

# Auswertung Kommentierungsverfahren der zentralen Empfehlungen der Organisationsentwicklung

Prof. Dr. Joanna Ozga, Mira Bickert

Kassel, 5.2.2024

## Zusammenfassung:

Das Kommentierungsverfahren fand zwischen dem 21.12.2023 und dem 31.01.2024 online statt. In dieser Zeit wurden 363 Besuche auf der Umfragewebsite registriert. Davon haben 107 Personen die Umfrage angefangen, von diesen schlossen 48 Personen die Umfrage erfolgreich ab. Somit ergibt sich einen Rücklauf von 45%. Zusätzlich wurden vier ausführliche Stellungnahmen berücksichtigt, die in dieser Zeit der Geschäftsführung direkt zugeschickt worden sind.

Die Stellungnahmen zu den von METRUM verfassten Empfehlungen enthalten primär recht vage Zustimmungen und sehr ausführlich erläuterte zusätzliche oder ausschließliche Kritik.

Die Unterordnung der künstlerischen Eigenlogik unter kunstexterne Kriterien der Politik bzw. Öffentlichkeit oder der Wirtschaft bildet durchgängig den zentralen Kritikpunkt und wird mit einer Gefährdung der Kunstfreiheit sowie der Reputation der documenta als internationale und unabhängige Kunstaussstellung mit hoher Relevanz im zeitgenössischen Kunstfeld assoziiert. Besonders beanstandet werden in diesem Zusammenhang die Empfehlungen zum Diversitätsziel in der Findungskommission und die Einführung von Codes of Conduct. Ferner wird die Sorge einer Einwirkung von Aufsichtsrat und Geschäftsführung auf den künstlerisch-kuratorischen Prozess geäußert und die dauerhafte Implementierung eines vom Bund gewählten Vertretung des wissenschaftlichen Beirats im Aufsichtsrat kritisiert.

## 1. Tabelle: Antwortkategorien

Kategorie	Anzahl Antworten (zu Empfehlung 1)	Anzahl Antworten (zu Empfehlung 2)	Anzahl Antworten (zu Empfehlung 3)	Anzahl Antworten (zu Empfehlung 4)	Anzahl Antworten (zu Empfehlung 5)
Test	3	3	2	2	2
Zustimmung	6	6	3	7	6
Zustimmung mit Einschränkung	8	4	3	0	0
Kritik	9	8	8	4	7
Sonstiges (reine Fragen, Vorschläge)	1	2	2	1	3
Summe	27	23	18	14	18

## Hinweise

Die Zahlen in der Tabelle entsprechen der Anzahl der Kommentare unter den jeweiligen Punkten in der Online-Umfrage. In Einzelfällen wurden Stellungnahmen zu bestimmten Punkten als Kommentare zu anderen Punkten getätigt. Diese wurden für die folgende Auswertung den jeweils passenden Themenblöcken zugeordnet, um Verwirrung zu vermeiden.

Die Zahlen sollen nicht suggerieren, dass hier quantitative Verhältnisse vorliegen, die in irgendeiner Weise als repräsentativ für die Meinung der Bevölkerung oder bestimmter Gruppen gelten können.

In die inhaltliche Auswertung wurden neben den Kommentaren in der Online-Umfrage vier ausführliche schriftliche Stellungnahmen einbezogen. Die Zuordnung der Stellungnahmen zu den einzelnen Punkten erfolgte in zwei Fällen nicht durch die Stellungnehmenden selbst, sondern als Zuordnungsversuch in der vorliegenden Auswertung und ist folglich nicht eindeutig.

## **2. Inhaltliche Auswertung**

### **2.1 Beibehaltung der Findungskommission mit Anpassungen**

Die erste Empfehlung wird entweder mit knapper Zustimmung, grundsätzlicher Befürwortung mit einschränkender Kritik oder reiner und ausführlicher Kritik aufgenommen.

In zustimmenden Kommentaren wird primär der Fokus auf Diversität thematisiert, indem die Repräsentation vielfältiger Perspektiven – auch über "weiche Quoten" – begrüßt und damit zusammenhängend die gesellschaftliche Verantwortung der documenta und ihre öffentliche Legitimation betont werden. Hier werden im Einzelfall noch deutlichere Bestimmungen zu Erfordernissen in Bezug auf Kompetenz und politische Haltung der Findungskommission gefordert.

