erhebliches Ungleichgewicht, das sich durch Mechanismen struktureller Diskriminierung erklären lässt. Da Diskriminierung als strukturelles Problem alle Ebenen unserer Gesellschaft durchzieht, sollte eine wirksame und praxisnahe Umsetzung von Handlungsschritten in Kulturbetrieben bei solchen Vorfällen die oberste Priorität haben.

### PRÄVENTION STATT SCHADENSBEGRENZUNG

Alle Akteur\*innen haben die Verantwortung, sich gegen Diskriminierung und für strukturellen Wandel einzusetzen. Wir alle sind verpflichtet, unsere eigene Position sowie institutionelle Strukturen kritisch zu prüfen. Wichtige Fragen sind dabei solche, die auf nachhaltige sowie praxisnahe Ziele setzen und die eine strukturelle Wirkung entfalten. Dazu zählt die Diversifizierung des Personals und das Erlernen einer diskriminierungskritischen Arbeitspraxis. Ein solches Vorgehen hilft Institutionen dabei, aus der Dauerschleife des Reagierens auf Diskriminierungsfälle zu einem proaktiven Handeln überzugehen und eine

solide Grundlage für praktische Schritte zu schaffen. Welche Fehler kann man auf diesem Weg vermeiden?

## ELOQUENT FORMULIERTE HALTUNGSPAPIERE, DIE VOR ALLEM DER IMAGEPFLEGE DIENEN?

Viele **eloquent formulierte Haltungspapiere** haben sich in der Praxis als wenig zielführend erwiesen. Absichtserklärungen, die lediglich dem Zweck der Absicherung und Imagepflege dienen, sind kontraproduktiv und unpraktikabel im Umgang mit Diskriminierungsfällen. In der Regel wurden die Inhalte solcher Haltungspapiere nicht aktiv erarbeitet, sondern aus anderen wohlklingenden Imagetexten übernommen. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung ist nicht vorgesehen. Oft verstauben sie in der Schublade und haben keine Relevanz für die Praxis.

## STATTDESSEN: PRAXISNAHE HANDLUNGS- UND HALTUNGSVEREINBARUNGEN WIE CODE OF CONDUCT, LEITBILD UND ANTIDISKRIMINIERUNGSKLAUSEL ENTWICKELN

Wie kann man es also besser machen? Statt eines solchen oberflächlichen Haltungspapiers brauchen Kulturinstitutionen lebendige Schriftstücke, die ein tatsächliches Tool in der Arbeitspraxis darstellen. Es müssen also langfristige Prozesse angestoßen und entsprechende Tools eingesetzt, angepasst und kontinuierlich weiterentwickelt werden wie z.B. **praxisnahe Handlungs- und Handlungsvereinbarungen** wie ein **Code of Conduct**, also ein **Verhaltenskodex** bzw. eine Sammlung von Werten für alle Beschäftigten der Institution, zu denen sie sich selbst verpflichten. Weitere Werkzeuge dieser Art sind das **Leitbild** und/oder die **Antirassismus- bzw. Antidiskriminierungsklausel**.

## TOOLS EINBINDEN, ANWENDEN UND REGELMÄSSIG NACHJUSTIEREN

Zu beachten gilt, dass es für die genannten Tools keine klaren Abgrenzungen oder feststehenden Definitionen gibt. Entscheidend ist also nicht die gewählte Begrifflichkeit, sondern dass die Werkzeuge in einen strukturierten, partizipativen und extern begleiteten

Veränderungsprozess eingebunden, praktisch angewendet und regelmäßig angepasst werden. Während des Prozesses sollte Diversität in den Institutionen durch alle Abteilungen hinweg als Querschnittsthema platziert und somit bei allen strukturellen Fragen mitgedacht werden. Für die entsprechenden Tools heißt das, genau zu prüfen, an welchen Punkten sich entscheidende Stellschrauben befinden und wie sie durch gezielte Fragen nachjustiert werden können. Sie sollten praxisorientierter entwickelt und präziser definiert werden, um sie passgenau anwenden zu können. Ein detaillierter Blick auf die Ursprünge und Wirkweisen der genannten Werkzeuge ist dabei sehr lohnend. Beginnen wir mit der Antidiskriminierungsklausel.

## ÜBER DIE ANTIDISKRIMINIERUNGSKLAUSEL

Die Antidiskriminierungsklausel (ursprünglich Antirassismusklausel genannt) wurde von Julia Wissert, Regisseurin und jetzt Intendantin am Schauspiel Dortmund, und Sonja Laaser, Juristin und Dramaturgin, entwickelt und kann seit 2019 in Verträge an Theatern aufgenommen werden. Sie war und ist eine Reaktion auf rassistische Diskriminierung sowie die nicht entlohnte Erklär- und Fürsorgearbeit, die oft von betroffenen Personen selbst geleistet wird. Die **Antidiskriminierungsklausel** bietet Formulierungsvorschläge für Verträge und schlägt Maßnahmen zum Umgang mit Diskriminierungsfällen vor.

## ZIELE DER ANTIDISKRIMINIERUNGSKLAUSEL

Den betroffenen Personen stehen verschiedene Optionen zur Verfügung, darunter Mediation zwischen den beteiligten Parteien, Workshops zur Sensibilisierung und zum Erwerb diskriminierungskritischer Kompetenzen für das Team sowie Empowerment-Maßnahmen. Damit soll erreicht werden, dass Betroffene im Arbeitskontext nicht allein gelassen werden, die Thematisierung von Vorfällen erleichtert wird und das Problembewusstsein auf Institutionsseite geschärft wird. Angesichts der Problematik der sekundären Viktimisierung legt die Klausel als zentralen Punkt fest, dass allein die betroffene Person darüber entscheidet, welche Handlungen oder Äußerungen als diskriminierend empfunden und eingestuft werden. Das konkrete Zitat lautet:

*„Es wird unwiderleglich vermutet, dass eine Person diskriminiert worden ist, wenn sich die Person durch die Äußerung diskriminiert oder beleidigt fühlt und sofern ein Bezug zwischen der Äußerung und der (...) Definition hergestellt werden kann.“<sup>12</sup>*

<sup>12</sup> Formulierungsvorschläge für die Antidiskriminierungsklausel sind auf der Website der Kanzlei Laaser zu finden: <https://www.kanzlei-laaser.com/wissenspool/beitraege/update-vertraege-anti-rassismus-anti-diskriminierungs-musterklausel> [Letzter Abruf: 15.10.2024]

Die Vorfälle können zudem sowohl schriftlich als auch mündlich mitgeteilt werden. Innerhalb der Institutionen soll es laut Klausel außerdem geschultes Personal geben, das den Betroffenen beratend zur Seite stehen kann.

Ursprünglich wurde die Klausel von freischaffenden Personen als Vertragszusatz an Institutionen hergetragen und gefordert. Inzwischen haben einige Institutionen sie als Vertragsanhang, Dienstvereinbarung oder in Form eines Code of Conduct zum Umgang mit Diskriminierung übernommen oder umformuliert.

## ZUM CODE OF CONDUCT UND LEITBILD

Nehmen wir als nächstes die Begriffe **Code of Conduct** und **Leitbild** genauer unter die Lupe. Der Code of Conduct ist im Grunde ein wesentlicher Bestandteil des Leitbildes einer Organisation. Allerdings werden die Verhaltens- oder Ethikrichtlinien (alias der Code of Conduct) in der Praxis häufig als eigenständige, schriftlich festgehaltene **Haltungs- und Handlungsvereinbarungen** von Institutionen oder übergeordneten Vereinen und Verbänden für ihre Mitgliedsinstitutionen entwickelt.

**Leitbilder** hingegen sind umfassender und werden idealerweise im Rahmen eines langfristigen strukturellen Veränderungsprozesses erarbeitet, der von externen Fachleuten begleitet wird. Leitbilder enthalten detaillierte Zielvorstellungen einer Institution bezüglich ihres Selbstverständnisses, ihrer Visionen und Missionen, ihrer Werte und der Organisationskultur.

Intern sollen Leitbild und Code of Conduct Orientierung bieten und handlungsleitend sowie motivierend wirken. Nach außen hin sollen sie klarmachen, wofür eine Institution steht und welche Prinzipien sie vertritt.

## HALTUNG UND HANDLUNG BEI DISKRIMINIERUNG

Wenn das Leitbild tatsächlich als ein Strategiepapier fungieren soll, das **Haltungsvereinbarungen und konkrete Handlungsanweisungen** in Fällen von Diskriminierung bietet, sollten neben o.g. Punkten folgende Aspekte darin verhandelt werden:

- **GEMEINSAME HALTUNG UND ARBEITSPRAXIS INNERHALB DER INSTITUTION ENTWICKELN:** Die Standards und Richtlinien der internen und externen Kommunikation werden im Rahmen des Ausarbeitungsprozesses befragt und weiterentwi-

ckelt. Entscheidend sind außerdem ein etabliertes Beschwerdemanagement und der regelmäßige Dialog zu Diskriminierung und Konflikten. Geschulte externe und interne Vertrauensstellen tragen dazu bei, ein effektives und verständliches System zu schaffen, das kontinuierlich erweitert und an die Bedürfnisse angepasst wird.

- **MITARBEITENDE POSITIONIEREN SICH AKTIV GEGEN DISKRIMINIERUNG:** Mitarbeitende verpflichten sich dazu, sich aktiv gegen Diskriminierung in all ihren Formen zu stellen. Diese Selbstverpflichtung umfasst eine Haltungserklärung, die das Bekenntnis zu einem respektvollen Miteinander und zur Wahrung der Menschenwürde unterstreicht.
- **PRÄVENTION DURCH SENSIBILISIERUNGSMASSNAHMEN:** Alle Beteiligten verpflichten sich darüber hinaus zur Teilnahme an Sensibilisierungsmaßnahmen und Weiterbildungsangeboten, um diskriminierendes Verhalten frühzeitig zu erkennen und zu verhindern. Diese kontinuierliche Auseinandersetzung ist entscheidend für die Wirksamkeit entsprechender Vereinbarungen.
- **GEMEINSAMES WERTEVERSTÄNDNIS:** Das Fundament bildet ein gemeinsames Verständnis von Werten wie Gleichberechtigung, Respekt und Solidarität. Im Mittelpunkt steht ein Miteinander, das die Verschiedenheit aller Menschen als Bereicherung begreift. Die **Definition von Diskriminierung** stellt hierbei eine gute Basis dar.

## DEFINITION VON DISKRIMINIERUNG

„Eine Diskriminierung im Sinne dieses Vertrages liegt vor, sofern eine Person wegen ihres Geschlechts, ihrer Geschlechtsidentität oder ihres Geschlechtsausdrucks, wegen einer physischen oder psychischen Behinderung, wegen äußerer und/oder (vermeintlich) kultureller Merkmale, des Namens, ethnischer Herkunft, sozio-ökonomischer Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, des Alters, der sexuellen Orientierung, oder der sexuellen Identität benachteiligt, abgewertet oder herabgewürdigt wird.“<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Das Zitat stammt aus der Antidiskriminierungsklausel-Vorlage auf der Website der Kanzlei Laaser: [https://www.kanzlei-laaser.com/media/pages/wissenspool/beitraege/update-vertraege-anti-rassismus-anti-diskriminierungs-musterklausel/c74330ab96-1719471402/musterklausel-anti-rassismus\\_anti-diskriminierung\\_theater.pdf](https://www.kanzlei-laaser.com/media/pages/wissenspool/beitraege/update-vertraege-anti-rassismus-anti-diskriminierungs-musterklausel/c74330ab96-1719471402/musterklausel-anti-rassismus_anti-diskriminierung_theater.pdf) [Letzter Abruf: 15.10.2024]

## WAS WIRD DURCH TOOLS WIE DEN CODE OF CONDUCT GEREGET?

Ob Code of Conduct, Antidiskriminierungsklausel oder Leitbild – die kontinuierliche Entwicklung von Haltungen und Handlungsanweisungen bei Diskriminierungsfällen wirkt sich idealerweise auf alle Bereiche und Ebenen der Organisation aus, einschließlich der Interaktionen zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften sowie externen Partner\*innen und Künstler\*innen.

- Die **Verfahrenswege im Falle von Diskriminierung sind klar beschrieben**, Verantwortlichkeiten definiert und Personen namentlich und mit Kontaktdaten aufgeführt, um die Umsetzung der nächsten Schritte zu gewährleisten, als Ansprechpersonen zu fungieren und tatsächlich erreichbar zu sein.
- Unterschiedliche **Maßnahmen werden vorgeschlagen** und institutionsspezifische Formate entwickelt. Betroffene können wählen zwischen **Workshops, Infoveranstaltungen, Mediation, Empowerment-Formaten, Coaching und Supervision**.
- Die Institution steht weiterhin in der Pflicht, über **personalrechtliche Maßnahmen bei schwerwiegenden Verstößen** zu entscheiden.
- Freischaffende Künstler\*innen und andere selbstständige Personen können die Antidiskriminierungsklausel in den Verträgen als **aktive Forderung von außen für einen angemessenen Umgang mit Diskriminierung** nutzen. Im besten Falle dient sie außerdem als eine Form der Selbstermächtigung.

## WIE KÖNNEN VERÄNDERUNGEN IM ARBEITSALLTAG BEWIRKT WERDEN?

Für die erfolgreiche Implementierung des Prozesses und die Umsetzung der unterschiedlichen praxisnahen Haltungs- und Handlungsvereinbarungen wie Code of Conduct und/oder Leitbild sowie der Antidiskriminierungsklausel sind sowohl zeitliche als auch finanzielle Ressourcen einzuplanen, damit Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Inklusion umgesetzt werden können.

Der Prozess besteht sowohl aus einer Implementierung präventiver Strategien als auch Maßnahmen in Reaktion auf Diskriminierungsfälle. Er ist nicht als Absicherungsstrategie oder reiner Notfallplan konzipiert, sondern als integraler Bestandteil der Organisationskultur. Damit der Veränderungsprozess wirksam ist, muss er gut kommuniziert und von allen Akteur\*innen verstanden werden. Die Entwicklung dieses Prozesses erfolgt gemeinschaftlich und setzt auf kontinuierliche Beteiligung.

## WIE KANN DAS PERSONAL EINGEBUNDEN WERDEN?

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, wie das Personal eingebunden und regelmäßig informiert werden kann, dazu zählen:

- jährliche **Vollversammlung oder Infoabende**.
- **Workshops und Schulungsmaßnahmen** für Mitarbeiter\*innen, die zu mehr Sensibilisierung und Sicherheit im Umgang mit Diskriminierung führen.
- regelmäßige **Vorstellung von Gremienvertreter\*innen**, anderen internen Ansprechpersonen mit ihren Zuständigkeiten sowie **externen Beschwerdestellen**. Diese spielen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Antidiskriminierungsmaßnahmen und sollten daher entsprechend geschult werden. Durch eine gute Einbindung in Prozesse erfahren Beschwerde- und Personalvertreter\*innen außerdem eine Stärkung ihrer Position.
- **Das Leitbild** wird bereits in Stellenausschreibungen benannt und ist öffentlich zugänglich (z.B. auf der Website in verschiedenen Schriftsprachen sowie in Leichter Sprache und Gebärdensprache).
- Bereits unterschriebene **Verträge werden durch eine Dienstvereinbarung zum Umgang mit Diskriminierung oder eine Antidiskriminierungsklausel ergänzt**. Mitarbeitende besprechen und unterschreiben diese z.B. mit ihren Abteilungsleitenden. Neues Personal und Gäste werden **vor Vertragsunterzeichnung über die Antidiskriminierungsklausel informiert** und nehmen dies ebenso per Unterschrift zur Kenntnis. Bei Ablehnung erfolgt keine Zusammenarbeit.
- Im Rahmen eines strukturierten **Onboarding-Prozesses** werden neue Kolleg\*innen über die Haltung und den Umgang der Institution mit Diskriminierung informiert.

