

IMPULS Zukunftsgut 2022, Prasanna Oommen

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleg*innen, liebe Freund*innen,

Danke erst einmal, dass ich hier sein darf, auch noch in einer Doppelrolle, als Keynote-Speakerin und als Moderatorin. Das ist eine große Ehre, dass mir so viel Vertrauen entgegengebracht und gleichzeitig Verantwortung übertragen wird.

Und damit bin ich bei den 3 zentralen Säulen meines heutigen Impulses. Statt der uns allen bekannten 5 Ps, Personal, Publikum, Programm, Pressearbeit und Partnerschaften, rede ich heute über die Bedeutung von den 3 Vs: Verantwortung, Vertrauen und Vermittlung.

Doch zuvor möchte ich kurz etwas zu diesem Impuls ohne Namen sagen, denn das führt direkt ins Thema. Erst hatte ich mich für eine simple Frage als Titel entschieden: „**Was macht Kultureinrichtungen zukunftsfähig?**“ Aber da das ehrlicherweise niemand von uns wissen kann, und ein Leitfaden meiner Erfahrung nach oft zu kurz greift in institutionellen Logiken, erschien mir am Ende die folgende Frage passender: **Warum sollen Menschen auch in der Zukunft unsere Kultureinrichtungen besuchen?** Das ist selbstverständlich kein richtiger Titel, sondern eher als Arbeitstitel zu verstehen!

Und dieser Arbeitstitel führt mich direkt zu meinem **ersten V** und einer weiteren Frage: **Was hat VERANTWORTUNG eigentlich mit Kultureinrichtungen zu tun?**

Menschen, die sich im Kulturbetrieb für einen Wandel engagieren, appellieren, wie ihre Kolleg*innen in anderen Bereichen des öffentlichen Lebens oft mit dem Argument der Steuerzahler*innen. „Wir müssen für alle da sein, weil viele unserer Einrichtungen sich zum Großteil aus Steuermitteln finanzieren“. Leider ist dieses Argument ... ZU RICHTIG.

Wir haben es bei den Neuen Deutschen Medienmacher*innen, einem Verein, der sich für mehr Diversität in den Medien inhaltlich und personell einsetzt, in zahlreichen Gesprächen mit Chefredaktionen und anderen Entscheider*innen erlebt. Das Steuerzahler*innen-Argument zieht leider nicht. Es appelliert nämlich an eine moralische Instanz in uns, die auf der Metaebene bleibt und uns nicht wirklich berührt.

Der Auftrag "Kultur für alle in einer Gesellschaft der Vielen zu ermöglichen" hat sich in der gesellschaftlichen Realität vom Must have zu einem Nice to have bewegt. Der gesellschaftliche Wandel mit all seinen Herausforderungen und neuen Baustellen scheint Projekte und Programme vielerorts ständig zu überholen. Die verantwortlichen Akteur*innen müssen sich mit der Anschlussfähigkeit ihrer Inhalte und Maßnahmen an die Lebensrealitäten derjenigen beschäftigen, die das Nice to have nicht nutzen. Weil das, was in unseren Einrichtungen passiert, für sie schlichtweg nicht relevant ist. Wenn man sich dort also mehr mit Verbindungslinien in die Stadtgesellschaft und den dazugehörigen Akteur*innen beschäftigt, ist das kein freundliches Entgegenkommen gegenüber Steuerzahler*innen. Nein, es ist eine Chance, die Einrichtung selbst zukunftsfähig zu machen.

Impuls Zukunftsgut 2022, Prasanna Oommen, moderating change

Commerzbank-Stiftung
Stiftungsrat: Klaus-Peter Müller (Vorsitzender), Dr. Manfred Knof (stv. Vorsitzender), Christian Hassel,
Prof. Dr. Birgit Mandel, Natalya Nepomnyashcha, Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz, Doris Schwerdtfeger

Vorstand: Astrid Kießling-Taşkin, Heike Heuberger
Homepage: www.commerzbank-stiftung.de

Erlauben Sie mir einen kurzen zeitnahen Rückblick: Als inmitten der Debatten um „Nichtbesucher*innen“ und mehr Diversität die Pandemie in Nullkommanichts alle Aufmerksamkeit abzog, kam plötzlich eine nie gekannte Bewegung ins Spiel, in der Politik, auf Lobbyebene und auch in den Institutionen selbst. Museen, Theater, Stadtbibliotheken etc. waren gezwungen, ihre Türen zu schließen und reagierten verstärkt mit zwei Maßnahmen:

1. versuchten sie sich trotz geschlossener Türen ihrem, oder besser gesagt, einem Publikum zu öffnen: Durch Onlineangebote oder auch die Verlagerung ihrer Angebote in den weniger stark reglementierten öffentlichen Raum. Dabei erreichten sie plötzlich nicht nur ihre bekannte Zielgruppe, sondern sogar unerwartet, ganz neue Publikumskreise.

