

# KUNST UND POLITIK

JAHRBUCH DER GUERNICA-GESELLSCHAFT

Schwerpunkt:  
Rassismuskritisches Kuratieren

**Kunst und Politik**  
**Band 25/2023**

# KUNST UND POLITIK

## JAHRBUCH DER GUERNICA-GESELLSCHAFT

**Begründet von Jutta Held**

**Herausgegeben von  
Andrew Hemingway  
und Martin Papenbrock**

### **Wissenschaftlicher Beirat**

Christoph Bertsch, Innsbruck  
Carol Duncan, New York  
Christian Fuhrmeister, München  
Anna Greve, Bremen  
Annegret Jürgens-Kirchhoff, Tübingen  
Barbara McCloskey, Pittsburgh  
Frances Pohl, Claremont/California  
Ernst Seidl, Tübingen  
Ellen Spickernagel, Gießen

# **KUNST UND POLITIK**

JAHRBUCH DER GUERNICA-GESELLSCHAFT

**Kunst und Politik**  
**Band 25/2023**

**Schwerpunkt:**  
**Rassismuskritisches Kuratieren**

**Herausgeberinnen dieses Bandes:**  
**Anna Greve**  
**Sithara Weeratunga**

**V&R unipress**

- Redaktion:* Alexandra Axtmann, Katharina Bauer, Britta Borger,  
Pia Emmrich, Anna Greve, Barbara Martin, Martin  
Papenbrock, Sithara Weeratunga, Elke Wüst-Kralowetz
- Redaktionsadresse:* Guernica-Gesellschaft, Klauprechtstraße 19,  
76137 Karlsruhe, Tel. 07 21/3 52 93 79
- Erscheinungsweise:* Jährlich
- Abonnement:* Der Preis für ein einzelnes Jahrbuch beträgt EUR 22,50  
im Abonnement EUR 19,50

Gedruckt mit Unterstützung der  
Stiftung Kritische Kunst- und Kulturwissenschaft

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<https://dnb.de> abrufbar.

1. Aufl. 2024

© 2024 Brill | V&R unipress, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen, ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA; Brill Asia Pte Ltd,  
Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland; Brill Österreich GmbH, Wien,  
Österreich)

Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schöningh, Brill Fink, Brill mentis,  
Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau und V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen  
schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Einbandgestaltung: Tefvik Göktepe

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Birkstraße 10, D-25917 Leck

Printed in the EU.

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 1439-0205

ISBN 978-3-8470-1720-2

## Inhalt

### SCHWERPUNKT: RASSISMUSKRITISCHES KURATIEREN

Anna Greve, Sithara Weeratunga <i>Einleitung</i> .....	7
Paul Mecheril <i>Was ist Rassismuskritik?</i> .....	11
Anna Zosik <i>»360°-Programm« – Von Sinn und Zweck eines Modellfördervorhabens zur diversitätsorientierten Öffnung von Kultureinrichtungen</i> .....	15
Sithara Weeratunga <i>Vom Perspektivwechsel zum Objektumgang im Kunstmuseum</i> .....	23
Sandeep Sodhi <i>Über weiße Machtstrukturen, strukturellen Rassismus und institutionellen Aktivismus. Ein Fallbeispiel aus dem Schwarzwald</i> .....	33
Ismahan Wayah <i>Schwarzes Erinnern und die (Un-)Möglichkeit Schwarzen Kuratierens</i> .....	39
Tanja Aminata Bah, Anna Grabo <i>Repräsentation, Sprechmacht, Kontinuitäten. Schwarze Menschen in der Sonderausstellung »Close Up. Hamburger Film- und Kinogeschichten«</i> .....	47
Anna Greve <i>»Irrtümer und Vorurteile entstehen ... aus dem Intellekt«. Von Puppen und Tabakfiguren, Werktiteln und Leerstellen. Zum Anspruch rassismuskritischen Kuratierens ...</i>	57
Suy Lan Hopmann <i>Hey Hamburg, kennst du deine koloniale Geschichte? Neue Wege kritischen Kuratierens im Museum am Rothenbaum – Kulturen und Künste der Welt</i> .....	81
Ohiniko M. Toffa <i>Provenienz: Rassismus! Kritische Betrachtung einer kolonialzeitlichen Ausstellung in der Rheinstraße 54 in Wiesbaden im Jahr 1900</i> .....	91

Maike Schimanowski, Jocelyne Stahl, Josephine Apraku (Kommentar) »No Consent – No Object?« <i>Das Ausstellen von Leerstellen als Möglichkeit rassismuskritischen Kuratierens</i> .....	97
Mascha Eckert »Gegenzeichnen!« <i>Künstlerische Kontextualisierung von Exponaten als Methode für rassismuskritisches Kuratieren im Spielzeugmuseum Nürnberg</i> .....	107
Isabel Raabe <i>Plurales Wissen, multiple Wahrheiten. TALKING OBJECTS: LAB und ARCHIVE</i> ....	117
Amina Ceesay <i>Reaktionen auf die Stadtlabor-Ausstellung »Augen auf! Kolonialismus und seine Folgen in Bremen« (28.06.–13.12.2022)</i> .....	125
Anna Greve, Sithara Weeratunga <i>Rassismuskritisches Kuratieren: Erfahrungen, Erkenntnisse, Anregungen</i> .....	129
<b>MATERIALIEN</b>	
Kommentierte Bibliografie »Rassismuskritische Museumsarbeit, Kolonialismus, Geschichte und Subjektivität«, »Kritisches Weißsein« und »Migration, Feminismus und Museum« (Sevgi Abrahamsson, Qandeel Butt, Lisa Elbieva, Ela Muhamedagic, Ravza Yurdagul) .....	133
<b>WEITERE BEITRÄGE</b>	
Ellen Spickernagel <i>Documenta 15. Eine Kampagne gegen die Kunst</i> .....	143
Jutta Held <i>Die Kunstgeschichte der Neuen Linken in Westdeutschland und der Faschismus</i> .....	151
<b>JUTTA HELD-PREIS 2022</b>	
Friederike Sigler <i>Arbeit sichtbar machen. Strategien und Ziele in der Kunst seit 1970</i> .....	171
<b>NACHRUF</b>	
Otto Karl Werckmeister (26.04.1934–07.06.2023) (Uwe Steiner) .....	179
<b>ANHANG</b>	
Autor:innen .....	187
Abbildungsverzeichnis .....	192

## SCHWERPUNKT: RASSISMUSKRITISCHES KURATIEREN

### Einleitung

Deutschland ist ein Einwanderungsland, (wir) Menschen mit Migrationserfahrung oder einem familiären Migrationshintergrund gehören selbstverständlich dazu, auch wenn dies in einzelnen Gesellschaftskreisen immer wieder in Frage gestellt wird. Zukünftig werden deutsche Kultureinrichtungen ein entsprechend diverses Publikum haben bzw. sollten dies anstreben, wenn sie ihre gesellschaftliche Relevanz nicht verlieren möchten. In den letzten Jahren hat sich im deutschen Museumswesen die Erkenntnis durchgesetzt, dass es hinsichtlich des Umgangs mit rassistischen Objekten sowie der Berücksichtigung des Kolonialismus und seiner Folgen nicht nur in ethnologischen Museen, sondern auch in kulturgeschichtlichen Museen und Kunstmuseen Nachholbedarf gibt. Die Aktivitäten von Schwarzen<sup>1</sup> und *weißen*<sup>2</sup> Aktivist:innen in der Gesellschaft, ein neues Interesse an postkolonialen Forschungsansätzen an den Universitäten sowie das 360°-Programm der Kulturstiftung des Bundes zur Diversifizierung von Programm, Publikum und Personal in Kultureinrichtungen haben bundesweit zu einer erhöhten Sensibilisierung für die Thematik des rassismuskritischen Kuratierens bzw. Ausstellens geführt.