- **die Auswertung von Projekten, Probenprozessen oder Zusammenarbeiten für Wechsellausstellungen nach diskriminierungskritischen Aspekten**, um daraus Schlüsse für folgende ziehen zu können.
- die systematische **Erfassung von Anwendungsfällen und Auswertung mit verantwortlichen Personen und ggf. Beteiligten**. Hier wird schnell deutlich, wo Adaptionen in Leitbild oder Verfahrensordnung vorgenommen werden müssen.

## KONTINUITÄT UND VERBÜNDETE FÜR WIRKUNGSVOLLE VERÄNDERUNGSPROZESSE

Kontinuität in der Auseinandersetzung mit Diversität und Diskriminierung ist ein zentraler Leitsatz für diskriminierungskritische Vorhaben mit nachhaltiger Wirkung. Leider führt die Vielzahl an offenen Aufgaben und Fragestellungen oft schon zu Beginn zu einer Überforderung innerhalb der Institutionen. Eine Überfrachtung mit Maßnahmen ist ebenso wenig zielführend wie punktuelle Reaktionen im Krisenmodus. Es gilt, weder utopische Ziele zu verfolgen noch sich an Widerständen einzelner Personen abzuarbeiten. Stattdessen erweist sich der **beständige, kontinuierliche Prozess als besonders wirksam in Veränderungsprozessen**. Ziel ist es, die „**kritische Masse**“ **an Verbündeten und Unterstützer\*innen (Allies) innerhalb der Belegschaft zu erreichen**, durch die Veränderung beschleunigt wird.

## POSITIVE AUSSENWIRKUNG VON ANTIDISKRIMINIERUNGSMASSNAHMEN

Die Implementierung und konsequente Anwendung von Antidiskriminierungsmaßnahmen haben nicht nur interne Vorteile, sondern auch die Stärkung des eigenen Profils als eine positive Wirkung nach außen. In einer zunehmend diversen Gesellschaft gewinnt dies immer mehr an Bedeutung. Eine proaktive und ernst gemeinte Stellungnahme für Diversität, die sich in den eigenen Strukturen spiegelt, ermöglicht es der Institution, ihre Haltung klar und deutlich zu kommunizieren. Diese Sichtbarkeit ist entscheidend, um eine authentische und glaubwürdige Botschaft zu vermitteln und das Vertrauen in die Institution zu stärken. Folgerichtig führt dies einerseits dazu, dass neue Zielgruppen angesprochen und erreicht werden. Dies eröffnet nicht nur neue Möglichkeiten für Zusammenarbeit und Rekrutierung, sondern trägt auch zur Schaffung eines inklusiven und diversen Umfelds

bei. Auch dies kann in einem Leitbild durch die viel besprochene „Zusammenarbeit mit der Stadtgesellschaft“ unter Beweis gestellt und überprüft werden, z.B. durch Beteiligung von Menschen aus dem Kiez bei Aspekten der Leitbildentwicklung und Befragung dieser zu relevanten Themen der Außenwahrnehmung.

## ERSTE SCHRITTE BEI DER AUSARBEITUNG VON CODE OF CONDUCT, LEITBILD UND ANTIDISKRIMINIERUNGSKLAUSEL

Vor der Ausarbeitung der drei oben genannten Werkzeuge ist eine Bestandsaufnahme und Evaluation der bereits vorhandenen Tools wichtig. Danach sollten Institutionen sie in ein stimmiges Gesamtkonzept (z.B. Leitbild) einfügen. Anschließend sollte die Diversität und Diversitätssensibilität der Belegschaft analysiert werden – dabei ist es wichtig, Menschen aus allen Abteilungen einzubinden. Ein zentraler Schritt ist die Befragung der Belegschaft: Welches Wissen zu und welche Kompetenzen im Umgang mit Diskriminierung liegen bereits vor? Welche praktikablen Handlungsvorhaben sind vorhanden? Bei der Entwicklung der Werkzeuge kommt es außerdem auf sprachliche Klarheit und eine verständliche und praxisnahe Anwendung an, die mit den Abläufen in der Institution übereinstimmt. Dabei sollten Expert\*innen eingebunden und das Feedback von unterschiedlichen Teams eingeholt werden. Zu beachten ist auch: Damit die Werkzeuge praktikabel und erfolversprechend sind, müssen sie kontinuierlich angepasst und überarbeitet werden.

## WOVON HÄNGT DER ERFOLG DER TOOLS ZUR DISKRIMINIERUNGSBEKÄMPFUNG AB?

Ich empfehle Kulturinstitutionen, praxisorientierte Werkzeuge wie Leitbild, Code of Conduct und die Antidiskriminierungsklausel zu nutzen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dabei sollten die Tools immer die Bekämpfung von Benachteiligung und Ungleichbehandlung in den Fokus rücken. Der Erfolg der Werkzeuge hängt davon ab, wie praktikabel sie sind und wie transparent sie in der Institution kommuniziert werden.

Idealerweise ist die Entwicklung der Werkzeuge in einen umfassenden Veränderungsprozess der Kulturinstitution eingebunden, in dem die Anwendung der Handlungsanweisungen zur Diskriminierungsbekämpfung erlernt und gemeinsam mit der Belegschaft sowie externen Berater\*innen überprüft wird.

## PRAXISNAHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN STATT WORTHÜLSEN AUF PAPIER

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Maßnahmen nicht nur auf dem Papier existieren, sondern aktiv in die Praxis umgesetzt werden. Dazu gehört die Bereitstellung von klaren Handlungsempfehlungen für den Umgang mit Diskriminierungsvorfällen, die Schulung aller Mitarbeitenden sowie die Schaffung von gut und niederschwellig zugänglichen Beratungsstellen und Ansprechpersonen.

SONJA BALTRUSCHAT



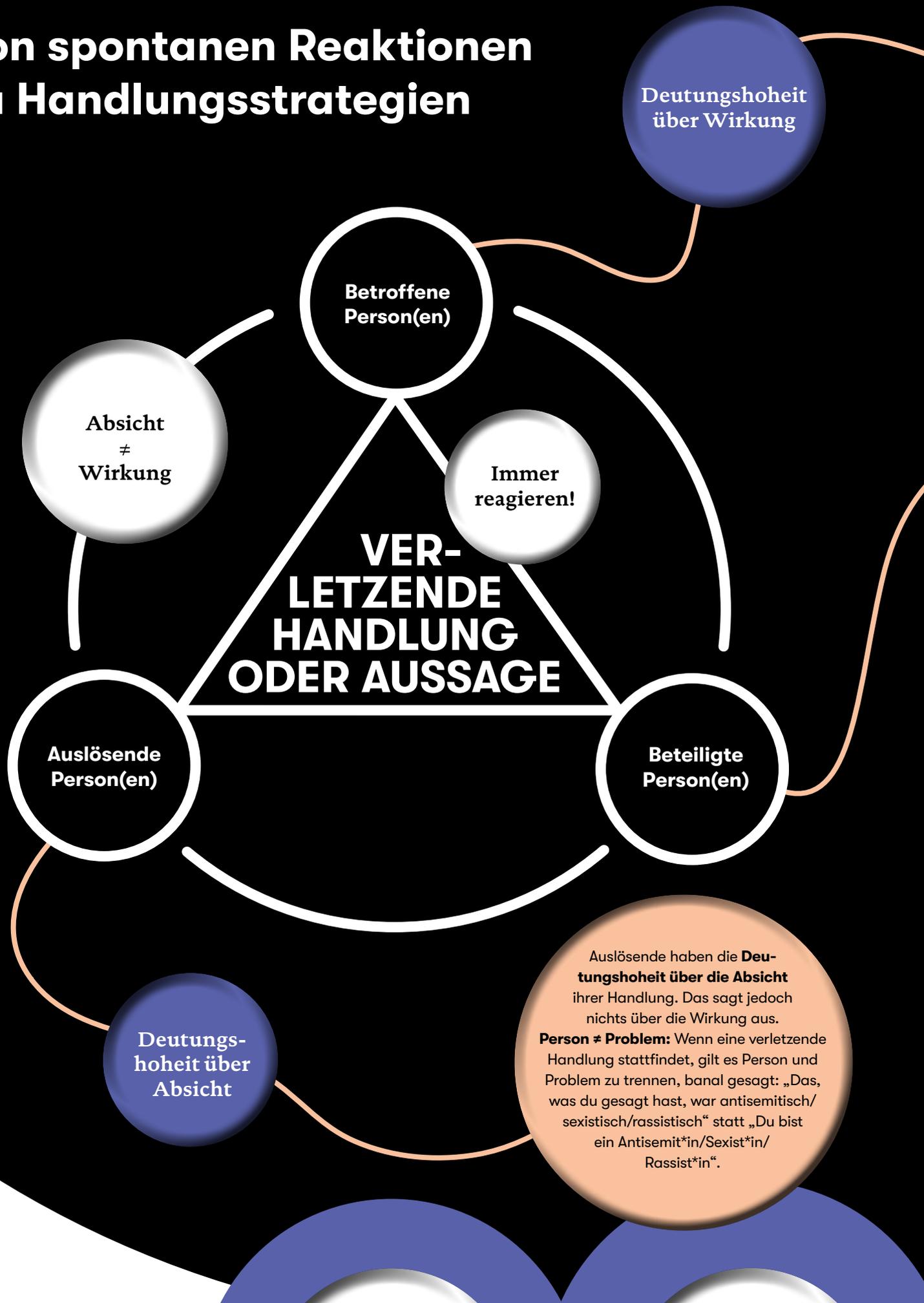
ÜBER  
DIE  
AUTOR-  
IN

**SONJA BALTRUSCHAT** ist freischaffende Diversitätsmanagerin. Als Beraterin und Coach begleitet sie Organisationen, Projekte und Einzelpersonen im Prozess der Entwicklung einer diskriminierungskritischen Haltung und Arbeitspraxis. Zuvor war sie u.a. über den 360°-Fonds der Kulturstiftung des Bundes am Theater an der Parkaue tätig, Mitarbeiterin beim Projekt „InklusionsTaxi – Taxi für Alle“ des SoVD und im Alice-Museum für Kinder im FEZ Berlin. Sonja Baltruschat war zuvor als Sozialarbeiterin tätig und verfügt über einen Master of Arts-Abschluss im Fachbereich „Kultur, Ästhetik, Medien“.

Foto: © Lars Nickel

# SCHAUBILD

## Von spontanen Reaktionen zu Handlungsstrategien



Betroffene haben die **Deutungs-  
hoheit** darüber, ob eine Handlung  
verletzend war, also **über die Wirkung**.

Das wird nicht diskutiert.

Betroffene haben aber **keine Legitima-  
tionsmacht**: Sie sprechen für sich, nicht als  
Stellvertreter\*innen für alle Betroffenen.  
Je nach Situation, Beziehung etc. können  
Handlungen sehr unterschiedlich erlebt  
und benannt werden.

#### **Zuschaueraktivierung:**

Häufig agieren Beteiligte des-  
halb nicht, weil sie verunsichert  
sind oder keine Handlungsoptionen  
sehen. Beteiligte, die sich für das  
Gleichwertigkeitsprinzip und gegen  
diskriminierende Handlungen ein-  
setzen wollen, sollten gestärkt  
werden.

Wir leben in einer Gesellschaft, die von strukturellen Dis-  
kriminierungen geprägt ist. Es kommt zu Abwertungen  
und Ausschluss von Personen(-gruppen) aufgrund meist  
zugeschriebener Identitätsmerkmale, nicht nur indivi-  
duell, sondern auch institutionell. Diese Zuschreibungs-  
muster sind tief in uns verankert: durch tradierte Bilder,  
Geschichte und Wissensbestände. Sie beeinflussen das  
individuelle Verhalten und letztlich auch institutionelle  
Abläufe – absichtlich oder unabsichtlich, alltäglich wirkend  
und das Gleichwertigkeitsprinzip verletzend. Auch im Zu-  
sammenhang mit Kunstwerken erfolgen Diskriminierun-  
gen – während der Produktion oder den Proben zwischen  
den beteiligten Akteur\*innen, beim Herstellen oder dem  
Betrachten von Kunstwerken oder mitten in der Theater-  
vorstellung oder der Ausstellung, ausgelöst durch die Wer-  
ke oder andere Besuchende und deren Reaktionen.

Diskriminierende Vorfälle können im Alltag regelmäßig  
passieren. Im Umgang mit ihnen wird dabei oft aus dem  
Bauch heraus gehandelt. Das Schaubild stellt Modelle vor,  
welche die unterschiedlichen Positionierungen in den  
Blick nehmen, die Erarbeitung von Handlungsstrategien  
im Umgang mit Diskriminierung auf den drei Zeitebenen  
Prävention, Intervention und Nachsorge strukturieren und  
Überlegungen auf dem Weg zur Umsetzung von Hand-  
lungsstrategien systematisieren, um langfristig Hand-  
lungssicherheit zu stärken.

**Täter\*in/Opfer/Zuschauer\*in:** Täter\*in,  
Opfer, Zuschauer\*in sind „identitäre Kate-  
gorien“. Sie sind mit festen Rollenbildern  
und Erwartungen verknüpft. Wir plädieren  
für ein situatives Verständnis der Begriffe.  
Jede\*r war schon mal in einer der drei  
Positionen, manchmal auch in mehreren  
gleichzeitig und hat, je nach Situation,  
vermutlich auch sehr unterschiedlich  
darauf reagiert.

**Betroffene statt Opfer:** Das „Opfer“  
ist unschuldig, hilflos und dankbar.  
Menschen, die Verletzung oder Gewalt er-  
leben, sind aber nicht immer ohnmächtig,  
sondern können sehr unterschiedlich  
empfinden und reagieren.

**Beteiligte statt Zuschauer\*innen:** „Zu-  
schauer\*innen“ werden imaginiert als  
völlig unbeteiligt und außen vor. Dabei wird  
übersehen, dass sie Teil des Geschehens  
sind. Ob und wie sie reagieren, ermöglicht  
oder verhindert Verletzungen, stärkt oder  
schwächt Betroffene oder potenzielle Unter-  
stützer\*innen, Helfer\*innen oder Alliierte.

**Auslösende statt Täter\*innen:** „Tä-  
ter\*innen“ werden als böse, als mit verlet-  
zender Absicht Handelnde gesehen, die  
entweder gestoppt oder vom Gegenteil  
überzeugt werden müssen. Im Normalfall  
gilt ihnen unsere größte Aufmerksamkeit  
und wir verwenden die meiste Energie  
darauf, auf sie zu reagieren (täterkonzentrierte Reaktion).

**Verhaltensänderung > Einstellungs-  
änderung:** Häufig geht die Energie in  
den Versuch, vor allem Auslösende zu  
überzeugen, also eine Meinungsmodi-  
fikation zu erreichen. Meinungsbildung ist  
ein individueller, intimer und langfristiger  
Prozess, bei dem Außenstehende nur ein  
(kleiner) Teil sein können. Wichtiger ist es,  
eine Handlungsmodifikation zu erreichen,  
also dafür zu sorgen, dass bestimmte (ver-  
letzende) Handlungen/Handlungsweisen  
nicht mehr geschehen.