Und 2. wagten viele von ihnen durch den pandemisch bedingten Alltagsbetriebs-Stopp zum ersten Mal seit Jahren einen genaueren Blick nach innen, auf die eigenen Abläufe und Strukturen. (In dieser Zeit war ich mit meinem Team in vielen Prozessbegleitungen und Fortbildungen involviert) Für viele führte die noch nie so intensiv betriebene Innenperspektive teilweise zu Schockstarren und Perspektivlosigkeit angesichts des - in der plötzlichen Stille des Kulturbetriebs - sichtbar gewordenen Aufgaben-Bergs. **Wo um Himmels willen sollte man denn bitte schön anfangen?**

- Bei den in Stein gemeißelten Hierarchien in den Institutionen?
- Bei den Ungerechtigkeiten schon beim Aufnahmeverfahren an Schauspiel- und Tanzhochschulen oder Kunstakademien?
- bei der schleppend vorangehenden Digitalisierung?
- Bei der bereits vom Bund geförderten und dennoch ebenfalls schleppend voranschreitenden Diversifizierung von den 5 Ps?
- Bei den riesigen Gefällen in der Honorierung – anders gesagt bei den unzähligen prekären Beschäftigungsverhältnissen?
- Bei der Klärung der Frage, wie die Beteiligung an der Umsetzung der SDGs im Kulturbetrieb operativ ausgestaltet werden könne

2

Die Liste war und ist endlos. Und die Verantwortungs-Übernahme schien für Führungskräfte in der Kultur, die für diese Anforderungen im Regelfall nicht aus- bzw. noch nicht fortgebildet sind, irgendwie nicht machbar.

Warum rede ich also über Verantwortung?

Verantwortung in einer Institution zu übernehmen, also Leadership zu entwickeln im zeitgemäßen Sinne, heißt in der Praxis nicht weniger, als die Situation oder den Status Quo präzise zu analysieren, und dann herauszufiltern, was da ist und was nicht, um den - von den Verantwortlichen priorisierten - Transformationsthemen genügen zu können.

Verantwortung heißt aber auch, sich auf gemeinsame Werte zu verständigen, sie gegeben falls auch zu präzisieren, zu implementieren und dann zu überprüfen, ob die Institution und auch man selbst nach eben jenen handelt.

Aber vor allem heißt Verantwortung, dass man Empathie aufbringen muss für die Menschen, mit denen man zu tun hat und haben will.

Die gute Nachricht ist: Es ist viel Verantwortungsbewusstsein da in unseren Kultureinrichtungen. Das sage ich nicht, weil ich heute auf einer Preisverleihung stehe und nicht der Downer des Abends sein will. Das sage ich, weil ich dort, wohin ich eingeladen werde, immer wieder auf Menschen treffe,

Impuls Zukunftsgut 2022, Prasanna Oommen, moderating change

Commerzbank-Stiftung
Stiftungsrat: Klaus-Peter Müller (Vorsitzender), Dr. Manfred Knof (stv. Vorsitzender), Christian Hassel,
Prof. Dr. Birgit Mandel, Natalya Nepomnyashcha, Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz, Doris Schwerdtfeger

Vorstand: Astrid Kießling-Taşkin, Heike Heuberger
Homepage: www.commerzbank-stiftung.de

die Verantwortung übernehmen, selbst wenn sie dafür nicht wertgeschätzt werden. Das betrifft sehr häufig, das wissen Sie, und deswegen gibt es diesen Preis auch, die Kolleg*innen in der Vermittlung oder auch die Diversitätsbeauftragten. Nichtsdestotrotz – ich treffe selten Menschen, die innerlich gekündigt haben. Menschen, die einen Berufsweg in der Kunst und Kultur einschlagen, wollen meistens lebenslang Wirkung erzielen.

Hier ist dann noch die schlechte Nachricht: Was vielerorts nicht da ist, ist ein Instrumentarium für eine sich ändernde Welt, die schneller ist als wir selbst. Dafür gibt es sicher nicht die eine wahre Lösung, aber in jedem Fall einige mögliche Lösungen, die weiterhelfen könnten.

Und hier kommt das **zweite V** zum Zug: **VERTRAUEN**.

Wir brauchen in unseren Institutionen für alle eben genannten Anforderungen Menschen, deren Expertise jenseits der Karrierekriterien zu finden sind, die üblicherweise im Kultursektor zählen. Wir müssen genau sie mit ihrem Wissen einbeziehen: Unkonventionelle Talente, Menschen, die aus dem gewohnten Rahmen fallen, deren Besonderheit darin liegt, dass sie uns mit ihrem Wissen und Vorgehen fremd sind.