Die Zeit ist reif, um die Theorie in die Vitrine zu überführen. Warum sollten überhaupt rassistische Objekte/Kunstwerke gezeigt werden? Wie könnten sie angemessen inszeniert werden? Ist es denkbar, dass sie sich selber von dem ihnen eingeschriebenen Rassismus emanzipieren? Wo sind im Museum – für marginalisierte Menschen – unsichtbare Barrieren, wo finden Ausschlussmechanismen in der Kunst und in der Institution Museum statt? Vor dem Hintergrund dieser großen Fragestellungen ergeben sich zahlreiche Detailfragen in der Praxis: Wie ist mit rassistischen Begriffen in Inventaren und historischen Quellen umzugehen? Wie kann ein Kompromiss zwischen heute diskriminierungssensibler Sprache und lesefreundlicher bzw. barrierefreier Vermittlung gefunden werden? Welche Rolle spielen Gewaltdarstellungen für die Vermittlung historischer Tatsachen? Wie können ausgeblendete, alternative Erzählungen zum eurozentristischen Mainstream – etwa zum Widerstand in kolonialisierten Ländern – entwickelt werden? Wie ist mit Leerstellen und Nicht-Wissen umzugehen, die sich aus historischen Machtverhältnissen in den Jahrhunderten ergeben haben? Wie kann es gelingen, ein diverses Publikum und insbesondere Menschen aus ehemals kolonialisierten Ländern und ihre Nachfahr:innen mit den Darstellungen von Kunst- und Kulturgeschichte in deutschen Museen zu erreichen, so dass sie sich repräsentiert fühlen, mit ihren/seinen Themen wiederfinden? Wie können Brücken für *weiße* Menschen gebaut werden, die sich mit diesen Themen noch nicht beschäftigt haben?

Ziel dieses Bandes ist es, Best-Practice-Beispiele und unterschiedliche praktische Antworten auf diese Fragen aufzuzeigen sowie auch Schwierigkeiten und Momente des Scheiterns auf den entsprechenden Wegen zu diskutieren. Von besonderer Bedeutung



und von allen Beiträgen reflektiert sind die Methoden der Zusammenarbeit mit Expert:innen aus der diversifizierten Stadtgesellschaft.

Die einleitenden Beiträge von Paul Mecheril und Anna Zosik fragten wir für diesen Band gezielt an, um den gesellschaftlichen Kontext aufzuzeigen, in dem sich aktuell rassismuskritisches Kuratieren entwickelt. Beiden danken wir für die spontane Zusage und Unterstützung unseres Bandes. Während Paul Mecheril aus bildungstheoretischer Perspektive schreibt, unternimmt Anna Zosik eine kritische Rückschau auf das 360°-Programm der Kulturstiftung des Bundes, in dessen Rahmen viele der folgenden Autor:innen ihre Projekte durchführten.

Es schließen sich Beiträge aus Kunstmuseen, Stadt- und Landesmuseen, ethnologischen Museen sowie Spezialmuseen in den Städten Baden-Baden, Berlin, Bremen, Frankfurt/M., Hamburg, Leipzig und Nürnberg an. So ist sowohl hinsichtlich der Museumsart als auch hinsichtlich der regionalen Verteilung das deutsche Museumswesen repräsentativ erfasst. Einige Autor:innen hatten sich auf unser Call for Paper beworben, andere fragten wir gezielt an. Die Beiträge von Amina Ceesay, Suy Lan Hopmann, Sandeep Sodhi und Ohiniko Mawussé Toffa erbateten wir erst nach der im Sommer 2022 durchgeführten Tagung zum Thema, weil uns ihre Arbeiten und Perspektiven als wichtige Ergänzungen erschienen.

Dem gesamten Projekt lag die These zugrunde, dass Menschen mit und ohne eigene Rassismuserfahrung das Arbeiten in deutschen Museen unterschiedlich erleben, analysieren und weiterdenken. Daher haben wir am Anfang darauf geachtet, dass beide Perspektiven in gleicher Anzahl repräsentiert sind. Da es in Deutschland mehrheitlich *weiß* sozialisierte Museumsmitarbeiter:innen gibt, bedeutete dies ein bewusstes Auswählen der Beteiligten. Dass sich in diesem Band am Ende mehrheitlich Beiträge von jüngeren Wissenschaftlerinnen mit eigener Rassismuserfahrung finden, sehen wir als Bestätigung unseres Ansatzes an, dass es beim Thema rassismuskritisches Kuratieren sowohl um kritische Selbstreflexion innerhalb der Institution Museum als auch das gezielte Suchen von bisher nicht vertretenen Perspektiven geht. Da dieser Band den jetzigen Stand der Sprache in Museen verhandelt, werden zum eindeutigen fachlichen Verständnis auch rassistische Begriffe und Bildsprache ohne Verfremdung wiedergegeben.

Sithara Weeratunga (Leipzig) und Sandeep Sodhi (Baden-Baden) berichten von ihrer Arbeit in klassischen Kunstmuseen und widmen sich insbesondere der Frage, wie sich bisher blinde Flecken aufdecken und Brücken für *weiße* Menschen bauen lassen, die sich mit dem Thema des rassismuskritischen Kuratierens bisher noch nicht beschäftigt haben.

Isman Wayah (Frankfurt/M.), Tanja Aminata Bah und Anna Grabo (beide Hamburg) sowie Anna Greve (Bremen) stellen Einzelprojekte in Stadt- bzw. Landesmuseen vor, bei denen ebenfalls rassismuskritisches Kuratieren bewusst ausprobiert wurde. Wie schon in dem Beitrag von Weeratunga geht es um einen neuartigen Umgang mit dem N-Wort<sup>3</sup> in Werktiteln und Quellen, mit rassistischen Darstellungen und fehlenden Perspektiven in der historischen Überlieferung sowie um die facettenreichen Anpassungs- und Widerstandsstrategien von Menschen mit Rassismuserfahrung in Deutschland. Der Beitrag von Amina Ceesay (Bremen) schärft das Bewusstsein dafür, dass dem ein sehr heterogenes Publikum mit unterschiedlicher Bildung und eigenem Erfahrungswissen gegenübersteht.

Suy Lan Hopmann (Hamburg), Ohiniko Mawussé Toffa (Leipzig) sowie Maïke Schimanowski und Jocelyn Stahl (beide Berlin) schreiben aus dem Inneren sogenannter ethnologischer Museen, die diese Ausrichtung inzwischen gar nicht mehr im eigenen Institutionsnamen tragen und sich mit ihrem historischen Erbe in besonderer Weise schwer tun. Von gegenwärtigen künstlerischen Interventionen, Kooperationen mit Schwarzen Menschen in Deutschland und in afrikanischen Ländern bis hin zum Ausstellen von Leerstellen wird in diesen Museen schon seit längerem experimentiert. Deutlich zeigt sich die Gefahr, in selbstreferentiellen, elitären, postkolonialen Debatten stecken zu bleiben, wenn es nicht gelingt, Brücken in den Alltag der Besucher:innen zu schlagen.

Mascha Eckert (Nürnberg) ist Vertreterin eines Spezialmuseums. Sie befasst sich mit rassistischem Spielzeug, wodurch die Alltäglichkeit von rassistischen Objekten und strukturellem Rassismus in deutschen Sammlungen vor Augen geführt wird. Sie zeigt kreative Wege zum Umgang mit diesem Erbe auf.

Isabel Raabe (Frankfurt/Main) öffnet den Blick auf objektbasierte, länderübergreifende Alternativprojekte jenseits der Institution Museum. Es ist der Versuch, Spuren verlorenen Wissens aufzuspüren, um eine andere Zukunft gestalten zu können.

Die mit diesem Band zur Veröffentlichung gebrachten Texte gehen mehrheitlich zurück auf die Tagung *Antirassistisches Kuratieren: Wie geht das?*, die am 7. und 8. Juli 2022 im Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte, Focke-Museum, stattfand. Wir danken allen Referentinnen (es waren alles Frauen) für das produktive und konstruktive Denken miteinander, die vielen ausgetauschten Anregungen zur Weiterentwicklung und den Mut, von persönlichen Erlebnissen, eigenen Fehlern, Verletzungen und Frustrationen zu erzählen. Den weiteren Teilnehmer:innen der Tagung danken wir für eine konstruktiv fragende, wertschätzende Atmosphäre.

