



**KULTURARBEIT  
TRANSFORMIEREN**

**KOLLEKTIVITÄT,  
DISKRIMINIERUNGS-  
SENSIBILITÄT,  
NACHHALTIGKEIT**

**Einleitung**

Kulturarbeit transformieren

**04-08****1 Kollektivität**

1.1 Wir packen unseren Koffer und nehmen mit

**09-12**

1.2 Kollektivwörterrätsel

**13-16****2 Diskriminierungs-  
sensibilität**

2.1 Erste Fragen für einen diskriminierungssensiblen Produktionsprozess

**17-20**

2.2 Gedankenanstöße zu diskriminierungssensibler Kulturarbeit inspiriert von einem Gespräch mit Kasia Wojcik und Irene Lehmann

**21-24****Nachhaltigkeit**

3.1 Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit und die Integration der Kulturbranche

**25-28**

3.2 Praxisorientierte Vorschläge für eine nachhaltige Kulturarbeit.

**29-32****1.1 EINLEITUNG  
(X-TUTORIAL) KULTURARBEIT  
TRANSFORMIEREN:  
KOLLEKTIVITÄT,  
DISKRIMINIERUNGSENSIBILITÄT,  
NACHHALTIGKEIT**

Kunst und Kultur entstehen nicht im luftleeren Raum: Strukturelle Bedingungen, institutionelle Rahmungen und verschiedene, oftmals unsichtbare Arbeitsprozesse ermöglichen es, dass Kunst produziert und rezipiert werden kann. Doch während auf den Bühnen und Bildschirmen künstlerische Inhalte gezeigt und Haltungen bezogen werden, die die gesellschaftlichen Missstände anprangern und eine zugängliche, gerechtere Gesellschaft imaginieren und fordern, stoßen wir verhältnismäßig schneller an die Grenzen des Denkbaren, wenn es um die alltägliche Arbeitspraxis in Kunst- und Kultur geht: Um die administrativen, technischen, organisatorischen, kommunikativen und finanziellen Arbeitsbereiche, die dazu beitragen, dass Kunst- und Kultur professionell entstehen können. Eine spürbare Diskrepanz zwischen den künstlerischen Inhalten, die nach Außen an eine Öffentlichkeit getragen werden und den Arbeitsweisen, die meist nur innerhalb von Organisationen bleiben, lässt die Frage nach dem, *was* gezeigt wird, weniger entscheidend werden, als die Frage nach dem, *wie* diese Kunst eigentlich entsteht.

Mit dem Drang und der Forderung nach Veränderung stehen die Künste nicht mehr allein im Zentrum der Aufmerksamkeit. Der Blick weitet sich hin zu all jenen Arbeitsbeziehungen, Verwaltungsstrukturen und Kommunikationsprozessen, die den Grundstein jeglicher Kunstproduktion legen. Mit dieser umfassenden Betrachtungsweise auf Kulturarbeit verschiebt sich auch ein Wahrnehmungsmodus, der uns die gestalterischen Handlungsspielräume in diesen Tätigkeiten vor Augen führt, unsere leiblich-sinnliche Situiertheit spüren lässt und uns für den Wirklichkeit konstruierenden Charakter jeglicher Arbeit sensibilisiert. Ein Wahrnehmungsmodus, der eine Haltung evoziert, mit der sich das Gewohnte als solches zu erkennen gibt und sich einer grundlegenden Überprüfung unterzogen sieht. Eine Betrachtungsweise, mit der das Wechselverhältnis zwischen Kunst und Organisation, Produkt und Prozess untrennbar wird. Sich der nicht mehr tragbaren Diskrepanz zu widersetzen, heißt auch, mit

geschärften Sinnen die Grenzen des Denkbaren zu öffnen, mit Lust für das vermeintlich Unmögliche, Visionäre, Utopische - hin zu einer Ästhetik des Wandels.

In dem X-Tutorial „**Kulturarbeit transformieren**“<sup>(1)</sup> sind wir über zwei Semester hinweg (SoSe2023 & WiSe2023/24) der Frage nachgegangen, wie sich die Organisation von Kulturarbeit als ästhetische und somit transformative Praxis begreifen lässt.

Mit den drei Schwerpunktthemen - **Kollektivität**, **Diskriminierungssensibilität** und **Nachhaltigkeit** - haben wir uns in Bezug auf Kulturarbeit genauer auseinandergesetzt. Aus einer interdisziplinären Perspektive haben wir die gegenwärtigen institutionellen und strukturellen Transformationsprozesse im Kulturbetrieb betrachtet und hierzu relevante Akteur\*innen der Berliner Kunst- und Kulturlandschaft zum gemeinsamen Austausch eingeladen.

