



 Berlin, Germany – Research Lab Project

Oyoun

Re-imagining the role of
intermediary organizations
centering care and trust

Text: Ihisa Adelio & Lara Chahal
Research: Ihisa Adelio, Tariq Bajwa, Lara Chahal, Dami Choi,
Nina Martin, Madhumita Nandi, Nora Roho, Louna Sbou, Sophia Schmidt & Team

RE-IMAGINING THE ROLE OF INTERMEDIARY ORGANIZATIONS CENTERING CARE AND TRUST

Einleitung

Im Rahmen des Berlin Research Labs “Transformative Governance - Neue Lösungen für und mit der Kultur- und Kreativwirtschaft” des Creative Impact Research Center Europe führte Oyoun die vorliegende praxisbezogene Studie durch zur Frage: *“Wie können strukturelle Barrieren und individuelle Machtpositionen in den organisatorischen und institutionellen Verwaltungsebenen von Akteur*innen der KKW abgebaut und basierend auf gelebten Erfahrungen, Strukturen der Fürsorge und Empowerment transformiert werden?”*

Diese Arbeit will einen Paradigmenwechsel einleiten um zu verdeutlichen, wie Menschen und Gruppen in Machtpositionen dazu beitragen können und sollten, eine inklusive und gleichberechtigte Struktur in den relevanten Verwaltungsebenen zu schaffen, um so einen nachhaltigen Wandel in der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) zu fördern.

Oyoun ist ein Kulturzentrum in Berlin-Neukölln mit programmatischen Fokus auf intersektionale, diasporische, queer*feministische Inhalte und künstlerische Formen. Die Kultureinrichtung führt pluralistische Diskurse, indem sie unterrepräsentierte Forderungen und Stimmen erfahrbar macht und in den öffentlichen Diskurs einbringt. Sie ist einer von wenigen zentralen Orten, die Räume für Diskurse öffnen, die direkt aus marginalisierten Communities selbst kommen und untereinander in geschütztem Rahmen verhandelt werden.

Diese Forschung widmet sich dem transformativen Potential für gesellschaftspolitische Strukturen, das aus dieser gelebten Praxis hervorgeht.

Unsere Erkenntnisse heben die **zentrale Rolle intersektional ausgerichteter intermediärer Organisationen als Katalysatoren für radikale kulturpolitische Veränderungen** hervor. Wir betonen, dass diese Organisationen nicht nur theoretische Praktiken für eine gerechtere Kulturförderung formulieren können, sondern diese bereits in ihrer täglichen Zusammenarbeit mit vielfältigen und marginalisierten Gemeinschaften umsetzen. Intermediäre Organisationen fungieren in diesem Kontext als Brückenbauer*innen zwischen

Förderinstitutionen und Grassroots-Initiativen. Sie übernehmen aktiv Verantwortung dafür, die Bedürfnisse ihrer jeweiligen Communities zu verstehen und in den Förderprozess zu integrieren. Durch ihre bereits etablierten Praktiken sind intermediäre Organisationen in der Lage, vorgeschlagene Forderungen nach Transformation nicht nur zu artikulieren, sondern auch in konkrete Handlungen umzusetzen. Ihr Erfahrungsschatz in der Zusammenarbeit mit selbstorganisierten Gruppen ermöglicht es ihnen, agile und inklusive Entscheidungsprozesse zu fördern, die die individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen der Empfänger*innen von Fördermitteln berücksichtigen.

Der folgende Text beschreibt einleitend den Kontext, in dem sich Oyoun iRd KKW im europäischen Kontext positioniert. Darauf folgend wird der Forschungsprozess beschrieben, in dem sich das Team zuerst dem eigenen Erfahrungsraum widmete und grundlegende Prinzipien und Werte der eigenen Arbeit formulierte. Die daraus entstandenen Erkenntnisse werden dann mit bereits bestehenden Praktiken aus philanthropischen Kontexten erweitert und auf ihre Übertragbarkeit in öffentliche Förderstrukturen geprüft. Die aus der Arbeit entstandenen Visionen für eine inklusive und gerechtere Kulturpolitik sind in 12 Forderungen an politische Entscheidungsträger*innen formuliert.

Kontext

Der Leitspruch der Europäischen Union, "In Vielfalt geeint" (unitas in pluralitate), verweist auf das Bestreben, eine Einheit zu formen, die nicht nur die Existenz, sondern sogar die Förderung von Vielfalt beinhaltet (vgl. Ansorge, 2016). Trotz dieses Leitbilds steht die Europäische Union vor bedeutenden Herausforderungen, die ihre grundlegenden Prinzipien beeinträchtigen. Der Klimawandel, wirtschaftliche Unsicherheiten, soziale Krisen (vgl. ebd) und die unzureichende Vertretung marginalisierter Gemeinschaften sowie diskriminierende Praktiken in verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren gefährden die Fundamente der pluralistischen europäischen Identität und Werte.

Insbesondere im Kontext des kulturellen Lebens und der kreativen Sphäre spiegeln politische Entwicklungen, Ungleichheiten und Herausforderungen wider, die nicht nur Künstler*innen und Kulturschaffende, sondern die Gesellschaft als Ganzes betreffen (vgl. CCI, 2016). Diese Bedingungen werden für kulturschaffende und kreative QTBIPOC (Queer, Trans, Black, Indigenous, People of Color) noch verstärkt.