„**Vorleben und Durchsetzen**“ kann einen  
größeren Einfluss auf die Meinungsbil-  
dung und Haltungsentwicklung haben  
als ein „Belehren“.

Es geht vor allem darum, die **Betroffe-  
nenposition zu schützen**: Es ist nicht  
wichtig, ob betroffene Personen im Raum  
sind. Sie sind nicht nötig als Beweis oder  
Bestätigung. Die Betroffenenposition wird  
geschützt, wenn eingegriffen wird, weil  
Menschen aufgrund einer zugeschriebenen  
Zugehörigkeit zu einer (konstruierten)  
Gruppe die Gleichwertigkeit abgesprochen  
wird. Das heißt: Die **Verletzung des Gleich-  
wertigkeitsprinzips** ist handlungsleitend.  
Es gilt: **Immer reagieren!** Alle lernen – un-  
abhängig von ihrer Positionierung – daraus,  
wo und wie reagiert wird und wo nicht.  
Wenn bei bestimmten Themen oder Formen  
der Verletzung des Gleichwertigkeitsprinzips  
nie oder selten reagiert wird, ist eine Inter-  
vention in anderen Fällen weniger glaub-  
würdig und damit weniger wirksam.

Verhaltensänderung  
vs. Meinungs-  
modifikation

Person und  
Problem  
trennen!

# NACHSORGE

## Ziele

- Klärung der Situation als Verletzung des Gleichwertigkeitsprinzips
- Normverdeutlichung
- Treffen von gemeinsamen Zielvereinbarungen

# PRÄVEN-TION

## Ziele

- Kompetenzerweiterung
- Aktivierung von Beteiligten
- Stärkung von Betroffenen
- Stärkung von menschenrechtsorientierten Haltungen **und** Handlungen

Bei  
Verletzung  
immer  
reagieren!

# INTER- VEN- TION

## Ziele

- Schutz der Betroffenen
- Schutz des Raumes
- Stopp der auslösenden Handlung

## HIER KANN GEHECKT WERDEN: WO GIBT ES SCHON KLARHEIT ODER BEST PRACTICE UND WO SIND NOCH BAUSTELLEN UND (FORTBILDUNGS-)BEDARFE?

	AUFTRÄGE	KOMPETENZEN	
	Was <b>soll</b> ich tun? Wo bin ich verantwortlich?	Was <b>kann</b> ich tun? Wo bin ich handlungsfähig?	innerhalb der Institution
			in der Kooperation/ Kommunikation mit außen
	Was <b>sollen</b> wir tun? Wo handeln wir gemeinsam? Was gilt für alle gleichermaßen?	Was <b>können</b> wir tun?	innerhalb der Institution
			in der Kooperation/ Kommunikation mit außen

**ZU REGELN IST: SO WENIG WIE MÖGLICH, SO VIEL WIE NÖTIG.**

### Nach dem Konflikt ist von dem Konflikt! Die zeitlichen Ebenen im Umgang mit diskriminierendem Verhalten

Wenn es um Rassismus, Antisemitismus und Diskriminierung geht, ist Prävention in aller Munde. Dabei gilt es zu beachten, dass wir uns dabei immer in einem bereits verletzten Raum bewegen. So gut wie alle haben bereits Gefühle zu den Themen entwickelt, Erfahrungen gemacht, Verletzungen erlebt, die in jeder Situation mitschwingen und sie mitaufladen.

Gleichzeitig tendieren wir dazu, bei einem Vorfall zu viele (oft auch unrealistische) Ziele auf einmal erreichen zu wollen: Das verletzende Geschehen soll gestoppt werden, alle Personen sollen sofort verstehen, warum das problematisch war und damit soll ein für alle Mal sichergestellt sein, dass so etwas nie wieder passiert.

Um das Handeln in der unmittelbaren Situation zu entlasten, empfehlen wir für einen konstruktiven

Umgang mit Konflikten zwischen drei zeitlichen Handlungsebenen zu unterscheiden: Prävention, Intervention und Nachsorge.

Dabei ergeben sich Fragen, die dabei helfen können, das eigene Handeln zu strukturieren:

- Was kann im Vorfeld getan werden, um alle Beteiligten für Verletzungen zu sensibilisieren und handlungsfähig(er) zu machen?
- Wie reagiere ich, wenn eine Verletzung passiert?
- Welche Meldewege und Handlungsstrategien gibt es?
- Wo finden Betroffene Stärkung und Schutz?
- Welche Konsequenzen haben verletzende Handlungen? Wer ist zuständig?
- Achtung: Methoden der Prävention (z.B. Sensibilisierungsmaßnahmen) eignen sich nicht (ohne Anpassungen) für eine Intervention!
- Was braucht es zur (Nach-)Bearbeitung?
- Welche Erkenntnisse gewinnen wir, um ähnlichen Situationen künftig (besser) vorzubeugen?

# DEUTSCHLAND NACH DEM 7. OKTOBER

## Der Terrorangriff der Hamas auf Israel, der Krieg in Gaza und die Folgen hierzulande

### • DEBORAH KRIEG •

**Die Debatten zum 7. Oktober, dem Krieg in Gaza und seinen Folgen sind in Deutschland überwiegend von mangelnder Empathie, Polarisierung und der Reproduktion von antisemitischen, rassistischen und antimuslimischen Narrativen geprägt. Diese Mechanismen haben gefährliche Konsequenzen für Betroffene.**

Wenn in Deutschland über den Nahostkonflikt, den Terrorangriff der Hamas auf Israel am 7. Oktober 2023 und den daraus resultierenden Krieg in Gaza gesprochen wird, werden nicht vorrangig das Geschehen und die Wirkungen im Krisengebiet verhandelt. Vielmehr bietet der Konflikt eine Projektionsfläche, um die Erfahrungen und die Verfasstheit der eigenen Gesellschaft zu diskutieren: In den Diskursen und Presseberichten geht es dann häufig um Positionen und Erfahrungen in der postmigrantischen, postkolonialen, postnationalsozialistischen und Post-Shoah-Gesellschaft Deutschlands. Es geht also um „uns“. Im Folgenden zwei Beispiele für diese Form der Projektion.

### DAS „MANIFEST“ DER BILD-ZEITUNG

Die BILD-Zeitung beklagte am 29. Oktober 2023 Bezug nehmend auf den Terrorangriff der Hamas:

*„Unsere Welt ist in Unordnung [...] In unserem Land gibt es viele Menschen, die unsere Art zu leben bekämpfen. Menschen, die den Mord an unschuldigen Zivilisten feiern. Die ihren Kindern beibringen, andere zu hassen, weil sie ‚Ungläubige‘ sind. Die verbieten wollen, dass Frauen Röcke oder Hosen tragen. Die das Grundgesetz verachten und stattdessen auf radikale Prediger hören.“*

In dem nachfolgenden insgesamt 50 Punkte umfassenden Manifest greift nur **ein einziger** davon (Nummer 8) im weitesten Sinne das Thema Antisemitismus und den Konflikt in Israel und Gaza auf: „Vor dem Hintergrund des dunkelsten Kapitels unserer Geschichte ist die Sicherheit Israels deutsche Staatsräson!“ Unter den übrigen 49 Punkten finden sich hingegen oft überraschende Postulate, wie z.B. „Wir sagen Bitte und Danke“ (Nummer 9), „Viele Deutsche essen Schweinefleisch“ (Nummer 12), „Wir verheiraten keine Kinder“ (Nummer 31), „Deutschland ist ein Land der Griller“ (Nummer 33) und „Messer gehören bei uns in die Küche und nicht in die Hosentasche“ (Nummer 34).<sup>14</sup>

### EIN DEMO-PLAKAT IN KÖLN

Auf einer Demonstration in Köln im Mai 2021 wurde ein Plakat mit dem Schriftzug „Von Hanau bis Gaza, Yallah Intifada“<sup>15</sup> hochgehalten. Damit wurde eine direkte Verbindung oder sogar ein kausaler Zusammenhang zwischen dem rechtsterroristischen Anschlag im Februar 2020 in Hanau und der Situation von Palästinenser\*innen in Gaza hergestellt.

<sup>14</sup> „BILD-Manifest: Deutschland wir haben ein Problem!“, in: BILD, 29.10.2023, Link: <https://www.bild.de/politik/inland/politik-inland/deutschland-wir-haben-ein-problem-hier-lesen-sie-das-bild-manifest-85895408.bild.html> [Letzter Abruf: 21.10.2024]

<sup>15</sup> Ein Foto des Demo-Plakates finden Sie im folgenden Beitrag: Jikeli, Guenther: „Vom Fluss bis zur See ... Antisemitismus in Deutschland“, 6.06.2021, Link: <https://taz.de/Antisemitismus-in-Deutschland/!5775880/> [Letzter Abruf: 21.10.2024]

Diese Gleichsetzung von Gewalt- und Ausgrenzungserfahrungen konstatiert eine gemeinsame globale Bedrohung und eine globale Gemeinschaft von Bedrohten. Es etabliert ein Kollektiv jenseits sehr unterschiedlicher Individuen mit diversen Lebensrealitäten in verschiedensten Gesellschaften.

## VEREINFACHUNG VON SELBST- UND FREMDBILDERN

Es scheint sich um ein für viele naheliegendes Angebot zur **Identifikation** zu handeln. Zugehörigkeiten werden konstruiert, die das Gefühl der Verbundenheit zur Angehörigkeit transformieren und/oder über Abgrenzung ein starkes „Wir“-Gefühl postulieren und definieren. Diese Kollektivbildungen vereinfachen und vereindeutigen Selbst- und Fremdbilder, Solidarität und Gegnerschaft.

## GEFÜHL VON VERUNSICHERUNG UND BEDROHUNG IN DEUTSCHLAND

In den ersten Wochen nach dem 7. Oktober 2023, den Kundgebungen und Demonstrationsverboten gehörten zu den in Deutschland häufig geäußerten und geteilten Wahrnehmungen: „Ich erkenne unser Land nicht wieder“, „Das ist nicht mehr mein Deutschland“ oder „Ich verstehe einfach nicht, was hier gerade geschieht“ – unabhängig von der Positioniertheit der Menschen. Ein Gefühl von Verunsicherung und Bedrohung war nachdrücklich zu spüren.

## POLARISIERUNG BEIM „SPRECHEN ÜBER“

Gleichzeitig war und ist eine deutliche **Polarisierung** beim Sprechen über das Geschehene zu beobachten. Das Massaker und der Krieg, die in ein lange andauerndes, mehrdimensionales Konfliktgeschehen eingebunden sind, erfahren eine:

- **DICHOTOMISIERUNG**

- **Israel versus Palästina**

- Selten wird sprachlich unterschieden zwischen Hamas und Palästina. Dass es z. B. israelische Palästinenser\*innen gibt, dass Gaza und die Westbank sehr unterschiedliche palästinensische Gebiete sind oder dass es sowohl in der israelischen als auch der palästinensischen Gesellschaft sehr unterschiedliche und gegensätzliche Positionen gibt, hat sich nur sehr selten abgebildet.

- **HOMOGENISIERUNG**

- **Juden versus Muslime**<sup>16</sup>

- Israelis und Palästinenser\*innen werden dabei häufig synonym und verkürzt als Juden oder Muslime imaginiert. Auch hier spielt die religiöse und nicht religiöse Vielfalt in den jeweiligen Gesellschaften keine Rolle.

- **ESSENTIALISIERUNG**

- Je nachdem, für welche der konstruierten „beiden Seiten“ Stellung bezogen wird, gibt es häufig eine klare, simplifizierende Rollenzuweisung. Die konstruierten Kollektive werden vereindeutigt, es geht um:

- **Angriff versus Notwehr**
    - **Täter versus Opfer**
    - **Unrecht versus Recht** und damit letztlich um
    - **Böse versus Gut**

In der Folge sahen und sehen sich viele vor eine **Entweder-oder-Entscheidung** gestellt. Sei diese gefühlt, eingefordert oder ganz real: Auf welcher Soli-Demo, in welcher Veranstaltung oder Gesprächsrunde fühle ich mich noch wohl, wenn dort antimuslimische, antisemitische, islamistische oder rassistische Parolen Raum bekommen?

<sup>16</sup> An dieser Stelle gendern wir nicht, weil es nicht um reale Personen oder Gruppen geht, sondern klare Konstrukte.

## AUFMERKSAMKEITS- UND EMPATHIE-ÖKONOMIEN SPIELEN EINE GROSSE ROLLE

Dabei spielen auch vorangegangene **Aufmerksamkeits- und Empathie-Ökonomien** eine zentrale Rolle: Wann und wie wurden und werden Menschen wahrgenommen und in welcher Form thematisiert? Als Individuen oder vorrangig als Stellvertreter\*innen? Als Teil einer (konstruierten) Gruppe? Als „die Anderen“, denen ein klar abgegrenztes „Wir“ gegenübergestellt wird? Werden sie dabei als Opfer, als Problem, als Gefährdung oder als störend wahrgenommen oder mit ihren individuellen Bedürfnissen, Erfahrungen und Anliegen? Und wem gilt in diesen Zuschreibungsprozessen eine kollektive Empathie? Wer wird aus der Empathie ausgeschlossen?

## REPRODUKTION VON RASSISTISCHEN UND ANTISEMITISCHEN NARRATIVEN IN DEUTSCHLAND

In der deutschen Öffentlichkeit wurden und werden ungebrochen dominante rassistische und antisemitische Narrative bewusst und unbewusst reproduziert, die nicht nur auf die von ihnen Markierten Wirkung entfalten. In unterschiedlichen Formen und Formaten werden Muslim\*innen oder Migrant\*innen als „gefährlich“ oder „rückständig“ und „hilfsbedürftig“ fokussiert; Jüdinnen\_Juden als „elitär“ und „manipulativ“ oder als Überlebende und deren Nachkommen. Palästinenser\*innen werden überwiegend als Muslim\*innen und/oder Migrant\*innen wahrgenommen. Bereits etablierte Empathie und Aufmerksamkeitsökonomien setzten sich nach dem 7. Oktober 2023 fort und haben sich teilweise verschärft.

## FEHLENDE EMPATHIE NACH DEM 7. OKTOBER 2023

Insbesondere in den ersten Tagen und Wochen war die Erfahrung von **Empathielosigkeit** für viele eine einschneidende Zäsur.

Bezogen auf die entsetzliche, traumatisierende Erfahrung der israelischen Gesellschaft, die Opfer des Massakers und die Entführten herrschte jenseits politischer und offizieller Stellungnahmen ein schmerzhaftes, beredtes **Schweigen** von Freund\*innen und potenziell Alliierten. Mitgefühl und Anteilnahme auf privater und öffentlicher Ebene fielen dürftig aus, kamen zu spät oder gar nicht.

Bezogen auf die Situation der Menschen in Gaza wiederum herrschte zunächst eine vielsagende **De-Thematisierung** durch offizielle Stellen oder die Presselandschaft, gefolgt von großen Vorbehalten bis hin zur **Kriminalisierung von Solidaritätsbekundungen** im öffentlichen Raum.

