

## **16. Olodum – ein schwarzes Kulturunternehmen**

Mit dem musikalischen Durchbruch entwickelte sich die Grupo Cultural Olodum zunehmend zu einer „holding cultural“ (Dantas 1994), einem diversifiziertem Kulturunternehmen. Mit der Diversifizierung des Angebots unter dem eigenen Dach - zunächst mit der Boutique und der Karnevalsfabrik - geht der Karnevalsverein neue Wege. Der Samba-Reggae und der Karneval werden Produkte. Es wird versucht das Etikett Olodum zu vermarkten - egal, ob es sich um T-Shirts, Shampoo, Schlüsselanhänger oder Aschenbecher handelt. Zusätzlich zu den Einnahmen aus dem Musik- und Karnevalsgeschäft sollen dadurch die sozialen und politischen Projekte Olodums finanziert werden, aber auch Arbeitsplätze und Einkommen für die im Pelourinho-Viertel ansässige Bevölkerung geschaffen werden. Die sozialpolitische Komponente Olodums spielt auch bei der unternehmerischen Tätigkeit eine wichtige Rolle. Die wichtigsten Einrichtungen sind die Boutique Olodum 1991 und die Eröffnung der Fábrica de Carnaval 1994, aber auch der Vertrag mit der Bradesco-Bank, die 1994 die Kreditkarte Olodum lancieren, und das Franchising.

Das Kapitel 16 beschäftigt sich mit Olodum als „schwarzem“ Unternehmen. Einfallsreichtum und unternehmerisches Geschick stehen in einem Spannungsverhältnis zum schnellen Wachsen der Aktivitäten und der Intransparenz der Entscheidungsstrukturen. Die Veränderungen durch die Restaurierung des Viertels und die Dynamik des Marktes beeinträchtigen die Arbeit Olodums. Dennoch: Olodum ist tatsächlich eines der wenigen schwarzen Unternehmen Brasiliens.

### **16.1. Das Kultur-Unternehmen**

Olodum ist einer der ersten Blocos Afros, der versucht sich über den Karneval hinaus als Marktteilnehmer zu agieren. Sie versuchen damit den Kreislauf zu durchbrechen, der bei den Blocos zwar die Meriten für die kulturelle Arbeit sieht, deren finanzielle Beteiligung an der Kulturproduktion jedoch gering bleibt. „Die Musik und die Tänze werden von den Menschen der Blocos Afros gemacht, finanziell bleibt uns jedoch wenig davon. Wer mit den Rhythmen verdient, sind die Musikgruppen der Trios, die Tanzlehrer der Fitness-Studios der Strandviertel und einige wenige andere“ (Vovô, Interview 1992).

### 16.1.1 Die Boutique Olodum

„Die Idee der Boutique, die kam von João Jorge, eine Idee, die er von Malcolm X und anderen schwarzen amerikanischen Organisationen übernommen hatte, die ...ihre Arbeit sozialisierten, indem sie T-Shirts, Gegenstände nutzten und die Kultur über die Marke verbreiteten“ (Peter Leão, 19.12.1995 zitiert nach Nunes, 1997 S. 101).

Am Pelourinho-Platz, dort wo früher die Gruppe ihren Sitz hatte, war seit 1991 die Boutique Olodum untergebracht. Sie lag im ersten Stock eines historischen Sobrado-Hauses.<sup>122</sup> Von den Balkonen hatte man einen privilegierten Blick über den ganzen Pelourinho-Platz. In der Boutique wurden die verschiedensten Artikel der Marke Olodum verkauft: CDs, aber auch T-Shirts, Baseball-Mützen, Shorts, Schlüsselanhänger - alles mit dem Logo Olodums. Dazu gab es noch eine kleine Auswahl an Büchern und Postern zu Themen afro-brasilianischer Kultur. Die Boutique wurde hauptsächlich von Touristen besucht, die ein Andenken aus dem Urlaub in Bahia mit nach Hause nehmen wollten. Die beste Werbung für die Produkte Olodum machte die Show-Gruppe. Jedes Mitglied der Banda Show trägt bei den Auftritten in der Afrikan Bar und auf den Tourneen Kleider in den Farben Olodums. Früher war die Kleidung der Trommler stärker vereinheitlicht, heute ist ihnen das Styling freigestellt. Einige Trommler lassen sich extra Hemden und Hosen für die Shows entwerfen. Die Touristen sehen diese bei den Auftritten und kommen in die Boutique, um sie zu kaufen. Besondere Wirkung hatte, wie bereits erwähnt, der Auftritt Michael Jacksons in drei verschiedenen Olodum T-Shirts und Weste, die innerhalb weniger Tage ausverkauft waren.