Marginalisierte Kunst- und Kulturschaffende fungieren als Teil der KKW als entscheidende Akteur*innen, um die Diversität einer Gesellschaft sichtbar zu machen. Sie

schaffen Räume für Emanzipation und inklusive Resilienzstrategien, die kulturelles Erbe und kulturelle Identität bereichern und hier Vernetzungen fördern (vgl. Jäger, 2023). Diese transformative Wirkung wird jedoch zunehmend durch eine voranschreitende, subjektivierende Wirtschaft und Gesellschaft eingeschränkt. Ihr Potential bleibt auch dadurch ungenutzt, dass neu entstehende multiperspektivische, diskriminierungs- und machtkritische Strukturen eher gehemmt werden, obwohl sie dabei unterstützen können, bestehende Macht- und Eliteverhältnisse zu durchbrechen. (vgl. Schmidt, 2019). Als Teil der europäischen Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW), erkennt die Organisation *Oyoun* insbesondere hier ihren Mehrwert.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der weiterführenden Analyse von partizipativen Förderansätzen, transparentem Wissenstransfer und Empowerment, basierend auf eigenen Erfahrungen und Auseinandersetzungen mit öffentlichen Verwaltungsstrukturen. Sie knüpft an die Forschungen von Linares und Wollard (2021) an, die argumentiert, wie Kunst- und Kulturförderer einen Systemwandel initiieren können, der die grundlegenden Ursachen kultureller Ungleichheit angeht und nicht nur deren Symptome behandelt. Hierbei wird die Annahme gemacht, dass Fördergeber*innen mit kulturell verwurzelten Vermittler*innen und Partner*innen (intermediären Kunst- und Kulturschaffenden) zusammenarbeiten können, um die Ressourcenverteilung zu erleichtern, ohne dabei zu Gatekeeper*innen und Machtmittler*innen zu werden (vgl. Linares und Wollard, 2021). Folglich können Fördergeber*innen ihre Rolle von Expert*innen und Kurator*innen zu Unterstützer*innen und Lernenden verschieben, indem sie dem Beispiel von QTBIPOC*s (Queer, Trans, Black, Indigenous, People of Color) folgen, die bereits ökonomische Demokratie in ihren Communities etablieren (vgl. ebd).

Oyouns Team besteht aus ca. 25 Personen mit verschiedenen professionellen und transdisziplinären Hintergründen und Erfahrungen. Das Team eint Erfahrungen von (Mehrfach)-Marginalisierung und alle Personen sind wiederum Vertreter*innen verschiedener Communities. Diese Verbindungen fließen in die Arbeit als Team und spiegeln sich in einer gemeinsamen Praxis und Haltung.

Innerhalb öffentlicher Förderstrukturen nimmt *Oyoun* eine zentrale Position ein, indem es sich auf die Bedürfnisse, kreativen Ausdrucksformen, Prozesse und Zukunftsvisionen mehrfach-diskriminierter Kulturschaffende*r fokussiert und sie auf fürsorgliche und nachhaltige Weise präsentiert. Das Kollektiv fungiert dabei als Brücke zwischen zivilgesellschaftlichen Kulturschaffenden und Vertreter*innen aus Kultur und

Politik. *Oyoun* lässt sich folglich als intersektional ausgerichtete intermediäre Kunst- und Kultureinrichtung beschreiben.

Diese Positionierung *Oyouns* knüpft an die Überzeugung der Solidago Foundation an, dass effektive Philanthropie in enger Partnerschaft mit Gruppen erfolgen sollte, die von strukturellen Ungleichheiten am stärksten betroffen sind (vgl. Solidago Foundation, 2014).

Oyoun - eine intersektional ausgerichtete, intermediäre Kunst- und Kultureinrichtung

Als gemeinnützige Kultur NeuDenken UG erdenkt, entwickelt und verwirklicht das *Oyoun* künstlerisch-kulturelle Projekte durch dekoloniale, queer*feministische und migrantische Blickwinkel. *Oyoun* versteht sich als Hub der Kultur- und Wissensproduktion und praktiziert als lehrende und lernende Organisation aktive, partizipative und antidisziplinäre Kreativforschung in eigenen kuratorischen Schwerpunkten. Die Aktivitäten und Veranstaltungen vor Ort beschäftigen sich konkret mit Solidaritätsbeziehungen in pluralen Communities, Nachbarschaften bis hin zu globalen transnationalen und -kontinentalen Beziehungen.

Unterschiedliche Lebensrealitäten und ihre künstlerischen und kulturellen Ausdrucksformen sind hier ebenso sichtbar wie kritische und gesellschaftliche Aushandlungs- und Findungsprozesse. Dies zeigt sich insbesondere in den vielfältigen Kooperationspartner*innen sowohl aus der (unmittelbaren) Nachbarschaft als auch international. Intersektionalität ist hier ein entscheidendes Leitprinzip und spiegelt sich als gelebte Praxis in allen Bereichen der Programmgestaltung wider. Diverse Communities sind aktiv an der Gestaltung des künstlerisch-kulturellen und soziokulturellen/kritischen Programms beteiligt, indem sie regelmäßig die Räume und Ressourcen des Hauses nutzen. Dadurch entstehen vor Ort Austauschmöglichkeiten mit verschiedenen Akteur*innen: sowohl mit zivilgesellschaftlichen Communities als auch mit Vertreter*innen aus Kultur und Politik.