## EMPATHIEENTZUG FÜHRT ZU DEHUMANISIERUNGSPROZESSEN

Dieser Empathieentzug hat zum einen zu (Gefühlen von) Isolation und zu zerbrechenden Allianzen geführt. Zum anderen ist er Anlass zu großer Sorge und Wachsamkeit. Denn das Fehlen von grundlegender menschlicher Empathie ist ein relevanter Teil von **Dehumanisierungsprozessen**, die wiederum eine wesentliche Entstehungsbedingung für genozidale Entwicklungen sind.

Schon jetzt hat das Fehlen von Empathie reale Folgen für die jeweils Markierten. Nicht nur der Verband der Beratungsstellen für Betroffene rechter, rassistischer und antisemitischer Gewalt (VBGR) stellt einen signifikanten Anstieg von Gewalttaten gegenüber Jüdinnen\_Juden und Muslim\*innen in Deutschland fest.

## FUNKTIONEN DER SELBSTVERGEWISSERUNG FÜR DIE DOMINANZGESELLSCHAFT

Sowohl das „Sprechen über“ als auch Selbstpositionierungen rund um den 7. Oktober 2023, den Krieg zwischen Israel und der Terrororganisation Hamas oder die katastrophale Situation der Menschen in Gaza erfüllen auch für die Dominanzgesellschaft Funktionen der Vereindeutigung und Selbstvergewisserung. Dazu zählen:

- **INSTRUMENTALISIERUNG**

Eine Legitimierung der jeweils eigenen Position und (gesellschafts-)politischen Agenda findet auf unterschiedlichen Ebenen statt und dient der Rechtfertigung von (exkludierenden) Praxen und Forderungen wie z. B. Verboten oder Ausschlüssen. Dabei werden Rassismus und Antisemitismus oft gegeneinander ausgespielt oder reproduziert und verstärkt.

- **EXTERNALISIERUNG**

Nicht nur unter dem Schlagwort des „importierten Antisemitismus“ wird imaginiert, dass Antisemitismus ausschließlich von „den Anderen“ ausgeht – während gleichzeitig eigene Rassismen als Kampf gegen Antisemitismus rechtfertigt werden können. Dabei findet eine Abgrenzung von „beiden Parteien“ statt: „Die haben einen Konflikt, der unser Zusammenleben gefährdet. Sie sind das Problem, wir Teil der Lösung.“

- **KONKURRENZSETZUNG**

Mal als Fürsprecher\*innen oder Anwält\*innen, mal als Kläger\*innen oder Richter\*innen wird eine Deutungshoheit in Anspruch genommen, die objektiv entscheidet, wer welche (berechtigten) Ansprüche, Bedürfnisse und Existenzängste hat – dafür werden die Betroffenen meist nicht einmal befragt.

DEBORAH KRIEG

ÜBER  
DIE  
AUTOR-  
IN



**DEBORAH KRIEG** ist Bildungsreferentin bei der Bildungsstätte Anne Frank, Kuratorin des Lernlabors „Anne Frank. Morgen mehr.“ und hat das Programm „(K)ein Kunststück“ mit aufgebaut und die erste Runde als Beraterin mit durchgeführt.

Foto: © Felix Schmitt

# ZUM UMGANG DES KULTURBETRIEBS MIT DEM 7. OKTOBER, DEM KRIEG IN GAZA UND SEINEN FOLGEN

## Reflexionen der Berater\*innen von „(K)ein Kunststück“

• DEBORAH KRIEG, SARAH WIEDERHOLD UND ANNA LAMPERT •

Wie kann man auf weltpolitische Ereignisse angemessen reagieren? Der Terrorangriff der Hamas und der daraus resultierende Krieg in Gaza haben auch den Kunst- und Kulturbetrieb vor große Herausforderungen gestellt und gezeigt, dass es bei den Themen Antisemitismus und Rassismus noch viel zu tun gibt. Die Berater\*innen des Programms „(K)ein Kunststück“ blicken zurück und erläutern, wie Institutionen es schaffen können, aus dem Reagieren ins Agieren überzugehen.

„Es hat immer etwas mit Deutschland zu tun“, sagte Hamze Bytyçi von Roma Trial e. V. bei einem Panel<sup>17</sup> zum Thema multiperspektivische und multidirektionale Erinnerungskultur. „Wenn etwas in unserer vernetzten und globalisierten Welt passiert, ist es immer auch von Bedeutung in Deutschland“, so Bytyçi weiter. „Da wir eine Gesellschaft sind, die zutiefst von transnationalen Beziehungen und Migration geprägt ist, aber auch von Communitys, die schon sehr lange hier leben, wie es bei jüdischen Menschen der Fall ist.“

Wenn etwas in Israel passiert, dann hat es in unserer postnationalsozialistischen Gesellschaft immer etwas mit Deutschland zu tun. Wir als Kulturarbeiter\*innen und Berater\*innen von „(K)ein Kunststück“ können den Nahostkonflikt nicht von Deutschland aus lösen, aber wir wollen oder müssen uns dazu verhalten.

## REAKTIONEN IM DEUTSCHEN KULTURBETRIEB NACH DEM TERRORANGRIFF

Als am 7. Oktober 2023 der menschenverachtende Terrorakt verübt wurde, der weitere entsetzliche Gewalttaten nach sich zog, verhielt sich auch der deutsche Kunst- und Kulturbetrieb<sup>18</sup> dazu. Jedoch nicht mit kollektivem Entsetzen und Trauer, Liebe und Empathie(n), sondern oft mit verstörendem Antisemitismus und Rassismus: Kulturinstitutionen wurden von Kulturpolitik und Verwaltung dazu angehalten, sich mit Flaggen oder dem Hashtag #westandwithisrael an Israels Seite zu positionieren, was jedoch bei einigen zu Trotzreaktionen führte. Es herrschte überwiegend ein großes Schweigen, mitunter wurden die Gräueltaten der Hamas verkannt, relativiert oder fast schon verherrlicht.

<sup>17</sup> Der Mitschnitt des Panels „Pluralistisches Erinnern“ vom 9.11.2021 mit den Speaker\*innen Hamze Bytyçi, Andrea Hanna Hünninger und Nadine Seidu kann unter folgendem Link abgerufen werden: <https://www.youtube.com/watch?v=Nuek3lanfZM> [Letzter Abruf: 8.1.2025]

<sup>18</sup> Es ist schwierig von dem Kunst- und Kulturbetrieb zu sprechen. Wir wissen: Es sind verschiedene Akteur\*innen, freie Künstler\*innen, Veranstalter\*innen, etablierte Häuser der sog. Hochkultur, soziokulturelle Zentren, verschiedene Kunstsparten oder kleine Initiativen, die als Veranstaltungsorte für Kultur arbeiten. Und sie haben sich alle sehr unterschiedlich zu den Geschehnissen um den 7. Oktober positioniert.

Manche positionierten sich solidarisch mit Israel, behielten aber ihr antisemitisches Repertoire auf dem Spielplan oder in ihren Ausstellungen, was wiederum bei einigen jüdischen Communitys und Verbündeten zu Trauer und Wut führte, besonders bei jenen, die schon lange auf Antisemitismus im Kulturbetrieb hinwiesen. In anderen Fällen wurde Antisemitismus mit unüberhörbar rassistischen Zwischentönen oder Auslassungen beklagt. Es kam zu polarisierenden, manchmal hemdsärmeligen, politisch und emotional aufgeladenen Auseinandersetzungen verschiedener Kulturakteur\*innen und der Kulturpolitik wie z. B. rund um die Berliner Antidiskriminierungsklausel.

## REFLEXIONEN ZUM KULTURBETRIEB VON BERATUNGSSEITE

Zum Zeitpunkt des Terrorangriffs war die Arbeit im Programm „(K)ein Kunststück“ im vollen Gange, daher wurde der 7. Oktober auch in unserer Zusammenarbeit mit den Kulturinstitutionen immer wieder thematisiert. Darüber hinaus wurde die Bildungsstätte Anne Frank infolgedessen verstärkt mit Beratungsanfragen zu Antisemitismus aus dem Kunst- und Kulturbetrieb kontaktiert. Daher möchten wir als antisemitismus- und rassismuskritische Berater\*innen reflektieren, was wir in den Wochen und Monaten nach dem Massaker der Hamas im deutschen Kulturbetrieb beobachtet haben – und was wir schon lange davor wahrgenommen haben.

## ANTISEMITISMUS UND RASSISMUS IM KULTURBETRIEB? PASST NICHT INS WELTBILD

Antisemitismus und Rassismus von rechts sind eine Tatsache, die die wenigsten bestreiten werden. Dass beides jedoch auch im links-progressiven Milieu, der imaginierten „Mitte“ der Gesellschaft oder gar in Kulturinstitutionen zu finden ist, empfinden viele Menschen jedoch als überfordernd. Es passt schlicht nicht in das eigene Weltbild. Dabei sind wir alle mit antisemitischen und rassistischen Bildern, Filmen oder Medien aufgewachsen und auch in den kunsthistorischen Wissenschaften ist die Aufarbeitung des visuellen Antisemitismus oder Rassismus eine Leerstelle in der Lehre und Forschung.

19 Mehr dazu erfahren Sie in der Broschüre der Bildungsstätte Anne Frank „Wer ist und was will die BDS?“, Link: <https://www.bs-anne-frank.de/media-thek/publikationen/wer-ist-und-was-will-bds-eine-handreichung-zur-antiisraelischen-boycottbewegung> [Letzter Abruf: 21.10.2024]

## VERSUCH EINER CHRONOLOGIE: REAKTIONEN IM KULTURBETRIEB NACH DEM 7. OKTOBER

Zunächst gab es in direkter Reaktion auf die Terroranschläge der Hamas verhaltene Empathiebekundungen einzelner Häuser. Sie haben z. B. auf Social Media eigene Statements gepostet. Der Deutsche Bühnenverein hatte bereits am 10. Oktober 2023 eine Solidaritätsbekundung mit den Opfern des Hamas-Terrors im Namen der Bühnen und Orchester veröffentlicht. Der Deutsche Kulturrat ebenfalls zeitnah. Wir nahmen jedoch schnell auch eine Diskrepanz wahr: Einflussreiche Instanzen posteten, doch Empathie und Solidarität seitens der sich als progressiv, links und weltoffen verstehenden Milieus der Kulturarbeiter\*innenszene blieben weitestgehend aus. Als die kriegerischen Auseinandersetzungen durch die Militäreinsätze Israels in Gaza zunahmen, kam es vermehrt zu Statements, die den Terror der Hamas verurteilten und das Leid der Zivilist\*innen in Gaza beklagten. Öffentliche Briefe von (internationalen) Künstler\*innen, die Waffenruhe forderten, ohne jedoch den Hamas-Terror als Auslöser des jüngsten Kriegs zu benennen, machten die Runde. Demonstrationen und Protestcamps an (Kunst-)Hochschulen nahmen zu, getragen von unterschiedlichsten sozialen Gruppen und politischen Konstellationen.

## MIT WELCHEN KÜNSTLER\*INNEN SOLL ODER „DARF“ NOCH ZUSAMMENGearbeitet werden?

Die Ereignisse führten zur Zuspitzung unterschiedlicher Fragen im Kunst- und Kulturbetrieb: Mit welchen Künstler\*innen soll oder „darf“ noch zusammengearbeitet werden und mit welchen nicht? Was heißt BDS<sup>19</sup>-nah und wie sollte damit umgegangen werden? Wo wird von Menschen mit Entscheidungsmacht ganz genau hingeschaut und eine Ausstellung oder ein Statement als „einseitig“ verurteilt? Und wer darf einfach weitermachen wie immer?

Unsere Beobachtung ist: Die Ausladungen treffen vor allem BIPOC-Künstler\*innen, Künstler\*innen aus dem „Globalen Süden“, Afghanistan, Bangladesch, arabische und palästinensische sowie jüdische und israelische Künstler\*innen. In besonderem Maße sind palästinensische Künstler\*innen davon betroffen, abzuwägen, ob sie ihre Positioniertheit und Positionen öffentlich machen wollen oder können, um Ausschlüssen und Repressalien zu entgehen. Beruflich gesehen kann das ein existenzielles Dilemma bedeuten. All die Absagen, Verbote und Mittelkürzungen oder

Razzien sind nur schwer nachvollziehbar, weil nicht immer von außen erkennbar ist, welche Verhandlungen und Gespräche im Vorfeld zwischen wem geführt wurden, bevor Entscheidungen gefallen sind. Konkrete Gründe werden selten öffentlich und transparent.

Wir sehen eine zunehmende Ungleichbehandlung in der Beurteilung von Antisemitismus- oder Rassismusverdachtsfällen und Einseitigkeitsvorwürfen. Gleichzeitig ist es wichtig, Antisemitismus und Rassismus klar zu benennen und zu verurteilen – doch das fällt vielen Kulturarbeiter\*innen oft schwer, viele wenden sich an uns oder suchen nach anderen unterstützenden Angeboten.

## POLARISIERUNG IN „GUT“ UND „BÖSE“

Als Konsequenz der Polarisierung in zwei Lager (in „Gut“ und „Böse“) sind Antisemitismus und (anti-muslimischer) Rassismus sowie pauschalisierende Abwertungen von muslimisch gelesenen Menschen weiter angestiegen. Gleichzeitig sind jüdische Student\*innen und Professor\*innen an Kunsthochschulen, jüdische Künstler\*innen und Jüdinnen\_Juden im öffentlichen Raum nicht sicher. Sie bekommen Drohungen, sind mit antisemitischen und israel-feindlichen Graffiti konfrontiert und erleben Gewalt. Sie fordern Polizei- oder Personenschutz und Awareness-Teams bei öffentlichen Veranstaltungen. Manchmal bekommen sie Schutz, manchmal auch nicht, denn es fehlen Schutzkonzepte im Kunst- und Kulturbetrieb. Veranstaltungen, die Solidarität mit Palästina zum Ausdruck bringen wollen, sind wiederum auch nicht sicher, da sie regelmäßig „gekapert“ oder kriminalisiert werden.

## VERUNSICHERUNG SEITENS DER KULTURINSTITUTIONEN: WIE RICHTIG REAGIEREN?

Als Berater\*innen für Kulturinstitutionen erleben wir aktuell hohe Verunsicherungen, wie auf all das reagiert werden kann. Sei es in der Frage der eigenen Positionierung als Kunst- und Kulturbetrieb und der eigenen Rolle im Zusammenhang mit gesellschaftspolitischen Fragen. Insbesondere nehmen wir auch die Angst wahr, sich „falsch“ oder einseitig zu positionieren. Im Vergleich zu anderen internationalen Ereignissen und Kriegen ist dies bemerkenswert, da sonst schnell Stellung in Form von Lesungen, Plakataktionen, Diskussionsabenden bezogen wird, wie zuletzt bei den Women-Life-Freedom-Protesten oder dem russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine.