In Bezug auf rassismuskritisches Kuratieren lässt sich etwas Ähnliches beobachten, was auch in den Anfängen der marxistischen und feministischen Arbeitsweisen am Museum zu erleben war: Neue Ansätze kommen häufig von jüngeren Projektmitarbeiter:innen. Um gehört zu werden, müssen sie ungleich lauter und spitzer formulieren, um ältere Kolleg:innen, die von sicheren Stellen aus auf Methodenerfahrung und breite Fachkompetenz zurückblicken, zu neuen Denkart anzuregen. Zugleich laufen sie Gefahr, als zu persönlich, empfindlich, unerfahren beiseitegelassen zu werden. Insofern bedanken wir uns in besonderer Weise bei den Reihenherausgebern und den Redaktionsmitgliedern des Jahrbuchs *Kunst und Politik*, die explizit dieses Thema bei uns anfragten und uns bei der Buchproduktion motivierten und tatkräftig unterstützten. Ebenso danken wir der Stiftung Kritische Kunst- und Kulturwissenschaften für die Finanzierung des Bandes.

Gerne haben wir die Tradition kommentierter Bibliografien zum Schwerpunktthema aus früheren Bänden von *Kunst und Politik* aufgegriffen. Die Leseempfehlungen stammen von Studierenden des Seminars *Rassismuskritisches Kuratieren* an der Universität Bremen im Wintersemester 2022/23 (Dozentin: Prof. Dr. Anna Greve).

Wie in *Kunst und Politik* üblich, runden weitere Texte – jenseits des Schwerpunktthemas – den Band ab. Wobei wir als Herausgeberinnen durchaus eine thematische Nähe der Beiträge zur Darstellung von Arbeit (Friederike Siegler), zur documenta 15 (Spickernagel) und zur Faschismuskritik (Jutta Held, posthum) sehen.

Ein letzter Absatz zur Genese dieses Bandes: Vom ersten auf den zweiten Tagungstag erfolgte die Titeländerung von *Antirassistisches Kuratieren: wie geht das?* in *Rassismuskritisches Kuratieren*. Während bezüglich des alten Titels allseitig Zweifel bestanden, ob das überhaupt möglich wäre und wie es zu definieren sei, drückt der aktuelle Titel eine dezidierte Haltung als Selbstauftrag aus. Dem entsprechend wünschen wir den Leser:innen neue Erkenntnisse und Inspiration für die eigene praktische Museumsarbeit.

Anna Greve, Sithara Weeratunga

- 
- 1 Wie inzwischen etabliert, schreiben wir in diesem Band »Schwarz« groß, um damit eine Selbstbezeichnung mit Widerstandspotential zu bezeichnen. Sie wird ebenso wie BIPOC (Black, Indigenous, People of Color) für und von denjenigen verwendet, die die Erfahrung von Rassismus teilen.
  - 2 Im Unterschied zu Schwarz schreiben wir »weiß« klein und kursiv, um damit den zumeist unbewussten Selbstkonstruktionsprozess der *weißen* Mehrheitsgesellschaft in Deutschland sichtbar zu machen Vgl. Anna Greve: *Koloniales Erbe in Museen. Kritische Weißseinsforschung in der praktischen Museumsarbeit*. Bielefeld 2019, S. 26–30.
  - 3 »~~Neger~~« kürzen wir in diesem Band mit »N-Wort« ab, weil es eine von Anfang an rassistische Bezeichnung ist.

## Paul Mecheril

### Was ist Rassismuskritik?<sup>1</sup>

Rassismuskritisches Handeln wird weniger von der Ambition getragen, Rassismus und »den Rassisten« eindeutig und empirisch exakt zu bestimmen. Vielmehr verbindet sich mit Rassismuskritik die Ambition, zum Thema zu machen, in welcher Weise, unter welchen Bedingungen und mit welchen Konsequenzen Selbstverständnisse und Handlungsweisen von (rassistisch auf- oder abgewerteten) Individuen, Gruppen und Institutionen durch Rassismen vermittelt sind. Rassismuskritik als eine Haltung und als eine Praxis sucht nach Veränderungsperspektiven, nach Möglichkeiten, solchen Formen der Fremdbestimmung, der Kontrolle und des Gelenkt-Werdens Alternativen entgegenzustellen und beeinträchtigende, disziplinierende und zuweilen auch gewaltvolle Formen des rassifizierenden Einflusses durch konkrete und generelle Andere wie auch durch Wahrheit beanspruchendes Wissen abzuschwächen.

Da der Kern rassistischen Denkens auf der auf (in der Regel verborgenen) Rassekonstruktionen basierenden, herabsetzenden und beeinträchtigenden Unterscheidung zwischen einem *Wir* und einem *Nicht-Wir* besteht, die über Praktiken wie Gesetzgebungen, politischen Diskursen zu Mediendarstellungen und individuellen Habitualisierungen reichen, ist es auch im Rahmen von Bildungsarbeit bedeutsam, die Rassismen zugrunde liegende binäre Logik zu problematisieren, aber auch zu verdeutlichen, auf Grund welcher Bedingungen diese Logik empirisch etwa von Alltagssubjekten außer Kraft gesetzt wird und welche Alternativen erprobt wurden und sich bewährt haben. Mit dem kritischen Bezug auf implizite und explizite *race*-Kategorien, in und mit denen die Ungleichheit des Menschen durchgesetzt und legitimiert wird, verbindet sich auch die Kritik an der Alltagskultur einer buchhalterisch-administrativen Gleichgültigkeit, die die Anteilnahme an dem Schicksal und Leid Anderer verhindert und damit auch jene politische Einbildungskraft, die erforderlich ist, um Menschheit politisch wie pädagogisch nicht partikular und bloß konkret, sondern konkret allgemein zu denken.

Die in den letzten Jahren auch in Deutschland öffentliche Debatten wirksam angestoßenen antirassistischen Proteste können verstanden werden als durchaus zornige Forderung, die Auseinandersetzung mit der Alltäglichkeit von rassistischen Unterscheidungssystemen in Angriff zu nehmen und eine dominanzkulturelle Ignoranz zu überwinden. Daran schließt Rassismuskritik an. Im Zuge dieser Kritik geht es darum, die Wirksamkeit rassistischer Handlungs-, Empfindungs- und Deutungsweisen empirisch zu erkennen und gesellschaftsanalytisch zu reflektieren.

Weil die Weigerung, Rassismus (etwa bei der Polizei, der Wohnungs- und Stellenvergabe, in Bildungsinstitutionen) zu thematisieren, rassistische Routinen stabilisiert, beginnt Rassismuskritik mit dem Sprechen über Rassismus.

In diesem Sinne ist Rassismuskritik erstens eine non-polizeiliche Untersuchung der Praktiken, Orte und Strukturen, die von Rassekonstruktionen vermittelt sind und diese stärken, die Untersuchung und Erkundung der historischen Bedingungen und diskontinuierlichen Entwicklungen Rassekonstruktionen bestätigender Praktiken, Orte und Strukturen. Rassismuskritik ist zweitens interessiert an der Untersuchung der Praktiken, die diese legitimieren, etwa der Praktiken der Universalisierung des Partikularen, der Naturalisierung des Kulturellen, der Vernotwendigung des Kontingenten, der Normativierung des Empirischen oder der Essentialisierung des Relationalen. Und drittens zielt rassismuskritische Forschung auf die Untersuchung der Strukturen, der Praktiken und der Orte, an denen die Schwäche natio-ethno-kulturell kodierter Dominanzverhältnisse sichtbar wird und Alternativen, Formen der Kritik und des Widerstands möglich werden. Sie zielt also auch auf Explikation und Analyse der Strukturen, der Praktiken und der Orte, in und an denen Akteur:innen nicht oder weniger auf essentialisierende, natio-ethno-kulturell kodierte Deutungsschemata angewiesen sind.

Die Wirksamkeit von an Rassekonstruktionen anschließenden und diese bestärkenden Unterscheidungen kann nur erkannt und gemindert werden, wenn darüber gesprochen wird. Es bedarf daher einer offenen Reflexion dieser Zusammenhänge in den professionellen Feldern. Denn je weniger Rassismus thematisiert wird, desto wirksamer bleibt er. In diesem Rahmen braucht es unter anderem *Wissen*, ein institutionelles *Monitoring* und Formen institutionalisierter *Reflexion*:

- a) *Wissen*: Von besonderer Bedeutung für Professionalität ist das Wissen um Dominanzstrukturen, die auf drei zentralen Ebenen wirksam sein können. Zunächst auf der Ebene der Erfahrungsrealität der Akteur:innen in Bildungsinstitutionen, zweitens auf der Ebene der Bildungsorganisation und drittens auf der Ebene der konkreten Interaktion und Beziehung. Entsprechende empirische Studien vermitteln Wissen, das in der Ausbildung und in Weiterbildungen individuell angeeignet werden kann.
- b) Institutionelles *Monitoring*: Um etwas über die diskriminierenden Mechanismen im Bildungssystem zu lernen und diese zu modifizieren, ist die Installation eines Beobachtungssystems naheliegend und geboten, das systematisch Daten im Hinblick auf die von Organisationen produzierten Ungleichheiten erfasst (etwa: Wie und warum sind Adressat:innen von Bildungsangeboten schlechter gestellt, deren Erstsprache nicht Deutsch ist? Wieviele rassistisch diskreditierbare Personen arbeiten in Leitungspositionen in der Bildungsinstitution?) und nach den Mechanismen der Herstellung von Ungleichheit fragt. Zudem bedarf es einer Institutionalisierung von Orten, an denen in der Organisation gemachte Diskriminierungserfahrungen (von Bildungsarbeiter:innen wie von beispielsweise Schüler:innen oder Student:innen oder Klient:innen) vertrauensvoll besprochen werden können. Weiterhin sollte ein effektives Beschwerdemanagement auf- bzw. ausgebaut werden, die Fälle von Diskriminierungen erfassen, ernstnehmen und bearbeiten.
- c) Institutionelle *Reflexion*: Die kritische Auseinandersetzung mit Denk-, Handlungs- und Empfindungsweisen, die an Rassekonstruktionen anschließen oder diese bestärken, ist nun nicht schlicht die individuelle Aufgabe der einzelnen Angestellten im Bildungsbereich, sondern bedarf eines institutionalisierten,

professionellen (und nicht alltagsweltlich moralistischen) Reflexionsraums. Es geht also um Supervision, kollegiale Beratung, Kasuistik und darum, organisatorische wie individuelle Routinen, Haltungen und Handlungsweisen zum Thema zu machen: Wo und wann schließen Darstellungen, etwa in Lehrmaterialien, pädagogischen Praktiken der Diagnose, Beratung und der Unterstützung, an Typisierungen an, die Rassekonstruktionen bestärken (z.B. »ihre Kultur«, »na ja, mit Migrationshintergrund«, »traditionelle, muslimische Familie«, »die haben andere Werte«)? Wem nützen diese? Wie sehr sind Muster des Empfindens, der Wahrnehmung, der Kategorisierung von Rassekonstruktionen vermittelt? Unter welchen beruflichen Bedingungen (»Stress«) werden sie besonders schnell mobilisiert?

In den institutionellen Kontexten, in denen aus welchen Gründen auch immer Muster der Unterscheidung des Menschen, die an rassistische Schemata anschließen, nicht zum Thema werden, bleiben rassistische Differenzierungspraktiken wirksam. Rassismuskritik stellt mithin eine Professionalisierungsoption dar, die von den Organisationen demokratischer Kontexte, die normativ auf der Idee der Universalität der Menschenwürde gründen, ergriffen werden muss.

---

<sup>1</sup> Die nachfolgenden Ausführungen finden sich in ähnlichen Versionen und zum Teil genauer und ausführlicher auch in anderen Veröffentlichungen, etwa: Veronika Kourabas, Paul Mecheril: »Über Rassismus sprechen. Auf dem Weg zu einer rassismuskritischen Professionalität« In: Miriam Stock, Nazli Hodaie, Stefan Immerfall, Margarete Menz (Hg.): *Arbeitstitel: Migrationsgesellschaft. Pädagogik – Profession – Praktik*. Wiesbaden 2022, S. 13–33; Paul Mecheril, Pawel Mehring: »Rassismus im Gesundheitswesen? Klärung, Hintergründe und Folgen« In: *Certified Nursing Education.fortbildung*, 4.22. Stuttgart 2022, S. 1–16. Paul Mecheril: »Begehren, Familienähnlichkeiten, postpositivistische Analyse – von Rassismusforschung zu rassismuskritischer Forschung. In: *RfM-Debatte 2021*. Kommentar zum Initialbeitrag von Maria Alexopoulou: »Rassismus als Praxis der langen Dauer. Welche Rassismusforschung braucht Deutschland – und wozu«, [https://\(https://rat-fuer-migration.de/2021/11/11/rfm-debatte-2021-kommentar-paul-mecheril/\)](https://rat-fuer-migration.de/2021/11/11/rfm-debatte-2021-kommentar-paul-mecheril/). Der vorliegende Text erscheint ebenfalls in der von *djo – Deutsche Jugend in Europa, Bundesverband e.V.* im Rahmen des Projektes *JEM 2 – Jungliches Engagement in Migrant innenorganisationen* herausgegebenen Broschüre *Einordnungen, Erfahrungen, Empfehlungen*, die im Oktober 2023 im Print und Online erscheint.



Anna Zosik

## »360°-Programm« – Von Sinn und Zweck eines Modellfördervorhabens zur diversitätsorientierten Öffnung von Kultureinrichtungen

Das *Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft* der Kulturstiftung des Bundes zur diversitätsorientierten Öffnung von Kultureinrichtungen, kurz »360°-Programm«, ist mit seinem Fördervolumen von über 17 Millionen Euro eines der größten Diversitätsprogramme im Kulturbereich in Europa.<sup>1</sup>

Von 2017 bis 2023 habe ich das Programm geleitet. Das Programm läuft noch bis Ende 2025. Was reizte mich an dieser Aufgabe? Nach einem Kunststudium mit dem Schwerpunkt Druckgrafik und Installation in Polen/Wroclaw war ich mit einem DAAD-Stipendium an die Universität der Künste nach Berlin gekommen. Einige Jahre arbeitete ich als bildende Künstlerin. Die einsame Kunstproduktion entwickelte sich für mich zunehmend zu einem unbefriedigenden Arbeitssetting. Die Lust, mit Menschen direkt in Kontakt zu treten, schien mir attraktiver und wesentlich sinnstiftender. Ein gemeinsames Erlebnis und Ergebnis zu produzieren, inhaltliche Standpunkte auszuhandeln und auszuhalten und dabei nicht nur die Qualität des Prozesses, sondern gleichzeitig auch das ästhetische Ergebnis im Auge zu behalten, war komplex, intensiv, kommunikativ, erfüllend, anstrengend, zeitraubend, zur Verzweiflung bringend, überraschend, euphorisierend, laut, leise, abenteuerlich. Es war vieles mehr. Dieser gemeinsame Arbeitsprozess hat für mich ein enormes Potenzial zur Schaffung einer Gemeinschaft über die Unterschiede der Beteiligten hinweg gezeigt. Und ziemlich schnell habe ich festgestellt, dass diese Art der kulturellen und künstlerischen Praxis weder strukturell in den deutschen Kulturinstitutionen noch förderpolitisch entsprechend unterstützt wird. Deshalb habe ich die Position gewechselt und mich für die Steuerungsebene entschieden. Durch meinen eigenen Migrationsbackground und die Arbeit mit diversen Kulturschaffenden und Laien ist das Thema Migration und Diversität ein »Betrachtungsfiler« bei der Gestaltung meiner Arbeits- und Reflexionsprozesse.