Anfang der 90er Jahre war die Boutique der einzige Ort in Salvador, wo Olodum-Artikel zu kaufen waren. „Aus der Sicht Olodums als Unternehmen ist dies der Raum, der am besten die Beziehung zwischen schwarzer Bewegung und Konsum darstellt. Es ist nicht nur ein Ort, an dem eine Marke kommerzialisiert wird, sondern wo das ethnische, die schwarze Kultur, eine Identität verbreitet wird“ (Nunes, 1997).

Der britische Soziologe Mike Featherstone, der sich mit der Logik des Konsums in den modernen Gesellschaften beschäftigt, lenkt die Aufmerksamkeit auf das Angebot symbolischer Güter in den modernen Gesellschaften, die sich auch auf die Beziehungen zwischen Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft auswirken. Die symbolischen Assoziationen, die mit dem Konsum von Gütern verbunden sind, drücken auch unterschiedliche Lebensstile aus (Bourdieu, 1995 S.35). Die Verbreitung und Kommerzialisierung der Marke Olodum ist

---

<sup>122</sup> Heute funktioniert die Boutique im Erdgeschoss der Fábrica de Carnaval. Vitrinen gibt es auch im Erdgeschoss der Casa de Olodum.

ein gutes Beispiel für ein „symbolisches Gut“. Die Käufer eines Olodum-Hemdes erwerben nicht nur ein T-Shirt, sie demonstrieren damit auch eine gewisse Haltung, einen Lebensstil. Da es sich bei vielen der Käufer um Touristen handelt, wird ihnen das Olodum-T-Shirt bei der Rückkehr nach Rio oder São Paulo außerdem einen gewissen Status einbringen und u.U. Sehnsüchte bei anderen nach dem exotischen Ort hervorrufen.

Mit dem Erfolg Olodums wurden die Olodum-Artikel (vor allem T-Shirts) nicht nur in der Boutique, sondern auch an anderen Stellen der Stadt verkauft, wie zum Beispiel im Mercado Modelo, einigen Hotels oder in der Hochsaison an Ständen und in den Shopping Centers. Darüber hinaus vergrößerte sich das Sortiment. Die Konsumenten erkannten die Produkte Olodums vor allem an den Farben der Gruppe und an bestimmten Symbolen wie dem Peace-Zeichen. Nicht alles, was mit der Marke Olodum zum Angebot gehörte, wurde jedoch von der Gruppe produziert. Einige Produkte wurden von lokalen Fabrikanten hergestellt, wie das Parfüm Olodum oder der Modeschmuck, andere Produkte kamen aus anderen Regionen Brasiliens. Die Mützen beispielsweise kamen aus dem südbrasilianischen Bundesstaat Paraná, die Keramik-Andenken (Tassen, Aschenbecher etc.) genau wie die Schlüsselanhänger aus São Paulo. (Nunes 1997).

Der Boom der Marke Olodum geht mit zwei Entwicklungen einher: a) Im Bestreben das Angebot zu vergrößern, tritt Olodum zunehmend in den Markt ein, geht Geschäftsbeziehungen mit anderen Unternehmen ein, die eine Reihe Verpflichtungen und Abhängigkeiten mit sich bringen. Kapital aus dem Geschäft mit der Marke Olodum fließt aus Bahia ab in andere Regionen Brasiliens. b) Mittlerweile werden die meisten Olodum-Produkte gefälscht und billiger in den unzähligen Geschäften des Pelourinho-Viertels angeboten. Hier wurde die Gruppe von der Dynamik des Marktes überholt.

### **16.1.2 Die Fábrica de Carnaval Olodum**

Durch den Erfolg mit den Produkten der Marke Olodum nahm die langehegte Idee, eine eigene Produktionsstätte dieser Artikel zu haben, konkretere Formen an. Eine Fabrik sollte eingerichtet werden, in der die Anwohner des Viertels beschäftigt werden, und deren Einnahmen auch in die sozialen Projekte Olodums fließen sollten. Die Popularität der Gruppe stärkte ihre Position gegenüber der Landesregierung, unter deren Federführung die Restaurierung des Pelourinho-Viertel stand. Olodum wurde ein Gebäude im historischen

Zentrum überlassen, in dem am 25.04.1994 die Fábrica de Carnaval Olodum eingeweiht wurde. Das Gebäude liegt in derselben Strasse wie die Escola Criativa, fünf Minuten zu Fuß von der Casa de Olodum entfernt. In dem dreistöckigen Altbau<sup>123</sup> sollte die gesamte textile Produktion der Kulturgruppe hergestellt werden, vor allem die T-Shirts und die Karnevalskostüme. „Der Raum der Fábrica de Carnaval ist die größte Bestätigung des Olodum-Unternehmens, des modernen Olodum; es ist der Beweis, dass sich in der Kulturgruppe Olodum, das Fest und die Musikalität mit der produktiven Arbeit verbinden.“ (Nunes, 1997 S.53).