## FRAGEN DER KULTURINSTITUTIONEN

Die Kulturinstitutionen stehen derzeit also vor der Herausforderung, die Ereignisse angemessen zu thematisieren, multiperspektivisch aufzugreifen und gleichzeitig Antisemitismus und Rassismus entgegenzutreten, um Betroffene und Mitarbeiter\*innen zu schützen. Mit vielen Fragen wenden sie sich an uns: Wie können wir Antisemitismus wirkungsvoll entgegenzutreten? Wie können wir legitime Kritik an der Politik Israels und israelbezogenem Antisemitismus, besonders im Kontext von Solidaritätsbekundungen, unterscheiden? Welchen Beitrag können wir als Kunst- und Kulturinstitutionen leisten, um Spannungen, Emotionen und Konflikte in Deutschland zu bearbeiten, wieder miteinander ins Gespräch zu kommen und somit die in der Kulturarbeit viel zitierten Diskursräume offen zu halten? Wie gelingt es uns, die Vielschichtigkeit des Konflikts und der Gewalt zu thematisieren und die darauf bezogenen Formen von Antisemitismus und Rassismus in der Kulturarbeit kritisch zu behandeln? Wie können wir Mitarbeiter\*innen und eingeladene Künstler\*innen vor Diskriminierung und Gewalt schützen? Was bedeutet es, ein Ally in einem polarisierten Konflikt zu sein?

## LÖSUNGSANSATZ: AGIEREN STATT REAGIEREN DANK HANDLUNGSKOMPETENZ

All das sind sehr grundsätzliche Fragen, die **Haltungen und Handlungsstrategien** von Institutionen betreffen: Den Antworten kann man sich nur annähern durch das Erlangen von Handlungskompetenz in rassistischen und antisemitistischen Strukturen, weg vom **Reagieren** hin zum **Agieren**.

Folgende Aufgaben sollten dafür angepackt werden:

### 1. KOMPETENZAUFBAU ZUR BEURTEILUNG VON ANTISEMITISMUS UND RASSISMUS IN ALL SEINEN FACETTEN, EBENEN UND INTERSEKTIONEN

Keine Relativierung von Rassismus und Antisemitismus: An der Gleichzeitigkeit von Rassismus und Antisemitismus zu arbeiten, bedeutet auch, wachsam dafür zu sein, wo die jeweiligen Phänomene instrumentalisiert werden, ohne abzuerkennen, dass beide Ideologien und Praxen der Menschenfeindlichkeit in ihrer offenen Auslebung zugenommen haben und zu benennen sind.

## 2. VERLERNEN VOM DENKEN IN POLARITÄTEN UND BETROFFENHEIT IN DEN FOKUS NEHMEN

Oft erlebten wir in den Gesprächen mit Kulturakteur\*innen einen Missbrauch des „Nahostkonflikts“ für simple Identitätskonstrukte. Wie bei einem Fußballspiel wird gefragt, für wen bist Du? Israel oder Palästina, Jüdinnen\_Juden oder Muslim\*innen? Dahinter steckt sicherlich das tiefe Bedürfnis zu „den Guten“ zu gehören bzw. auf der „richtigen“ Seite zu stehen und das polarisierende Denken, wie die Unterteilung in richtig und falsch, wahr und unwahr, das uns in Bildungssystemen beigebracht wird.

Die Realität gestaltet sich nicht so simpel, denn die Identitäten in Israel und Palästina sind komplex und intersektional. Betroffen sind Schwarze Jüdinnen\_Juden, Drus\*innen, Beduin\*innen, Christ\*innen, Misrachim oder die jüdische Bevölkerung in arabischsprachigen Ländern sowie arabische und palästinensische Israel\*innen oder muslimische Israelis, palästinensische Menschen ohne Glauben, Israel\*innen, die solidarisch mit Gaza sind u. v. a. Es gibt also sehr unterschiedliche Betroffenheiten und unterschiedliche Qualitäten des Betroffenseins, welche wir als Außenstehende oft nur schwer beurteilen können. Es macht einen Unterschied, ob ich Freund\*innen und Familie in Gaza und Israel habe, ob ich nach dem 7. Oktober Unterdrückung erlebe oder ob ich als Alliierte begleitend trauere und wirke.

Immer wieder können wir uns vor Augen halten, dass die Menschenrechte für alle Menschen da sind und nicht selektiv oder konkurrierend zur Geltung kommen dürfen. Um die Polarisierung der Solidaritäten und Identitäten in ethnisierten Debatten wie pro Israel/Jüdinnen\_Juden vs. pro Palästina/Muslim\*innen weiter aufzulösen, hilft als eine mögliche Analyseebene das Triggerpunktemodell von Steffen Mau<sup>20</sup>. Demnach gibt es vier soziale Konsens- und Konflikt-Arenen: 1. Oben vs. Unten (Macht vs. Ohnmacht), 2. Innen vs. Außen (Teilhabemöglichkeiten vs. Barrieren), 3. Wir vs. Sie (meine Gruppe vs. Otheringprozesse), 4. Heute vs. Morgen (will ich heute gut leben vs. ich habe zukünftige Generationen im Blick).

<sup>20</sup> Vgl. Steffen Mau et al (2024): „Triggerpunkte – Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft“, Suhrkamp.

<sup>21</sup> Wir empfehlen dazu den Beitrag „Von Haltung zur Handlung gegen Diskriminierung. Über die praxisnahe Umsetzung von Leitbild, Verhaltenskodex und Antidiskriminierungsklausel im Kulturbetrieb“ von Sonja Baltruschat in dieser Broschüre.

Hiermit werden Identitäten und Solidaritäten neu begreifbar. Hinzu kommen also Generationenfragen, gesellschaftliche Zukunftsszenarien und Visionen, Milieus und Klassen, Einkommens- und Armutsverhältnisse, Gruppenbildungsprozesse jenseits unserer gängigen Zuschreibungsmuster um Religion und Ethnie.

## 3. SCHUTZ DER MENSCHEN VOR RASSISMUS UND ANTISEMITISMUS

Zur Bewahrung der Demokratie gibt es eine These, die uns aus der Arbeitspraxis plausibel erscheint: **Wer Demokratie fördern will, muss Menschen vor Diskriminierung schützen.** Und zwar sowohl innerhalb der eigenen Institution als auch über externe Strukturen wie z. B. Antidiskriminierungsberatungsstellen. Wenn Menschen Unrecht geschieht und darauf reagiert wird, dann können Menschen ihr Vertrauen in funktionierende Institutionen, in die Achtung des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) und der Menschenrechte festigen. Ohnmachtsgefühle werden genommen und Selbstwirksamkeit (wieder-)erlangt. Doch was bedeutet ein Schutz vor Diskriminierung in der konkreten Arbeitspraxis eines Kulturbetriebes?

In Berlin wurde als Reaktion auf den 7. Oktober eine sogenannte Antidiskriminierungsklausel als Bedingung für die Kulturförderung eingeführt. Nach etlichen offenen Briefen und Demonstrationen von über 800 bekannten Künstler\*innen und Kulturarbeiter\*innen, welche die Kunstfreiheit gefährdet sahen, aber auch schnell wieder abgeschafft. Ein Bekenntnis unterschreiben zu müssen, um finanzielle Mittel für Kunst und Kulturproduktion zu bekommen, ist zu kurz gegriffen. Nicht weil die Kunstfreiheit damit abgeschafft wird, sondern eben dann, wenn eine solche Klausel zum einen Reflexions- und Veränderungsprozesse ersetzt und zum anderen eine offene Flanke zu einer einseitigen Instrumentalisierung lässt.

Die Lösung liegt vielmehr in tieferliegenden Veränderungsprozessen rund um das Erlernen einer rassismuskritischen und antisemitismuskritischen Haltung. Aber offen ausgetragener Antisemitismus, Rassismus und die Abwehr weißer Kulturarbeiter\*innen gegenüber Antidiskriminierung zum Schutz von Menschen bleiben als offene Wunde stehen.

Als Wundermittel gegen Diskriminierung werden gerade in Kulturinstitutionen Verhaltensgrundsätze und ein **Code of Conduct** empfohlen

bzw. erarbeitet. Ja, es ist wichtig, Vereinbarungen zum Miteinander und im Umgang mit Gästen, dem Publikum oder im Team zu treffen. Fast wichtiger als das Dokument sind jedoch erstens die Prozesse der Entstehung, die viel Zeit und Reflexion im Gesamtteam benötigen, und zweitens, wie ein solches Papier dann im Haus gelebt wird<sup>21</sup>.

In der eigenen Institution können wir uns darum bemühen, einen möglichst friedlichen und wertschätzenden Ort zu gestalten, in dem sich alle Menschen wohl und sicher fühlen. Das ist vielleicht sogar gesellschaftlich wirksamer, als immer ins Außen zu rufen.

#### 4. EMOTIONEN RAUM GEBEN UND KOLLEKTIVE PRAXEN ETABLIEREN

Auch in den Prozessen im Rahmen des Programms „(K)ein Kunststück“ spiegelten sich die Geschehnisse in dem Wunsch nach Einordnung von Reaktionen und der Sicherheit im Vokabular wider. Manche finden das hilfreich, für andere lenkt es aber ab einem bestimmten Punkt von den eigentlichen Zielen ab und hält notwendige Prozesse auf. Die Weltgeschehnisse brechen herein in Projektpläne und Ausstellungsvorhaben, sie werden spürbar.

Es kommen Wünsche auf, „sachlich“ über den Konflikt zu sprechen. Es ist jedoch schwierig oder unmöglich, Emotionen im Sprechen über das Massaker und den Krieg sowie auch über Antisemitismus und Rassismus außen vor zu lassen. Denn es gibt unterschiedliche Betroffenheiten und unterschiedliche Qualitäten im Betroffensein. Das Verfolgen von Nachrichten, Warten auf Lebenszeichen von Angehörigen oder Freund\*innen, Diskriminierungserfahrungen und Ohnmacht – all das ist emotional. Am Arbeitsplatz gibt es ohnehin wenig Raum für Emotionalität.

Kulturinstitutionen könnten als kollektive Praxis Gesprächsräume für alle Mitarbeitenden schaffen, in denen die Ereignisse besprochen werden können. Diese sollten regelmäßig während der Arbeitszeit stattfindend, allparteilich und macht-bewusst moderiert werden und so gestaltet sein, dass Emotionen und Fehler zugelassen werden können. Dann können sie bei der Auseinandersetzung mit der Frage, wie man als Institution (re-) agieren kann und möchte, unterstützend wirken. So findet beispielsweise an der University of Applied Science Frankfurt regelmäßig eine **Power Hour** für Studierende und Professor\*innen statt, um den Dialog zu ermöglichen.

Ein wichtiger Schritt in der Auseinandersetzung und Kommunikation kann außerdem sein, sich bewusst zu machen, dass öffentliche Statements, in denen sich alle Mitarbeitenden wiederfinden, kaum zu erreichen sind und die Schwierigkeit bei einer gemeinsamen Haltungsformulierung auch transparent kommuniziert werden kann.

SARAH WIEDERHOLD



ANNA LAMPERT



DEBORAH KRIEG

## ÜBER DIE AUTORINNEN

**ANNA LAMPERT** hat im Herbst 2024 die Leitung des Projektes „(K)ein Kunststück“ von **SARAH WIEDERHOLD** übernommen. **DEBORAH KRIEG** hat das Programm als langjährige Bildungsreferentin der Bildungsstätte Anne Frank mit aufgebaut und bereits die erste Runde mit durchgeführt.

Fotos: © Felix Schmitt

<sup>22</sup> Inspiration liefert die Neuerscheinung „Trialog: Wie wir über Israel sprechen“ (2024) von Jouanna Hassoun und Shai Hoffmann, Quadriga. Gemeinsam reisten die beiden Autor\*innen für ihr Projekt „Trialog“ von Schule zu Schule, um über den Krieg in Gaza, die gegenwärtige Eskalation sowie die Auswirkungen auf das Leben in Deutschland zu sprechen. Sie schaffen in ihren Gesprächsrunden einen Raum, der auch Fragen und Ansichten zulässt, die viele sich nicht zu stellen oder zu äußern trauen.



# ARBEIT IN WEISSEN DOMINANZKULTUREN<sup>23</sup>

## Über ausschließende Mechanismen im Arbeitsalltag (von Kulturbetrieben) und Strategien dagegen

• DEBORAH KRIEG •

**Auch Kulturbetriebe sind vor allem weiß dominiert. Das führt dazu, dass marginalisierte Personen im Arbeitsalltag unter diskriminierenden oder ausschließenden Mechanismen zu leiden haben. Welche das sind und was Institutionen dagegen tun können, beschreibt Deborah Krieg, Beraterin beim Programm „(K)ein Kunststück“ bei der Bildungsstätte Anne Frank, in ihrem Beitrag.**

Wenn es um die Anerkennung von Pluralität und Diskriminierungsfreiheit geht, fallen viele Institutionen hinter ihren eigenen Ansprüchen zurück. Auch und gerade solche, die sich in ihrer Arbeit deutlich gegen Diskriminierung und Menschenfeindlichkeit positionieren.

Um zu verstehen, warum es so schwer ist, der eigenen Haltung – auch nach innen – gerecht zu werden, ist es sinnvoll, genauer in den Blick zu nehmen, womit diskriminierungskritische (Organisations-)Entwicklungen auf struktureller Ebene konfrontiert sind.

### WARUM GIBT ES SO VIEL UNGLEICHBEHANDLUNG IN INSTITUTIONEN?

Die wenigsten Institutionen oder institutionellen Strukturen sind entstanden, um Gleichwertigkeit oder Gleichbehandlung durchzusetzen. Ganz im Gegenteil: Sie funktionieren auf Basis von Strukturen und Arbeitsweisen, die in Systemen und in Zeiten der Ungleichbehandlung und Ungleichwertigkeit entwickelt wurden und diese stützen. Sie sind Repräsentanzen und Instanzen einer jahrhundertalten Tradition von Gatekeeping. Sie sind das Ergebnis von Identitätspolitiken weißer, wohlhabender, gebildeter Männer. Dabei werden die Interessen und Bedürfnisse einzelner (nämlich vorrangig weißer, wohlhabender, gebildeter Männer) als Normen und Standards gesetzt und priorisiert.

### STRUKTUREN, DIE PRIVILEGIEN MANIFESTIEREN

Mit dem Ziel ihre Interessen und Privilegien zu manifestieren und zu schützen, entstanden spezifische Strukturen mit spezifischen Zugängen, die letztlich mitentscheiden, welche Arbeit, welche Position und welche Positionierung gesellschaftlich in welcher Form ausgestattet wird: mit Überfluss; ausreichend, nur mangelhaft oder aber gar nicht. Welche Arbeit wird gesehen, wertgeschätzt und als systemrelevant bewertet? Welche als selbstverständlich betrachtet oder abgewertet? Welche Arbeit wird bezahlt, welche wird geschützt, was gilt überhaupt als Arbeit? Ist Betteln beispielsweise Arbeit oder Faulheit? Welche gesellschaftlichen Ressourcen werden Care-Arbeit zugewiesen, usw.?

<sup>23</sup> Die Aufstellung in dieser Broschüre orientiert sich an dem Paper: „White Supremacy Culture; Minnesota historical society, Departement of Inclusion and Community Engagement, From Dismantling Racism: A Workbook for Social Change Groups“ von Kenneth Jones and Tema Okun, ChangeWork, 2001, Link: [https://www.whitesupremacyculture.info/uploads/4/3/5/7/43579015/okun\\_-\\_white\\_sup\\_culture.pdf](https://www.whitesupremacyculture.info/uploads/4/3/5/7/43579015/okun_-_white_sup_culture.pdf), [Letzter Abruf: 22.10.2024] und der Website zum Thema von Tema Okun, Link: <https://www.whitesupremacyculture.info/>, [Letzter Abruf: 22.10.2024] Die dort beschriebenen Aspekte einer White Supremacist Culture sind wesentliche Ausgangspunkte und Inspiration für die Überlegungen zu Ausformungen von (institutionellen) Dominanzkulturen in unserer Arbeitswelt.

## WER BESTIMMT WAS KUNST IST? EIN KURZER RÜCKBLICK

Im Bereich von Kunst und Kultur waren es über lange Zeiträume hinweg vorrangig Auftraggeber\*innen, Mäzen\*innen und Sammler\*innen, die bewerteten, förderten, präsentierten oder bewahrten und dadurch maßgeblich bestimmten, was als Kunst galt. Sie bestimmten, welche Kunst bedeutungsvoll ist und deshalb ausgestattet, gezeigt und verehrt werden soll. Nach ihren Richtlinien entstanden Kanons und Strukturen, Curricula und Maßstäbe. Diese sind bis heute z. B. in ausgewählten Schulen und akademischen Graden wirkmächtig und entscheiden nicht selten darüber, ob Künstler\*innen (entlohnt) am Kulturbetrieb teilhaben können. Dabei werden auch Möglichkeitsräume definiert, die über Ausstattung und Anerkennung von Werk und künstlerischer Praxis hinausgehen: Bestimmte Rollen, Handlungsweisen und Charaktereigenschaften werden zugewiesen, erwartet oder großzügig toleriert, wie z. B. „das Genie“.

## KÄMPFE UM ZUGANG UND BETEILIGUNG

Gleichzeitig gibt es eine lange Geschichte andauernder, mühsamer Kämpfe um Zugang und Beteiligung. Sowohl die Benachteiligungen als auch die Kämpfe und Bewegungen dagegen wirken dabei auf allen gesellschaftlichen Ebenen (individuell, interpersonell, institutionell, strukturell, diskursiv und epistemisch).

## BESTREBUNGEN DER FRAUEN- BEWEGUNG IM ARBEITSKONTEXT

Blicken wir auf den langen Kampf um Gleichberechtigung und setzen den Fokus auf Sexismus und Arbeit. Was hat sich hier inzwischen getan? Erfolgreich erkämpft wurden beispielsweise das Recht von Frauen und Mädchen auf (Aus-)Bildung und freie Berufswahl sowie die Mitgestaltung von Frauen über das Wahlrecht. Ebenso dazu gehören gesetzliche Regelungen und Maßnahmen wie Mutterschutz, Quotenregelungen, anonyme Bewerbungen oder das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zur Durchsetzung auch dieser Rechte.

## FRAUEN WERDEN HEUTE IMMER NOCH BENACHTEILIGT

Doch trotz des Vordringens von Frauen ins (entgeltliche) Berufsleben gibt es bis heute nach wie vor sehr viele Benachteiligungen wie den Gender-Gap, den Status von Care-Arbeit, die unterschiedliche Bewertung gleichen Handelns (z.B. bei Gehaltsverhandlungen, der Bewertung von Machtmissbrauch oder bei der Frage, welches Verhalten als angemessen oder nicht gilt), die unterschiedliche Berücksichtigung bei Produktentwicklungen (z.B. bei Medikamenten) sowie unterschiedliche Kosten und Gewinnspannen für bestimmte Artikel (z.B. Kosmetika).

## VIELEN INSTITUTIONEN SIND DIE STRUKTURELL BEDINGTEN UNGERECHTIGKEITEN NICHT BEWUSST

Unabhängig von Selbstverständnissen, Aufträgen und Notwendigkeiten (wie dem Grundgesetz, dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz oder eigenen Leitbildern etc.) perpetuieren die meisten Institutionen Strukturen, die Gleichberechtigung und Gleichwertigkeit erschweren oder verhindern. Viele, wahrscheinlich sogar die meisten dieser institutionellen Charakteristika, Vorgaben, Selbstverständlichkeiten und Rahmenbedingungen sind den Agierenden dabei nicht bewusst.

# Mechanismen weißer Hegemonialkulturen

Unter einer *weißen* Hegemonialkultur wird die Art und Weise verstanden, in der eine bestimmte, dominante soziale Gruppe (in diesem Fall *weiße*, wohlhabende Männer) ihre kulturellen Annahmen und Praxen so etablieren, dass sie als selbstverständlich und „natürlich“ angesehen werden. Diese genießen aufgrund ihrer gesellschaftlichen Situierung bestimmte Privilegien und verfügen über einen besseren Zugang zu gesellschaftlich relevanten Ressourcen und Repräsentationen. Alternativ spricht man auch von (der Vorherrschaft) *weißer* Dominanzgesellschaft. Auch Kulturbetriebe werden oft von *weißen* Hegemonialkulturen dominiert, z.B. auf Führungsebene. Aber auch in der Belegschaft mangelt es an Diversität. Daraus ergeben sich bestimmte Mechanismen, die marginalisierte Personen von der Teilhabe und Mitwirkung im Kulturbetrieb ausschließen, selektiv regeln oder kontrollieren (Gatekeeping). Strukturelle Rahmenbedingungen, die hohes Leidenspotenzial für alle in ihnen Tätigen bergen, unabhängig von ihrer Positioniertheit.

Einige dieser Mechanismen und Merkmale werden im Folgenden vorgestellt:



## MACHTKONZENTRATION

In den meisten Institutionen wird Macht (also die Möglichkeit zu entscheiden und zu gestalten) konzentriert und überwiegend vertikal verteilt: Zugänge sind limitiert und exklusiv; häufig geht (Gestaltungs-)Macht dahin, wo bereits Einfluss und Ressourcen vorhanden sind. Dabei wird Verantwortung häufig nach oben oder unten abgegeben (also abgewälzt, statt delegiert). Grundsätzlich gibt es wenig Powersharing, also wenig wirksame Teilhabe über Privilegien und Hierarchiegrenzen hinaus.



## PERFEKTIONISMUS

Perfektionismus geht häufig mit einer negativen Fehlerkultur einher und führt zu benachteiligenden Anerkennungsökonomien: Fehler werden nicht als selbstverständlicher Teil von Arbeit verstanden. Gleichzeitig werden eher Fehler thematisiert als ein Gelingen oder Gelingensbedingungen. Das Fehlen von Kritik ersetzt das Lob und etabliert die Erwartungshaltung, dass eine perfekte oder optimale Arbeitsleistung der Normalfall ist.

Dabei gelten Fehler als (individuelle) Unzulänglichkeiten und haben dementsprechend negative Auswir-

kungen auf die Person. Zugespißt machen Menschen keine Fehler, sondern sind fehlerhaft. Konflikte sind Ausdruck individueller Schwächen. Häufig ist zu beobachten, dass das Sprechen über Fehler als unangenehm empfunden wird. Fehler werden eher mit anderen besprochen als mit der Person, die sie gemacht hat. Das kann im ungünstigsten Fall zu Mobbingstrukturen auswachsen.

Eine (individuelle) Umgangsstrategie ist es, die Verantwortung für Erfolge zu übernehmen, die für Fehler hingegen abzugeben. Die institutionelle (ökonomische und symbolische) Anerkennung geht dabei überwiegend oder sogar ausschließlich dahin, wo bereits Prestige und Renommee vorhanden sind.

Grundsätzlich stehen Institutionen wenig(er) Ressourcen für das Lernen aus Fehlern, wie z. B. Reflexions- und Austauschräume, zur Verfügung. Gepaart mit der Tatsache, dass – gerade im Non-Profit-Bereich – zu wenig Ressourcen für zu viel Arbeit vorhanden sind. Geld- und Arbeitgeber\*innen erwarten oder benötigen meist zu viel Arbeit für zu wenig Geld.



## INDIVIDUALISMUS

Der Wunsch nach individueller Anerkennung und Würdigung kann zur Isolation führen. Um als Individuum mit individueller Leistung gesehen zu werden, müssen einige Anstrengungen unternommen werden. Häufig herrscht die Annahme vor „Wenn ich es nicht mache, dann macht es keiner“. Diese Annahme wird von Verantwortungsdiffusionen befeuert, dem Mangel an klaren Zuständigkeiten. Geschätzt wird, wer nicht auffällt, selbstständig und eigenverantwortlich arbeitet – ohne dass die Verantwortlichkeit(en) klar vergeben wurden. Dadurch entstehen Priorisierungsdilemmata: Bei zu viel Arbeit für vorhandene Ressourcen muss entschieden werden, was vorrangig erledigt werden muss und kann. Dazu gibt es häufig aber keine Vorgaben oder Richtlinien. Wenn individuelle Priorisierungen dabei nicht zu Reibungen führen, wird die „Mangelverwaltung“ als problemlos machbares Handeln wahr- und angenommen. Funktioniert dies jedoch nicht, wird eine individuell fehlerhafte Priorisierung vorgeworfen.

Generell hat Wettbewerb einen höheren Stellenwert als Zusammenarbeit – auch dort, wo Zusammenarbeit eigentlich geschätzt und gefordert wird, stehen wenig Ressourcen für die Ausübung und (Weiter-)Entwicklung von Teamfähigkeiten zur Verfügung. Dadurch entstehen Konkurrenzsetzungen: „Die Anderen schaffen das doch auch“, „Wenn du das nicht gut hin-

bekommst, leiden die Kolleg\*innen darunter“... Individualismus gepaart mit Perfektionismus führt dazu, dass die Abgabe von Macht oder das Teilen von Verantwortung als Hilflosigkeit oder Unfähigkeit gewertet werden.



### **PATERNALISMUS**

Wer Macht hat und Verantwortung trägt, hat Rechte – und hat recht. Wer Macht hat, hat sie auch verdient, was im Umkehrschluss bedeutet: Wer keine Macht hat, hat sie auch nicht verdient. Wer Macht hat, denkt für Andere mit – und zwar informierter und kompetenter, also besser, als sie es selbst könnten. Wer Macht hat, leistet einen wertvolleren Beitrag.

Wenn unter diesen Prämissen und Selbstverständnissen Kritik an Strukturen geübt wird, wird diese oft als (unangemessene) Kritik an der Leitung verstanden. Bedürfnisse und Interessen von Marginalisierten werden pathologisiert. Häufig mangelt es an Transparenz und Kommunikation – Macht wird als undurchsichtig und willkürlich erlebt.



### **OBJEKTIVITÄT**

Im Zentrum steht die Annahme, dass es eine übergeordnete „Objektivität“ gibt, also eine Objektivität, die jeder Subjektivität übergeordnet wird. Diese führt zu wirkmächtigen Deutungshoheiten: über Kompetenzen, Expertisen und individuelle Fähigkeiten. Die Kriterien dieser „Objektivität“ sind festgeschrieben – in Kanons, erforderlichen Ausbildungswegen oder in Zeugnissen und rechtfertigen Barrieren und Ausschlüsse. Sie bieten darüber hinaus Schutz vor einer fortgesetzten, möglicherweise verunsichernden und schmerzhaften Überprüfung und Reflexion des eigenen (institutionellen) Handelns und vor herausfordernden Veränderungsprozessen. Die Gewissheit, dass (nur) der eigene Weg der (objektiv) richtige Weg ist, ist sowohl entlastend als auch exkludierend.

Im Zuge des „Objektivitätsglaubens“ wird die Bewertung der Leistung (von Mitarbeitenden durch Vorgesetzte) häufig zu einer Bewertung der Persönlichkeit („du machst dir zu viele Gedanken“, „du bist zu ängstlich“, „es fehlt dir an Flexibilität“ ...)

Außerdem manifestiert die Annahme von Objektivität die Konkurrenzsetzung von Rationalität und Emotionalität, welche wiederum (dichotomisierende) Festschreibungen von Männlichkeit und Weiblichkeit verstärkt.



### **DRINGLICHKEIT**

Dringlichkeit entsteht durch Ressourcenknappheit und Abhängigkeiten. Nachhaltigkeit und partizipativen Prozessen stehen nur wenige Mittel zur Verfügung. Existentielle Notwendigkeiten, Innovation und schnelle, sichtbare Erfolge haben zwingend Vorrang, um vorhandenes Kapital gewinnbringend zu nutzen oder den Vorgaben (potenzieller) Geldgeber\*innen zu entsprechen.

Das führt zu einem vorherrschenden „Pragmatismus“. Eigene Ansprüche werden zurückgefahren, Bedürfnisse und Interessen Marginalisierter (Personen, Gruppen, Mitarbeiter\*innen oder Partner\*innen) werden „geopfert“. Dadurch können Dynamiken entstehen, die prekäre Lagen institutionalisieren.



### **QUANTITÄT ÜBER QUALITÄT**

Höher, schneller, weiter: Erfolg wird durch Wachstum gemessen. Qualitätsverluste und/oder das Zurückfallen hinter die eigenen Ansprüche werden in Kauf genommen. Wachsende Dringlichkeit wird als unausweichlich angenommen, wachsende prekäre Verhältnisse hingenommen.

Messbares wird höher bewertet als Nicht-Messbares. Teilnehmer\*innen- oder Abonnent\*innen-Zahlen, Social-Media-Reichweite oder nachweisbare Maßnahmen sind wichtiger als die Qualität von Beziehungen und Prozessen, demokratische (Konsens-)Verfahren zur Entscheidungsfindung oder die Fähigkeit konstruktiver Konfliktbearbeitung.

Es bleibt wenig Verständnis und Kraft für Prozesse und Prozesshaftigkeit übrig. Was sich nicht messen lässt, hat keinen oder wenig Wert.



### **WHITE DEFENSIVENESS**

Wer erlebt Empathie bei Gewalt? Wessen Interessen und wessen Ansehen werden geschont? Wer muss leiden, wer nicht? Welche Einschränkungen werden als normal oder legitim wahrgenommen? Womit muss man (nicht) klarkommen und wo Kompromisse machen? Welche Einschränkungen werden als unzumutbar wahrgenommen (als Zensur, Eingriff in Meinungs- oder Kunstfreiheit, als illegitime Verbotskultur etc.), welche nicht?

Es kann nicht wahr sein, was nicht wahr sein darf: Unter **White Defensivness** (weiße Abwehrhaltung oder Abwehrverhalten) versteht man einen weit verbreiteten Reaktionsmechanismus seitens **weißer** Personen beim Thema Rassismus. Wissenschaftler\*innen unterschei-

den zwischen drei Unterformen von White Defensivness: **White Denial** (Leugnung, z.B. „Rassismus existiert nicht“), **White Diversi-on** (Ablenkung oder Umlenkung, um das Thema zu vermeiden, z.B. das Relativieren durch „Whataboutism“ oder der Vorwurf eines „umgekehrten Rassismus“) und **White Fragility** (abwehrende, häufig sehr emotionale Reaktionen auf die Konfrontation mit Rassismus wie Wut, Angst, Verletztheit oder Schuldgefühle, Rechtfertigung oder Gesprächsabbruch).

Machtmissbrauch (seitens *weißer* Menschen) wird gelehnet oder gerechtfertigt, Macht und Privilegien werden verteidigt und geschützt – das braucht und bindet viele Ressourcen.

Es herrscht eine generelle Konfliktscheue beim Thema Diskriminierung. Kritik wird als unangemessen, unverschämt oder bedrohlich empfunden. Das führt dazu, dass eine Auseinandersetzung eher (und intensiver) über die – als unpassend oder übergriffig wahrgenommene – Form der Kritik stattfindet als mit ihren Inhalten. Die Bedürfnisse und Interessen von Betroffenen/Marginalisierten werden pathologisiert („Du bist zu empfindlich“, „Jetzt ziehst du die XY-ismus Karte“, „Du übertreibst“, „Weißt du eigentlich, was du mit deinen Anschuldigungen anrichtest?“ ...).