Abwägende Kommentare gestehen trotz Ablehnung einer inhaltlichen Einflussnahme die Relevanz von Diversität in der Findungskommission im Hinblick auf die Kommunikabilität der documenta v.a. im Umgang mit der Politik und den Medien zu.

Eingeschränkt zustimmende Kommentierende äußern ebenso wie rein kritische Beiträge überwiegend Bedenken, dass die Maßnahmen die Gefahr des Eindringens kunstfremder Logiken in die künstlerische Konzeption bürden. Diesbezüglich werden die Benennung der Findungskommission durch die Geschäftsführung, die Rolle des Aufsichtsrates als Überwachungsorgan und der verpflichtende Einbezug von Diversität als zentrale Faktoren benannt.

Die Auswahl der Findungskommission durch die Geschäftsführung sowie die Benennung durch den Aufsichtsrat als Überwachungsorgan gefährde aus der Perspektive einiger Kommentierender die Unabhängigkeit und Integrität der Findungskommission und stelle mit der Priorisierung der politischen Logik der Öffentlichkeitswirksamkeit sowie von wirtschaftlichen Relevanzen der Geschäftsführung und/oder unternehmensberaterischen Perspektiven von METRUM eine Bedrohung bzw. Einschränkung der Kunstfreiheit dar. Es wird wiederholt die Befürchtung geäußert, dass die Kurator\*innen-, Kunst- und Positionselektion im Konfliktfall Diversitätsaspekte über Fragen künstlerischer Wertigkeit bzw. kuratorischer Kompetenz stelle und mit dieser "Zensur" den Anschluss an künstlerische Entwicklungen und mithin die Reputation der documenta gefährde.

Insbesondere die wahrgenommene Stärkung der Geschäftsführung gegenüber der künstlerischen Leitung wird hier wiederholt beanstandet. Die alleinige Verortung der Vorschlagsberechtigung der Findungskommission unter die Kompetenz der Geschäftsführung wird dabei aus unterschiedlichen Perspektiven kritisiert: Während ein Kommentar das angedachte Benennungsverfahren als intransparente Selektion nach unbenannten Kriterien im Vergleich mit der bisherigen Auswahl durch Fachleute aus dem Kunstbetrieb als prekäre Entfernung von der künstlerischen Logik kritisiert, fordern andere Kommentare mit Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung der documenta eine stärkere Berücksichtigung von Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung, die hier nicht als Hemmnis für die künstlerisch-kuratorische Entwicklung gesehen wird. In diesem Zusammenhang warnt eine kommentierende Person vor der unreflektierten Gleichsetzung der Unabhängigkeit der *Arbeit* der Findungskommission mit der Unabhängigkeit ihrer *Benennung*, die schon immer im Abgleich mit Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung erfolgt sei; die Rolle der Geschäftsführung werde im Bericht überschätzt.

In knapperen Kritiken wird in ähnlicher Stoßrichtung die Idee einer "Quotenbesetzung" der Findungskommission als politisch motiviertes kunstexternes Kriterium abgelehnt. In diesem Zusammenhang wird auch der Fokus auf eine Repräsentation des Globalen Südens auf der

documenta 15 kritisiert. Teils wird darin rückblickend die Ursache für die als antisemitisch betrachtete documenta 15 als Folge mangelnder politischer Reflexivität gesehen; die politischen Ziele der Diversität und der Diskriminierungsfreiheit werden hier also im Einzelfall als auseinanderfallend bis gegenläufig aufgefasst.

## **2.2 Entwicklung von zwei Codes of Conduct für die documenta und Museum Fridericianum gGmbH sowie die künstlerische Leitung**

Reaktionen auf die vorgeschlagenen Codes of Conduct fallen ebenfalls eher knapp zustimmend oder zusätzlich bzw. ausschließlich recht ausführlich kritisierend aus. Die Bewertungen erscheinen hier abhängig davon, wie das Verhältnis zwischen Kunst und anderen gesellschaftlichen Bereichen gedacht wird.

Zustimmung wird vor allem mit der Relevanz einer Balance zwischen gesellschaftlicher Verantwortung, etwa zur Verhinderung von Diskriminierung im Allgemeinen oder Antisemitismus im Speziellen, und der Kunstfreiheit begründet. Die Codes of Conduct werden darin – teils mit explizitem Verweis auf die implizierte Möglichkeit einer Distanzierung der Geschäftsführung von Ausstellungsinhalten ohne Einflussnahme auf den künstlerischen Prozess selbst zu nehmen – nicht als Selbstzensur und Einschränkung der Kunstfreiheit aufgefasst. In einem Fall gehen die Codes of Conduct der kommentierenden Person nicht weit genug; hier wird der Vorschlag gemacht, dass auch die Findungskommission angehalten sein sollte, einen Code of Conduct aufzustellen.