Jede Arbeitsgruppe, die sich jeweils nach eigenen Interessen zusammenfand, beschäftigte sich auf theoretischer Ebene mit dem Thema und entschied sich dann, in der selbständigen Gruppenarbeit einen Gast einzuladen. Diese Gäste konnten aus Projekten der Freien Szene sein, Institutionen vertreten oder eigene Organisationen aufgebaut haben. Vorgabe war, dass sie aus der Kultur kommen und Aspekte ihrer Arbeit transformative Eigenschaften in Bezug auf die Schwerpunkte Kollektivität, Diskriminierungssensibilität und Nachhaltigkeit haben. Der Aspekt der Transformation stand besonders im Fokus und wurde während der Sitzung mit den Gästen durch ein gemeinsames Gespräch noch einmal vertieft.

Dabei konnten wir jeweils spezifische Weisen des Handelns in der Kulturarbeit kennenlernen, die zu Transformationsprozessen beitragen. Im Seminar konnten wir diese transformativ-ästhetischen Praktiken gemeinsam erforschen, wissenschaftlich analysieren und für unsere eigene Arbeitspraxis produktiv aufbereiten, indem wir uns über Haltungen, Inszenierungen und Anleitungen zum transformativen Handeln verständigen und bewusst werden konnten.

Zum Schwerpunktthema **Kollektivität** wurde u.a. der Text „Das Kollektive in der Kunst“ von Rachel Mader behandelt und Charlotte Maass (Künstlerische Leitung, Projektmanagement) und Johannes Bellermann (Künstlerische Leitung) vom Leitungskollektiv des *Berliner Ringtheaters* eingeladen, die mit uns über

(1) X-Tutorials sind Forschungstutorien, die über zwei Semester laufen. Sie werden von Studierenden initiiert und eigenständig durchgeführt. Gemeinsam mit anderen Studierenden forschen sie in studentischen Teams zu einem Thema ihres Interesses. Dabei steht das selbstständige forschende Lernen im Fokus. X-Tutorials sind Teil des Student Research Opportunities Programx (StuROPx), das von der Berlin University Alliance (BUA) initiiert wird.

ihre strukturelle Arbeit und Entwicklung im Kollektiv ins Gespräch kamen. Im zweiten Semester waren zwei Vertreter\*innen des Kollektivs *Staub zu Glitzer*, Falk Lörcher und Cia Hussinger, zu Gast, die uns genauere Einblicke in die Projekte des Kollektivs gaben. Besonders prägnante Fragen, die innerhalb der beiden Sitzungen auftauchten, waren: Wie wollen wir (gemeinsam) in der Kultur arbeiten? Welche Beispiele und Strategien interessieren uns? Wo werden Hierarchien aktiv abgebaut oder bewusst umgesetzt? Wie werden Entscheidungsprozesse im *Ringtheater* vollzogen und wie arbeitet *Staub zu Glitzer* intern? Eine Potential- und Problemanalyse von kollektiver Kulturarbeit erfolgte durch den Austausch und die Reflexion mit den Gästen aus der Praxis.

Zum Schwerpunktthema **Diskriminierungssensibilität** wurde sich intensiv mit Content Notes auseinandergesetzt und der Text „On Being Included“ von Azadeh Sharifi besprochen. Dieser diente zur Gesprächs- und Diskussionsgrundlage mit dem eingeladenen Gast Maximiliane Wienecke (Referentin für Diversität und Inklusion, *Theater an der Parkaue*). Innerhalb der Sitzung wurde sich mit Barriereabbau und Zugänglichkeit in Formaten und Strukturen an Kulturinstitutionen auseinandergesetzt und die Fragen der strukturellen Veränderung an Institutionen, hier am Beispiel der *Parkaue*, gestellt. Im Wintersemester setzten wir uns dezidiert mit dem Begriff Diskriminierungssensibilität auseinander und stellten fest, dass dieser vor allem eine fortlaufende Prozesshaftigkeit betont, die vor allem das Sensibel-Werden in den Vordergrund stellt und keine Abgeschlossenheit suggeriert. Desweiteren wurde die strukturelle Ebene von Diskriminierung aufgearbeitet und sich mit den unterschiedlichen Ebenen von Privilegien beschäftigt. Eingeladen wurde Kasia Wojcik (*Performing Arts Programm Berlin, Fairstage, Laft Berlin*) und Dr. Irene Lehmann (*Performing Arts Programm Berlin, Laft Berlin*), mit denen wir über angebotene Formate und Inhalte der jeweiligen Organisationen sprachen.

Zum letzten Schwerpunktthema beleuchteten wir **Nachhaltigkeit** auf den drei Ebenen der Ökologie, der Ökonomie und des Sozialen. Die Sitzung im Sommersemester fand auf dem Gelände der *Floating University* statt, wodurch das Thema der Nachhaltigkeit noch einmal anders wahrgenommen werden konnte. Zu den drei Ebenen wurden verschiedene Konzepte angeschaut und insbesondere festgestellt, dass Nachhaltigkeit immer auch Fragen zu Kollektivität und Diskriminierungssensibilität mitverhandelt. Dazu wurde Mareike Holtz (*ehrliche arbeit* -freies Kulturbüro, Transformationsmanagerin Nachhaltige Kultur) eingeladen. Im Wintersemester beschäftigten wir uns mit dem Text „Subjekt auf Probe“ von Sabeth Buchmann und Constanze Ruhm, in dem

Mit den drei Schwerpunktthemen - Kollektivität, Diskriminierungssensibilität und Nachhaltigkeit - haben wir uns in Bezug auf Kulturarbeit genauer auseinandergesetzt. Aus einer interdisziplinären Perspektive haben wir die gegenwärtigen institutionellen und strukturellen Transformationsprozesse im Kulturbetrieb betrachtet und hierzu relevante Akteur\*innen der Berliner Kunst- und Kulturlandschaft zum gemeinsamen Austausch eingeladen.

Aspekte sozialer Nachhaltigkeit und eine Kritik an neoliberalen Arbeitsanforderungen im Kulturbereich thematisiert werden. Als Gast wurde Franziska Pierwoss eingeladen (Transformationsmanagerin Nachhaltige Kultur, Künstlerin), die ihre künstlerische und themenbezogene Praxis sowie den von ihr entwickelten *Eco-Rider* für Kulturinstitutionen vorstellte. Es wurde gemeinsam überprüft, wie die vorgeschlagenen Konzepte an Institutionen bereits vorzufinden sind und es fand eine individuelle Reflexion zum Umgang mit Nachhaltigkeit in der Kulturpraxis statt.

Die in dieser Publikation versammelten Beiträge wurden von den einzelnen Arbeitsgruppen mit Bezug zu den jeweiligen thematischen Sitzungen erstellt. In unterschiedlichen, teils spielerischen oder visuellen Formaten, werden Gedanken, Wünsche und Forderungen festgehalten, wenn es um das fortwährende Bestreben geht, Kulturarbeit zu transformieren.

Als Initiator\*innen des X-Tutorials möchten wir uns ganz herzlich bei allen Teilnehmenden der beiden Semester bedanken. Danke für Eure lustvolle Offenheit, den anregenden Austausch und das gemeinsame Grübeln und Diskutieren!

Ein herzlicher Dank gilt auch der Berlin University Alliance, die dieses motivierende Forschungsprojekt ermöglicht hat. Danke auch an den Fachbereich Philosophie und Geisteswissenschaft der Freien Universität für die Unterstützung.

Carolina Brinkmann & Patrick Kohn

**1.1**  
**WIR PACKEN UNSEREN KOFFER UND NEHMEN MIT**

**KOLLEKTIVITÄT**

Wir packen unseren Koffer und begeben uns auf eine Reise zur Insel der Kollektivität. Und was brauchen wir? Was müssen wir in unseren Koffer für diese Reise packen? Was kann uns auf der Reise zur Insel des kollektiven Arbeitens zur Seite stehen, damit wir dort ankommen können? Um das herauszufinden, haben wir uns im Vorfeld mit erfahrenen Inselbewohner\*innen ausgetauscht und eine Packliste verfasst. Wir packen also unseren Koffer und nehmen mit:

Wir packen unseren Koffer und begeben uns auf eine Reise zur Insel der Kollektivität. Und was brauchen wir? Was kann uns auf der Reise zur Insel des kollektiven Arbeitens zur Seite stehen, damit wir dort ankommen können? Wir packen also unseren Koffer und nehmen mit:

Abstimmungsmethodik

Protokollant\*innen

(Interne) Care Arbeit

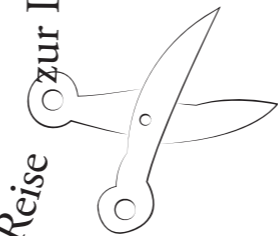
Respekt

Geduld



Step 1

Wir packen also unseren Koffer und nehmen mit:



Step 2



Step 3

Räte und Arbeitskreise

Mitbestimmung

Moderation

Kommunikation und Austausch

Skill Sharing

Bündnisse

Gesundes Arbeitspensum

Miteinander

## KOLLEKTIVWÖRTERRÄTSEL

- (1) „Wir haben viel an unseren ... gearbeitet.“
- (2) Anderes Wort für Ranggliederung / konventionelle Organisationsform in Kulturinstitutionen  
*„Wir wollen gerade sehr junge Kollektive dabei unterstützen, herauszufinden, wie sie arbeiten wollen, unabhängig von hierarchischen Organisationsformen.“<sup>2</sup>*
- (3) Buzzword für Zusammenarbeit im Kulturbetrieb
- (4) Gefühl, sich auf die Gruppe verlassen können
- (5) Abläufe / Vorgänge  
*„Wir haben sehr viel formalisiert, so viel wie möglich. Das macht es leichter. Das macht es überprüfbar. [...] Prozesse schützen die Menschen“*
- (6) Unvermeidbarer Aspekt von Aushandlungsprozessen mit transformativem Potenzial  
*„Wir haben auch immer wieder Stellen, an denen wir in Konflikte geraten. Darin werden wir besser, aber eben auch, weil wir Konflikte hatten. [...] Und diese Konflikte sind ausgetragen worden.“*
- (7) Eine Entscheidungsform, die die Meinung und Zustimmung aller erfordert  
*„In Entscheidungsprozessen geht vor allem eine Sache allem voraus: der gemeinsamen ...bildung sollte viel Zeit eingeräumt werden. Das bedeutet, dass im Vorfeld intensiv gesprochen wird, sodass die Abstimmungen dann letztendlich nur noch eine Formsache sind. Diese vollziehen wir schlussendlich trotzdem, um uns der finalen Entscheidung bewusst zu sein.“*

(2) Die Zitate stammen aus dem Gespräch mit Vertreter\*innen aus dem Leitungskollektiv des Berliner Ringtheater, das im Rahmen des X-Tutorials im SoSe2023 stattfand.

**Lösungswort**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----

(8) Fürsorge / Sich um das Wohlbefinden Anderer Sorgen  
*„Die ... ist tatsächlich etwas, was immer wieder zu kurz kommt. Das muss man ehrlich sagen, das ist so.“*

(9) Verständigung / Strategie zur Konfliktlösung

(10) Verpflichtung / Zuständigkeit  
*„Das hat etwas mit ... zu tun und damit, dass diese gleich verteilt ist. Wenn ich zum Beispiel in einem Prozess dabei bin, aber auch ersetzbar bin.“*

*„Eine heterarchische Arbeitsweise ist irgendwie am machtkritischsten und wenn theoretisch alle alles entscheiden würden, dann wär das der Idealfall und dann gibt's aber noch diesen Pragmatismus, der, also bei uns zumindest, diese ... Bereiche hat.“*

(11) Neudenken und Neuordnung von Ressourcen

(12) Finanzielle Entlohnung von geleisteter Arbeit  
*„Wir können als Ringtheater etwa 50 % der Arbeit, die wir leisten, bezahlen. Das heißt: sehr viel ehrenamtliche Arbeit fließt da mit ein. [...] Alle Stellen werden mit den gleichen Stundensätzen bezahlt. [...] Das Ziel ist, dass wir jede Arbeit bezahlen können. [...] Ob Leute dann noch etwas nebenbei machen, [...] das sollte wählbar sein. Aber da sind wir noch nicht.“*

(13) Politisches System und gesellschaftliche Organisationsform mit Recht auf Mitbestimmung

(14) Das Zugestehen von egalitären Rechten  
*„Für mich ist es richtig, und das hat auch nichts mit dem Kollektiv zu tun, wenn die Personen das entscheiden und mitgestalten können, was sie gerne mitgestalten und entscheiden möchten - und das kann sehr unterschiedlich sein, das ist auch sehr individuell.“*

(15) „Alle haben sie bekommen, niemand hat sie beantwortet“

## ERSTE FRAGEN FÜR EINEN DISKRIMINIERUNGSSENSIBLEN PRODUKTIONSPROZESS

Diese Fragen stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern sollen als Anregung fungieren und unseren Reflexionsprozess im X-Tutorial widerspiegeln. Sie sind Ergebnis und inspiriert von Recherchen, Gesprächen und unseren eigenen Erfahrungen.

Ist diversitätssensible Öffnung Bestandteil aller Arbeitsbereiche und wird Diskriminierung als strukturelles Problem anerkannt? Ist eine Diversity-Orientierung im Leitbild verankert? Werden die Mitarbeitenden in die Entwicklung des Leitbildes einbezogen und vertritt die Leitung es proaktiv nach innen und außen? Gibt es eine klare Positionierung gegen Diskriminierung? Wie wird dies nach außen getragen und wer hat die Definitionsmacht darüber? Gibt es einen geregelten Ablauf, wenn Diskriminierung stattfindet? Welche Konsequenzen gibt es und sind alle Mitarbeiter\*innen und Besucher\*innen über Anlaufstellen und ihre Rechte in Kenntnis gesetzt? Werden für diversitätsfördernde Maßnahmen ausreichend Zeit, Ressourcen und finanzielle Mittel bereitgestellt? Wie zugänglich ist die Möglichkeit für Mitarbeiter\*innen, Feedback, Ideen und unterschiedliche Erfahrungen einzubringen? Werden diese ernst genommen und umgesetzt? Berücksichtigen Arbeitszeiten- und Bedingungen unterschiedliche Lebensrealitäten und lassen sie sich flexibel genug gestalten (zum Beispiel: Teilzeitregelungen, Sorgeverpflichtungen, religiöse Feiertage, Gesundheit, Home Office)? Sind Entscheidungsprozesse und Vergütungspraxen transparent gemacht? Sind diese gerecht verteilt? Gibt es Maßnahmen zur Herstellung von Chancengerechtigkeit in der Personalauswahl und bei der Vergabe von Ausbildungsplätzen? Können sich Mitarbeitende zu Themen wie Diversität und Diskriminierung weiterbilden? Wird die investierte Zeit (als Arbeitszeit) vergütet? Inwiefern werden Privilegien und Normen sowie Ausschlüsse im Arbeitsprozess und in der Zugänglichkeit von Veranstaltungen reflektiert (zum Beispiel: Bedingungen des Veranstaltungsorts, Eintrittspreise, Inhalte und Repräsentation) Wie

barrierearm ist der Veranstaltungsort? Wie barrierearm und sprachensensibel wird nach außen kommuniziert? Wird nachhaltig in die Einbindung und Vernetzung mit unterschiedlichen Communities und Expert\*innen investiert? Können Leistungen wie Beratungen und Performances angemessen vergütet werden? Findet eine angemessene Förderung von marginalisierten Personen in allen Bereichen auch außerhalb betroffenen spezifischer Beratung statt? Ist gewährleistet, dass Personen, die zur Zusammenarbeit eingeladen werden, sicher zu den Veranstaltungen kommen und wieder zurück? Gibt es ein Awareness-Team? Werden in den Produktionen Normen und Stereotype reproduziert? Wer spricht über wen und wer hat Handlungsmacht in der Inszenierung und im Prozess? Welche Themen werden auf der Bühne verhandelt und welche Personen sind auf der Bühne?

Veränderungen transparent & realistisch planen (Finanzmittel!)

ehrliche Auswertung eigener Mängel

kleine inklusive Maßnahmen vs. radikaler Paradigmenwechsel

Inklusivität

beware „diversity washing“

Diskriminierungssensibilität:



strukturelle Fehlerfreundlichkeit

strukturelle Veränderung von Innen & Außen

**2.1 DISKRIMINIERUNGSSENSIBILITÄT  
GEDANKENANSTÖSSE ZU  
DISKRIMINIERUNGSSENSIBLER  
KULTURARBEIT  
INSPIRIERT VON  
EINEM  
GESPRÄCH MIT  
KASIA WOJCIK UND  
IRENE LEHMANN**

***Laft, Performing Arts Programm und Fairstage***

Der Landesverband der freien Theaterschaffenden (LAFT) ist die Interessensvertretung der freien darstellenden Künste in Berlin. Er ist gleichzeitig auch der Trägerverein des Performing Arts Programm (PAP) und dient als Beratungs- und Anlaufstelle für freischaffende Künstler\*innen in Berlin. Das PAP entstand aus dem Wunsch, sich stärker innerhalb der Szene zu vernetzen und durch die Unterstützung von Projekten Sichtbarkeit für die Szene zu schaffen. Der LAFT bietet mit dem Wurzelprojekt ein landesweites Netzwerk an und unterstützt Künstler\*innen bei ihrer Arbeit in ganz Deutschland. Hierbei spielt Diversität eine große Rolle und wird mit einem Beratungsangebot in 14 verschiedenen Sprachen unterstrichen. So sollen Anschlussstellen für Künstler\*innen aus dem Ausland geboten und in einem ständigen Dialog herausgearbeitet werden, was für Künstler\*innen im In- und Ausland wichtig ist.

Das Projekt Fairstage entstand in Folge einiger Machtmissbrauchsskandale in der Berliner Theaterszene und konnte schnell Bündnispartner\*innen und Projektförderungen finden, wozu unter anderem die Senatsverwaltung Berlin, Diversity Arts Culture und das Ensemble Netzwerk gehört. Neben der Projektarbeit tritt Fairstage regelmäßig in den Austausch mit Partner\*innen, um aktuelle Thematiken aufzuarbeiten. Fragen nach besseren Arbeitsbedingungen und größerer Diversität stehen dabei an erster Stelle.

***Kulturförderungen und Diversität***

In der gegenwärtigen Förderpolitik wird die Anerkennung von Diversität und Diskriminierungssensibilität als essenzieller Aspekt für die deutsche Kulturlandschaft immer größer. Doch welche Bedeutung tragen diese Begriffe tatsächlich und wie können sie effektiv realisiert werden? Viele Kulturschaffende sind sich bewusst, dass die Integration dieser »Buzzwords« in Förderanträgen eine wirkungsvolle Strategie darstellen kann, um finanzielle Mittel zu erhalten. In Anbetracht der Knappheit von

Ressourcen und der Notwendigkeit, in einem kapitalistischen System zu überleben, kämpfen Kulturschaffende unweigerlich um begrenzte Mittel.

Zu mehr Diversität unter denen, die gefördert werden, führt das nicht unbedingt, denn Kulturförderungen sind nicht barrierearm. Es handelt sich um strenge bürokratische Auswahlverfahren, die so Menschen diskriminieren, die beispielsweise nicht Deutsch als Muttersprache haben, eine Behinderung haben oder keinen Zugang zu einem unterstützenden Netzwerk erhalten. Die richtigen Worte sind im Antrag gefallen und die Bürokratie wurde erfolgreich bewältigt. Weiterhin werden Antragstellende begünstigt, die sich darin verstehen, das Spiel der Förderpolitik zu spielen. Für ein Mindestmaß an Inklusion und Barriereabbau kann so gesorgt werden, indem Förderkriterien einen Anreiz dafür schaffen, Maßnahmen umzusetzen.

***Wie kann ich als privilegierte Person Veränderung im Kulturbetrieb schaffen und meine Privilegien bewusst nutzen?***

Als privilegierte Person im Kulturbetrieb Veränderungen herbeizuführen, ist eine komplexe Aufgabe. Menschen können ganz unterschiedliche Zugänge dazu haben und das ist auch wichtig. Ich kann entscheiden, dass ich kein Teil eines diskriminierenden, kapitalistischen Systems werden möchte und mich radikal für Veränderung einsetzen! Eine alternative Herangehensweise besteht darin, das System zu nutzen, dabei jedoch die Problematik anzuerkennen und aktiv meine Position zu nutzen, um Räume für benachteiligte Personen und Communities zu schaffen. Die Frage, ob man in seiner eigenen Arbeitspraxis einen reformistischen oder radikalen Ansatz verfolgen möchte, kann herausfordernd sein. Ein reformistischer Ansatz ist notwendig, besonders wenn ich die Möglichkeit habe, mit einflussreichen Personen wie Intendant\*innen oder der Geschäftsführung zu sprechen.

Diese Gelegenheiten sollten genutzt werden, um alternative Räume und Veränderungen zu fördern. Gleichzeitig ist ein radikaler Ansatz wichtig, der die Zusammenarbeit mit bestimmten Institutionen und Arbeitsweisen ablehnt und kritisiert. Die Balance zwischen beiden Ansätzen ist entscheidend, um das System wirklich zu verändern. Es erfordert die Fähigkeit, mit Widersprüchen zu leben. In meiner privilegierten Position ist es meine Verantwortung, Räume zu schaffen, in denen Menschen, die angegriffen und diskriminiert werden, sich sicher fühlen können, um zu sprechen und damit ein öffentlicher Diskurs entstehen kann.

In Anbetracht der Knappheit von Ressourcen und der Notwendigkeit, in einem kapitalistischen System zu überleben, kämpfen Kulturschaffende unweigerlich um begrenzte Mittel. Zu mehr Diversität

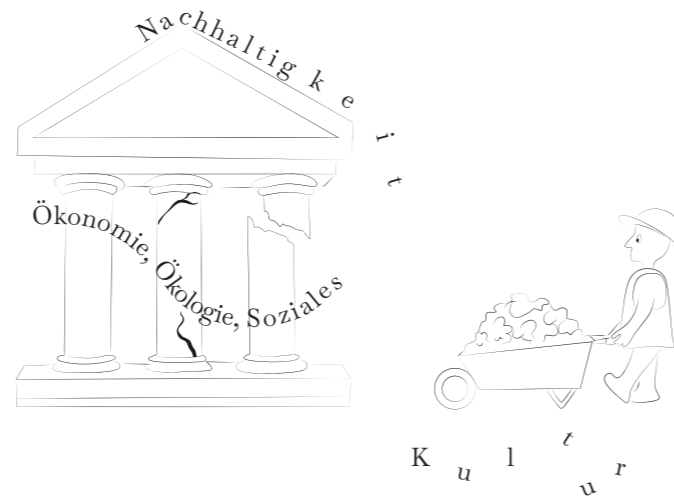
**3.1** *NACHHALTIGKEIT*  
**DAS DREI-SÄULEN-MODELL  
 DER NACHHALTIGKEIT  
 UND DIE  
 INTEGRATION  
 DER KULTURBRANCHE**

Der Klimawandel ist unaufhaltbar und die damit verbundene kollektive Krise begegnet uns unentwegt. Was dagegen unternommen wird und welche Verantwortung politische Akteur\*innen, die Wissenschaft oder jede\*r Einzelne dabei trägt, ist eine Frage, die immer drängender wird.

Unter Berücksichtigung des klassischen *Drei-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit*, die von Ökologie, Ökonomie und Sozialem getragen wird, kann auch die Kulturbranche in Verantwortung gezogen werden. Denn eine ausgeglichene Umverteilung dieser Nachhaltigkeits-Aspekte werden in der Realität nur selten umgesetzt: Politik und Gesellschaft vernachlässigen meist Ökologie und Soziales zugunsten von Gewinnmaximierung. In nachhaltiger Kulturpraxis wird hingegen weniger über Ökonomisches gesprochen. Zudem formuliert sich ein Anspruch an Kultur zu gesellschaftlicher Transformation und damit auch eine Rolle, als treibende Kraft zu agieren. Kultur gilt als Wegbereiter für fortschrittliches Produzieren und Aufzeigen von Möglichkeiten positiver Resultate, von der die Gesamtgesellschaft inspiriert werden kann, zugleich auch als Raum gesellschaftlicher Wirkweise durch künstlerische Ausdrucksformen.

Zu einem nachhaltigen Anspruch an Kulturarbeit steht die oftmals projektbasierte Finanzierung durch Fördermittel im Widerspruch. Ein Ansatz ist daher die Entschleunigung durch eine Gewährleistung dauerhafter Mittel. Das ermöglicht langfristige Konzepte und Betriebsstrukturen, etwa mehr Zeit, um klimafreundliche Produktionen umzusetzen - denn ökologische Nachhaltigkeit ist zeitintensiv. Es Bedarf zudem, Anforderungen auf politischer Ebene durchzusetzen, ohne dass zu viel Last auf den Künsten und insbesondere schlecht bezahlten Beteiligten liegt. Projektfinanzierung muss gegeben sein, darf die Künste aber nicht durch Themenvorgaben einschränken, um einen experimentellen Zugang zu ermöglichen.

Zudem ist die qualitative Aufklärung, Ausbildung und Mitarbeit durch Expert\*innen in

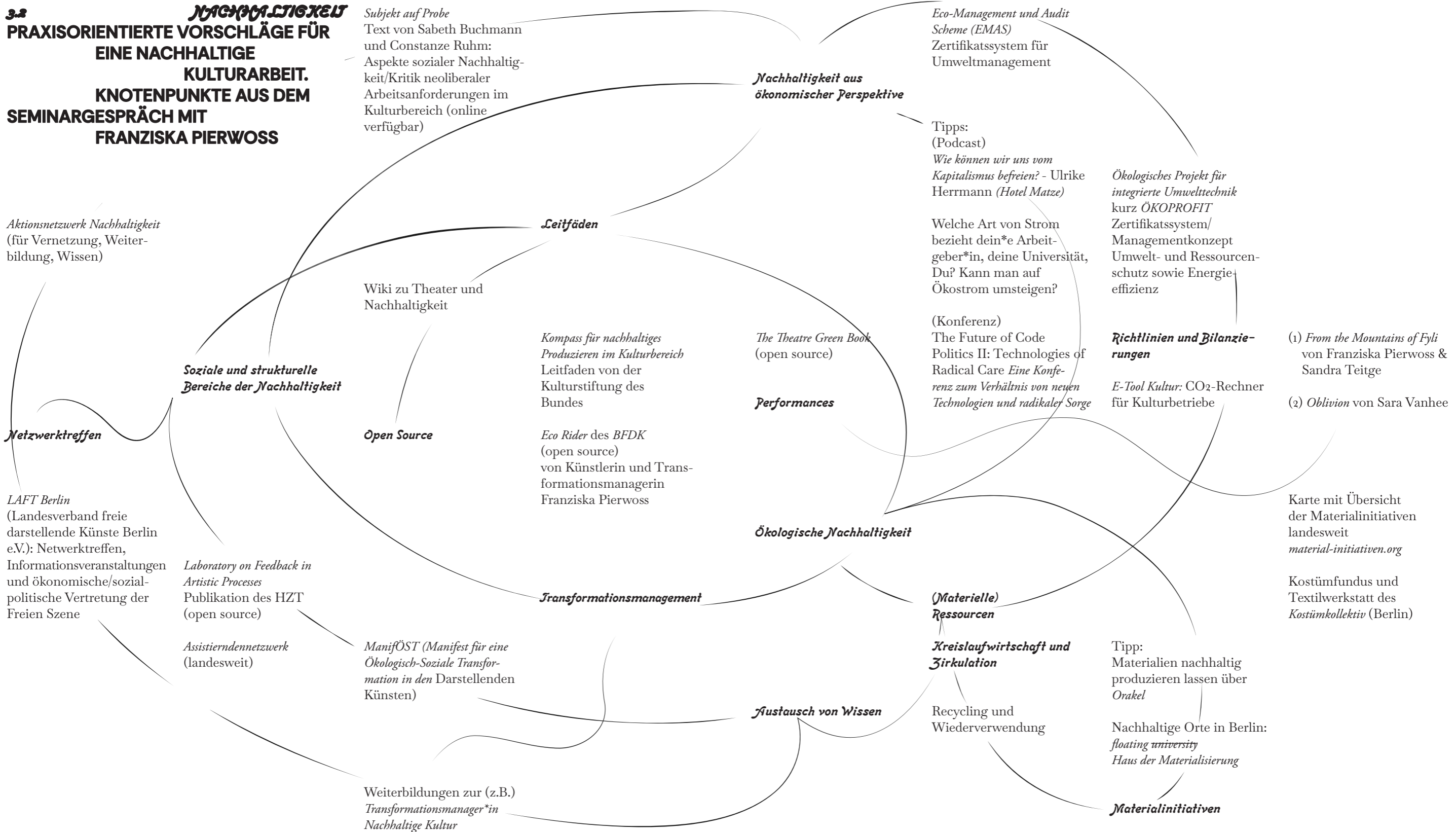


ökologischen und sozialen Themen notwendig. Dadurch müssen klimaschützende Produktionen und ein inklusiver Zugang bei Rezipient\*innen und Schaffenden ermöglicht werden. Das Ziel sollte demnach eine Förderung gezielter Wissensvermittlung an Kulturarbeitende auf allen Ebenen sein: Förderprogramme, Institutionen und Künstler\*innen selbst und eine Überwindung der systematischen Mechanismen, die die Krise verantworten und von der die Kulturlandschaft aktuell geprägt ist.

Das Ziel sollte demnach eine Förderung gezielter Wissensvermittlung an Kulturarbeitende auf allen Ebenen sein: Förderprogramme, Institutionen und Künstler\*innen selbst und eine Überwindung der systematischen Mechanismen, die die Krise verantworten und von der die Kulturlandschaft aktuell geprägt ist.



**3.2**  
**PRAXISORIENTIERTE VORSCHLÄGE FÜR  
 EINE NACHHALTIGE  
 KULTURARBEIT.  
 KNOTENPUNKTE AUS DEM  
 SEMINARGESPRÄCH MIT  
 FRANZISKA PIERWOSS**



Kursleitung:  
Carolina Brinkmann,  
Patrick Kohn

Koordination der  
Publikation:  
Josefine Ketelsen,  
Beate Björkengren

Herzlichen Dank an:  
alle Teilnehmenden der  
beiden Semester, Berlin  
University Alliance,  
Fachbereich Philosophie  
und Geisteswissenschaft  
der Freien Universität

Lösungswort Seite 17-18:  
Transformation

Konzept & Design:  
Sophia Brinkmann

Gedruckt:  
Risogedruckt von  
Sophia Brinkmann,  
Berlin 2024.

Typefaces:  
BBB Baskervvol, Rethink  
Sans, Regina, Adobe  
Garamond

Papier:  
Munken Pure Weiß 80g

Edition:  
Limitiert auf 40 Exemplare

***Essays und Beiträge von:***

Carolina Brinkmann, Patrick Kohn, Aleksandra  
Goncharuk, Alice Lena Hiepko, Beate Björkengren,  
Carolin Mackert, Charlotte Rosengarth, Debo Oeming,  
Greta Vahrenhorst, Hannah Rudischer, Josefine  
Ketelsen, Klara-Zoi Zalfieri, Marlo Pichler, Melina  
Kniesel, Olivia Al-Slaiman, Ramona Bergmann, Sophie  
Therese Borgmeyer, Tristan Mühlbauer



**Berlin University Alliance** 

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Land Berlin im Rahmen der Exzellenzstrategie von Bund und Ländern

Die Förderung erfolgt im Rahmen der „Berlin University Alliance. Crossing Boundaries toward an Integrated Research Environment“, des Verbundes von Freier Universität Berlin, Humboldt-Universität zu Berlin, Technischer Universität Berlin und Charité-Universitätsmedizin Berlin gefördert aus Mitteln der Exzellenzstrategie von Bund und Ländern / Förderlinie Exzellenzuniversitäten.

Kunst und Kultur entstehen nicht im luftleeren Raum: Strukturelle Bedingungen, institutionelle Rahmungen und verschiedene, oftmals unsichtbare Arbeitsprozesse ermöglichen es, dass Kunst produziert und rezipiert werden kann. Doch während auf den Bühnen und Bildschirmen künstlerische Inhalte gezeigt und Haltungen bezogen werden, die die gesellschaftlichen Missstände anprangern und eine zugängliche, gerechtere Gesellschaft imaginieren und fordern, stoßen wir verhältnismäßig schneller an die Grenzen des Denkbaren, wenn es um die alltägliche Arbeitspraxis in Kunst- und Kultur geht: Um die administrativen, technischen, organisatorischen, kommunikativen und finanziellen Arbeitsbereiche, die dazu beitragen, dass Kunst- und Kultur professionell entstehen können. Eine spürbare Diskrepanz zwischen den künstlerischen Inhalten, die nach Außen an eine Öffentlichkeit getragen werden und den Arbeitsweisen, die meist nur innerhalb von Organisationen bleiben, lässt die Frage nach dem, was gezeigt wird, weniger entscheidend werden, als die Frage nach dem, wie diese Kunst eigentlich entsteht. (...)

In dem X-Tutorial „Kulturarbeit transformieren“ sind wir über zwei Semester hinweg (SoSe2023 & WiSe2023/24) der Frage nachgegangen, wie sich die Organisation von Kulturarbeit als ästhetische und somit transformative Praxis begreifen lässt.

Mit den drei Schwerpunkthemen - Kollektivität, Diskriminierungssensibilität und Nachhaltigkeit - haben wir uns in Bezug auf Kulturarbeit genauer auseinandergesetzt. Aus einer interdisziplinären Perspektive haben wir die gegenwärtigen institutionellen und strukturellen Transformationsprozesse im Kulturbetrieb betrachtet und hierzu relevante Akteur\*innen der Berliner Kunst- und Kulturlandschaft zum gemeinsamen Austausch eingeladen.