Oyoun fungiert hier als eine Vermittlungsinstanz zwischen den beiden identifizierten Gruppen von Akteur*innen: den zivilgesellschaftlichen Communities und den Vertreter*innen aus Kultur und Politik, wie beispielsweise Förderstellen. Diese Erkenntnis bildet die Grundlage für die erste Hypothese der vorliegenden Untersuchung:

H1: Oyoun ist eine intermediäre Kultureinrichtung

Innerhalb des "Drei-Sektoren-Modells" umfasst die Kultur- und Kreativwirtschaft die privatwirtschaftlich organisierte Kultur, den öffentlich finanzierten Kultursektor und den intermediären Sektor (vgl. Nitt-Drießelmann, 2012). Die Forschung im deutschsprachigen Raum definiert Intermediäre im Kultursektor als entscheidende Schnittstelle zwischen

Kultur- und Kreativwirtschaft sowie der öffentlichen Daseinsvorsorge. Diese Organisationen finanzieren sich durch Eigenmittel, öffentliche Zuschüsse und erwirtschaftete Erträge, und sind insbesondere im soziokulturellen Bereich und der Breitenkultur aktiv (vgl. Ebert et al., 2012).

Obwohl Kultureinrichtungen wie *Oyoun* dem intermediären Sektor zugeordnet werden können, zeigt die bisherige Definition nicht den gesamten Wirkungsbereich dieser Organisationen auf. Daher zielte die vorliegende Forschung darauf ab, die Rolle von Intermediären genauer zu beleuchten. Besonderes Augenmerk liegt dabei darauf, wie intersektional ausgerichtete Intermediäre in der Kultur- und Kreativwirtschaft dazu beitragen können, öffentliche Strukturen gerechter und inklusiver zu unterstützen.

Basierend auf Erfahrungen aus dem eigenen Arbeitsfeld sieht sich *Oyoun* als intermediäre Kultureinrichtung gemäß der Definition aus der philanthropischen Förderstruktur: Hierin werden Fördermittel an Intermediäre vergeben, um von deren Wissen, Verbindungen, Netzwerken, Fachkenntnissen und Ressourcen zu profitieren. Diese Intermediäre übernehmen Aufgaben, um Begünstigte, Initiativen und andere Organisationen zu unterstützen, wodurch sichergestellt wird, dass die Fördermittel an diverse Empfänger*innen fließen (vgl. MacArthur Foundation, 2023). Folglich, erweisen sich Intermediäre als integraler Bestandteil der philanthropischen Infrastruktur. Sie entstehen häufig als Reaktion auf die Bedürfnisse von mehrfach-marginalisierten Communities mit geringerer Repräsentanz und sind deshalb besonders relevant im Kampf für *racial and social justice*. Diese Intermediäre stehen in enger Beziehung und Ausrichtung zu den Forderungen assoziierter Communities und sind eher bereit, Mittel zu verteilen, die andere aufgrund verschiedener Vorurteile oder fehlenden Wissens als zu risikoreich erachten (Villarose & Sen, 2019). Zusätzlich können Intermediäre die Partizipation von marginalisierten oder ausgeschlossenen Akteur*innen erleichtern, darunter z.B. Grassroots-Organisationen oder Individuen. Was *Oyoun* im vorliegenden Fall als Intermediär auszeichnet, geht jedoch über die reine Weiterleitung von finanzieller Unterstützung hinaus. Die Kultureinrichtung führt Diskurse, die auf politischer Ebene möglicherweise nicht so kritisch oder offen verhandelt werden können und positioniert sich als Brücke, indem es unterrepräsentierte Forderungen und Perspektiven "from the ground" erfahrbar macht. Auf diese Weise trägt *Oyoun* dazu bei, dass Geber*innen und Empfänger*innen verschiedene Perspektiven einnehmen und sich respektvoll begegnen können. Dies ist entscheidend, insbesondere da Verwaltungsstrukturen vielfältigen Standpunkten im politischen Dialog gerecht werden müssen.

Forschungsprozess

1) Forschungsfragen

*Wie können strukturelle Barrieren und individuelle Machtpositionen in den organisatorischen und institutionellen Verwaltungsebenen von Akteur*innen der KKW abgebaut und basierend auf gelebten Erfahrungen, Strukturen der Fürsorge und Empowerment transformiert werden?*

Um der Frage nachzugehen, haben wir uns mit dem eigenen Erfahrungsraums auseinandergesetzt.

Ausgehend von der Überzeugung, dass *Oyoun* eine Brückenposition zwischen zwei identifizierten Akteur*innen (1) Communities der Zivilgesellschaft als auch (2) Vertreter*innen aus Kultur und Politik - wie Fördergeber*innen - einnimmt, wurden folgenden Unterfragen formuliert:

(1) Wer/Was sind Brücken?:

Hierbei geht es darum zu verstehen, welche Rolle und Funktion Brücken in diesem Kontext haben und wie sie definiert werden können.

(2) Wird *Oyoun* als Brücke wahrgenommen?:

Dieser Punkt bezieht sich darauf, ob *Oyoun* von den beteiligten Akteur*innen tatsächlich als Vermittler*in und Bindeglied wahrgenommen wird.

(3) Zu welchem Grad ist es Fördergeber*innen möglich, Empfehlungen anzunehmen und umzusetzen?:

Diese Frage befasst sich mit der Fähigkeit der Fördergeber, die Forderungen und Empfehlungen, die von den Brücken, wie dem *Oyoun*, erarbeitet werden, anzunehmen und in die Praxis umzusetzen.

(4) Haben sowohl Vertreter*innen aus Kultur und Politik als auch Communities der Zivilgesellschaft Vertrauen in die Rolle der Brücken?

Hierbei stehen sowohl das Vertrauen der Verwaltungsebene in die Relevanz der Arbeit der Brücken als auch das Vertrauen der betroffenen Communities in die Verantwortungsbewusstheit der Brücken bei der Weitergabe von Forderungen und Wissen im Mittelpunkt.