### **Warum braucht es in Deutschland Programme zur Diversitätsentwicklung im Kulturbereich?**

Um genauer zu sein: im Bereich von öffentlich geförderten Kultureinrichtungen und hier vor allem der Institutionen der sogenannten Hochkultur? Sind es nicht gerade diese Kulturinstitutionen, die Ihre Legitimität damit begründen, dass sie für die gesamte Stadtgesellschaft da sind (»Kultur für alle«), dass sie Orte der Demokratiebildung darstellen und dass sie hohe gesellschaftliche Relevanz aufweisen?



Laut dem Mikrozensus von 2022 haben fast 24 Millionen Menschen in Deutschland einen sogenannten Migrationshintergrund. Das entspricht ca. 28 Prozent der Gesamtbevölkerung.<sup>2</sup> Seit der ersten Erfassung im Jahr 2005 hat sich die Zahl dieser Menschen um fast neun Millionen erhöht, bei einem Wachstum der Gesamtbevölkerung von etwa 1,5 Millionen. In vielen Städten der alten Bundesländer ist dieser Anteil noch höher und erreicht bis zu 50 Prozent der Bevölkerung; bei Kindern und Jugendlichen ist der prozentuale Anteil noch größer.

Die Anzahl von Menschen mit Migrationsgeschichte in Deutschland wächst stetig. Bemühungen um eine verstärkte Beteiligung und Repräsentation dieser Bevölkerungsgruppe in Kulturinstitutionen sind kein neues Phänomen, sie dauern seit vielen Jahren an. All diese Tatsachen haben allerdings bisher nicht zu substantziellen Veränderungen in den Strukturen der Kulturinstitutionen geführt. Seit einigen Jahren erhöhen daher migrantische Selbstorganisationen und die postmigrantische aktivistische Kulturszene den Druck auf Kulturinstitutionen und die Kulturpolitik. Sie verlangen, dass sich die Teilhabe und die Perspektiven der migrantischen Gesellschaft nicht nur in Sonderprogrammen für Sondergruppen, sondern in den Strukturen der Kulturinstitutionen verbessern und dass Themen wie Teilhabe, Diskriminierung, Rassismus, Postkolonialismus und Klassismus verbindlich und kontinuierlich im Kultursektor behandelt und bearbeitet werden.

Das Modellprogramm *360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft* der Kulturstiftung des Bundes ist vor dem Hintergrund dieser gesellschaftlichen Entwicklungen entstanden.<sup>3</sup> Mit seinem strikt auf strukturelle Veränderungen ausgerichteten Ansatz ist das Programm nicht unbedingt ein innovatives Fördervorhaben im Kulturbereich, sondern eher ein längst überfälliger Lösungsvorschlag für die Forderungen von Mitgliedern der zunehmend ungedulden postmigrantischen Gesellschaft. Diese möchte endlich konkrete Maßnahmen und kulturpolitische Vorgaben sehen, die das Versprechen der Teilhabe und Repräsentation einlösen.

Eine Expert:innen-Jury hat in den Jahren 2018 und 2019 insgesamt 39 Kulturinstitutionen zur Teilnahme am Modellprogramm ausgewählt, darunter 16 Museen, 13 Theater, acht Bibliotheken, eine Staatsphilharmonie und eine Musikschule. Jede dieser Institutionen erhielt eine Förderung für eine Personalstelle, die sogenannten Diversitätsagent:innen, sowie Projektmittel, um in einem Zeitraum von vier Jahren diversitätsorientierte Veränderungen beim Personal, im Programm und beim Publikum umzusetzen. Zusätzlich wurden seitens der Kulturstiftung verpflichtende jährliche Akademien für die Hausleitungen und die Agent:innen organisiert sowie ein freiwilliges Fortbildungsprogramm in Zusammenarbeit mit der Bundesakademie Wolfenbüttel. Von Anfang an begleitete eine professionelle Evaluation das Programm.

### **Sich vorantasten**

Die beteiligten Institutionen erhielten zu Beginn des Programms keine Vorgaben, wie sie genau vorgehen oder welche Ansätze sie wählen sollten. Der inhaltliche Schwerpunkt – Erhöhung der Repräsentanz der postmigrantischen Gesellschaft in den Strukturen der Kultureinrichtungen – wurde gesetzt, die Entscheidung darüber, mit welchen strukturellen Maßnahmen sie beginnen und unter welchem Begriff – sei es »Interkultu-

relle Öffnung«, »diversitätssensible Öffnung« oder »Intersektionalität« – sie ihre Veränderungsprozesse gestalten wollen, wurde den Häusern überlassen.

Diese offene Prozessförderung war für viele Institutionen ein Novum und führte am Anfang des Programms zu Irritationen. Die Befürchtung, »etwas Falsches« zu tun und dadurch die Förderung zu verlieren oder keine weitere Unterstützung seitens der Kulturstiftung des Bundes zu erhalten, schwebte im Raum, auch wenn sie selten direkt ausgesprochen wurde. Zudem mangelte es an Fachwissen darüber, wie man am besten vorgehen könnte. Auch für die Kulturstiftung des Bundes stellte die Betreuung von strukturellen Veränderungsprozessen im Bereich Diversität eine neue Herausforderung dar. Daher wurden alle Beteiligten zu Lernenden. Das 360°-Programm war de facto ein Pilotvorhaben ohne Vorbilder im deutschsprachigen Raum, die eine Orientierung hätten geben können. Methoden für die Gestaltung institutioneller Change-Prozesse, die in der Wirtschaft, in der Gesundheitsbranche oder in anderen Bereichen bereits seit Jahren praktiziert werden, eignen sich nur bedingt für den Kulturbereich. Als das Programm im Jahr 2017 startete, kam noch hinzu, dass kaum externe Beratungsexpertise für den Kulturbereich vorhanden war.

Der oft von Institutionen geforderte Freiraum für Gestaltung erwies sich daher zunächst als äußerst unsicheres Terrain. Es gab hier keine allgemeingültigen Rezepte, die man sich zunutze machen konnte. So musste jede Institution ihre ganz eigene Strategie entwickeln. Im Nachhinein kann man sagen, dass es genau dieser Punkt war, der zu einem sehr intensiven Austausch zwischen den Agent:innen und Leitungen sowie zwischen verschiedenen Häusern und Sparten führte – zu einer Auseinandersetzung über Begrifflichkeiten und Konzepte und letztendlich zu einem beschleunigten Lernprozess. Es wurde gerungen, gestritten, ausprobiert und verworfen – all das kann als errungenes Erfahrungswissen betrachtet werden, und genau diese Erfahrung war zweifellos die größte Stärke des Programms.

### **Diversitätsagent:innen – Überprüfung des Förderinstruments**

Ein Modellvorhaben ermöglicht dem Förderer in erster Linie Erkenntnisgewinn über die Sinnhaftigkeit und die Wirkung der eigenen Förderansätze der Bundeskulturstiftung sowie ihrer Instrumente. Denn unabhängig davon, wie präzise sie konzipiert und mit Expert:innen in der Vorbereitungsphase besprochen wurden, konnten sie der Komplexität der Praxis niemals vollständig gerecht werden. Die Umsetzungsdauer des Programms, der spartenübergreifende Ansatz, die jährlichen Programmakademien für die Hausleitungen und die Agent:innen, das Fortbildungsprogramm sowie die begleitende Evaluation – all diese und weitere Programmkomponenten bestimmen die Umsetzung des Modellprogramms und können einzeln analysiert werden. Im Folgenden möchte ich speziell auf ein Förderinstrument genauer eingehen – die Position der sogenannten Diversitätsagent:innen.

Die Position der Diversitätsagent:in als eine neu einzurichtende Stelle mit direkter Anbindung an die Leitungsebene in jeder beteiligten Kultureinrichtung war zweifellos das zentrale Förderinstrument im Rahmen des 360°-Programms. Bereits nach der Veröffentlichung der Förderausschreibung wurden dazu im Kulturfeld viele kontroverse Diskussionen geführt: Kann eine Person die etablierten Routinen einer Institution verändern? Ist dies nicht eine Überforderung, wenn nicht sogar Zumutung? Diese Diskus-

sionen zeigten, dass sowohl die Kritiker dieses Ansatzes als auch, wie sich während des Programms herausstellte, die beteiligten Institutionen und mitunter sogar manche Agent:innen selbst die Position als eine hauptsächlich operative verstanden. Dabei war die Position von Anfang an als eine strategische Beratungsstelle mit Querschnittsfunktion und steuernden Aufgaben konzipiert und kommuniziert worden. Sie wurde geschaffen, um gemeinsam mit den bestehenden Teams in den Einrichtungen neue Ideen zu entwickeln, bestehende Strukturen und Vorgehensweisen zu hinterfragen, Entwicklungen zu überwachen usw. Eine beratende Querschnittsfunktion ist jedoch in den meisten Kultureinrichtungen nicht üblich. Hinzu kommt, dass Kulturinstitutionen trotz einer öffentlichen Förderung oft unterbesetzt sind, der Workflow äußerst intensiv ist und der Stresspegel hoch liegt. Aufgrund ihrer strategischen und Querschnittsverantwortung waren die Agent:innen daher auf die bestehenden Strukturen und Ressourcen angewiesen, was nicht weniger, sondern eher mehr Arbeit und Belastung für die gesamte Organisation bedeutete. Dies führte zu Fragen, Unsicherheiten und Irritationen.

Es hat in den Institutionen durchschnittlich ungefähr ein Jahr gedauert, bis die Agent:innen ihre Handlungsräume gefunden hatten. Diese bewegten sich dann im Laufe des Programms meistens zwischen operativen und strategischen Aufgaben. Die Aushandlung des Wirkungsfeldes wurde nicht selten zu einer Konfliktlinie zwischen den Hausleitungen und den Agent:innen und dauerte bei einigen Institutionen sogar bis zum Ende der Förderung an. Besonders in den Theatern, den komplexesten und größten Organisationen im Programm, erwies sich dieser Punkt als besonders relevant. Dem Konflikt lagen oft unterschiedliche Auffassungen der Programmziele zugrunde: So verstanden die Agent:innen den Diversifizierungsprozess auf der Personalebene einerseits als Erhöhung der Repräsentanz von Menschen mit Migrationsgeschichte und andererseits als Reflexion über die internen Strukturen, Haltungen und Arbeitsweisen. Bezüglich Programm und Publikum verstanden sie ihren Auftrag als Anregung zur Kanonerweiterung und Erarbeitung von partizipativen Formaten in Zusammenarbeit mit der breiten Stadtgesellschaft. Die elitäre Ausrichtung der Kultureinrichtungen stellten sie grundsätzlich in Frage. Die Hausleitungen wollten im Rahmen des 360°-Programms allerdings in erster Linie ein neues Publikum und neues Personal »anwerben«, ohne den kulturellen Kanon und Habitus verändern zu müssen. Diese Diskrepanz zwischen den Verständnissen der Hausleitungen und der Agent:innen in Bezug auf die Programmziele und die eigenen Rollen darin wird in dem Abschlussbericht der Evaluation aus dem Programm deutlich.<sup>4</sup>

Eine weitere Herausforderung für die Besetzung der Agent:innenstelle bildete das Qualifizierungsprofil. Die meistens der Agent:innen brachten Kompetenzen und Wissen aus den Bereichen Kulturwissenschaft, Migration und Diversität mit. Bei der diversitätsorientierten Veränderung ist darüber hinaus vor allem ein Know-how zur Organisationsentwicklung und zu den Dynamiken eines Change-Prozesses erforderlich: Wie sehen Veränderungsphasen aus? Wie überführt man die Veränderungen in neue Routinen? Wie gestaltet man interne Beteiligungsprozesse? Wer soll wann in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden? Welche Rolle hat die Hausleitung in dem Prozess, welche die Abteilungsleitungsebene oder weitere Mitarbeitende?

Auch hier liefern die Ergebnisse der Evaluation interessante Einblicke. In dem Bericht ist zu lesen:

»Ein ähnliches Bild zeigt sich mit Blick auf Kompetenzen im Bereich Organisationsentwicklung. Während nur wenige Agent\*innen Wissen und Kompetenzen in diesem Bereich mitbrachten, wird diese Kompetenz von über 90 % der Befragten in der Online-Befragung als eher wichtig bis sehr wichtig eingeschätzt.«<sup>5</sup>

Das fehlende Wissen und die fehlenden Kompetenzen (nicht nur bei den Agent:innen, sondern in der gesamten Institution) waren für mich der Anlass, ein Fortbildungsprogramm für Agent:innen, Leitungen und weitere Mitarbeiter:innen der Häuser zu starten. Diese Unterstützungsmaßnahme stieß auf ein breites positives Feedback und war im Rahmen des Modellprogramms sehr zielführend. Diese Maßnahme war allerdings nichts als ein Tropfen auf den heißen Stein, wenn man die Bedarfe in dem gesamten Kultursystem berücksichtigen möchte. Hier gibt es noch sehr viel zu tun.

Eine weitere Herausforderung für die Stelle war die persönliche Migrationsgeschichte der Agent:innen. Die Institutionen sahen in der Förderung eine große Chance, ihre eigenen personellen Strukturen zu diversifizieren. Die gewünschte postmigrantische Perspektive sollte damit im Haus verankert werden. Die persönliche Migrationsgeschichte war bei vielen Agent:innen dabei nicht zuletzt mit ihren eigenen familiären, persönlichen und strukturellen Diskriminierungserfahrungen verbunden. Intrinsisch und politisch stark motiviert, brachten sie häufig neue Programm- und Veränderungsvorschläge, die eine dezidierte Bearbeitung von Rassismus und Diskriminierung beinhalteten. In den Institutionen, die sich selbst bis dato bereits als demokratisch und offen sahen, stießen diese Vorschläge jedoch auf Zurückhaltung und Skepsis. Für die Agent:innen, die immer wieder ihre Perspektive verteidigen und legitimieren mussten, war das enorm anstrengend. All die oben genannten Faktoren führten dazu, dass einige Agent:innen, besonders diejenigen mit Diskriminierungserfahrung, vorzeitig die Institutionen verließen. Es gab im Programm eine starke Fluktuation.

War also die Stelle der Agent:innen doch eine Überforderung und eine Zumutung? Womöglich ja. In vielen Gesprächen, die ich mit Agent:innen geführt habe, auch mit denjenigen, die sich entschieden haben die Institution zu verlassen, bestätigten allerdings alle, dass für sie das Programm ein extrem intensiver und wichtiger Lernprozess war, den sie nicht missen wollen. Viele von ihnen nehmen diese Erfahrungen mit in andere Positionen, sei es in Kulturverwaltungen, andere Kulturorganisationen oder als Berater:innen. Einige Agent:innen werden aber auch in ihren Institutionen bleiben.

Die Liste der Entwicklungen, die durch den Einsatz der Agent:innen ermöglicht wurde, ist sehr lang. Den Museen, Theatern, Bibliotheken brachten sie zahlreiche neue inhaltliche Impulse. Hier nur einige Beispiele der umgesetzten Formate:

- die Errichtung eines eintrittsfreien »Wohnzimmer des Museums« als Ort für Akteur:innen aus dem Stadtteil im Altonaer Museum,
- die Umsetzung der Diskussionsreihe »Das Haymatministerium« im Nationaltheater Mannheim, bei der migrantische, diverse und kritische Stimmen aus Kunst, Kultur und Politik zu hören sind,
- die Öffnung des Focke-Museums, Bremer Landesmuseum für Kunst und Kulturgeschichte, für die kulturellen Aktivitäten der Stadtcommunities,
- die Initiierung eines transkulturellen Musikensembles »Colorage« in der Staatsphilharmonie Ludwigshafen, in der Musiker:innen aus dem Orchester, der

- Popakademie Baden-Württemberg sowie der Orientalischen Musikakademie aus Mannheim gemeinsam musizieren,
- die Realisierung der Ausstellung »Re-Connect. Kunst und Kampf im Bruderland« über Einwanderungsgeschichte der DDR und den damit verbundenen Folgen im Museum der bildenden Künste Leipzig,
  - die Umsetzung einer Community-Werkstatt, in der sich das Hygiene-Museum Dresden seit 2020 mit verschiedenen migrantischen Initiativen in Dresden vernetzt,
  - die Erstellung eines Sammelbandes »Diversität in den Bibliotheken« durch die Initiative von Bibliotheksagent:innen,
  - die Erarbeitung eines diversitätssensiblen Bewerbungsverfahrens im Stadtmuseum Berlin,
  - und, und, und ...

Durch die Position der Diversitätsagent:in wurden zahlreiche programmatische und strukturelle Impulse gesetzt, von denen die Institutionen auf vielen Ebenen auch nach dem Programmende profitieren werden. In den Strukturen der Institution verankert, garantierten sie eine kontinuierliche Bearbeitung des Themas. Sicherlich müssen die Aufgaben für die Stelle in der Zukunft je nach Sparte, Größe der Institution, lokalen Anforderungen, usw. noch besser präzisiert und ausdifferenziert werden. Als rein operative Stelle, die den gesamten Prozess tragen soll, kann sie auf keinen Fall funktionieren.

### Erkenntnisse sammeln

Das Modellprogramm fungiert als Experimentierfeld, aus dem idealerweise nutzbare Erkenntnisse für diejenigen gewonnen werden sollen, die außerhalb dieses Laborumfelds agieren. Durch die Vielzahl der Wissenstransferformate hat das Programm seine Rolle weitgehend erfüllt. An erster Stelle ist der *Diversitätskompass* zu nennen – die Publikation entstand 2022 in enger Zusammenarbeit mit allen beteiligten Institutionen und der Evaluationsagentur.<sup>6</sup> Mit der Zusammenstellung von wirksamen Maßnahmen, mit Texten der Diversitätsagent:innen über die Gestaltung der Change-Prozesse und der Sammlung von Fallbeispielen aus dem Programm bietet die Publikation eine erste Orientierung über die Umsetzung von Diversität in Kulturinstitutionen.

Zugleich, und das sind mindestens genauso wichtige Erkenntnisse des Modellprogramms, brachte es die Defizite und Bedarfe in den Institutionen sowie im gesamten Kultursystem ans Tageslicht. Hierzu entstand bereits 2021 in der Zusammenarbeit mit allen teilnehmenden Häusern und unter der Begleitung eines Evaluationsteams ein kulturpolitisches Positionspapier: *Diversität als Zukunftsfaktor – Empfehlungen für eine nachhaltige Diversitätsentwicklung in Kulturinstitutionen aus dem Programm 360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft*.<sup>7</sup> Die hier formulierten Empfehlungen bzw. Forderungen in Richtung Kulturpolitik, Kulturverwaltung, Kulturinstitutionen und Kulturverbände haben bis heute nichts an ihrer Aktualität verloren. Dazu gehören unter anderem verbindliche Zielvereinbarungen und die Aufnahme von Diversitätskompetenzen in die Anforderungsprofile der Leitungen von Kulturinstitutionen, die Sicherung von finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen für die Prozesse, neue Qualifizierungsangebote und Ausbildungsprofile im Kulturbereich, die Einrichtung von Bera-

tungsstellen sowie die Etablierung und Verstetigung der Stellen von Diversitätsagent:innen in den Kulturinstitutionen.

### Zurück zu der Ausgangsfrage

Die Ausgangsfrage wurde bisher nicht beantwortet: Warum braucht man Förderprogramme zu Diversität in Institutionen, in denen offensichtlich der Wille zur Veränderung da ist? Was hindert die Kulturinstitutionen, das Thema eigenständig anzupacken?

Die fünfjährige Begleitung der Institutionen hat mir sehr deutlich gemacht, wie stark die Beharrungskräfte in ihnen wirken. Der eingeübte Habitus und die überwiegende Homogenität in der ›Hochkultur‹ sind zu einer unsichtbaren Selbstverständlichkeit geworden, und damit sind sie schwer verhandelbar. Ohne Einführung von selbst oder fremd initiierten ›Irritationen‹, sei es durch die Schaffung einer Diversitätsstelle, Beauftragung einer externen Beratung oder Prozessbegleitung oder durch die verbindliche Erfüllung von neuen diversitätsorientierten Förderkriterien wird eine Veränderung nicht gelingen. Die Herausforderung liegt dabei in der Herstellung eines dynamischen Gleichgewichts zwischen der Veränderung und der Stabilität einer Kultureinrichtung. Dieser Weg ist komplex, kommunikationsintensiv und von Sackgassen gezeichnet. Theoretisch durchdiskutieren kann man ihn nicht. Die Modellprogramme mit ihren neuen Förderinstrumenten und Ansätzen bieten eine Chance, ins Tun zu kommen: ausprobieren, verwerfen, reflektieren, neu probieren. Es werden Fehler passieren. Das ist unvermeidlich und gut. Hier müssen die Förderer, die Kulturpolitik und die Institutionen die Fehlerkultur üben und zulassen, transparent und offen kommunizieren, miteinander in den Austausch gehen. Solange Diversität als Querschnittsthema in allen Bereichen der Institutionen nicht zu einer neuen Selbstverständlichkeit gelangt, können Modellprogramme Lernprozesse ermöglichen und wichtige Erkenntnisse generieren. Das 360°-Programm war nur der Anfang und hat einige Impulse vor allem durch die Stelle der Diversitätsagent:innen gesetzt.

1 Vgl. [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/transformation\\_und\\_zukunft/detail/360\\_fonds\\_fuer\\_kulturen\\_der\\_neuen\\_stadtgesellschaft.html](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/transformation_und_zukunft/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html).

2 Vgl. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publikationen/\\_publikationen-innen-migrationshintergrund.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publikationen/_publikationen-innen-migrationshintergrund.html).

3 [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/transformation\\_und\\_zukunft/detail/360\\_fonds\\_fuer\\_kulturen\\_der\\_neuen\\_stadtgesellschaft.html](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/transformation_und_zukunft/detail/360_fonds_fuer_kulturen_der_neuen_stadtgesellschaft.html).

4 Allgemeine Informationen zur Evaluation des 360°-Programms finden Sie unter dem Link: [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/wort\\_und\\_wissen/detail/evaluation\\_des\\_programm\\_360.html](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/projekte/wort_und_wissen/detail/evaluation_des_programm_360.html). Der vollumfängliche Evaluationstext wird auf Nachfrage versendet.

5 Ebd.

6 Vgl. [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user\\_upload/content\\_stage/360/360\\_Diversitaetskompass.pdf](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/360/360_Diversitaetskompass.pdf).

7 Vgl. [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user\\_upload/download/download/360/210511\\_KSB\\_360Grad\\_Positionspapier\\_A4\\_finale\\_Version.pdf](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/download/download/360/210511_KSB_360Grad_Positionspapier_A4_finale_Version.pdf).



## Sithara Weeratunga

### Vom Perspektivwechsel zum Objektumgang im Kunstmuseum

Ich berichte aus der Position einer PoC-Diversitätsagentin, die innerhalb des 360°-Programms *Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft* der Kulturstiftung des Bundes Ende 2019 vom Museum der bildenden Künste (MdbK) Leipzig angestellt wurde, um einen Diversitätsprozess und dazugehörige Maßnahmen zu konzipieren und umzusetzen. Zu Beginn meiner Tätigkeit wussten 80 Prozent der Angestellten nicht, dass dieser Prozess gestartet werden sollte. Ich hatte nicht, wie vom Programm gefordert und angedacht, eine strategische Unterstützung seitens der Direktion, keine Abteilung, an die ich gebunden war, keine Kolleg:innen, die die Zeit bekamen, mit mir gemeinsam Projekte zu entwickeln. Die Kunstvermittlung war mit zuvor geplanten Projekten überlastet, sodass es nur eine punktuelle Zusammenarbeit unter Stressbedingungen war. Als Einzelkämpferin machte ich wertvolle Erfahrungen, wie es nicht laufen sollte. Ich machte aber auch die Erfahrung, wie man – wenn man das möchte – unter widrigsten Bedingungen Veränderungen bewirken kann.