Zum Zeitpunkt meiner Forschungen war die Fábrica erst mit wenigen Beschäftigten am Laufen. Es wurde vieles ausprobiert, Kurse gemacht, sowohl von den Angestellten, sowie von denen, die im Direktorium für die Verwaltung verantwortlich waren.

Es herrschte eine gewisse Aufbruchstimmung, aber auch eine Verknennung der realen Bedingungen. Die Dimensionen des Fabrik-Vorhabens, angestrebt wurde die Beschäftigung von 300 Menschen aus dem Pelourinho/Maciél, entsprachen nicht den realen organisatorischen und technischen Kapazitäten der Kulturgruppe. Weder waren die Direktoren, die die Leitung übernahmen darauf vorbereitet, noch wurde eine realistische Einschätzung der betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten vorgenommen.

Hinzu kam, dass sich die Ausgangssituation verändert hatte. Als die Fábrica ihre Aktivitäten begann, hatte sich die gesamte Struktur des Pelourinho-Viertels durch die Restaurierung bereits komplett verändert. „Die Idee dieser Fabrik war es, den Bewohnern des Maciél/Pelourinho, als es die noch gab, eine Arbeit anzubieten. Aber jetzt sind nur noch die Hälfte, die hier arbeiten, Bewohner des Viertels oder der Nachbarviertel Carmo, Santo Antônio, Saúde...“ (Euzébio Cardoso, 01.03.1996 zitiert nach Nunes, 1997 S.124). Das schuf grundsätzlich andere Bedingungen für die Arbeit, die sich auch in den Beziehungen zwischen Angestellten und Organisatoren niederschlug, was zu einem späteren Zeitpunkt gezeigt werden soll.

---

<sup>123</sup> Im ersten Erdgeschoss wurde der Zuschnitt gemacht, im zweiten Stockwerk standen die Nähmaschinen und lag die Verwaltung, im dritten Stock wurde der Siebdruck gemacht.

### 16.1.3 Die Marke Olodum – unverkennbar und leicht identifizierbar

Die bereits erwähnte symbolische Bedeutung des Namens Olodums bleibt auch den Marketingstrategen anderer Produkte nicht verborgen. Mit der zunehmenden Popularität wollten immer mehr Anbieter ihre Produkte oder Dienstleistungen in Verbindung mit dem Namen Olodum anbieten. Mitte der 90er Jahre gehört Olodum untrennbar zum Bild Bahias: Fast jeder Brasilianer im Südosten des Landes kennt die Farben des Pan-Afrikanismus und der Rastafari-Bewegung als die Farben Olodums oder identifiziert den typischen Olodum-Trommelwirbel. Fotos von Mitgliedern Olodums sind auf den Reiseprospekten, den Foldern der Tourismusbehörde, den verschiedensten Werbeträger zu sehen. Kein touristischer Artikel, kein Fernsehbeitrag, der in einem Bericht über Bahia, Olodum unerwähnt lässt. Eine der ersten internationalen Firmen, die Aufnahmen mit den Trommlern auf dem Pelourinho machte, war die Modemarke Sisley 1993. Trommler und Tänzer Olodums werben für verschiedene nationale Anbieter von Dienstleistungen und Produkten wie Banken und Krankenhäusern. Eine der größten Werbe-Kampagnen machte der skandinavische Handy-Hersteller Nokia, der die Trommler vom Pelourinho nicht nur in Zeitungen und Zeitschriften und auf Outdoors plazierte, sondern auch ins Fernsehen brachte. Nokia wollte zu dem Zeitpunkt über die Verbindung mit Olodum in den brasilianischen Mobil-Telefon-Markt kommen. Nicht nur visuell konnte mit der Gruppe geworben werden, sondern auch akustisch: Schon der typische Trommelwirbel reichte aus, die Assoziation mit den Trommlern vom Pelourinho heraufzubeschwören. Die Einnahmen aus den Werbeaufnahmen kommen je nach Vereinbarung entweder der Gruppe oder den einzelnen Mitgliedern zu. In der Handhabung herrscht eine gewisse Willkürlichkeit, die auch zur Verärgerung derer führt, die weniger gut abschneiden als andere. Die Entscheidungen trifft das Direktorium, die dies auch als individuelle Belohnung bzw. bewusste Unterstützung einzelner Trommler sieht.

1994 gelingt Olodum der Abschluss einer bis dahin einmaligen Aktion. Die größte private Bank Brasiliens, die Bradesco-Bank, gibt personalisierte Kreditkarten heraus mit dem Logo und den Farben Olodums. Zwei Ausführungen gibt es von der Karte, die Bradesco zusammen mit dem Kreditkartenunternehmen VISA herausgibt, eine Olodum Bradesco VISA Karte für den nationalen Einsatz und eine Olodum WORLD CARD, die weltweit gültig ist. Die Einnahmen aus den Umsätzen mit der personalisierten Kreditkarte sollen der Escola Criativa zugute kommen. Stolz wird im Jornal Olodum das neue Projekt vorgestellt und ausführlich erläutert, wie eine Kreditkarte funktioniert (Jornal Olodum, Ano II, Nr. 5, 1994). Die

Verbindung zwischen Wirtschaft und Kultur scheint zu funktionieren. Die Bradesco-Olodum-Karte hat nicht nur finanzielle Bedeutung, sondern stellt auf einer symbolischen Ebene die Verbindung zweier Welten her: Die der marginalisierten Afro-Brasilianer des Pelourinho-Viertels, von denen die meisten vermutlich kein Konto, geschweige denn eine Kreditkarte besitzen, mit der Welt des modernen, überwiegend weißen Brasiliens. Banken, daran sei noch einmal erinnert, sind einer der Bereiche, in denen Afro-Brasilianer besonders häufig rassistischer Diskriminierung ausgesetzt sind (s. dazu Kapitel 8). Die Marke Olodum vermag es auch gegensätzliche soziale Kräfte zusammen zu bringen.

Die Kommerzialisierung der Marke Olodum hatte ihren vorläufigen Höhepunkt im Franchising „Planeta Olodum“ erreicht, bei dem in einem ersten Schritt Lizenzen für 40 Boutiquen in ganz Brasilien und zehn im Mercosur, Europa und den USA vergeben werden sollten.<sup>124</sup> Olodum nahm 1995 als Aussteller auf der alljährlichen Bahia-Messe teil, einer Verkaufsmesse, bei der bahianische Unternehmen sich präsentieren. Zur Vergabe von Franchising-Lizenzen ist es nicht gekommen. Der Versuch zeigte jedoch zweierlei: a) ein enormes Selbstbewusstsein, wie es bisher von schwarzen Kulturgruppen noch nicht gezeigt wurde; b) die starken unternehmerischen Motive, die sich auch in der vorerst letzten Aktion zeigen.

Im Jahr 2000 stellt die Spielzeugfirma Estrela die erste Susi-Puppe (eine Art brasilianische Barbie-Puppe) mit dem Styling Olodums her. Die Puppe hat eine zimtfarbene und glatte dunkle Haare. Sie trägt ein Röckchen in den Farben des Pan-Africanismo und ein Top in denselben Farben mit dem Peace-Zeichen Olodums. Zur Ausstattung gehören auch die „*Fitinhas do Senhor do Bonfim*“, farbige Bänder, die von Bahianern und Touristen, um die Handgelenke geschlungen werden und Glück bringen sollen (für jeden der drei Knoten darf man sich etwas wünschen). Die Firma Estrela, die seit 1997 die Susi-Puppe auf dem brasilianischen Markt lanciert hatte, setzte damit ihre Strategie fort, Puppen in Bezug zu brasilianischen Themen zu lancieren. Olodum bekommt 5% des Verkaufspreises für die Nutzung des Olodum-Stylings. Zunächst wurde ein Ein-Jahres-Vertrag abgeschlossen. „Die Marke mit Produkten von Dritten in Verbindung zu bringen, begründet sich aus der Notwendigkeit, sich selbst zu unterhalten und erlaubt uns, unsere sozialen Programme fortzusetzen, wie die Escola Criativa, das Forschungszentrum, die Kurse, die Seminare und die sonntäglichen Proben auf dem Pelourinho“ sagt João Jorge (A Tarde, 27.01.2000).

---

<sup>124</sup> Beim Franchising erwirbt der Franchising-Nehmer das Recht auf Benutzung eines Firmenamens, sowie Herstellung und Vertrieb eines Markenartikels und/oder Dienstleistungen.

Die Grupo Cultural Olodum versuchte sich zunehmend unternehmerisch zu organisieren. Es ist keine Forderung, die von außen an die Gruppe herangetragen wurde, sondern entsprang ihren eigenen Wünschen. Sie hatten den Anspruch modern zu sein, flexibel, agil. Olodum verfügte nicht nur über kreative Ideen im künstlerischen Bereich, sondern auch Einfallsreichtum in unternehmerischer Hinsicht. Das selbstbewusste Auftreten, mit dem sie soziale Grenzen überwandern, ist als ein großer Erfolg zu werten. Der Erfolg des unternehmerischen Handelns wurde, abgesehen von den äußeren Faktoren, allerdings eingeschränkt durch Fehleinschätzungen und mangelnde Transparenz der Entscheidungen.