Insbesondere Unterfrage 4 betrachten wir als grundlegend, um der Hauptforschungsfrage nachzugehen und Strukturen der Fürsorge und den Ansatz von Empowerment nachhaltig zu etablieren. Dies führte zur zweiten Hypothese:

H2: Vertrauen ist eine zentrale Grundlage, um öffentliche Strukturen der Kulturpolitik gerechter zu gestalten.

2) Methodik

Den oben genannten Forschungsfragen und Hypothesen näherten wir uns hauptsächlich über intern angeleitete Formate zur Erforschung des eigenen Erfahrungsraums und unserer verschiedenen Wirkungsebenen. Aus diesen Maßnahmen wurde eine Impact Analyse extern beauftragt, die den Prozess über das Projekt hinaus weiter begleiten sollte.

Verschiedene Wirkungsebenen - intern

Die Erforschung des unmittelbaren sowie erweiterten Wirkungsraums von *Oyoun* gliederte sich in drei Hauptbereiche. Zunächst wurde eine Konferenz am Kulturstandort untersucht, die sich mit der internationalen Philanthropie und ihrer Verbindung zur Community-Praxis befasst. Die Erkenntnisse des ersten Schritts wurden in internen Workshops mit dem *Oyoun* Team auf Ähnlichkeiten bzw. Differenzen untersucht. Anschließend wurde mittels Fragebögen und Expert*innen-Interviews eine Stakeholderanalyse durchgeführt, bei der die zuvor identifizierten Akteur*innen, darunter (1) Communities der Zivilgesellschaft sowie (2) Vertreter*innen aus Kultur und Politik, wie Fördergeber*innen zu Input bzgl. der Ergebnisse aus der Praxis befragt wurden.

1) Oyoun als Raum für Diskurs und Partizipation

Im Zuge unserer Arbeit stehen wir im aktiven Austausch mit Vertreter*innen privater Stiftungen und Organisationen, die sich intensiv mit Themen wie "Participatory Grantmaking" und einer Neugestaltung der Beziehung zwischen Fördermittelgeber*innen und -Empfänger*innen in der Zivilgesellschaft auseinandersetzen.

Das *Oyoun* diente u.a. als Veranstaltungsort für die EDGE Funders Conference 2023, welche eine Plattform für die Vernetzung und Reflexion von Vertreter*innen marginalisierter Communities sowie international agierender privater Förderorganisationen bot. Der Fokus der Konferenz lag auf einem machtkritischen Umgang mit Ressourcen und deren gerechter Verteilung unter Berücksichtigung von "Trust-Based Philanthropy" und der Förderung von Gerechtigkeit und Gleichheit. Vertreter*innen philanthropischer Förderorganisationen

diskutierten über zukünftige Fördermodelle, während gleichzeitig Grassroots-Organisationen und Bewegungen ihre Praxis und Bedürfnisse mit den Fördergeber*innen teilten.

Die Wahl des *Oyoun* als Veranstaltungsort unterstrich seine Rolle als "safer space", der eine sichere Umgebung für kritische Diskussionen und partizipative Beteiligung in ungleichen Machtverhältnissen ermöglichte und somit die Brückenfunktion des *Oyoun* zwischen verschiedenen Akteur*innen verdeutlichte.

In Gesprächen mit verschiedenen Grassroots-Organisationen im Rahmen der Konferenz wird die Dringlichkeit einer langfristig ausgerichteten Förderung betont, die über Generationen hinweg systemische Veränderungen ermöglicht. Der Schwerpunkt sollte darauf liegen, kollektiv organisierte Bewegungen zu unterstützen, anstatt sich auf isolierte Projekt-Konzepte zu konzentrieren. Es wird unterstrichen, dass Förderung nicht auf bestimmte Themen begrenzt sein sollte; vielmehr sollte intersektionales Organisieren aktiv gefördert werden. Um Fördermittel effektiv zu nutzen, ist es entscheidend, dass die Empfänger*innen die Flexibilität besitzen, eigenständige und agile Entscheidungen zu treffen, ohne in vorgegebene administrative Strukturen gezwungen zu werden. Angesichts der Widerstände gegen systemische Veränderungen entstehen jedoch auch Fragen zur Vorbereitung und Unterstützung geförderter Projekte bei der Bewältigung dieser Herausforderungen.

Ein Großteil der hier genannten Perspektiven lässt sich direkt auf die Arbeit des *Oyoun* als intermediäre Organisation übertragen. Auffällig war, dass auch in diesem Kontext erkannt wurde, dass selbstorganisierte Gruppen und Räume oft zwischengeschaltete Strukturen bilden, um Fördermittel an zivilgesellschaftliche Initiativen weiterzuleiten. Neben dieser Erkenntnis tauchte jedoch die Frage auf, wie diese Strukturen aktiver dazu beitragen können, Einfluss auf der Entscheidungsebene der Fördergeber*innen zu nehmen und das Wissen um die Bedürfnisse vor Ort weiterzugeben.

2) Oyoun als Reflexionsraum - Interne Prozesse und Praktiken des Teams

Einzelne der o.g. Erkenntnisse wurden in einem internen Team-Workshop untersucht. Hier wurde besonders der Prozess der Vertrauensbildung und dessen nachhaltige Förderung im Kontext der Zusammenarbeit mit verschiedenen Communities sowie Vertreter*innen aus Kultur und Politik fokussiert.