#### **Der Brückenbau**

Damit Museen diskriminierungsfreie beziehungsweise diskriminierungsarme Orte für alle Besuchenden werden, bedarf es unterschiedlicher Ansätze, wie dieser Band deutlich macht. Im Status quo der Belegschaft von Museen gibt es jedoch nur vereinzelt Angestellte mit den entsprechenden Qualifikationen, um diese Art des Change-Managements zu verantworten. Kurator:innen und Direktor:innen haben aktuell aufgrund ihrer Biografien, ihrer Ausbildung und der bisherigen Stellenanforderungen für ihre Position selten Wissen zu rassismuskritischem Kuratieren, wenig interkulturelle Kompetenzen<sup>1</sup> und wenig Wissen zu diskriminierungsfreier (Bild-)Sprache. Im Gegensatz dazu verfügt die Kunstvermittlung durch den Kontakt zu Besuchenden über das Wissen, dass diese Art des Kuratierens in einer diversen Gesellschaft immer wichtiger wird. Die Kunstvermittlung besitzt jedoch im Museumsgefüge strukturell meistens wenig Entscheidungsmacht über die strategische Programmplanung. Das Erfahrungswissen, das Menschen mit Diskriminierungserfahrungen haben, kann auch nicht genutzt werden, da die Museen zum großen Teil von einer gesellschaftlich privilegierten Schicht geleitet und getragen werden.<sup>2</sup> Eine größere Diversität findet sich zumeist in den niedrigeren Lohngruppen wie den Aufsichten. Aktuell fehlt das Wissen um die Bedeutung, Relevanz und die Art der Umsetzung des antirassistischen Kuratierens. Da es um die kritische Betrachtung bisheriger Arbeitsweisen und Wertesysteme geht, ist eine zusätzliche Hürde die mögliche Abwehrhaltung gegenüber dem, was als Macht- oder Relevanzverlust wahrgenommen wird. Deshalb stellt sich die Frage, wie in bestehenden, meist hierarchischen Strukturen



Brücken für *weiße* Menschen gebaut werden können, die sich noch nicht mit dem Thema des rassismuskritischen Kuratierens beschäftigt haben.

Zunächst bedarf es der Bewusstseinsbildung zum Thema Rassismus, vor allem zu strukturellem Rassismus, aber auch zu Alltagsrassismus. *Weißes* Museumsteam ist oft nur die Ebene des absichtlichen, gewalttätigen Rassismus bewusst. So kann die Relevanz des rassismuskritischen Kuratierens schwer begreifbar werden. Aus dieser Perspektive gibt es keinen Handlungsbedarf.

Es gilt zunächst, folgende Fragen zu stellen, gemeinsam zu besprechen und zu beantworten: Was ist Rassismus? Welche gesellschaftlichen und historisch gewachsenen rassistischen Strukturen gibt es in der Gesellschaft allgemein und im Besonderen im jeweiligen Fachbegebiet (zum Beispiel Stadtgeschichte, Industrie- und Technikkultur, Kunst, Ethnologie u.v.m.) des Museums? Welche sichtbaren und unsichtbaren Barrieren hat das Museum als Institution? Durch welche Brille schaue ich als Museumsmitarbeiter:in auf mein Fachgebiet und an wen richte ich bewusst oder unbewusst mein Angebot?

Um Anti-Diskriminierungstrainings möglichst erfolgreich allen Mitarbeiter:innen zukommen zu lassen, ist die Unterstützung durch die Hausleitung in Form der Bereitstellung von zeitlichem, personellem, materiellem und ideellem Support sehr wichtig. In hierarchisch organisierten Strukturen öffentlicher Museen wird die Relevanz eines Themas oder Vorgangs nur so deutlich.

Die Frage, ob entsprechende Workshops verpflichtend oder freiwillig sein sollten, bleibt zum jetzigen Zeitpunkt für Deutschland unbeantwortet. Es gibt Hinweise, dass die Verpflichtung bei Menschen, die kein Interesse am Thema haben, eine Abwehrhaltung fördert.<sup>3</sup> Die Trainings sollten so konzipiert sein, dass sie neben der oben genannten Sensibilisierung und Selbstreflexion Beispiele und Anknüpfungspunkte aus dem Fachgebiet des Museums aufgreifen und die Verbindung zur jeweiligen Museumsdisziplin aufzeigen. Aus dem Change-Management ist bekannt, dass es in Änderungsprozessen, wie es diversitätsorientierte Organisationsentwicklungen sind, nicht möglich ist, »alle mitzunehmen«.<sup>4</sup>

Aus meiner Erfahrung aus einem Workshop mit dem Ziel, das Interesse des Teams für das rassismuskritische Kuratieren zu wecken, war folgende gewählte Strategie erfolgreich:<sup>5</sup> Durch das Aufzeigen fehlenden Wissens in der eigenen Institution wurde den Methoden des rassismuskritischen Kuratierens (Zusammenarbeit mit BIPoC-Expert:innen, Zusammenarbeit mit externen Wissenschaftler:innen für Kontextinformationen in den Ausstellungsräumen durch Wandtexte, Broschüren etc.) eher zugestimmt.

Aus der Sammlung des Museums wählte ich für den Workshop ein Seestück (Abb. 1) aus dem 17. Jahrhundert aus.<sup>6</sup> Auf dem Gemälde sind ein niederländisches Gewässer und einige Schiffe und Personen zu sehen. Keiner der Mitarbeiter:innen konnte die Frage beantworten, warum ich es in einem Workshop zu Rassismus ausgewählt hatte. Es gab einen Aha-Effekt, als ich deutlich machen konnte, dass nicht-*weiße* Museumsbesucher:innen, deren Eltern oder sie selbst aus einem vormals kolonisierten Land stammen, tendenziell eine informierte Perspektive und einen Wissensvorsprung haben.<sup>7</sup> Sie werden eher als *weiße* Besuchende hellhörig bei Informationen wie »Niederlande«, »17. Jahrhundert«, »Schiff«, »Adelstitel«. Für Andere kann es ein »harmloses« schönes Bild sein. Sie können die Schattenseiten ihres Wohlstandes/ihrer Geschichte je nach Bedarf und Stimmung aus- und einblenden.



*Abb. 1: Ludolph Backhuysen: Die Spiegelpavillonjacht von Johann Moritz Graf von Nassau-Siegen, um 1671/72*

Bei diesem nicht auf den ersten Blick problematischen Werk kann besonders gut die Frage verhandelt werden, wie weit Institutionen in ihren Diversifizierungsprozessen gehen möchten. Nur nicht angreifbar sein, oder den Perspektivwechsel wirklich ernst nehmen und Lösungen für die folgende Frage entwickeln? Wie geht man mit Werken um, die Statussymbole von Personen zeigen, die aus geschäftlichen und rassistischen Motiven Menschen versklavten, ermordeten und die einheimische Bevölkerung ihrer langfristigen Lebensgrundlage beraubten?

Denn der Schiffsinhaber Moritz von Nassau-Siegen kam aus dem heutigen Schleswig-Holstein und war Generalgouverneur der Niederländischen Westindien-Kompanie, die Nordost-Brasilien unter kolonialer Kontrolle hielt. Er war einer der Hauptakteure, die den Handel<sup>8</sup> mit und die Ausbeutung von versklavten Westafrikaner:innen betrieben und für die Niederlande etablierten.<sup>9</sup> Die Marinemalerei, die maßgeblich von Ludolph Backhuysen geprägt wurde und Teil des sogenannten »Goldenen Zeitalters« der niederländischen Malerei ist, kann nur noch aus einer »Siegerperspektive« als Erfolgsgeschichte eines kleinen Landes gesehen werden. Nimmt man die gesamte und bisher verdrängte Geschichte in den Blick, können die Kunstgeschichte und die Kunstvermittlung im Mu-