## **16.2 Ein „schwarzes“ Unternehmen**

Einer der entscheidenden Faktoren für die mangelnde Transparenz liegt in der Größe und Struktur Olodums. Die Grupo Cultural Olodum ist auf dem Höhepunkt des Erfolgs 1994 ein äußerst komplexes und vielschichtiges Unternehmen. Die Zahl der aktiv Beteiligten an der Arbeit Olodums lässt sich nur schätzen. Nach eigenen Angaben gehörten 1993 zur Gruppe 475 Mitglieder: 200 Kinder in der Banda Mirim, 150 Jugendliche und Erwachsene aus der Banda Adulto, neun Sänger, 55 Teilnehmer der Schauspielgruppe (Bando de Teatro), sowie 35 Teilnehmer in der Tanzgruppe (Cia. De Dança), 26 Personen in der Diretoria und 09 Angestellte (Olodum 1993)<sup>125</sup>. Das stellte hohe Anforderungen an die Organisation.

### **16.2.1 Die Direktoren-Runde - Organisations-Struktur**

Olodum versuchte bei der Organisation ihrer Gruppe neue Wege zu gehen, als die bei anderen Blocos Afros üblichen. Statt familiär geprägter Hierarchie- und Entscheidungsstrukturen, wollten sie eine „demokratischere“ Organisationsform. So entwickelten sie eine eigene Organisationsstruktur mit zwei Direktorats-Ebenen, an deren Spitze ein(e) Präsident(in) stand. Der Präsident wurde alle zwei Jahre von den Direktoren der Gruppe gewählt. Er konnte nur für zwei Amtsperioden hintereinander gewählt werden. Der Präsident kann nur aus dem Kreis der sieben „Exekutiv-Direktoren“<sup>126</sup> kommen, zu denen die Gründungsmitglieder Olodums gehören. Sie hatten 1983 das Statut für die Gruppe entwickelt und unterzeichnet. Die

---

<sup>125</sup> Nicht aufgeführt sind die 18 Mitarbeiter der Escola Criativa, die zu dem Zeitpunkt auf Honorarbasis bezahlt werden.

<sup>126</sup> Diese Bezeichnungen wurden von der Gruppe verwendet.

Exekutiv-Direktoren waren das Gremium, das die Entscheidungen Olodums traf, wobei der Präsident die größte Autorität hatte. Die 16 „Administrativ-Direktoren“, waren für bestimmte Aufgabenbereiche zuständig und wurden von den Exekutiv-Direktoren ernannt.

**Exekutiv-Direktoren (7):**

João Jorge, Petú, Lazinho, Cristina, Nêgo, Tom und Euzébio

**Administrativ-Direktoren (16):**

3 Kultur-Direktoren: Zulú, Marcelo Gentil, Tita Lopes

2 Direktoren für Soziales: Billy, Wilson

2 Direktoren für Patrimônio: Joel, Paraná

2 Künstlerische Direktoren: Alberto Pita, Peter Leão

Bildungs-Direktorin: Dora Dias

Musik-Direktor: Neguinho de Samba

Finanz-Direktorin: Rita Castro

Direktor für Infrastruktur: Renato

Ton-Direktor: Ratinho

Foto- und Film Direktor: Jorge Fernandes

Finanz-Direktor: Marinelson (Brasília)

(05.05.1994)

Nie zuvor gab es so viele Direktoren bei Olodum wie 1994. Einerseits wurden mit dem Erfolg mehr Menschen für die Organisation der Kulturgruppe gebraucht, andererseits wurde eine Tätigkeit bei der Gruppe immer attraktiver – finanziell und ideell. Zum Direktor wurde ernannt, wer sich um die Gruppe verdient gemacht hatte. Zu dieser Zeit brachte ein Direktorenposten gesellschaftliches Ansehen und öffnete auch im Alltag viele Türen, zum Beispiel bei der Eröffnung von Bankkonten, beim Ratenkauf eines Autos oder bei alltäglichen Streitigkeiten. Mit dem Namen Olodum im Rücken war vieles einfacher. 1994 wurde dann ein Ernennungsstopp für Direktoren erlassen. In den folgenden Jahren ging die Zahl dann wieder zurück.

Jeweils zum 25. des Monats legten die Direktoren einen Bericht über ihre Arbeit vor (*relatório*). Am Ende jeden Monats wurde gemeinsam eine Einschätzung der Leistungen der einzelnen Mitarbeiter vorgenommen (*avaliação*). Die sieben Exekutiv-Direktoren berieten



und entschieden über die Leistungen und Zahlungen an die 16 Administrativ-Direktoren. Die sieben Exekutiv-Direktoren entschieden zusammen über die eigenen Leistungen und Zahlungen. Die sieben Exekutiv-Direktoren berieten und entschieden über die Leistungen und Zahlungen an den Präsidenten.