Können wir ihnen ausreichend Vertrauen schenken, wenn sie uns unterstützen wollen mit ihrem Wissen um Diversitätsdimensionen, mit ihrem Wissen um Nachhaltigkeit und IT?

Erlauben wir ihnen, gemeinsam mit uns ein Schlüssel dafür zu werden, Kultureinrichtungen einem diversen Publikum teilhabeorientiert und milieu-übergreifend zugänglich zu machen?

Sind wir offen dafür, dass sie, wenn sie in der Hierarchie unter unserer Position angesiedelt sind, trotzdem recht haben könnten?

Werden wir nicht rechthaberisch, wenn sie uns sagen, dass man nicht voraussetzungslos in unsere Institutionen kommen kann, bzw. kein Berufsweg in der Kultur ohne ein finanzstarkes Elternhaus im Rücken möglich ist, weil die Einstiegspositionen gnadenlos unterbezahlt sind?

Reagieren wir nicht mit Abwehrmechanismen, wenn man uns sagt, dass wir kein Belonging vermitteln – also Zugehörigkeit –, dass wir uns ausgrenzend ausdrücken, nicht unbedingt bewusst, sondern durch unseren Habitus, der auch oft ein Code für eine Herkunft aus einer anderen sozialen Klasse ist? Können wir diesen Menschen und ihrem Expert*innenwissen angemessen Raum geben, indem wir uns ein Luxusgut gönnen, nämlich Zeit? Um uns nachhaltig und zugewandt zu vernetzen mit Migrant*innenorganisationen, jungen Menschen, Verbänden & Interessenvertretungen von marginalisierten Gruppen. Und um uns dann mit diesen Netzwerken und critical friends aktiv um ein Update unseres Kanon Verständnis bemühen,

Ich behaupte, es ist dieser Zirkel andauernden Lernens und Fragens, der eine Einrichtung erst zukunftsfähig macht. Dann bewegt sie sich mit der Veränderung der Welt um sie herum und bleibt relevant. Um diesen Prozess anzuschieben, braucht es nur einen ersten Schritt, eine erste Öffnung und die Bereitschaft, die eigene Haltung und Position sowie die eingefahrenen Abläufe zu überdenken. Kann man sich DAS trauen, ohne ständig die Henne-Ei-Debatte zu führen?

Hier ein kleiner Auszug aus dieser Debatte, die ich regelmäßig auf Vorschläge, die oft aus den Vermittlungsabteilungen kommen, höre:

Impuls Zukunftsgut 2022, Prasanna Oommen, moderating change

Commerzbank-Stiftung
Stiftungsrat: Klaus-Peter Müller (Vorsitzender), Dr. Manfred Knof (stv. Vorsitzender), Christian Hassel,
Prof. Dr. Birgit Mandel, Natalya Nepomnyashcha, Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz, Doris Schwerdtfeger

Vorstand: Astrid Kießling-Taşkın, Heike Heuberger
Homepage: www.commerzbank-stiftung.de

- Wir können nicht weniger Premieren machen und Ressourcen umwidmen, das muss die Politik entscheiden, wir haben schließlich einen Bildungsauftrag!
- Um ein Dritter Ort zu werden, brauchen wir einfach mehr Personal, das muss bezahlt werden!
- Mehr Co-Creating-Formate sehe ich nicht: Wir müssen schließlich wettbewerbsfähig bleiben, natürlich braucht es dafür eine ausgewiesene kuratorische Kompetenz.
- Wenn wir neue Zielgruppen erreichen wollen, muss sich die Vermittlung zusammen mit der Kommunikation darum kümmern

Wahrscheinlich schwillt nun bei der einen oder anderen Akteur*in aus der Kulturellen Bildung der Kamm. Doch ich sage das alles nicht, weil ich die Menschen, die so sprechen, nicht verstehe. Im Gegenteil. Ich sehe die Ratlosigkeit und auch den Druck, den sie empfinden häufiger als die hier zitierten Abwehrreaktionen.

Die zentrale Frage ist also: Wie macht man Kultureinrichtungen notwendige Transformationsthemen schmackhaft und nimmt ihnen die Angst vor Fehlern?

Eine Möglichkeit sind die hier und heute im Besonderen geförderten Best cases. Sie zeigen in der Praxis, wieviel Verantwortungsgefühl und Vertrauen in den Vermittlungsabteilungen eingesetzt wird, um Abläufe und Prioritäten zu ändern. Außerdem ist eine Genauigkeit bei der Zielgruppenorientierung und Programmentwicklung mittels der folgenden Fragen sicher hilfreich für erfolgreiche Transformationsprozesse:

- WARUM wollen wir Zielgruppen ansprechen, die gar nicht zu uns möchten?
- WAS wollen wir von unseren Zielgruppen lernen?
- WESHALB glauben wir daran, dass die Relevanz von Kunst & Kultur wichtig für den Erhalt der - in die Krise geratenen - Demokratie ist?