Im Zuge eines World Café Workshops wurden Teammitglieder zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeit befragt. Daraus ging hervor, dass die Stärkung des Vertrauens in die Agenda, Struktur und Prozesse einer Organisation durch Transparenz, Konsistenz, offene

Kommunikation und repräsentative Wahrnehmung betont wird. Als Vertreter*innen einer Organisation setzen sie dies durch persönlichen Austausch, Transparenz, Erwartungsmanagement und den Aufbau nachhaltiger Beziehungen um. Positives Feedback aus der Community resultiert insbesondere aus dem Einbezug in den Prozess und dem Abfangen von Erwartungshaltungen.

In Bezug auf die Frage, was die Community von einer Organisation wie *Oyoun* erwartet und wie schädliche Elemente vermieden werden könnten, wurden Transparenz, Erreichbarkeit, Reflexion, Einbezug in Prozesse, Erwartungsmanagement und Räume für autonomes Arbeiten als wesentlich genannt. Hingegen wurden falsche Erwartungen, Enttäuschungen und Zensur als schädliche Elemente aufgezählt.

3) Oyoun als Ort der Vernetzung für Communities und Vertreter*innen aus Kultur und Politik - Stakeholderanalyse

Die Perspektiven der im Vorfeld identifizierten und für diese Forschung als relevant betrachteten Akteur*innen - (1) Communities der Zivilgesellschaft sowie (2) Vertreter*innen aus Kultur und Politik - wurden im Rahmen einer Stakeholderanalyse näher untersucht. Hierfür wurden zwei Fragebögen entwickelt, die auf den zuvor gewonnenen Erkenntnissen basieren und sich einerseits an Fördermittelempfänger*innen und andererseits an Fördermittelgeber*innen richteten. Die Erhebung erfolgte durch eine schriftliche Umfrage und Einzelinterviews mit dem Ziel, zu verstehen, wie die Befragten die intermediäre Position *Oyouns* wahrnehmen und welche Erwartungen sie an diese haben.

Es sollte herausgefunden werden, ob und wie sich die Perspektiven der Befragten im Bezug auf die Wahrnehmung von *Oyouns* Position überschneiden:

Aus der Sicht der Community fungiert das *Oyoun* als entscheidender Raum in Berlin, der sich der Auseinandersetzung mit diversity- und diskriminierungskritischen Theorien widmet und diese aktiv in der Praxis umsetzt. Die Einbeziehung gelebter Erfahrungswelten rassifizierter und marginalisierter Gruppen, gepaart mit einem einzigartigen Programm, verleiht dem *Oyoun* als Veranstaltungs- und Begegnungsort eine wichtige Bedeutung in Berlin und international. Es wird als ein "Safe Space" wahrgenommen, in dem diskriminierungsbetroffene Personen sich in ihrer Identität gesehen und gehört fühlen.

Für Fördergeber*innen fungiert *Oyoun* als Knotenpunkt, der verschiedene Strömungen im Bereich des sozialen Wandels verwebt. Es wird als Raum wahrgenommen, der Ungerechtigkeiten entwirrt und weniger sichtbare, benachteiligte Gemeinschaften und

Praktiken stärkt. In Bezug auf die Organisationswerte identifiziert die Community das *Oyoun* als Kunst-, Kultur- und Gemeinschaftsraum, der besonderen Wert auf die Förderung von BIPOC- und LGBTQIA+-Gemeinschaften legt und sich darauf konzentriert, diesen Mitgliedern eine Stimme zu verleihen. Fördergeber*innen sehen die Organisation als Träger*in von Werten wie sozialer und ökologischer Gerechtigkeit, einschließlich Selbstverwaltung, Gemeingütern, Transfeminismus und radikaler Demokratie.

Die Community betonte, wie wichtig Transparenz in der Zusammenarbeit ist, insbesondere in Bezug auf die Art und Weise, wie externe Beteiligte von der Kooperation mit der Organisation profitieren. Dies schließt eine Bereitschaft zur Offenheit für Fragen, Anmerkungen und Kritik seitens der Organisation mit ein.

Es wurde hervorgehoben, dass eine transparente Grundhaltung als essenziell für partizipative Förderung sowohl von Seiten der Community als auch der Fördergeber*innen betrachtet wird. Hier wird besonders hervorgehoben, dass das Vertrauen in die Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen der Beteiligten ein zentrales Element ist. Die Antworten zeigen zum Beispiel, dass das Vertrauen der Communities in eine Organisation wie *Oyoun* gestärkt wird, wenn man "weiß, dass man mit einer Organisation zusammenarbeitet, in der man sich gesehen, gehört und gespiegelt fühlt". Dies beinhaltet auch das Bewusstsein, dass die Herausforderungen und gesellschaftlichen Barrieren für Menschen mit Diskriminierungsbetroffenheit reflektiert werden und aktiv daran gearbeitet wird, diese zu schützen und Raum für innovative Projekte zu schaffen. Dieses Vertrauen resultiert sowohl aus einer vielfältigen Besetzung des Personals aus mehrfach-marginalisierten Gesellschaftsgruppen als auch aus dem Bestreben, Diversität aktiv zu gestalten und Barrieren abzubauen.

Die Forderungen und Erwartungen aus der Community können als entscheidend für das Verständnis von partizipativer Förderung auf Seiten der Fördergeber*innen interpretiert werden. In Gesprächen mit Vertreter*innen aus Fördergeber*innen-Perspektive wurde betont, dass partizipative Förderung als ein Prozess verstanden wird, bei dem die Entscheidungsfindung über die Vergabe von Fördermitteln die Beteiligung der von der Förderung betroffenen Communities einschließt. Es wurde darauf hingewiesen, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, partizipative Prozesse in der Förderung umzusetzen. Dabei wurde die Erwartung geäußert, dass "Menschen aus den Communities - die persönliche Erfahrungen mit den betroffenen Themen haben - am Entscheidungsprozess zur Zuweisung der Fördermittel beteiligt sein sollen."

In diesem Prozess betrachten Fördergeber*innen ebenfalls Vertrauen als eine essentielle Grundlage. Der Fokus liegt darauf, eine Vertrauensbeziehung zwischen Fördermittelgeber*in und -empfänger*in zu etablieren, anstatt auf Kontrolle zu setzen. Anstelle von strikter Kontrolle wird ein partnerschaftlicher Ansatz verfolgt, der es ermöglicht, voneinander zu lernen und Muster zu erkennen, um Strategien und Mittel besser an die Bedürfnisse der Projekte anzupassen. Diese offene und vertrauensbasierte Beziehung wird als gewinnbringend für die Partnerschaft zwischen Geldgeber*innen und Projektdurchführenden betrachtet. Um das Vertrauen aufrechtzuerhalten und zu fördern, betrachten einige der interviewten Vertreter*innen von Förderstellen substantiierte Unterstützung für die Geförderten, transparente Kommunikation mit der breiteren Gemeinschaft, Flexibilität und den Wunsch, aus der Beziehung mit den Geförderten zu lernen, als wesentlich. Dabei wird betont, dass dieses Vertrauen besonders gefördert wird, wenn die Bereitschaft besteht, die Geförderten zu verstehen anstatt deren bedingungslose Anpassung an die Auswahlkriterien der Fördermittelgeber*innen zu erwarten. Andere Antworten benennen, dass Partizipation in Förderungen gelingt, wenn von Anfang an die inhärenten Machtstrukturen zwischen Geldgeber*innen und Geldempfänger*innen oder Communities, die finanzielle Unterstützung erhalten, adressiert werden. Dies kann erreicht werden, wenn Partizipation nicht erst als nachträgliches Element eingefügt wird, sondern von vornherein als zentrales Element in die Entwicklung der Förderprogramme integriert ist – von der Konzeption über die Ansprache der Bewerber*innen bis zur Vergabe der Gelder. In diesem Prozess können die Erfahrungen und erprobten Praktiken intermediärer Organisationen besonders unterstützend sein.

Wir erkennen also eine positive Einschätzung der Rolle und des Potentials intersektional ausgerichteter intermediärer Organisation wie *Oyoun* dabei, bestehende Hierarchien zwischen Fördergeber*innen und -empfänger*innen aufzubrechen. Der Umfrage-Prozess läuft weiterhin, um eine langfristige Auseinandersetzung mit den verschiedenen Perspektiven der Stakeholder zu ermöglichen. Weiterhin wurden Empfehlungen im Rahmen einer externen Impact Analyse gemacht, die langfristig Erkenntnisse über die Wirkung von *Oyouns* Arbeit ermöglichen.

Fazit

Die politischen und sozialen Diskurse sind untrennbar mit dem kulturellen Diskurs verbunden, und es sollte der bedeutende Mehrwert der KKW anerkannt werden, um positive

Auswirkungen auf Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft zu fördern. Ein enormes Potenzial liegt in der Förderung (von Beziehungen mit) intermediären Akteur*innen in der KKW. Sie leisten einen elementaren Beitrag dazu, dass die KKW ihr volles Potenzial als Instrument des Wandels und der inklusiven Gestaltung der europäischen Gesellschaften entfalten kann.

Die kooperative Zusammenarbeit mit intersektional ausgerichteten, intermediären Organisationen wie *Oyoun* eröffnet Chancen zur Bildung effektiver Partnerschaften mit Gruppen, die am stärksten von strukturellen Ungleichheiten betroffen sind. Durch diese Partnerschaften wird eine aktive Beteiligung an politischen, wirtschaftlichen und sozialen Diskussionen ermöglicht. Intermediäre tragen bereits jetzt aktiv dazu bei, bestehende diskriminierende Strukturen zu verändern und inklusivere Veränderungen anzustoßen. Diese Leistung muss anerkannt werden und Intermediäre müssen in kulturpolitische Förderstrukturen erweitert eingebunden werden, um bestehende partizipative Ansätze zu vertiefen und weiterentwickeln.

Die vorliegenden Forschungsergebnisse zeigen, dass insbesondere Vertrauen ein wesentlicher Bestandteil dieses Ansatzes ist, sowohl auf Seiten der Fördergeber*innen als auch auf Seiten der Förderempfänger*innen. Es wurde auch deutlich, dass Vertrauen dann gestärkt wird, wenn in nachhaltige und fürsorgliche Strukturen für marginalisierte Akteur*innen investiert wird. Intermediäre wie *Oyoun*, zu denen aus diesem Grund bereits ein Vertrauensverhältnis besteht, sollten daher aktiv in die verschiedenen Ebenen der strukturellen Transformationsprozesse eingebunden werden. Nicht nur, weil sie mit von Mehrfachdiskriminierung betroffenen Communities zusammenarbeiten, sondern weil sie auch selbst Teil dieser Communities sind, können sie Impulse direkt aus betroffenen Communities in den Prozess einbinden. Dies trägt nicht nur zu einer breiteren und inklusiveren Partizipation in der KKW bei, sondern stellt auch sicher, dass die Stimmen und Perspektiven dieser Gemeinschaften unmittelbar in Entscheidungsprozesse einfließen. Intermediäre Akteur*innen wie *Oyoun* können somit als katalytischer Motor dienen, um positive Veränderungen und eine diversere Aufstellung der KKW zu fördern.

Die Forschungsergebnisse betonen wiederholt den einzigartigen physischen Treffpunkt, den *Oyoun* bietet, besonders für postmigrantische, kritische Analysen und die Vereinigung von Communities, die von Mehrfachdiskriminierungen betroffen sind.

Aktuell erleben wir eine gefährliche Infragestellung von unabhängigen Organisationen und Orten, die nach unserer Definition als intermediäre Organisationen in intersektional ausgerichteten Kontexten existieren. Orte, an denen unterschiedliche und unterrepräsentierte Perspektiven der Zivilgesellschaft aufeinandertreffen können und die

einen geübten Rahmen bieten, Konfrontation und unangenehme Diskussion zu ermöglichen und auszuhalten. Dafür braucht es Regeln (Codes of Conduct) und Expertise (aus gelebter Erfahrung), für die Orte wie *Oyoun* bereits eine lang erprobte Praxis haben.

Inmitten politischer Polarisierungen und schwieriger Gesprächssituationen übernimmt *Oyoun* eine entscheidende Rolle als Ort, der Raum für konstruktiven Dialog und Debatten schafft. Es strebt danach, einen pluralistischen Dialog ohne Gewalt zu ermöglichen und dabei auch Spannungen innerhalb demokratischer und gewaltfreier Grenzen zu bewältigen. Dieser Schleier der Freiheit wird im *Oyoun* aktiv verteidigt. Die Menschen, die von *Oyoun* angezogen werden, sind generell kritisch eingestellt. Sie teilen den Wunsch nach freiem Dialog. Diese Atmosphäre entsteht aus einer Mischung der Betreiber*innen selbst und dem Engagement der Menschen, die ihre Beiträge einbringen.

Diese kollaborative Praxis ist als wichtige Grundlage demokratischer Gesellschaften zu verstehen. Sie liefert außerdem wichtige Erkenntnisse darüber, wie eine langfristige gerechte und zugängliche Transformation der Governance-Strukturen der KKW und ihrer Programme aussehen kann.

“Das Oyoun ist ein Ort, der weit über Berlin hinaus strahlt. In migrantischen, postkolonial orientierten und queerfeministischen Kreisen ist das Kulturzentrum bekannt und beliebt als Ort für minoritäre, kritische und interdisziplinäre Perspektiven, die in allen möglichen Ausdrucksformen dargeboten werden. Das Oyoun ist ein Ort, wo solche Diskurse möglich sind – die Politik sollte solche Orte fördern, statt sie abzuservieren.” (Memarina, 2023)

Quellen

Cultural Deal (2023). Online: <https://culturaldeal.eu/> (zuletzt geprüft am 3.11.2023)

Ansorge, D. (2016). Europas pluralistische Identität: eine historische und begriffsgeschichtliche Einführung.

Center for Cultural Innovation (CCI). (2016). Creativity Connects: Trends and Conditions Affecting US Artists. National Endowment for the Arts.

Ebert, R., Gnad, F., Nitt-Drießelmann, D., Sivers, N., Stiller, S., Wagner, B., & Wedemeider, J. (2012). Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor–Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale. *Forschungsgutachten für den Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM). Dortmund, Bonn, Hamburg.*

Jäger, S. (2023). Diversität als Notwendigkeit. Kunsthochschulen müssen sich machtkritisch umstrukturieren–oder sie bleiben Teil des Problems. *kritische berichte-Zeitschrift für Kunst-und Kulturwissenschaften*, 51(1), 29-33.

MacArthur Foundation, John D. and Catherine T. (2023): Using Intermediaries for Impact. Online: <https://www.macfound.org/press/article/using-intermediaries-impact> (zuletzt geprüft am 3.11.2023)

Linares, N., & Wollard, C. (2021). Solidarity not charity: Arts & culture grantmaking in the solidarity economy.

Memarina, S. (2023). Gefahr für den pluralen Diskurs. Online: <https://taz.de/Kulturfoerderung-in-Berlin/!5973733/> (zuletzt geprüft am 20.11.2023)

Nitt-Drießelmann, D. (2012) Öffentlicher und intermediärer Kultursektor in Deutschland: eine quantitative Analyse der bewegten Finanzmittel und der Erwerbstätigkeit.

Schmidt, T. (2019). Macht und Struktur im Theater. Springer vs.

The Solidago Foundation - "About Us." Online: <https://solidago.org/about/>. (zuletzt geprüft am 3.11.2023)

Villarosa, L., & Sen, R. (2019). Grantmaking with a racial justice lens: A practical guide.

Text: Ihisa Adelio & Lara Chahal
Research: Ihisa Adelio, Tariq Bajwa, Lara Chahal, Dami Choi,
Nina Martin, Madhumita Nandi, Nora Roho, Louna Sbou, Sophia Schmidt & Team

RE-IMAGINING THE ROLE OF INTERMEDIARY ORGANIZATIONS CENTERING CARE AND TRUST

Handlungsempfehlungen für politische Entscheidungsträger*innen

Im Rahmen des Berlin Research Labs “Transformative Governance - Neue Lösungen für und mit der Kultur- und Kreativwirtschaft” des Creative Impact Research Center Europe führte Oyoun eine praxisbezogene Studie durch zur Frage: “Wie können strukturelle Barrieren und individuelle Machtpositionen in den organisatorischen und institutionellen Verwaltungsebenen von Akteur*innen der KKW basierend auf gelebten Erfahrungen, Strukturen der Fürsorge und dem Ansatz von Empowerment abgebaut und transformiert werden?”

Wir wollen einen Paradigmenwechsel einleiten um zu verdeutlichen, wie Menschen und Gruppen in Machtpositionen dazu beitragen können und sollten, eine inklusive und gleichberechtigte Struktur in den relevanten Verwaltungsebenen zu schaffen, um so einen nachhaltigen Wandel in der Kultur- und Kreativwirtschaft zu fördern.