Diskriminierungsgeschehen wird – in der eigenen Institution – nicht als alltägliches Phänomen, sondern als absoluter Ausnahmefall oder gefährliche Krise wahrgenommen. Selbstbild und Ansehen sind in Gefahr, eine existenzielle Bedrohung steht im Raum, sollte dies betriebsintern sichtbar werden oder gar an die Öffentlichkeit geraten. Geheimhaltung ist die wichtigste Deeskalationsstrategie. Damit werden die Problemanzeigenden zum Problem für die Unversehrtheit und Sicherheit der Institution. Konflikte werden chronisch oder sogar institutionalisiert. Von Diskriminierung Betroffene brennen aus, werden ausgeschlossen oder gehen.

Das Unsichtbarmachen oder die Pathologisierung von Bedürfnissen und Interessen Marginalisierter haben reale biografische Auswirkungen, wie Ausschluss, Rückzug, Mangel, Krankheit etc.

## Gegenstrategien für ein diskriminierungssensibles Arbeitsumfeld

Nach dem Blick auf die problematischen Mechanismen der *weißen* Dominanzkultur folgen nun Überlegungen zu Gegenmitteln und -strategien. Sie bewegen sich auf vielfältigen Ebenen und unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht nicht von allgemeinen Handlungsoptionen zur Umsetzung einer konstruktiven, beteiligungsorientierten Arbeitsstruktur.



### PRIVILEGIEN CHECK

Wer verfügt über welche Gestaltungs- und Entscheidungsmacht?



### POWERSHARING

Wie kann diese Macht geteilt werden?



### FÜHRUNGS-FEEDBACK

Einführung einer prozessrelevanten (anonymen) Feedbackstruktur: Was haben Mitarbeitende über die Führungspraxen in der Institution zu sagen?



### DEFINIERTER PROZESSE

Klare Verantwortlichkeiten und klare Strukturen transparent kommunizieren



### KULTUR DER ANERKENNUNG

Lob und Dank als Alltagspraxis trainieren, individuelle **und** kollektive Leistungen wahrnehmen



### SELBSTVERSTÄNDNIS ALS LERNENDE ORGANISATION

Veränderung und Konflikte sind normal; Lernen und Veränderung sind Querschnittskompetenz und Daueraufgabe



### POSITIVE FEHLERKULTUR

Feedback nicht nur in Ausnahmen oder bei Vorfällen, sondern als alltägliches Instrument der Reflexion einführen und leben; Fehler als Normalfall und Lern-Chance verstehen



**RESSOURCEN UND KRITERIEN FÜR TEAMFÄHIGKEIT ERARBEITEN,**  
Kooperation hierarchieübergreifend organisieren



**(MACHT-)KRITISCHE PERSPEKTIVEN**  
und situiertes Wissen einladen/anhören/ernst nehmen (und entlohnen!)



**INSTITUTIONALISIERTE REFLEXIONS-PROZESSE** zur Überprüfung von Selbstverständlichkeiten und zur Infragestellung von scheinbarer „Objektivität“



**REALISTISCHE ARBEITSPLANUNG**  
Was muss getan werden, welche Ressourcen stehen zur Verfügung, wie wird verteilt und priorisiert?



**BALANCE ZWISCHEN (INTRINSISCHER) MOTIVATION UND (SELBST-)AUSBEUTUNG**



**QUALITÄTSSICHERUNG**  
Implementierung von Qualitätskriterien



**LEITBILD ALS „LEBENDIGES DOKUMENT“**  
samt ständiger (terminierter) Überprüfung und Konkretisierung – Welche Handlungen ergeben sich aus den postulierten Haltungen? Welche Konsequenzen haben Verstöße?



**DEFENSIVENESS**  
Abwehr als Problem (an-)erkennen



**(SELBST-)REFLEXION**



**ZUHÖREN ALS PROFESSIONELLE (POLITISCHE) PRAXIS**



**AKTIVES VERLERNEN ORGANISIEREN**

## SCHRITT FÜR SCHRITT ZU EINER ARBEITSKULTUR NACH DEM GLEICHWERTIGKEITSPRINZIP

Diese Handlungsstrategien können nicht als einfach abzuarbeitende „Checkliste“ begriffen werden. Angesichts der Tatsache, dass die genannten Aspekte hegemonialer Dominanzkulturen nicht nur institutionell, sondern auch strukturell verankert sind, muss eine dem Gleichwertigkeitsprinzip unterworfenen Arbeitskulturen auf allen Ebenen durchgesetzt werden. Dazu gehören neben institutionellem Handeln auch gesellschaftlicher Diskurs und politischer Wille. Vernetzung und solidarisches Handeln können die Gelingensbedingungen für einen dahingehenden gesellschaftlichen Veränderungsprozess entscheidend stärken – Keep going!

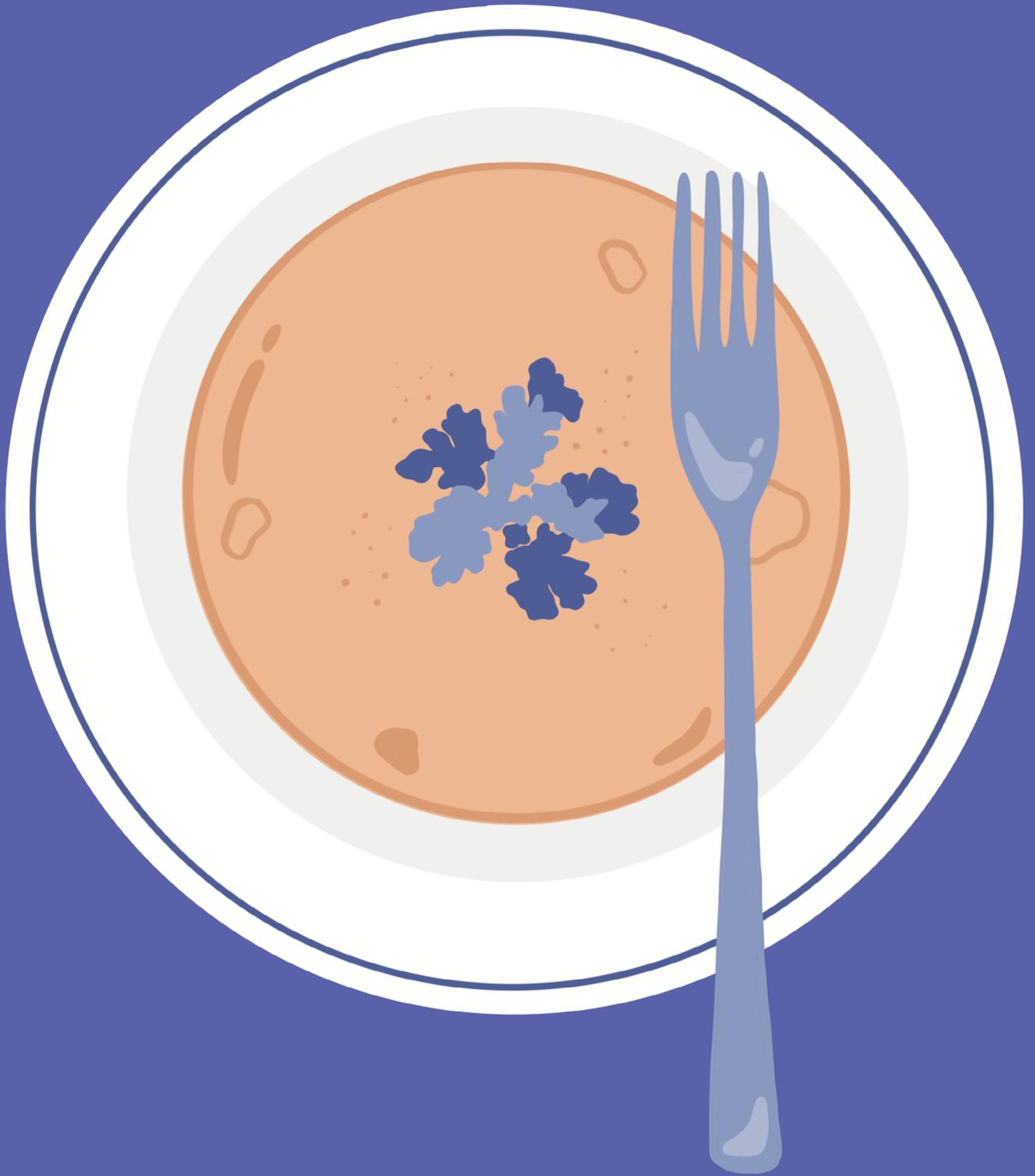
DEBORAH KRIEG

ÜBER  
DIE  
AUTOR-  
IN



**DEBORAH KRIEG** ist Bildungsreferentin bei der Bildungsstätte Anne Frank, Kuratorin des Lernlabors „Anne Frank. Morgen mehr.“ und hat das Programm „(K)ein Kunststück“ mit aufgebaut und die erste Runde als Beraterin mit durchgeführt.

Foto: © Felix Schmitt



# „WO EIN WILLE IST, IST AUCH EIN WEG“

## Gespräch mit Natascha Nassir-Shahnian und Aisha Camara zu Powersharing in Kulturbetrieben

**Kultur für alle – und aus unterschiedlichen Perspektiven! Damit dieser Wunsch Realität wird, muss die Macht in Kulturbetrieben umverteilt werden. Der Schlüsselbegriff lautet: Powersharing. Was das konkret bedeutet und wie das Konzept nachhaltig im Kunst- und Kulturbereich in die Praxis umgesetzt werden kann, darüber haben wir mit der Politikwissenschaftlerin Natascha Nassir-Shahnian, die freiberuflich Kulturinstitutionen berät und begleitet, und Aisha Camara, die als freie Kuratorin, Moderatorin und Kommunikationsberaterin tätig ist, gesprochen.**

**Die zweite Runde des Programms „(K)ein Kunststück“ steht diesmal unter dem Motto „Powersharing im Kulturbetrieb fördern“ und wird von März 2025 bis Oktober 2026 durchgeführt.**

**Das Interview führte Laura Schilling.**

**BILDUNGSSTÄTTE ANNE FRANK:** Beginnen wir mit einer ganz grundlegenden Frage: Was ist eigentlich Powersharing?

**NATASCHA NASSIR-SHAHNIAN:** Große und komplexe Frage! Eine Definition, die ich mal in einem Text für einen Sammelband zum Thema entwickelt habe, könnte ein Ausgangspunkt sein: Unter Powersharing verstehe ich solidarische Handlungen von Menschen mit Privilegien, die sich aus einer Position der Verantwortlichkeit für historische und aktuelle soziale und ökonomische Bevorteilungen aus unterdrückerischen Strukturen ergeben und sich für die Öffnung und Umverteilung von Ressourcen, Zugängen und Diskursen einsetzen.

**AISHA CAMARA:** Spannend! Was findest du hilfreich an der Formulierung?

**NATASCHA NASSIR-SHAHNIAN:** Die verschiedenen Ebenen und Machtverhältnisse, die darin stecken. Die eigene Verantwortlichkeit für die Verstrickung in Ungerechtigkeits- und Gewaltverhältnisse anzunehmen, ist für mich der erste Schritt beim Powersharing. Wenn wir in unserer Demokratie gewisse Normen schützen möchten, weil unser Gesellschaftsvertrag – also die Grundrechte – darauf basieren, dann beinhaltet das auch, Diskriminierungsstrukturen zu verändern, indem man mit konkreten Maßnahmen dagegen arbeitet.

Aus einer Machtperspektive heraus ist es vermeintlich „einfach“, das Wissen von marginalisierten Personen und Gruppen zu ignorieren. Aber ihre Perspektiven prägen die Welt seit Jahrhunderten, ebenso lange wie es Unterdrückungsstrukturen gibt. Deswegen hat es mit Verantwortlichkeit zu tun, zu sagen: „Okay, es gibt gesellschaftliche Missverhältnisse, in die wir involviert sind. Wie gehen wir damit um?“ Das bedeutet auch, Ressourcen einzusetzen und anders zu verteilen, also Zeit und Geld.

**AISHA CAMARA:** Ich möchte gerne an diesen Gedanken anknüpfen, denn ich sehe die größte Herausforderung darin, dass Personen sich überhaupt ihrer machtvollen Position bewusst werden. Insbesondere bei Kulturinstitutionen geht es darum, sich diese Macht zuzuschreiben. Hier beobachte ich häufig ein Postulat: „Wir sind prekär, wir haben gar nicht viel Macht. Alles, was du von uns bekommst, schneiden wir uns eigentlich immer schon aus der Rippe heraus.“ Das macht es unglaublich schwierig für die, die noch keinen Zugang zu diesen Räumen oder Ressourcen haben, durchzudringen. Die Häuser behaupten gerne: „Wir sind uns einer gewissen Verantwortung bewusst, aber uns sind die Hände gebunden, wir sind machtlos.“ Das ist der Knackpunkt: sich selbst in dieser Position von Macht wahrzunehmen.

Wichtig ist auch: Powersharing ist nicht Empowerment! Ich erlebe oft, dass die Auseinandersetzung mit Powersharing oder generell mit einer Öffnung und Veränderung in den Häusern damit beginnt, dass ein Problem auftritt. Bei unseren Diskriminierungsthemen ist der Auslöser für Prozesse bspw. oft ein Shitstorm. Nicht selten müssen Betroffene sich selbst beschweren. Erst dann geht man in den diskriminierungskritischen Organisationsentwicklungsprozess. In diesen Situationen wird dann manchmal aus Überforderung heraus gesagt: „Hey, bieten wir den Betroffenen doch einen Empowerment-Kurs an.“ Das ist für mich jedoch kein Powersharing. Bei anderen Themen wie der Nachhaltigkeit gibt es wiederum oft eine intrinsische Motivation. Man beginnt eher mit der Vision, z. B. der Idee von Klimagerechtigkeit.

**NATASCHA NASSIR-SHAHNIAN:** Ja, das sehe ich auch als ganz zentralen Punkt. Diese Themen nicht als „Goodies“ für Betroffene zu verstehen, sondern dass inklusive Öffnungsprozesse die Strukturen qualitativ für alle verbessern – auch für Menschen mit mehr Privilegien. Es geht darum, sich in Verbindung zu sehen und sich zu verbinden.

**AISHA CAMARA:** Außerdem ist es erforderlich hier eine politische Brille aufzusetzen, denn Kunst- und Kulturbetriebe sind Institutionen, die zum großen Teil mit Steuergeldern finanziert werden – anders als bspw. Unternehmen. Deshalb haben sie eine gewisse Bringschuld, die wir weiter betonen müssen. Über Jahrhunderte und Generationen hinweg hatten so viele Personen gar nicht die Möglichkeit, in diesem Bereich „mitzumachen“. Und ich beobachte, wie marginalisierte Menschen in den Strukturen der Kulturinstitutionen immer noch viel mehr arbeiten und Einsatz zeigen müssen als Nicht-Betroffene. Die Institutionen begreifen oft nicht, in welcher Schuld sie eigentlich stehen. Kunst- und Kulturbetriebe müssen sich ihrer gesellschaftlichen Rolle bewusst werden. Ich sehe hier aber auch Fortschritte: Theater sind sehr progressiv, Museen fangen auch damit an, Lösungen zu suchen und zu finden. Aber es gibt noch viel zu tun.