Die Organisationsstruktur, wie sie sich 1994 präsentierte, kennzeichnet sich durch die Dominanz der „Exekutiv-Direktoren“, der Gründungsmitglieder Olodums. Alle kommen aus dem Pelourinho-Viertel, nur zwei von ihnen verfügen über einen weiterführenden Schulabschluss. Die Exekutiv-Direktoren sichern sich den größten Einfluss in der Gruppe, nur aus ihrem Kreis kann der Präsident kommen. Das zeigt sich daran, dass sie nicht nur das Recht zur Ernennung der „Administrativ-Direktoren“ haben, sondern auch über deren Zahlungen entscheiden. Die Machtposition des Präsidenten ist durch die „Exekutiv-Direktoren“ begrenzt, die auch über seine Zahlungen entscheiden. Mit einem anderen Mantel reproduzieren sie so, was sie eigentlich vermeiden wollten: Hierarchische Strukturen. Auch die vermeintlich leistungsorientierte Bezahlung pro Monat erscheint stark willkürlich und abhängig von einer Reihe subjektiver Faktoren.

Über die Bezahlung des Direktoriums kursierten eine Menge Gerüchte, konkrete Informationen konnte ich dazu nie bekommen. Sichtbar wurden die finanziell besseren Verhältnisse der Direktoren vor allem an einem Konsumartikel, dem Auto, dem vielleicht wichtigsten Statussymbol Brasiliens. Mitte der 90er Jahre parkten einige von ihnen die neuesten Modelle typischer Mittelklassewagen auf dem Terreiro de Jesus, da wo sie teilweise als Jugendliche selbst Autos gewaschen hatten. Hier interessiert weder, ob dies politisch korrektes Verhalten war, oder ob alle Autos tatsächlich 100% abbezahlt wurden – die Autos zeigen deutlich den sozialen Aufstieg und erweckten den Eindruck, dass mit Olodum viel Geld zu verdienen ist. Sie provozierten Neid und Missgunst und stellten die Glaubwürdigkeit der Gruppe in Frage. Die Intransparenz von Entscheidungen und Finanzen wirken bei einer Organisation mit sozialer und politischer Zielsetzung noch schwerwiegender als bei einem normalen Unternehmen.

### **16.2.2 Die Dimensionen des Kulturunternehmens**

Vom Erfolg Olodums profitierte allerdings nicht nur ein kleiner Kreis von Direktoren, sondern mehrere Hundert Personen im direkten Umkreis. Wichtigstes Produkt der Kultur-

Holding ist die Musik, insbesondere die Organisation der Auftritte der Banda Show. Die Musikgruppen Olodums wurden von einem Team um Rita de Castro und Cristina Rodrigues organisiert, die Büroräume in der Nähe des Pelourinho in der Rua Chile angemietet hatten.<sup>127</sup> Hier wurden die Auftritte aller Musiker, die sich auf die drei Gruppen (Banda Show, Banda Juvenil, Banda Mirim) verteilen, gemanagt. Olodum verfügte über eine Struktur, die es ermöglichte, in verschiedenen Teilen der Welt gleichzeitig zu sein. Zur Banda Show gehören jeweils zwölf Personen und zwei bis drei Sänger. Musiker und Sänger werden pro Auftritt honoriert. Die Honorare lagen zwischen 50 und 150 US\$ pro Abend, je nachdem, wo sie stattfanden. Zum engeren Kreis der Banda Show gehören ca. 40-50 Musiker. Über den Einsatz der Trommler entscheiden die Direktoren. Feste monatliche Zahlungen bekommen der Trommelmeister (Neguinho de Samba) und fünf der langjährigen Trommler der Banda Show (Gilmário, Memeu, Ivan, Pacote, Coroa). Eine feste Einkommensquelle ist auch die wöchentliche Veranstaltung der Afrikan Bar. Rund 45 Menschen, darunter die Sänger und Trommler, aber auch die mit der Organisation, dem Kartenverkauf, dem Aufbau und der Sicherheit beschäftigten Personen.

Nach eigenen Angaben Olodums gab es Ende 1994 45 fest angestellte Mitarbeiter und 23 vorübergehend beschäftigte Mitarbeiter im Bereich der Kulturgruppe Olodum. Sie verteilten sich wie folgt: In der Fábrica de Carnaval gibt es 25 fest angestellte Mitarbeiterinnen, die durchschnittlich 2,5 - 3 Mindestlöhne erhalten. Sie arbeiten in der Produktion von T-Shirts und anderen Artikeln der Olodum Konfektion. Darüber hinaus werden noch 13 vorübergehende Arbeitskräfte beschäftigt. In der Escola Criativa Olodum gibt es 15 feste Mitarbeiter, die durchschnittlich knapp 3,5 Mindestlöhne verdienen. Es sind Lehrkräfte, Verwaltungspersonal, sowie Reinigungs- und Sicherheitskräfte. Darüber hinaus gibt es noch 10 Mitarbeiter, die auf Honorarbasis bezahlt werden. In der Boutique Olodum sind drei Verkäufer/Innen beschäftigt, in der Bar der Casa Olodum gibt es zwei feste Mitarbeiter. Durchschnittlich verdienen sie 1,8 Mindestlöhne.

Damit bewegt sich das Lohnniveau auf dem landestypischen Niveau, liegt teilweise sogar etwas darüber. Die meisten Angestellten Olodums sind über eine Drittfirma, bei Olodum angestellt. So soll verhindert werden, dass der Name Olodum, bei den für die brasilianische Arbeitswelt typischen Arbeitsgerichtsprozessen erscheint. Ein Teil der Finanzabteilung ist in einem Büro im Pituba Parque Center im Stadtviertel Itaipara untergebracht.

---

<sup>127</sup> Informationen von Cristina Rodrigues.

Schätzungsweise rund 180 Menschen erhielten nach diesen Angaben von Olodum mehr oder weniger regelmäßig Einnahmen aus ihrer Tätigkeit bei der Kulturgruppe Olodum. Damit dürfte die Gruppe das größte Unternehmen und der wichtigste Arbeitgeber im Pelourinho-Gebiet sein. Die sich stellende Frage war: Handelte es sich dabei um ein „schwarzes“ Unternehmen?

Gegen Ende des Jahres 1994 wurde über die Finanz-Direktorin ein Fragebogen unter den Angestellten mit Daten zur persönlichen Erfassung und fünf Fragen zum Bezug zu Olodum verteilt. 50 Personen haben den Fragebogen zu ihrer Arbeit bei der Gruppe Olodum ausgefüllt (n=50). Sie stehen in einem festen Anstellungsverhältnis und arbeiten entweder in der Produktion der Gruppe, der Fábrica de Carnaval oder der Escola Criativa. Sie sind nicht repräsentativ für alle zur Gruppe Olodum gehörenden Mitglieder, wohl aber für die Angestellten.

Nach der Erhebung sind 80% der Angestellten Olodums Afro-Brasilianer. Über ein Drittel (36%) der Angestellten bezeichnet sich als negro. Weitere 44% beschreiben ihre Hautfarbe als dunkel („parda“, „preta“, „morena“, „morena clara“, „escura“, „mulata“). 14% der Befragten haben die Frage nach der Hautfarbe nicht beantwortet. Unter den 50 Angestellten gibt es nur drei (6%), die sich als weiß bzw. hell bezeichnen.

Nach den vorliegenden Angaben lässt sich Olodum zweifellos als schwarzes Unternehmen bezeichnen. Die weißen Brasilianer sind eine deutliche Minderheit unter den Angestellten. Insofern nimmt Olodum sicherlich eine Pionierrolle als schwarzes Unternehmen in diesen Dimensionen in Brasilien ein.

Der Fragebogen zeigte noch eine weitere interessante Komponente:

Die Hälfte der Angestellten verfügt über ein gehobenes Bildungsniveau (ab 2° grau completo), während 22% keinen, bzw. 24% gerade den Hauptschulabschluss (1° grau) erreichten.

Es zeigte sich, dass die Angestellten der Kulturgruppe vor allem zwei Gruppen zugeordnet werden können: Die Gruppe derer, die schon länger dabei sind, über ein höheres Bildungsniveau verfügen und eine starke Identifikation mit den Zielen der Kulturgruppe zeigen, definieren sich als *negros*. Zu dieser Gruppe gehören viele Frauen, die im Umfeld der Direktorin Cristina arbeiten und alle sehr engagiert sind. Auch die Jugendlichen, die über die

Banda oder aus irgendeiner kulturellen Aktivität Olodums hervorgegangen sind, definieren sich als *negros* und geben die soziale und kulturelle Identifikation als Motiv der Arbeit an. Die zweite Gruppe sind die, welche ein niedrigeres Bildungsniveau haben und erst seit kurzem für die Kulturgruppe arbeiten, für sie ist Olodum eine der Möglichkeiten zum Überleben. Die zu dieser Gruppe gehörigen bezeichnen sich fast nie als *negros*, benutzen die Bezeichnungen *mulato*, *moreno* etc.. Sie kommen zu Olodum über jemanden aus der Banda, oder jemanden, der bereits zu Olodum gehört. Für sie scheint die soziale und kulturelle Identifikation nicht wichtig zu sein, wird zumindest nicht als Motiv für die Arbeit genannt. Sich als *negro* zu bezeichnen, scheint auch unter den Angestellten abhängig von individuellen Bewusstseinsprozessen zu sein. Bei stärkerer Identifikation mit der kulturellen und sozialen Arbeit Olodums, scheint es auch ein ausgeprägteres „schwarzes“ Selbstbewusstsein zu geben.

Die Anthropologin Margareth Fagundes Nunes, die sich 1997 in ihrer Mestrado-Arbeit mit dem Funktionieren der Fábrica Olodum beschäftigte kommt zu dem Schluss, dass es eine große Distanz zwischen Angestellten und Direktorium Olodums gebe. Die Angestellten kritisieren die starke Trennung bei der Arbeit zwischen Angestellten und Chefs und die verspäteten Lohnzahlungen. Umgekehrt klagen die Direktoren über Unzuverlässigkeit, Verspätungen, Fehlen am Arbeitsplatz. „Hier haben die Leute das Schneidern gelernt. Wir haben Lehrer bezahlt, um den Leuten beizubringen, wie man näht, den Schnitt macht, eine Maschine benutzt. Die müssten heute eine andere Vorstellung hiervon haben. Sie müssten verstehen, dass dies hier Teil ihres Lebens ist, nicht meins, nicht der Direktoren von Olodum, es ist von ihnen....Nur, dies hier alles zu unterhalten, ist eine professionelle Verpflichtung, keine soziale. Weil das Soziale haben wir schon gemacht, das war die Kurse, die Möglichkeit zum Arbeiten zu geben“ (Euzébio Cardoso, 01.03.1996 zitiert nach Fagundes, 1997 S.124). Darüber hinaus stellt sie eine Distanzierung der Arbeiter, insbesondere der Fabrik, von den politischen Zielen Olodums fest. Diese fühlten sich nicht der Sache Olodums verpflichtet, es sei denn in speziellen Momenten, wo dies für die Konstruktion eines Bildes gefragt sei, wie bei Filmarbeiten oder Besuchen (Fagundes, 1997 S. 125-6).

Zusammenfassend lässt sich Olodum als ein mittelgroßes Unternehmen bezeichnen, in dem fast ausschließlich Afro-Brasilianer beschäftigt sind, das sowohl in seinen Ausmaßen, seiner Lokalisierung und seiner Zusammensetzung einzigartig ist.

Die Marke Olodum beschränkt sich nicht nur auf das Logo und die von der Gruppe vermarkteten Produkte. Dazu gehört auch der Rhythmus, der Tanz, die Farben. Olodum

investiert in die Konstruktion eines Bildes schwarzer bahianischer Jugendkultur. Sie transformieren dies in ein Produkt, das inner- und außerhalb Bahias konsumiert wird. Die Ästhetik Olodums zieht die verschiedensten ethnischen Gruppen an, in Salvador und Brasilien genauso wie bei den Auftritten in Europa, Asien oder Amerika. Die Auftritte der Banda Olodum sind perfekte Inszenierungen des Show-Business geworden. Die Bilder und Symbole der negritude werden als touristisches Marketing genutzt. Die Farben Olodums auf T-Shirts und Andenkenartikeln, die Moden, bis hin zu Haarschnitten, wie sie die Trommler tragen oder Rastazöpfen, der Cravinho (Nelkenschnaps) – alles kann man in der einen oder anderen Form im Pelourinho-Viertel erwerben, der nach der Sanierung zur Vitrine des bahianischen Tourismus geworden ist.

Olodum ist Mitte der 90er Jahre eine stark heterogene Gruppe mit unterschiedlichen Interessen und Entscheidungsebenen. Die unterschiedlichen Integrationsniveaus sind sicherlich nicht komplett zu vermeiden, könnten vermutlich aber durch mehr Transparenz und stärkere Mitbestimmung verbessert werden. Die zu Beginn angestrebte Demokratisierung blieb in den Ansätzen stecken, neue hierarchische Strukturen entwickelten sich, die viel Spielraum für paternalistische Handlungen boten. Die Ziele Olodums mögen teilweise zu weit gesteckt gewesen sein, zeugen aber von einem extrem kreativen und unternehmerischen Geist. Die Schwierigkeiten bei der Umsetzung lagen an internen aber auch externen Faktoren, wie den veränderten Verhältnissen im Pelourinho-Viertel. Darüber hinaus gab es große Unterschiede hinsichtlich der persönlichen Fähigkeiten und Vorstellungen zur Umsetzung der gemeinsamen Ziele Olodums.