Unsere Empfehlungen heben die **zentrale Rolle intersektional ausgerichteter intermediärer Organisationen als Katalysatoren für radikale kulturpolitische Veränderungen** hervor. Wir betonen, dass diese Organisationen nicht nur theoretische Praktiken für eine gerechtere Kulturförderung formulieren können, sondern diese bereits in ihrer täglichen Zusammenarbeit mit vielfältigen und marginalisierten Gemeinschaften umsetzen. Intermediäre Organisationen fungieren in diesem Kontext als Brückenbauer*innen zwischen Förderinstitutionen und Grassroots-Initiativen, indem sie eine aktive Rolle dabei spielen, die Bedürfnisse ihrer jeweiligen Communities zu verstehen und in den Förderprozess zu integrieren. Durch ihre bereits etablierten Praktiken sind intermediäre Organisationen in der Lage, vorgeschlagene Forderungen nach Transformation nicht nur zu artikulieren, sondern auch in konkrete Handlungen umzusetzen. Ihr Erfahrungsschatz in der Zusammenarbeit mit selbstorganisierten Gruppen ermöglicht es ihnen, agile und inklusive

Entscheidungsprozesse zu fördern, die die individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen der Empfänger*innen von Fördermitteln berücksichtigen.

Wir empfehlen daher:

- 1) **Kulturelle Räume für gerechte Transformation anerkennen und fördern:** Unterstützt innovative intermediäre Organisationen und Projekte, die nicht nur bestehende Normen in Frage stellen, sondern aktiv und langfristig an der Schaffung einer neuen, inklusiven Kultur arbeiten. Sie fungieren als Bindeglied zwischen staatlichen Förderinstitutionen und Communities, um Barrieren abzubauen und eine effektivere Unterstützung zu ermöglichen.
- 2) **Strukturförderung für intersektionales Organisieren priorisieren:** Fördert nicht nur spezifische Themen, sondern unterstützt langfristig Organisationsformen, die Schnittpunkte verschiedener Positionierungen und Herausforderungen ansprechen.
- 3) **Partizipation als zentrales Element der Förderung etablieren:** Erkennt die Expertise von Communities an und verankert ihre Beteiligung nicht nur als "nice-to-have", sondern als unerlässlichen Bestandteil in allen Förderprozessen.
- 4) **Finanzierung als kollektiven Akt begreifen:** Schafft Mechanismen, um Geldmittel längerfristig und auf kollektiver Ebene zu nutzen, anstatt auf kurzfristige, individuelle Projekte zu setzen.
- 5) **Transparenz und kontinuierliche Evaluierung als Verpflichtung:** Schafft Vertrauen durch transparente Kommunikation von Entscheidungsprozessen, Bewertungskriterien und Ressourcenverteilungen. Implementiert Mechanismen für die kontinuierliche Evaluierung und Anpassung von Förderpraktiken um sicherzustellen, dass sie den sich wandelnden Bedürfnissen und Herausforderungen der Gemeinschaften gerecht werden.
- 6) **Agilität, zeitliche Flexibilität und Autonomie stärken:** Ermöglicht den Empfänger*innen von Fördermitteln die Flexibilität, eigene Entscheidungen zu treffen, ohne in vorgegebene administrative und zeitlichen Strukturen eingeeengt zu werden. Innovative Förderstrategien, die die Vielfalt von Organisationsstrukturen und Bedürfnissen berücksichtigen, ermöglichen visionäres Arbeiten für eine gerechtere Zukunft.
- 7) **Selbstorganisierte Strukturen als Entscheidungsträger*innen stärken:** Erkennt selbstorganisierte Gruppen nicht nur als Mittel zur Mittelverteilung an, sondern gibt

ihnen die Macht, aktiv Entscheidungen und Prioritäten zu beeinflussen. Sie haben das beste Verständnis von den Bedürfnissen und Anliegen ihrer Verbündeten..

- 8) **Kooperation und Vernetzung fördern:** Stellt Fördermittel bereit, die dazu genutzt werden, Kooperationen und Vernetzungen zwischen verschiedenen Projekten und Gruppen zu unterstützen, um Synergien statt Konkurrenz in Bezug auf verfügbare Mittel zu schaffen.
- 9) **Förderung als Werkzeug für radikale Veränderung nutzen:** Ermutigt dazu, Fördermittel als Katalysator für grundlegende, systemische Veränderungen einzusetzen, anstatt sie als bloße Ressource für projektbezogene Aktivitäten zu betrachten.
- 10) **Widerstandsfähigkeit gegen systemische Barrieren aufbauen:** Soziale Transformation trifft auf breite Widerstände. Bereitet geförderte Projekte auf Widerstände gegen systemische Veränderungen vor und bietet beratende, personelle und finanzielle Unterstützung, um diesen entgegenzutreten.
- 11) **Utopische Visionen als Leitprinzipien einbeziehen:** Ermutigt zur Entwicklung und Umsetzung von utopischen Visionen als Grundlage für innovative und weitreichende kulturelle Veränderungen.
- 12) **Transformation über Generationen hinweg anstreben:** Setzt den Fokus darauf, die Wirkung von Fördermitteln langfristig zu denken, um eine tiefgreifende, generationenübergreifende Transformation zu ermöglichen. Gezielter Kapazitätsaufbau und Ressourcenstärkung macht Empfänger*innen nachhaltig resilienter und unabhängiger in sich polarisierenden politischen Strukturen.