Abwägende Kommentare sehen zwar Konfliktpotential zwischen Kunst und Politik bzw. Medien, verbinden aber entweder mit den Codes of Conduct die Hoffnung, dass die Ausstellungsgestaltung selbst nach eingehender Klärung politischer Fragen von kunstfremden Überlegungen freigehalten werden könne; oder sie beschränken ihre Zustimmung auf die Empfehlungen zum Umgang mit Politik und Medien auf der Ebene der Kommunikation bzw. auf organisatorische und die Geschäftsführung betreffende Aspekte in Abgrenzung zur tatsächlichen Einflussnahme auf künstlerische und kuratorische Entscheidungen. Alternativvorschläge zur Gewährleistung von Diskriminierungsvermeidung einerseits und Kunstfreiheit andererseits bestehen darin, die Codes of Conduct entweder nicht zu breit zu fassen bzw. sie durch eine schriftliche Verpflichtung der Kuratierenden auf das Grundgesetz (ohne Präzisierungen im Sinne von Codes of Conduct) zu ersetzen bzw. sie lediglich als interne Orientierungshilfe statt als öffentliche Verpflichtungserklärung aufzufassen.

In den Kritiken wird das Verhältnis zwischen Kunstfreiheit und öffentlichem bzw. politischem Diskurs meist als inhärent konfliktär aufgefasst und die Idee einer Balancierung beider Ansprüche als "Einwirkung" ohne "Einschränkung" folglich als illusionär bezeichnet. Kritisiert werden auch hier primär wahrgenommene Konflikte zwischen der Eigenlogik der Kunst und kunstfremden Relevanzen von Politik, öffentlichem Diskurs und der Geschäftsführung der documenta gGmbH, die als Kompromittierung der künstlerischen Eigenlogik und mithin Bedrohung der sozialen und künstlerischen Vielfalt sowie der Reputation der documenta aufgefasst werden.

Es wird wiederholt und nachdrücklich betont, dass Überschreitungen der Kunstfreiheit aufgrund von Verletzungen des Grundgesetzes ausschließlich gerichtlich entschieden werden können und die documenta sich mit den Codes of Conduct einer Selbstzensur durch wesentlich enger gefasste privat- und gesellschaftsrechtliche Regelungen unterwerfe und sich damit auch eine Vorwegnahme entsprechender gerichtlicher Grenzziehungen nach eigenen Auslegungen bzw. Urteilen von Presse, Politik oder öffentlicher Meinung anmaße. Dies wird teils als "Staatsräson" und demokratiefeindliche Unterminierung der Judikative verstanden. Wiederholt wird in diesem Zusammenhang auf die juristische Einschätzung des ehemaligen Verfassungsrichters Papier (2023) verwiesen, der anhand juristischer Analysen nachgewiesen habe, dass die als antisemitisch zu betrachtenden künstlerischen Arbeiten auf der documenta 15 sich nicht außerhalb der Kunstfreiheit bewegt haben. Ein Kommentar

fordert in diesem Zusammenhang eine Untersuchung staatlicher und wirtschaftlicher Einflüsse auf die documenta unter der Fragestellung der Einschränkung der Kunstfreiheit.

Insbesondere die Formulierung "Das Besondere ist, dass bei der documenta Ausstellung – ganz bewusst – das Thema Code of Conduct ein Stück weit in den kuratorisch-künstlerischen Bereich hineinragen soll" wird hier wiederholt in kritischer Absicht zitiert. Die in den Empfehlungen eingeräumte Möglichkeit einer distanzierenden Kontextualisierung der Kunst durch die Geschäftsführung ohne Eingriff in die Ausstellungsinhalte verleihe der Geschäftsführung "Drohpotential" gegenüber der künstlerischen Leitung und sei mithin keineswegs zur Gewährleistung der Unabhängigkeit der künstlerischen Leitung geeignet.

Andere Kommentare sehen in den Codes of Conduct und insbesondere den entsprechenden Auslegungen von Antisemitismus zudem eine über die Menschenrechte hinausgehende und auf den deutschen Raum begrenzte Partikularwahrnehmung, die der internationalen Ausrichtung der documenta widerspreche. Die Offenheit für Perspektiven und Kodexe anderer Kulturen und Sozialformen sei damit ausgehebelt und der historische Kontext Deutschlands als ethischer Maßstab gesetzt. Im Einzelfall wird darin auch die Gefahr einer Bevorzugung von bestimmten als besonders "schutzwürdig" aufgefassten Gruppen vor anderen diskriminierten Gruppen gesehen, die dem Gleichheitsgrundsatz (Art. 3 GG) und damit indirekt dem Gebot der Menschenwürde widerspreche.

Auch auf künstlerisch-ästhetischer Ebene gehe mit den Codes of Conduct eine Einschränkung der Vielfalt aktueller und insbesondere potentieller zeitgenössischer Kunstpositionen durch die Engführung auf eine "Gesinnungsästhetik" einher. In dieser Argumentationslinie wird im Einzelfall detailliert erläutert, dass kuratieren als langwieriger Prozess fortgesetzter Reflektion differierender Perspektiven und Modifikation der Ausstellungsentscheidungen mit bis zuletzt offenem Ausgang eine Festlegung auf einen Code of Conduct nur mit hohen Einschränkungen hinsichtlich Wirkung bzw. gesellschaftlicher Akzeptanz zuungunsten der künstlerischen Eigenlogik und Wertigkeit denkbar wäre und daher abzulehnen sei.

Des Weiteren wird kritisiert, dass der Vorschlag insbesondere im Rahmen seines Charakters als "öffentliches Gelöbnis" unrichtigerweise eine fehlende Reflektion von Haltungen zu Grundgesetzen/Menschenwürde durch Kuratierende unterstelle, was auf mögliche zukünftige Teilnehmende als moralisierender öffentlicher Vertrauensentzug abschreckend wirken könne.

Zudem wird der Nutzen von Codes of Conduct zur Verhinderung von politischen Kontroversen/Skandalen anhand von Beispielen des Scheiterns solcher Versuche aus der freien Wirtschaft in Zweifel gezogen. Eine andere kommentierende Person erkennt zwar den Nutzen von Codes of Conduct für Wirtschaftsunternehmen an, bezweifelt aber die Übertragbarkeit auf den Kunstkontext, der im Gegensatz zur Logik der Politik und der Wirtschaft nicht an Konfliktvermeidung bzw. -einebnung, sondern an Fokussierung und Reflektion von Konflikten und Widersprüchen interessiert sei. Es wird angemerkt, dass Antisemitismus nicht durch Bilderverbote, sondern durch reflektierten Dialog im Rahmen öffentlicher Debatten über kontroverse künstlerische Arbeiten bekämpft werde und ein Ausschluss derartiger künstlerischer Positionen folglich auch politisch nicht zielführend sei.

Auch hier kritisiert eine kommentierende Person die Unklarheit des englischen Begriffs des Codes of Conduct und fordert Übersetzungen ins Deutsche.

### **2.3 Optimierung des Aufsichtsrats und Einrichtung eines wissenschaftlichen Beirats**

Der Vorschlag findet primär knappe Zustimmung bzw. grundsätzliche undifferenzierte Zustimmung bei detaillierter Kritik im Rahmen von Einschränkungen, oder klare ausführliche Kritik, die meist mit konkreten Alternativvorschlägen einhergeht.

Positiv bewertet werden im Speziellen die als fachpersonale Ergänzung wahrgenommene Erweiterung des ansonsten als politisches Gremium aufgefassten Aufsichtsrats durch einen wissenschaftlichen Beirat sowie die Empfehlungen zum Umgang mit der Vermittlung als zentraler Bestandteil des kuratorischen Konzepts.

Kritische Kommentare sehen dagegen mehrheitlich den wissenschaftlichen Beirat als "politische Vertretung" des Bundes und damit als Verstärkung politischer Stimmen im Vergleich zu kunstinternen im Aufsichtsrat.

Kritisiert wird im Detail:

1. die Dominanz des Bundes im Vergleich zu den Gesellschaftern (Stadt Kassel und Land Hessen) im Aufsichtsrat, die sowohl die Gesellschafterversammlung als auch den übrigen Aufsichtsrat entmachte. Diese berge die Gefahr einer Entidentifikation der Gesellschafter mit der documenta. Es wird argumentiert, dass die Bundesbeteiligung ohnehin durch die Fachkompetenz "Bundeskulturstiftung" gesichert sei. Zur Wahrung der Unabhängigkeit von Gesellschaftern und Aufsichtsrat wird alternativ die Gewährung einer passiven Präsenz des Bundes im Aufsichtsrat ohne die Vergabe von Berechtigungen oder die Wahl des wissenschaftlichen Beirats durch den Aufsichtsrat statt durch die Politik oder durch ein eigenes wissenschaftliches Beiratsgremium vorgeschlagen. Auch die Ergänzung des wissenschaftlichen Beirats durch ein Mitglied der jeweiligen Findungskommission und in diesem Fall zudem eine Zusatzfunktion kuratorischer Beratung sei denkbar. Weiterhin wird gefordert, die Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern (mit Ausnahme des Oberbürgermeisters) wie bisher stets an die Wahl der Gesellschafter rückzubinden.

2. (teils damit zusammenhängend gedacht) die Permanenz eines fest implementierten wissenschaftlichen Beirats bilde ein schwerfälliges und mithin hemmendes Element, das dem temporalen und flexiblen Charakter der documenta widerspreche. Damit verbunden wird die Gefahr inhaltlicher Einflussnahme des Beirats auf die Findungskommission über die mit deren Selektion betraute Geschäftsführung gesehen. Alternativ wird vorgeschlagen, flexibel und selbstbestimmt wissenschaftliche Beiräte den variierenden Anforderungen entsprechend aus den jeweiligen Disziplinen (etwa Soziologie, Rechts- oder Finanzwissenschaft) hinzuzuziehen.

3. die mit einer Abstimmungspflicht zwischen künstlerischer Leitung und wissenschaftlichem Beirat verbundene Einschränkung der kuratorischen Arbeit und letztlich der Kunstfreiheit. Hier wird einerseits mit der fehlenden Notwendigkeit wissenschaftlicher Expertise in der künstlerisch-kuratorischen Arbeit argumentiert und andererseits darauf hingewiesen, dass damit ein Signal des Vertrauensentzuges gegenüber den mit diesen Aufgaben ursprünglich Betrauten (also Findungskommission und Kuratierende) gesetzt werde. In diesem Zusammenhang sei die Implementierung eines permanenten wissenschaftlichen Beirats angesichts der im Vergleich zu den Gesellschaftern von den Kommentierenden als wesentlich geringer ausgeprägt empfundenen Interessen des Bundes an der Kunstfreiheit auch als symbolische Handlung gegen die Kunstfreiheit zugunsten politischer Interessen zu verstehen. Hier wird mit Blick auf die Verhältnisse an Universitäten und beim Öffentlichem Rundfunk auf die Unverhältnismäßigkeit von politischen im Vergleich zu kulturbetrieblichen Perspektiven in der angedachten Struktur hingewiesen. Zur Erhaltung bzw. Förderung der kunstinternen Interessen und Perspektivendiversität im Gremium wird vorgeschlagen, die Fachlichkeit durch den Einbezug von drei ehemaligen Kuratierenden der documenta und drei Mitgliedern der Findungskommission im Aufsichtsrat zu stärken, während die Aufgabenverteilung des ursprünglichen Gesellschaftervertrags bestehen bleibt; im Fall eines solchen Vorgehens wird die Beibehaltung der Codes of Conduct im Einzelfall als weniger problematisch angesehen, da die Dominanz künstlerischer Eigenlogiken in den Machtpositionen so gesichert werden könne.

4. die Verkleinerung des Aufsichtsrates als Verlust an Perspektivenvielfalt unter Bedingungen eines hohen Arbeitsanfalls und hoher gesellschaftlicher Verantwortung, die stattdessen schrittweise (zunächst mit neun Mitgliedern) erfolgen solle.

Im Einzelfall wird mit abweichendem Fokus im Rückblick beanstandet, dass ein geschlossener Rücktritt des Aufsichtsrates der documenta 15 nach dem Antisemitismusvorwurf angemessen gewesen wäre.

## **2.4 Klärung der Aufgaben von Geschäftsführung und künstlerischer Leitung**

Der Vorschlag wird entweder vollständig zustimmend oder ausschließlich kritisch aufgenommen.

Zustimmende Kommentare schätzen die klare Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung zur Balancierung gesellschaftlicher Verantwortung und Kunstfreiheit sowie in Bezug auf die Organisation im Allgemeinen und die Personalpolitik und das Risikomanagement im Speziellen. Positiv hervorgehoben wird, dass die Geschäftsführung sich von künstlerischen Inhalten distanzieren kann, ohne in die künstlerischen Inhalte selbst einzugreifen sowie die in der klaren Zuständigkeitsverteilung gesehene Möglichkeit, bei antizipierten Problemen rasch gegensteuern zu können. Ein Kommentar hält die Kunstfreiheit für überbewertet und die Möglichkeit von Zensur im Rahmen der Verhängung von Werken neben Rechtsorganen und Presse auch für die Geschäftsführung als legitim.

Kritische Kommentare sehen in den Vorschlägen eine Entmachtung der Gesellschafterversammlung gegenüber der Geschäftsführung und plädieren stattdessen für eine Stärkung der Gesellschafterversammlung gegenüber der Geschäftsführung, die eine solche Regelung überflüssig machen würde. Ein Alternativvorschlag zur Entsendung eines Mitgliedes aus der Gesellschafterversammlung in den Aufsichtsrat besteht hier in der klaren Trennung der Verantwortlichkeiten von Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung. Andere Kommentierende halten diese Austerierung als klassische Aufgabe der Geschäftsführung für unnötig (nicht aber schädlich) oder sehen Konfliktpotential, das sich insbesondere auf den Bereich der Vermittlung auswirken könne, der ohne Reflektion der widersprüchlichen Ansprüche zwischen der Geschäftsführung und der künstlerischen Leitung verortet wurde und nun offenbar durch eine\*n dritten – nun profitorientierten – Vorgesetzte\*n in weitere konfliktäre Abhängigkeiten getrieben werde. Alternativ wird vorgeschlagen, eine unabhängige größere Vermittlungsstelle, etwa in Zusammenarbeit mit dem documenta Institut, einzurichten.

Es werden die Fragen gestellt, wie die Rolle des Aufsichtsrates und der Geschäftsordnung im Falle eines Konfliktes zwischen Geschäftsführung und künstlerischer Leitung aussehe; wie mit documenta archiv, Institut und Fridericianum verfahren werden soll, die im Bericht weitgehend außen vor bleiben; wie die Aufgaben zwischen deren künstlerischen und wissenschaftlichen Leitungen verteilt und in der Presse/Kommunikation und der Vermittlung Ressourcen gebündelt werden und in Bezug auf die Vermittlung, wie deren Rolle im Fridericianum und in der documenta separiert bzw. zusammengedacht werde sowie, ob und wie sie in der Entwicklung der documenta früh genug und in angemessener Weise einbezogen werde.

In vereinzelt abweichendem Fokus wird aus arbeitsrechtlicher Perspektive die Werkvertragsbasis der Pressesprecher\*infunktion als Option der künstlerischen Leitung beanstandet.

In eher allgemein gehaltenen Kommentaren wird erneut die Unvereinbarkeit der Konzeption mit der Kunstfreiheit herausgestellt. Ein besonders kritischer Kommentar setzt hier die als Zensur wahrgenommene Absicht der documenta und Museum Fridericianum gGmbH als analog zum Verbot "entarteter Kunst" in der NS-Zeit.

## **2.5 Einführung eines Management Boards**

Die Einführung eines Management Boards wird teils knapp zustimmend – ohne Einschränkungen oder Begründungen – oder mit ausführlicherer Kritik kommentiert. Die Kritiken sind jeweils recht spezifisch und unterscheiden sich stark in ihren Schwerpunktsetzungen.

Eine befürwortende Person ergänzt den Vorschlag, die Funktionalität der neuen Regelungen nach einiger Zeit zu evaluieren; ein weiterer Kommentar empfiehlt die Entwicklung eines umfassenderes Risikomanagementsystems unter Einbezug aller Mitarbeitenden.

Kritische Stimmen bemängeln die zunehmende Bürokratisierung bzw. die Zunahme der Gremienanzahl, die der (für die documenta zentrale) Flexibilisierung der Organisation mit Blick auf die unter Anpassung an die jeweiligen künstlerisch-kuratorischen Konzepte hemme. Die durch den Aufsichtsrat verordnete Informationsweitergabe an die Personen aus dem Management Board wird in diesem Zusammenhang als überflüssig wahrgenommen, weil es sich auch hier um eine übliche Aufgabe der Geschäftsführung bzw. von Leitungspositionen unterhalb der Geschäftsleitung handle.

Ebenso kritisiert werden unklare Definitionen verschiedener Begriffe und unterschiedlicher einzelne Rollen und Zuständigkeiten: So wird etwa die Rolle der Vermittlung und der künstlerischen Leitung in Bezug auf politische Haltungen, insbesondere auch in Bezug auf deren Weitergabe an die Mitarbeiter\*innen, infrage gestellt. Auch die Position „Head of“ in den Zeiten zwischen den Ausstellungen sei allgemein und in ihrem Verhältnis zu künstlerischen Leitungen und Vermittlungsfunktionen nicht deutlich ausformuliert. In Bezug auf das documenta Institut und das documenta archiv sowie deren Verhältnis zur documenta Ausstellung seien Definitionen und Zuständigkeiten unklar. Ebenso werde der Bereich der Evaluation und Visionsentwicklung und darin die Rolle der Geschäftsführung vernachlässigt. Die mangelnde Kommunikation zwischen den Ebenen werde nicht reflektiert; hier wird ein allgemein zugängliches Protokoll empfohlen. In Bezug auf den Vorschlag der „Townhall Meetings“ wird die hohe Relevanz von Datenschutzbestimmungen angemahnt.

### 3. Fazit

**Insgesamt zeigen sich zu allen Punkten eher oberflächlich gehaltene Zustimmungen, während zusätzliche oder ausschließliche Kritik ausführlich dargelegt und begründet wird.**

Auch die abseits der Kommentarfunktion gelieferten detaillierten Stellungnahmen wurden sämtlich in kritischer Absicht verfasst.

Kontrovers wird primär der Fokus auf Diversität in der Findungskommission gesehen. Befürworter\*innen sehen hier eine legitime Maßnahme zur Gewährleistung von Diskriminierungsfreiheit und damit die Erfüllung der gesellschaftlichen Verantwortung von Kunst. Kritiker\*innen fassen das Diversitätsziel und die künstlerische Eigenlogik bzw. Gewährleistung der Kunstfreiheit als spannungsreiche Beziehung auf, die im Zweifel durch eine Priorisierung der Kunst aufgelöst werden solle, um die Reputation der documenta nicht zu gefährden. Dabei wird das Diversitätsziel weniger mit gesellschaftlicher Verantwortung assoziiert, denn mit bloßer „Öffentlichkeitswirksamkeit“ im Sinne eines vorseilenden Gehorsams gegenüber einer antizipierten öffentlichen oder medial kolportierten Meinung. Konkrete Bedrohungen der Kunstfreiheit werden im Einfluss von Aufsichtsrat und Geschäftsführung auf die Auswahl der Findungskommission gesehen, die wirtschaftliche und politische als kunstfremde Relevanzen einsickern ließen; sowie in der Einführung einer „Quotenauswahl“, die Diversitätsüberlegungen vor kunstinternen Qualitäts- und Varianzüberlegungen priorisiere.

Bzgl. der Frage der Codes of Conduct scheiden sich die Meinungen ebenfalls daran, ob das Verhältnis zwischen der künstlerischen Eigenlogik und politischen bzw. öffentlichen und wirtschaftlichen Interessen als balancierungsfähig oder inhärent konfliktär aufgefasst wird, sodass eine Balance einer Kompromittierung der Kunstfunktion der documenta gleichkäme.

Kritiker\*innen befürchten eine Unterwerfung der Kunst unter kunstfremde Kriterien und eine Kriminalisierung der Kunst bzw. Akteure sowie, damit einhergehend, eine Entwicklung der documenta weg von ihrer Reputation als freiheitliche Weltkunstausstellung hin zu einer zahmen „Staatskunst“. Diese gehe auf ästhetisch-künstlerischer Ebene mit einer Engführung auf eine

„Gesinnungsästhetik“ einher; ersetze auf ethischer Ebene internationale Offenheit für vielfältige Perspektiven durch den historischen Kontext Deutschlands als Maßstab sowie Dialog und öffentliche Debatte durch Zensur und gebe jedes Potential für Provokation und damit einhergehend für das Anstoßen öffentlicher Debatten über kontroverse Themen auf. Konkret wird in der Empfehlung zum Aufsetzen von Codes of Conduct ein Widerspruch zum offenen Prozess kuratorischer und künstlerischer Ausstellungsentwicklungen sowie ein öffentliches Signal des Vertrauensentzuges gegenüber den künstlerischen Leitungen gesehen, der zukünftige Kuratierende und Künstler\*innen von einer Teilnahme abschrecken könne. Befürworter\*innen schätzen konkret die Möglichkeit einer distanzierenden Kontextualisierung durch die Geschäftsführung, während Kritiker\*innen hier eine Ausstattung mit "Drohpotential" sehen und die Idee einer "Einwirkung" ohne "Einschränkung" des künstlerischen Prozesses als illusorisch ablehnen.

In abwägenden Kommentaren wird vorgeschlagen, dass die Codes of Conduct weniger konkret auf bestimmte Aspekte abzielen sollten und sich stattdessen auf organisatorische bzw. die Geschäftsführung oder die Kommunikation mit Medien/der Öffentlichkeit betreffende Aspekte beschränken sollten.

Zur Rolle von Aufsichtsrat und wissenschaftlichem Beirat sind sich Befürwortung und Kritik weitgehend einig in Bezug auf den Vorrang der Kunstfreiheit. Der Idee eines dauerhaften wissenschaftlichen Beirats wird zugestimmt, wenn er als fachliche Ergänzung eines politischen Gremiums gesehen wird; meist wird er aber aufgrund seiner angenommenen Nähe zum Bund wahrgenommen und aufgrund der Befürchtung einer unverhältnismäßigen Dominanz politischer Vertreter\*innen im Vergleich zu kunstinternen Perspektiven im Gremium abgelehnt.

Es werden verschiedentlich konkrete Alternativvorschläge unterbreitet: Einerseits werden Maßnahmen zur Begrenzung der Macht politischer Vertreter\*innen vorgeschlagen (z. B. indem dem wissenschaftlichen Beirat weniger Kompetenz durch eine bloß passive Präsenz im Aufsichtsrat eingeräumt wird; selbstbestimmte interne Wahl des wissenschaftlichen Beirats anstelle der Besetzung durch den Bund; flexible Berufung variabler wissenschaftlicher Beiräte je nach erforderlicher Expertise statt permanenter Implementierung) und Vorschläge zur Stärkung kunstinterner Perspektiven gemacht (mehr künstlerische bzw. kuratorische Perspektiven durch Aufstockung entsprechender Vertreter\*innen im Aufsichtsrat; Findungskommissionsmitglied als zusätzlichen wissenschaftlichen Beirat hinzuziehen). Weitere Problembestimmungen betreffen den Verlust an Perspektivenvielfalt im Gremium infolge der Verkleinerung des Aufsichtsrats sowie das mit der Abstimmungspflicht zwischen künstlerischer Leitung und wissenschaftlichem Beirat verbundene Problem des Vertrauensentzuges gegenüber Kuratierenden, das deren Arbeit einschränke.

Die klare Definition der Zuständigkeiten zwischen künstlerischer Leitung und Geschäftsführung polarisiert. Kommentierende stimmen uneingeschränkt zu oder äußern ausschließlich ausführliche Kritik. Befürwortet wird die klare Zuständigkeitsverteilung, begründet mit ihrer Eignung für die Ausbalancierung gesellschaftlicher Verantwortung und der Kunstfreiheit bzw. im Rahmen einer Höherbewertung der gesellschaftlichen Verantwortung. Ablehnende Stellungnahmen bezweifeln die Möglichkeit einer solchen Balance und sehen in den Vorschlägen eine Entmachtung der Gesellschafterversammlung zugunsten der Geschäftsführung. Kritisiert wird zudem die Verortung der Vermittlung zwischen widersprüchlichen Ansprüchen der künstlerischen Leitung und der Geschäftsführung. Unklar erscheinen die Empfehlungen in Bezug auf die Beziehung zwischen der documenta Ausstellung, dem Fridericianum, dem documenta Institut und dem documenta archiv; die Form des Einbezugs und der Unabhängigkeit der Vermittlung von Fridericianum und documenta und die Rollenverteilung und die konkreten Zuständigkeiten sowie die Rolle von Aufsichtsrat und Geschäftsordnung in Konflikten zwischen künstlerischer Leitung und Geschäftsführung.

Zum Konzept des Management Boards erfolgen ebenfalls ausschließlich vollständig zustimmende oder ausschließlich ablehnende Stellungnahmen. Befürwortungen begrüßen auch hier die klaren Zuständigkeiten, während Kritiker\*innen darin entweder eine flexibilitätshemmende "Bürokratisierung" sehen, die der temporalen Struktur der documenta nicht entspreche; oder im

Gegenteil an unterschiedlichen Stellen weiterhin Unklarheiten identifizieren. Diese betreffen Zuständigkeiten und Befugnisse der Leitungsfunktionen sowie ebenjene zwischen den Leitungen und der Vermittlung oder zwischen der documenta Ausstellung, dem Fridericianum, dem documenta Institut und dem documenta archiv.