**NATASCHA NASSIR-SHAHNIAN:** An dieser Stelle drängt sich auch die Frage auf: Was ist kein Powersharing? Powersharing bedeutet nämlich nicht, Themen und Personen zu instrumentalisieren, weil man z.B. merkt: „Oh, queere Themen sind gerade ‚in‘, deshalb engagieren wir jetzt jemanden, der sichtbar macht, dass wir auch dazu arbeiten.“ Es geht vielmehr um Fragestellungen, wie: Wessen Wissen zählt? Wessen Kämpfe erkennt man an? Das ist alles kein Geschenk, sondern harte Arbeit. Es ist

wichtig, dass Institutionen keine schnellen Lösungen suchen, sondern mit Demut in den Prozess gehen und Deutungshoheit abgeben. Es ist wichtig, dass Sie Ressourcen (Zeit und Geld) einsetzen und marginalisierte Menschen auf Augenhöhe einbeziehen. Ihre Expertise sollte nicht einfach „konsumiert“ werden. Dabei sollten Personen und Communitys nicht gegeneinander ausgespielt werden.

Erst das führt zu Veränderungen, die einen erweiternden kulturellen Informationsgehalt haben und letztlich auch dafür sorgen werden, dass die Institutionen gesellschaftlich relevant bleiben.

**AISHA CAMARA:** Ich finde gerade hier die Gleichzeitigkeit wichtig. Wenn es um queere Themen geht, kann man zum einen die Frage stellen: Wo sind z.B. queere Menschen in den Strukturen und im Team? Zugleich kann das Ziel, das eingefordert wird, nicht lauten: „Wir brauchen eine Schwarze Kuratorin oder eine queere Kuratorin etc.“ Viele Institutionen missverstehen das oft, was in gewisser Weise eine logische Konsequenz ist aus den Diskursen der vergangenen Jahre und den Forderungen, mehr auf Betroffenenperspektiven einzugehen. Das führt aber oft zur Auslagerung von bestimmten Themen auf Betroffenenpositionen. Das reicht aber nicht. Sich professionell mit Diversität, Marginalisierung und Diskriminierung zu beschäftigen, bedeutet: **Ich** muss mir aktiv eine Expertise draufschaufen und dazu muss ich nicht betroffen sein. Gleichzeitig plädiere ich jedoch dafür, dass Betroffene anwesend sind, mitdenken, mitkonzipieren und befragt werden zu ihren Themen. Beides muss gegeben sein.

In meiner kuratorischen Arbeit nehme ich oft wahr, dass ich als Schwarze Person und du vielleicht auch als Person of Color, Natascha, so überhöht werde, dass man nicht mehr mit mir auf Augenhöhe arbeiten kann. Das ist ein Fremdeln, was sich aus Überforderung und zu viel Vorsicht ableitet. Ich möchte Kunst- und Kulturinstitutionen daher ermutigen, reinzugehen und sich selbst mit den Inhalten auseinanderzusetzen, anstatt eine Stellvertreterin zu finden, die das Thema platziert. Denn andernfalls wälzt man die Verantwortung einfach wieder auf die Personen ab, die sie ohnehin die ganze Zeit schon tragen – und das ist kein Powersharing.

**NATASCHA NASSIR-SHAHNIAN:** Ja, diese Auffassung teile ich definitiv. Darin sehe ich auch die Tendenz, sich zu verstecken hinter der eigenen privilegierten Position und wieder in eine Pseudo-Ohnmachts-Haltung zu gehen. So entzieht man sich

der Verantwortlichkeit. Wenn man sich also innerhalb der Kulturinstitution vielleicht mit Themen wie Diskriminierung und Powersharing nicht auskennt, dann sollte man Budget in die Hand nehmen und Menschen engagieren, die einem dabei helfen, das zu ändern. Es ist super, wenn Institutionen ehrlich sind und sich eingestehen, dass sie Unterstützung in dem einen oder anderen Bereich benötigen. Aber quasi den Stift fallen zu lassen und zu marginalisierten Personen zu sagen: „Ich kann das nicht, du musst jetzt meinen Job machen.“ – das ist eine Haltung, die die Arbeit für Betroffene doppelt so schwer macht.

**BILDUNGSSTÄTTE ANNE FRANK:** Was würdet ihr Kulturinstitutionen empfehlen, die ihre Macht teilen möchten?

**AISHA CAMARA:** Ich würde empfehlen, sich nicht mit „mangelnden Ressourcen“ herauszureden. Denn von Kulturinstitutionen hört man oft: „Zu wenig dies, zu wenig das.“ Genau deshalb ist Powersharing für mich auch eine Leadership-Frage. Denn der Fisch stinkt nun einmal immer vom Kopf.

Ein Beispiel: Ich habe mal ein Projekt begleitet, bei dem unterschiedliche Museumssammlungen in Hinblick auf ihre Diversität untersucht wurden. Es war sehr interessant zu beobachten, wie unterschiedlich das von Haus zu Haus angegangen wurde. Ein Museum beschloss z.B. einem migrantischen Beirat eine Einkaufsstimme für die Sammlung zu geben. Und man könnte meinen: Typisch, der Beirat ist oft der Klassiker für Pseudo-Powersharing. So nach dem Motto: „Wir haben jetzt einen migrantischen Beirat, dieser darf kurz seinen Senf dazugeben.“ Aber so war es in diesem Fall nicht! Denn ich betone, der Beirat hatte tatsächlich ein Kaufrecht für die Sammlungen. So kam in diesem Fall eine Veränderung in Gang, während viele andere Häuser bei der „Erstsichtung“ ihrer Sammlung stecken blieben.

Bei der Abschlussauswertung des Projektes saßen alle Häuser zusammen und viele kapitulierten: „Gut, dann müssen wir jetzt aufhören, denn wir haben kein Geld mehr.“ Eine Museumsdirektorin sagte jedoch: „Nein, für mich muss dieses Projekt weitergehen und dafür werde ich mein Ausstellungsbudget kürzen.“ Das war für mich ein Moment von real Powersharing.

**NATASCHA NASSIR-SHAHNIAN:** Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg. Das ist auch meine Erfahrung aus der Arbeit in der Kulturförderung, wo man ja am längeren Hebel sitzt – und selbst in diesen Verwaltungsstrukturen war es möglich, Barrieren abzubauen. Für mich ist das letzten Endes eine Frage

des Muts und des Mindsets: Alles um uns verändert sich kontinuierlich. Die Frage ist aber: Wer gestaltet das und wie? Diese Prozesse müssen begleitet werden, sie brauchen Zuwendung und Sorgfalt. Sonst fahren sie gegen die Wand. Aufgrund des gesellschaftlichen Rechtsrucks gibt es viele Sorgen – unter anderem davor, dass die Errungenschaften in der Antidiskriminierungsarbeit der letzten Jahre gestrichen werden. Ich glaube, insbesondere jetzt muss Institutionen klar werden, dass Expertise und Prozesse zu Powersharing und Antidiskriminierung der Weg sind, der gegangen werden muss, um Aushandlungsräume zu schaffen. Dafür brauchen Kulturinstitutionen Expert\*innen, die diese Arbeit seit Jahren oder Jahrzehnten machen.

**AISHA CAMARA:** Daran möchte ich gerne anknüpfen und eine Lanze für unsere Generation und die nach uns brechen, denn es gibt viele unter uns, die sehr viel Expertise haben. Ich glaube, echtes Powersharing würde auch bedeuten, uns an Entscheidungspositionen und die Strukturen zu lassen. Wir haben zwar schon viel erreicht, gleichzeitig sorgen historisch gewachsene Strukturen dafür, dass wir uns nicht vernetzen können. Deswegen ist das hier auch ein Aufruf an alle Allies und diskriminierungserfahrene Menschen, die das lesen, dass wir uns dringend verbinden müssen, damit wir unsere Netzwerke stärken!

**NATASCHA NASSIR-SHAHNIAN:** Ich glaube, wenn man diese diskriminierungskritische Arbeit macht, ist es wichtig, sich nicht gegeneinander ausspielen zu lassen. Denn aus intersektionaler Perspektive haben verschiedene marginalisierte Gruppen verschiedene Interessen, die sich auch widersprechen können. Daher braucht es unbedingt noch mehr Vernetzungsangebote, um strategische, solidarische Bündnisarbeit voranzutreiben. Auch im Hinblick auf die politische Entwicklung der nächsten Jahre. Es ist wichtig, nachhaltig zu sichern und zu schützen, dass diese Arbeit weiter passiert.

**AISHA CAMARA:** Ja. Und das wird in den nächsten Jahren nur funktionieren, wenn sich bei den Institutionen ein Spirit, wie in meinem Beispiel genannt, einstellt. Die Kassen werden schon jetzt knapper für Diskriminierungsthemen. Was ich bereits beobachte, ist, wie aus einem notwendigen Rassismuskurs ein „Vielfaltsdiskurs“ wird. Unter dem Vorwand, es gäbe so viele Gruppen, denen man gerecht werden müsse, wird alles viel unspezifischer.

Ich möchte an dieser Stelle gerne auch noch den Punkt Awareness platzieren. Denn Awareness wird bislang nur für Publikumsstrukturen gedacht. Aber ich sehe

sehr viele migrantische Personen, Expert\*innen und politische Bilder\*innen, die ausgebrannt sind. Sie wollen sich sowohl für ihre Communitys starkmachen als auch zu den Institutionen vermitteln und ihre Netzwerke einbringen. Das ist sehr aufreibend. Deswegen wünsche ich mir, dass Häuser mehr darauf achten, wie die Personen, die sie als Expert\*innen engagieren, geschützt sind. Keiner denkt daran, dass es auch ein Awareness-Konzept für die Kurator\*in oder für die Dramaturg\*in braucht, weil sie bspw. mit nicht-sensibilisierten Mitarbeiter\*innen alleine gelassen werden.

**NATASCHA NASSIR-SHAHNIAN:** Ja, es braucht auch eine Beratungs- und Beschwerdestelle für Externe und nicht nur für Festangestellte. Power-sharing hat mit Macht zu tun. Deswegen ist es wichtig, Machtmissbrauch anzeigen zu können. Und auch davon profitiert das ganze Arbeitsklima. Wie wird mit Konflikten umgegangen? Gibt es Tools für Wiedergutmachung? Gibt es Antidiskriminierungsklauseln in den Verträgen?

Und in dem Kontext möchte ich auch betonen: Es braucht Rassismus-Schulungen für das ganze Haus, für das ganze Team. Für alle, die Kontakt haben mit Menschen. Ich glaube, wir erleben gerade einen massiven kulturellen Wandel – und die Akteur\*innen mit Expertise einzubeziehen, die jahrelang und nicht erst seit dem „Diversity-Trend“ dazu arbeiten, halte ich für wichtig, damit die Prozesse Tiefe und Substanz haben.

In Berlin gibt es beispielsweise Diversity Arts Culture, eine Konzeptions- und Beratungsstelle für Diversitätsentwicklung im Kulturbetrieb. Die Mitarbeitenden der Anlaufstelle erarbeiten seit Jahren Konzepte und Angebote für Institutionen, Communitys und Kulturschaffende. Es braucht aber noch viel mehr solcher Institutionen, die unterschiedliche Struktur- und Vernetzungsangebote schaffen.

Ich weiß, vor dem Hintergrund der Kürzungspanik klingt das fast anmaßend, aber ich bin überzeugt: Gerade jetzt braucht es eine breite Lobby für eine gesellschaftliche Wende, die auch von Kulturinstitutionen ausgehen könnte – indem die Budgets mit Mut anders genutzt werden als bisher und z.B. Visionen für gesellschaftliche Wiedergutmachungs- und Heilungsprozesse erarbeitet werden.

Es muss sich was verändern und ich glaube auch immer noch, dass diese Veränderungen möglich sind.

**AISHA:** Das ist schön. Diesen Spirit mag ich!

NATASCHA NASSIR-SHAHNIAN



ÜBER  
DIE  
GESPRÄCHS-  
PARTNER-  
INNEN

**NATASCHA NASSIR-SHAHNIAN** arbeitet seit mehr als 20 Jahren in sozialen Bewegungen an gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. Sie ist Politikwissenschaftlerin und arbeitet zu Machtverhältnissen und Transformationsprozessen in institutionellen und zwischenmenschlichen Beziehungen. Freiberuflich begleitet und berät sie Gruppen und Organisationen, die mehr in Verbindung mit ihrer individuellen, kollektiven und institutionellen Handlungsmacht und Spielräumen kommen wollen. Im künstlerischen Feld arbeitet sie mit dem Medium Film.

Foto: © RaminParvin

AISHA CAMARA



**AISHA CAMARA** ist freie Kuratorin, Moderatorin und Kommunikationsberaterin. Die Literatur- und Medienwissenschaftlerin verortet ihr Schaffen an den Schnittstellen zwischen diskriminierungskritischer Kommunikation, Kultur und politischer Bildung.

Foto: © Felix Schmitt

LAURA JOSEFINE SCHILLING



**LAURA JOSEFINE SCHILLING** arbeitet an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft und politischer Bildung, Kuration und Vermittlung. Derzeit promoviert sie zu „Jüdischen Familienbildern nach dem Holocaust im Spiegel privater Fotografien“ an der Universität Leipzig. Sie kuratierte Ausstellungen u.a. für das Jüdische Museum Frankfurt und für die Jüdische Gemeinde Frankfurt. Außerdem arbeitete sie für die Bildungsstätte Anne Frank, das Historische Museum Frankfurt, den Geschichtsort Adlerwerke und die Gedenkstätte Ravensbrück in der Vermittlung und politischen Bildung.

Foto: © Felix Schmitt

**KONZEPTION UND TEXT DES  
SCHAUBILDS „VON SPONTANEN  
REAKTIONEN ZU HANDLUNGS-  
STRATEGIEN“:**

© Bildungsstätte Anne Frank

**FOTOS SEITE 10-13:**

© Steffen Rasche, Gaby Gerster,  
Daria Matrisciano, PWL Günther,  
René Fietzek

# IMPRESSUM

## HERAUSGEBERIN

Bildungsstätte Anne Frank

## KONZEPTION & REDAKTION

Deborah Krieg, Sarah Wiederhold,  
Anna Lampert, Anette John,  
Laura Josefine Schilling,  
Marie-Sophie Adeoso

## LEKTORAT & GESTALTUNG

lilazwei GmbH  
lilazwei.de

© Bildungsstätte Anne Frank 2024

## KONTAKT

Bildungsstätte Anne Frank  
Hansaallee 150  
60320 Frankfurt am Main  
T +49 69 56000 20  
E [info@bs-anne-frank.de](mailto:info@bs-anne-frank.de)  
[www.bs-anne-frank.de](http://www.bs-anne-frank.de)

## ZUR PROJEKTSEITE VON

„(K)EIN KUNSTSTÜCK“

[www.bs-anne-frank.de/kein-kunststueck](http://www.bs-anne-frank.de/kein-kunststueck)

Facebook: [bildungsstaette.anne.frank](https://www.facebook.com/bildungsstaette.anne.frank)



Instagram: [bsannefrank](https://www.instagram.com/bsannefrank)



TikTok: [bsannefrank](https://www.tiktok.com/@bsannefrank)



YouTube: [Bildungsstätte Anne Frank](https://www.youtube.com/BildungsstaetteAnneFrank)



LinkedIn



## GEFÖRDERT VON



Robert Bosch  
Stiftung