4

Angelehnt an die Erkenntnisse vieler Akteur*innen aus der Kulturellen Bildung, versuche ich mich mal in einer Antwort: Ein wichtiger Grund jenseits aller ökonomischen Nützlichkeitsabwägungen ist, dass Kunst & Kultur Menschen befähigen und ihnen ermöglichen, mit künstlerischen Mitteln eine Beziehung zur Welt herzustellen.

Und damit landen wir direkt beim **dritten V**, bei der **VERMITTLUNG**.

„Vermittlung kann institutionsimmanente Entwicklungsprozesse in besonderem Maße unterstützen und ermöglichen“, wie es auf der Webseite der Stiftung unter dem Reiter Zukunftsgut zu lesen ist. Weil sie zum einen viel weniger in wertenden Clustern wie Hochkultur, Subkultur und Soziokultur denkt und zum anderen, weil die Arbeitsweisen in der Vermittlung der Logik einer Umkehrung des Sender*innen und Empfänger*innen-Verhältnisses folgen und so Wissen zu den Bedarfen und das unsichtbare Wissen der „Nicht- oder Fastbesucher*innen“ in der Institution sichtbar werden. Das heißt, Vermittlung verfügt aufgrund dieser Ansätze über eine belastbare Expertise hinsichtlich der Zusammenarbeit mit denjenigen, die gewonnen werden wollen.

Vermittlungsabteilungen fordern es schon lange: um eine zeitgemäße Programmentwicklung zu initiieren, muss Abschied genommen werden vom Inseld Denken in Abteilungen, sondern bereichsübergreifend gearbeitet werden.

Impuls Zukunftsgut 2022, Prasanna Oommen, moderating change

Commerzbank-Stiftung
Stiftungsrat: Klaus-Peter Müller (Vorsitzender), Dr. Manfred Knof (stv. Vorsitzender), Christian Hassel,
Prof. Dr. Birgit Mandel, Natalya Nepomnyashcha, Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz, Doris Schwerdtfeger

Vorstand: Astrid Kießling-Taşkin, Heike Heuberger
Homepage: www.commerzbank-stiftung.de

Dafür wäre eine „verstärkte Institutionalisierung der Vermittlungsarbeit“ – wie es die Zielsetzung des Zukunftsgut-Preises beschreibt – ein entscheidender Hebel. Weil eine inhaltliche Neu-Ausrichtung nicht allein durch dramaturgische oder kuratorische Expertise entwickelt werden kann.

WICHTIG ist:

Ein Shift zu durchlässigeren Prozessen, die mehr Gerechtigkeit und Teilhabe an Kunst und Kultur befördern, ist wohl eher im Bild des Marathons als des Sprints zu verstehen. **Es dauert!**

Wenn sich Einrichtungen jedoch auf diesen Prozess einlassen oder aber durch die Politik mittels angepasster Förderkriterien und evtl. sogar Quoten dazu gezwungen werden, wage ich zu orakeln, dass eine Chance entsteht, dass Mitarbeiter*innen und Mitglieder der Communities wachsen.

Dafür wiederum sind Vertrauen und Verantwortung, auch durch langfristige und stabile Förderungen von Institutionen wie der Commerzbank-Stiftung essenziell und können nicht genug hervorgehoben werden. **Wenn sie die richtigen Maßstäbe anlegen.**

Und damit bin ich am Schluss angelangt:

Ich bin heute hier in der Gewissheit, dass *(ich zitiere einen Minitel aus der Pressemitteilung)* „Alle heute nominierten Einrichtungen ausgewählt wurden, weil es ihnen nach Meinung der Jury am erfolgreichsten gelungen ist, den Stellenwert von Kulturvermittlung als Kern- und Querschnittsfunktion in den Einrichtungen zu erkennen.“

Bevor ich gleich die Jurymitglieder auf die Bühne bitte, um mit ihnen über ihren Auswahlprozess und ihre Meinungen + Haltungen ausführlicher zu sprechen, möchte ich zunächst meinen Impuls mit dem Appell „**Change is necessary**“ schließen.

UND ich möchte Sie alle motivieren, mit einem kurzen Satz von Prof. Matthias Spörrle, der als Wirtschaftspsychologe vor einigen Jahren einen Vortrag zu unbewussten Vorurteilen auf einer Tagung zu mehr Vielfalt im öffentlichen Dienst folgendermaßen beendet hat:

Denken Sie dran: **Wenn es dann einmal geändert ist, ändert es sich in Deutschland nicht mehr so schnell.**

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit!