

Das Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik

Für eine ganzheitliche und nachhaltige kulturpolitische Förderarchitektur

Thomas Schmidt

Kulturpolitik darf kein starres und unbewegliches Feld der Politik sein. Es muss sich an der Entwicklungsgeschwindigkeit der kulturellen Felder, Künste und Themen der Kulturorganisationen, wie auch an den realen Bedürfnissen der Künstler*innen messen lassen.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, schlage ich deshalb ein ganzheitliches Fördersystem vor, das eine neue Partnerschaft auf Augenhöhe zwischen Gesellschaft und (darstellenden) Künstler*innen begründet und mit dem überwiegend künstlerische Lebensentwürfe gefördert werden.

Prof. Dr. Thomas Schmidt, Hochschule für Musik und Darstellende Künste, Frankfurt a.M.

Die folgende Teilstudie bezieht sich auf eine Untersuchung der kulturpolitischen Förderarchitektur für die Darstellenden Künste in der Bundesrepublik Deutschland und unterbreitet eine kritische Analyse. Im Zentrum stehen dabei die Freien Darstellenden Künste, die ich als Teil einer übergeordneten Theaterlandschaft betrachte, zu der auch die öffentlichen und privaten Theater, die Festivals und Bespielhäuser zählen. Im Rahmen dessen habe ich im Rahmen einer empirischen Untersuchung 30 ausführliche, leitfadengestützte Interviews geführt, um auf Grundlage von Gesprächen mit Künstler*innen und Organisationen, aber auch mit Kulturpolitiker*innen und Kulturadministrativen sowie mit Vertreter*innen der Verbände, Netzwerke und Gewerkschaften ein aktuelles Bild über die bestehende Förderpolitik der Darstellenden Künste in der Bundesrepublik zu generieren. Schließlich habe ich aus den Wünschen und Vorschlägen der Teilnehmer*innen der Studie einen ganzheitlichen Vorschlag für eine neue Förderarchitektur für die Darstellenden Künste entwickelt und unterbreite diesen als Vision für die Zukunft im zweiten Teil des Textes.

Der dabei gewonnene Eindruck lässt sich knapp skizzieren: Die deutsche Kulturpolitik besteht aus einem für ihre Nutzer*innen und Stakeholder nahezu undurchschaubaren Dickicht an Gewalten, Funktionsebenen, Instrumenten und Fördermechanismen – vergleichbar mit einem in sich verflochtenen *Fasziensystem*. Ein Fasziensystem besteht hier – analog zu den Faszien des menschlichen Körpers, die den Organismus als inneres

Netz stützen und die verschiedenen Gewebe miteinander verbinden – aus einem Netz an Organisationen, Verbänden, Vereinen, Wissenschaftler*innen, Aktivist*innen und anderen Einzelakteur*innen oder Gruppen, die die kulturpolitischen Entscheidungswege und die davon betroffenen Organisationen und Akteur*innen miteinander verbinden. Zugleich stützt dieses netzwerkartige System die Kulturpolitik und fördert deren Wissenswachstum, Entwicklung und Entscheidungskraft, die im besten Fall den Kulturorganisationen und den Freien Darstellenden Künsten – werden sie richtig eingesetzt – zugutekommen können. Dieses Fasziensystem entsteht nicht zuletzt durch die Kopplung und Dopplung von Funktionen und Inhalten von Lobbyverbänden, Gewerkschaften und Netzwerken, die sich neben Legislative und Exekutive aktiv in die Gestaltung der Kulturpolitik einschalten und eine regelrechte *außerparlamentarische Einflusszone* generieren. Verursacht durch verschiedene kulturpolitische Triebkräfte, die asymmetrische Verteilung von Mitteln zwischen öffentlichen und Freien Darstellenden Künsten und ihre künstliche Trennung, konnten bislang weder eine einheitliche Kulturpolitik noch eine zukunftsfähige Förderarchitektur entstehen.

1 Strukturen der deutschen Kulturpolitik

1.1 Die Gesamtstruktur der deutschen Kulturpolitik

Die kulturpolitische Gesamtstruktur der Bundesrepublik dient dem Erhalt der kulturellen und künstlerischen Substanz des Landes, ihrem Ausbau und ihrer Weiterentwicklung hinsichtlich neuer Diskurse, innovativer und interdisziplinärer Entwicklungen sowie Verflechtungen mit den Kulturen und künstlerischen Entwicklungen in anderen Ländern. Eingegrenzt auf ihre inhaltliche Arbeit und den darin enthaltenen Zweck, eine zukunftsfähige Gesamtstruktur der Darstellenden Künste zu gestalten, sind die kulturpolitischen Strukturen aus funktionaler Sicht dreigeteilt in eine Förder-, eine Lobby- sowie eine Lern-, Reflexions- und Entwicklungsstruktur. Die **Ausgangsfrage dieser Studie** besteht darin, das kulturpolitische Förderinstrumentarium in den Darstellenden Künsten zu untersuchen und geeignete Vorschläge zu ihrer Verbesserung und Zukunftsfähigkeit zu machen. Hierfür möchte ich in einem ersten Schritt die kulturpolitische Gesamtstruktur der Bundesrepublik erfassen und auf dieser Basis das Bezugsgeflecht der Kulturorganisationen, der Künstler*innen und der Publika in den Darstellenden Künsten, vereinfacht auch als Theater bezeichnet, genau abstecken.

Die **kulturpolitische Gesamtstruktur** der Bundesrepublik ist ein Geflecht aus:

- politisch-legislativen und -exekutiven Funktionen (Minister*innen, Kulturdezernent*innen),
- Kulturverwaltungen (Ministerien, Kulturbehörden der Kommunen)
- Lobbyverbänden (Vereine, Verbände)
- Fachgewerkschaften (GDBA, ver.di, VdO)
- privaten Instrumente zur Förderung und Finanzierung (Fonds, Stiftungen) und
- politischen Netzwerken (*ensemble-netzwerk*, Pro Quote Bühne).

Die Förderung von Kunst und Kultur in der Bundesrepublik wird durch die föderale kulturpolitische Struktur definiert und gerahmt. Bundesländer und Kommunen teilen sich diese Aufgaben nach dem Prinzip der Subsidiarität, das bestimmt, dass sich die Förderstränge ergänzen und komplementieren und der Bund nur punktuell ergänzend und via korrespondierenden Organisationen fördert. Hinzu kommt, dass der Bereich der Darstellenden Künste nicht direkt vom Bund gefördert werden darf, sondern nur in Ausnahmefällen (Berlin-Förderung), implizit (Bundesstiftung für Kultur) oder über Sonderförderungen und -programme (Coronahilfen, Neustart Kultur).

Das Resultat dieser Förderstruktur besteht darin, dass sich im Schwerpunkt Kommunen und Länder – in etwa zur Hälfte – die Finanzierung der öffentlichen, freien und privaten Segmente der Darstellenden Künste teilen. Nur ein geringer Prozentsatz zwischen 10 und 20 % an der Spitze wird von den Theatern selbst aus Ticketeinnahmen erbracht. Dabei müssen die öffentlich kaum geförderten privaten Theater deutlich größere Eigenanteile einbringen, und die Anteile der Freien Darstellenden Künstler*innen und Gruppen bestehen meist aus unbezahlt eingebrachten Eigenleistungen, was die oftmals prekäre Situation der Freien präzise beschreibt. Zusätzlich zu dieser als klassisch bezeichneten Förderstruktur entstanden in den letzten Jahrzehnten weitere Instrumente auf Bundesebene bzw. einer Metaebene der Länder, mit denen es dem Bund z.B. möglich ist, die föderalen Strukturen der Länder und Kommunen zu ergänzen und zu umgehen:

- die Kulturstiftung des Bundes in Halle/Saale,
- die Kulturstiftung der Länder,
- der Fonds Darstellende Künste als einer von sieben Kulturfonds des Bundes.

Die **Kulturstiftung des Bundes** (KSB) befindet sich – wie der Name nahelegt – in der Zuständigkeit des Bundes und ergänzt die Förderstrukturen der Länder und der Kommunen. Sie fördert innovative Programme und Projekte mit nationaler und internationaler Anbindung, also Kooperationen oder Gastspieltätigkeit. Sie setzt hier einen »Schwerpunkt auf den Austausch und eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit.«¹ Darüber hinaus fördert sie im Zuge spezifischer Programme z.B. die Zusammenarbeit zwischen freien und öffentlich getragenen Theatern (*Doppelpass-Programm*). Sie erschließt künstlerische und interdisziplinäre Wissenspotenziale für die Diskussion gesellschaftlicher Fragen und die Weiterentwicklung kritischer Diskurse, sie fördert aber auch Projekte ohne thematische Eingrenzung in allen Sparten und *kulturelle Leuchttürme*.²

Die **Kulturstiftung der Länder** stellt sich die »Förderung und Bewahrung von Kunst und Kultur nationalen Ranges« zur Aufgabe. Sie ist aufgrund ihrer Konzentration auf die Bildenden Künste kein nennenswerter Partner im Bereich der Förderung der Darstellenden Künste. Sie konzentriert sich auf den Erwerb wichtiger Zeugnisse für die deutsche Kultur, die Förderung zeitgenössischer Formen und Entwicklungen von besonderer Be-

1 KSB (2021): Kulturstiftung des Bundes. URL: www.kulturstiftung-des-bundes.de/de/stiftung.html [20.05.2021].

2 Ebd.

deutung auf dem Gebiet von Kunst und Kultur sowie von überregional und international bedeutsamen Kunst- und Kulturvorhaben.³

Der **Fonds Darstellende Künste** fördert als einer der sechs Kulturförderfonds des Bundes die Darstellenden Künste, wobei sich als Schwerpunkt die Freien Darstellenden Künste herauskristallisiert haben. Der Fonds möchte einen substanziellen Beitrag zur Entwicklung einer diversifizierten Landschaft der Darstellenden Künste leisten und fördert alle Projekte der Freien Darstellenden Künste, die Aussicht haben, sich in einem professionellen Umfeld bewähren zu können. Einheitliche Indikatoren und Kriterien für die Förderung werden nicht zugrunde gelegt, vielmehr erfolgt die Förderung über Jury-Entscheidungen. Die Bedeutung und öffentliche Wahrnehmung des Fonds ist durch die Abwicklung eines Teils der für die Freien Darstellenden Künste vorgesehenen Coronasondermittel des Bundes gewachsen.⁴

1.1.1 Das Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik

Ich habe mir und meinen Interviewpartner*innen die Frage gestellt, wie die Verfassung der deutschen Kulturpolitik von ihnen beurteilt wird, ob es Reformbedarf gibt und wie ein neues Fördersystem beschaffen sein muss. Die Antworten lagen in vielen Bereichen, die methodisch leicht festzustellen waren, sehr eng beieinander, während sie in der Bewertung oftmals auseinanderdrifteten. Nahezu alle, selbst kulturpolitische Insider, sprachen jedoch von einem unübersichtlichen und kaum noch zu durchdringenden kulturpolitischen System des Bundes und der Länder. Neben Exekutive und Legislative auf allen drei Ebenen und den genannten Bundes- und Landeskulturorganisationen kommen auf der Metaebene der Bundesrepublik und in den diversen Sektoren verschiedene **kulturpolitisch agierende Verbandsstrukturen** hinzu, die in der Regel mit ihrem Aufgabenportfolio als Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- und Lobbyverbände sowie als Netzwerke und Interessensgemeinschaften Bestandteil einer kulturpolitischen Gesamtschau sind. Sie unterstützen und verstärken in Teilen die Kulturpolitik der Bundesregierung, der Landesregierungen und der Kommunen; zugleich reflektieren sie diese kritisch, um sie damit zu Veränderungen und Reformen anzuhalten. Sie dienen als Lobbyisten zur Durchsetzung spezifischer Interessen, die meist in ihren Satzungen niedergelegt sind. Dazu zählt zum einen, als »Super«-Verband, der *Deutsche Kulturrat*, dem in den einzelnen Genres und Sparten wiederum jeweils führende Verbände angehören, die größtenteils wiederum selbst aus Verbandsstrukturen bestehen.

Für die Darstellenden Künste ist es der *Rat für darstellende Kunst und Tanz* (sic! – der Tanz ist ebenfalls eine Darstellende Kunst!), dem selbst 29 Verbände angehören. Dieser Rat wird derzeit präsiert vom Deutschen Bühnenverein, dessen letzter Geschäftsführer in Personalunion auch die Sprecherfunktion innehatte und damit wesentlich zur Durchsetzung wichtiger Ziele und Interessen des Deutschen Bühnenvereins beitragen konnte.

Der Rat befasst sich mit den künstlerischen, politischen und sozialen Belangen aller darstellenden Künstler [sic!], Tänzer [sic!] und der darüber hinaus in den öffentlichen und privaten Theatern sowie in der freien Szene tätigen Berufsgruppen.

3 KDL (2021): Kulturstiftung der Länder. URL: www.kulturstiftung.de/stiftungszweck [20.05.2021].

4 Fonds (2021): Fonds Darstellende Künste. URL: www.fonds-daku.de/ueber-uns [20.05.2021].

Einmal abgesehen davon, dass erneut nur Verbände und Gewerkschaften Bestandteil der Strategiearbeit sind, scheint der Rat ein Gremium zu sein, das aufgrund einer fehlenden inneren Kohärenz nur eine überschaubar große politische Kraft hat und haben kann. Wenn man sich die Struktur seiner Zusammensetzung genauer anschaut, findet man darin neben 21 kleineren acht große Akteur*innen, die oft von sehr gegensätzlichen Interessen geprägt und in wichtigen Bereichen sogar Tarifgegner sind. Hinzu kommt, dass in vielen dieser Organisationen aktive Künstler*innen zu wenig in die Strategiearbeit einbezogen werden und diese vor allem von Funktionär*innen geleistet wird:

- Deutscher Bühnenverein (DBV),
- INTHEGA – Interessengemeinschaft der Städte mit Theater, die dem Bühnenverein bereits angehört, also eine Struktur doppelt,
- Bundesverband Freie Darstellende Künste (BFDK),
- ASSITEJ, die Internationale Vereinigung des Theaters für Kinder und Jugendliche,
- Dachverband Tanz,
- die Fachgewerkschaften GDBA, ver.di und VdO.

Die Kopplung von Funktionen scheint eines der Merkmale dieser Verbände, Räte und kulturpolitischen Lobbyorganisationen zu sein, mit denen Funktionen und Mitgliedschaften gedoppelt werden und so ein für jeden Außenstehenden unübersichtliches **Dickicht an kulturpolitischen Organisationen** entsteht. Dieses wird durch Verflechtungen immer weiter verdichtet, wie im Deutschen Kulturrat, wo z. B. die INTHEGA als eigenständige Institution auch als Mitglied des Deutschen Bühnenvereins vertreten ist.

Ein Rat als Organ des Zusammenschlusses hat in dieser Zusammensetzung **weitere Nachteile**: Er muss sehr gegensätzliche kleinere und größere Verbände, Gruppen, Organisationen und Gewerkschaften mit sehr stark voneinander abweichenden Interessen so miteinander verbinden und verknüpfen, dass gemeinsame Interessen, gemeinsame kulturpolitische Ziele und Aktionen entstehen, die den enormen logistischen und finanziellen Aufwand einer solchen Maßnahme rechtfertigen. Viele der Funktionsträger*innen üben aufgrund dieser strukturellen Dopplungen präsidiale Mehrfachfunktionen aus und generieren damit einen großen Einfluss. Mit diesen personalisierten Funktionen, Kreuzmitgliedschaften und geschäftspolitischen Überlappungen werden ergänzende Funktionen in das strukturelle Gerüst der drei politischen Ebenen Stadt – Land – Bund eingebettet, sodass insgesamt das sehr stark miteinander verflochtene Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik entsteht, dem man gegenwärtig einige muskuläre Verfestigungen und Unbeweglichkeiten konstatieren darf. Damit verbunden ist zudem eine **große Unübersichtlichkeit**, die eine unmittelbare Partizipation der Künstler*innen und der Publika als wichtigste Stakeholder des Systems stark einschränkt, deren Interessen in der Regel hier nur durch Funktionäre vertreten werden. Wie müssen diese Strukturen auf die Künstler*innen, Gruppen und Projektgemeinschaften wirken, die sich nach einer klaren, verständlichen und übersichtlichen Vertretung sehnen?

1.1.2 Eingeschränkte Handlungsfähigkeit großer Teile der deutschen Kulturpolitik

Eine erste Erkenntnis dieser Studie ist die eingeschränkte Handlungsfähigkeit großer Teile der deutschen Kulturpolitik, die schlechte, prekäre Situation der freien Künstler*innen *rechtzeitig* erkannt und entsprechende finanzielle Konzepte entwickelt zu haben. Erst mit der Coronakrise – und weit entfernt von einer gründlichen Aufarbeitung und dem Engagement verschiedener Verbände – gab es überhaupt ein Aufwecken und Alarmieren über die Situation der Soloselbstständigen und der Freien, deren künstlerische Biografien völlig aus dem Auge gelassen wurden, während parallel dazu die »Projektitis« überhandnahm und wichtige Themen wie Nachhaltigkeit, Diversität und Inklusion aus den Augen gelassen wurden.

Wenn es also wirklich zu Veränderungen und Verbesserungen der gegenwärtigen Unübersichtlichkeit kommen soll, muss das zuerst im Bereich der **Nahtstellen geschehen**, an denen die Kommunikation und Nähe zu den Stakeholdern besser hergestellt werden kann, mit dem Ziel, mit den freien Künstler*innen und Companys regelmäßig in einen konstruktiven Austausch zu kommen. Bevor über **die Verbesserung der Fördermechanismen** reflektiert wird, muss über die soziale Lage der freien Künstler*innen in den Darstellenden Künsten gesprochen und diese stringent in den Förderkonzeptionen aufgegriffen werden.

Oftmals haben die Verbände ihre eigene Klientel nicht ausreichend im Auge gehabt, wie sich bei den Anträgen und Vergaben im Rahmen von NEUSTART KULTUR zeigte. Ein nicht unbeträchtlicher Teil der freien Künstler*innen war den Verbänden bis dahin unbekannt, andere Künstler*innen haben sich wiederum abgewandt und sich diesen Strukturen enttäuscht entzogen. Sich in den Modus der Antragsteller*in zu begeben, antworten viele Künstler*innen, ist mit der Angst verbunden, durchs Raster zu fallen, weil eine Beschreibung im Antrag, eine Referenz oder ein Video eine*r Juror*in aus persönlichen Gründen nicht gefallen oder diese nicht überzeugt hat. Objektive Kriterien können bei den Vergaben nicht angelegt werden, es geht vielmehr darum, die gerade aktiven Juror*innen gut zu kennen, bei denen man sich später revanchieren kann, falls man selbst als Juror*in eingesetzt wird. (T7, 9, 10, 12, 13 u.a.) Hier gibt es eine pikante Parallele zu den Jurys für die Auswahl von Intendantenposten im deutschen Stadt- und Staatstheater, in denen sich die aktiven Bühnenvereinsintendant*innen abwechseln, die nach eigener abgelaufener Amtszeit oder Kündigung davon profitieren, wenn die von ihnen einst ausgewählten Intendant*innen selbst in den Jurys für neue Vakanzen sitzen, auf die sie sich diesmal bewerben möchten.

Hinzu kommt, dass die Organisationen **die deutsche Förderpolitik** an den Schnittstellen insgesamt immer mehr mit – institutionellen oder künstlerischen – **Eigeninteressen verstopfen**, je weniger die Strukturen der drei politischen Ebenen in der Lage sind, effizient und durchlässig zu handeln und zu interagieren. Zur allgemeinen Unübersichtlichkeit kommt **fehlende kulturpolitische Klarheit und Fokussierung**. Hierüber mag auch die vorübergehende Agilität der damaligen Bundesbeauftragten für Kultur und Medien (BKM) Monika Grütters im Frühjahr 2021 nicht hinwegtäuschen, die in der Pandemie immerhin zu einem sehr großen, die bisherigen Ausreichungen bei Weitem übertreffenden, allerdings wenig nachhaltigen Geldsegen für die Freien Künste und deren Verbände geführt hat. Diese sind so zu unmittelbaren, wenn auch hierfür

nicht geeigneten **Durchführungsorganisationen des Bundes** geworden. Die weit über 200 Mio. € sind zur Stärkung der Bereiche Soloselbstständige, Freie Szene und Tanz, Kinder- und Jugendtheater, Gastspielbetriebe und Privattheater sowie Stärkung von Digitalisierung und pandemiebedingten Investitionen abgewickelt haben. Hinzu kommen viele weitere kleinere Programme wie das Stipendienprogramm für Künstler*innen zur Entwicklung eigener innovativer Formate und Forschungen u.a. NEUSTART KULTUR 2020 und 2021. In dieser Größenordnung mussten die Gelder schnell abfließen.

Es zeigt sich bereits hier, wie viel vorteilhafter es gewesen wäre, eine mit einer Stimme sprechende Organisation genutzt *oder* gegründet zu haben, die nicht in einem eigenen **Interessenskorridor** handelt, sondern unabhängige Interessen vertritt. Dabei hätte die Gelegenheit genutzt werden müssen, **über alternative Wege und nachhaltige Strukturen nachzudenken**.

1.2 Die Förderstruktur der Darstellenden Künste

Bezogen auf ihre inhaltliche Arbeit und den **Zweck, eine zukunftsfähige Gesamtstruktur der Darstellenden Künste zu gestalten**, sind die kulturpolitischen Funktionen idealtypisch dreigeteilt in eine:

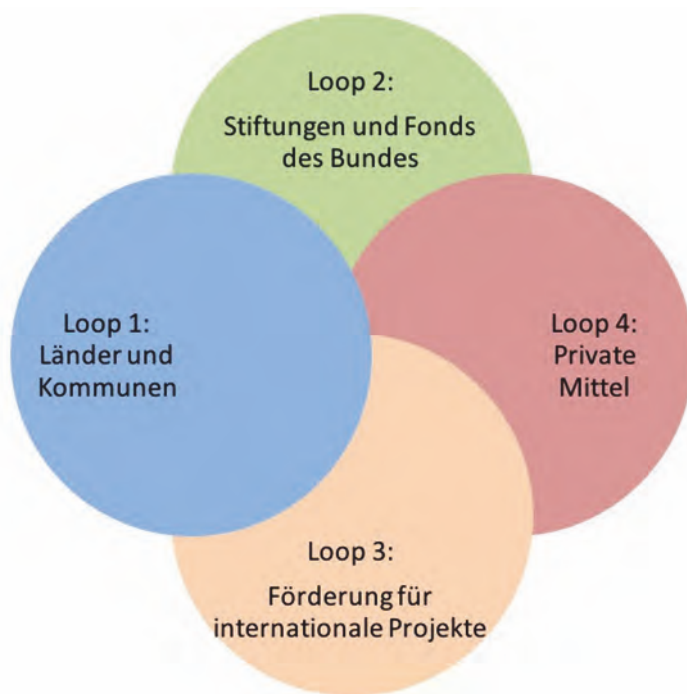
- Förderfunktion,
- Lobbyfunktion und
- Lern-, Reflexions- und Entwicklungsfunktion.

Allerdings richtet sich die Aufmerksamkeit meist auf die Förder- und die Lobbyfunktionen, während Lern- und Reflexionsfunktionen nicht ausreichend gespiegelt werden, was eine nachhaltige Zukunftssicherung und damit auch eine **zukunftsfähige Struktur­bildung weitgehend ausblendet**. Wenn es der Kulturpolitik also nicht gelingt, sich von einer reinen Förder- und Lobbypolitik in eine ganzheitlichere Politik zu transformieren, die auch **Lernen, Reflektieren und Entwickeln** umfasst, wird sie es auch nicht vermö­gen,

- einen höheren Stellenwert in der Riege der Politikfelder zu gewinnen,
- die gesellschaftliche Reputation von Kunst und Kultur zu stärken und
- die Förderung auf nachhaltige Strukturen umzustellen.

Vor dem Hintergrund der oben genannten Gesamtstruktur und der hier gesammelten Erkenntnisse entsteht das Bild eines **Fördermechanismus** der Darstellenden Künste mit **vier Schleifen (Loops)**, die einander überlappend aktiv sind:

Abbildung 1: Fördermechanismus der Darstellenden Künste (vereinfacht)



Loop 1 umfasst die klassische Förderung der Darstellenden Künste über die Instrumente der Länder und der Kommunen, die jeweils nach spezifischen Regularien vergeben wird. Dabei gibt es sogenannte institutionelle Förderungen, die zumeist für die öffentlichen (d.h. öffentlich getragenen bzw. finanzierten) Theater, die Produktionstheaterhäuser (ohne festes Ensemble) und die stärker im Fokus stehenden, meist international tourenden freien Gruppen der ersten Generation vergeben werden. Dazu zählen Companys wie *Rimini Protokoll*, *She She Pop* oder *Sasha Waltz*, die damit einerseits einen Großteil der Fördermittel für die Freien binden (**Staubsaugereffekt**), andererseits aber auch Förderungen über andere Wege, wie private und Sondermittel, finden, weil ihre Attraktivität und damit das Vermarktungspotenzial sehr hoch sind.

Loop 2 umfasst die Förderungen über die oben bereits genannten Sonderinstrumente und Stiftungen. Für die Darstellenden Künste am relevantesten sind die Förderprogramme der KSB:

- 360 Grad – Fonds für Kulturen einer neuen Stadtgesellschaft,
- Jupiter – Darstellende Künste für junges Publikum,
- Kultursommer 2021 – Mit Kunst und Kultur zurück in die Städte,
- Tanzland – Programm für Gastspielkooperationen und
- Doppelpass – Fonds für Kooperationen im Theater.

Hervorzuheben ist das oben bereits genannte **Doppelpass-Programm**, das die Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen Theatern und den Gruppen und Organisationen der Freien Szene anregen, fördern und etablieren soll. Über dieses Programm sind seit 2011 bislang mehr als 100 verschiedene Paarungen mit einem Gesamtvolumen von 22,1 Mio. € gefördert worden, aus denen eine Vielzahl künstlerisch sehr hochwertiger Inszenierungen und Vorhaben hervorgegangen ist. Problematisch hierbei ist allerdings die fehlende Nachhaltigkeit der Maßnahmen, insbesondere vor dem Hintergrund, eine »Zukunftsfähigkeit der Theaterlandschaft« durch »nachhaltige Wirkungen und Veränderungen« dieser zu erzielen, wie eine Evaluation aus dem Jahr 2016 ergeben hat. Dabei sollte durch das Programm eine verstärkte Öffnung zwischen öffentlichen und freien Theaterstrukturen geschaffen werden.⁵

Die Paarungen gehen nach den beiden Jahren der Förderung auseinander, und nur in den seltensten Fällen hat sich daraus eine nachhaltige Kooperation oder haben sich daraus auch nachhaltige strukturelle Veränderungen bei einem*r der Partner*innen ergeben, die auf diese Zusammenarbeit und damit verbundene strukturelle Effekte verweisen. So haben sich weder in den Stadttheatern die Produktionsweisen und Strukturen verändert noch für die freien Gruppen neue Produktionsmethoden oder nachhaltige Produktionsmöglichkeiten am Partnertheater ergeben. Profitiert haben vor allem die öffentlichen Theater vom Image- und Prestigegewinn, von den ästhetischen Impulsen, neuen Formaten und der Öffnung in die Stadtgesellschaft, während für die freien Gruppen Aspekte der finanziellen und künstlerischen Sicherheit über zwei Jahre und das Kennenlernen der tiefen Arbeits- und Organisationsteilung am Stadttheater eine wichtige Erkenntnis war, die sie aber nicht nachhaltig und nicht ohne Einschränkungen nutzen können.⁶

Loop 3 – Förderung für internationale Projekte umfasst die gesamte Bundesförderung für Kooperationen, Kollaborationen, Projekte, Inszenierungen und Gastspiele im Ausland. Akteur*innen sind in erster Linie das Auswärtige Amt (AA) und das Goethe-Institut (GI), es gibt aber auch privat vorbereitete und finanzierte Projekte, die aus eigenem Antrieb und mit eigenen Mitteln verfolgt und durchgeführt werden. Durch die Kulturattachés in den Botschaften wird die Auswärtige Kulturpolitik der Bundesrepublik in den Ländern kulturpolitisch gesteuert, zu denen diplomatische Beziehungen bestehen. Das **Goethe-Institut** wiederum betreut und initiiert die Einladungen deutscher Künstler*innen in Partnerländer, in denen Gastspiele gezeigt oder Workshops und Austauschprogramme durchgeführt werden sollen – oder veranstaltet selbst kleine Programme und Festivals vor Ort. Diesen Loop möchte ich in dieser Studie vernachlässigen, weil er nicht der engeren Aufgabenstellung entspricht. Er ist dennoch erwähnenswert, weil nicht wenige Companys der Freien Szene und einige öffentlich getragene Theater (Schaubühne am Lehniner Platz, Berliner Ensemble, Gorki-Theater, Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz u.a.) durch eine Gastspielpraxis Fördermittel des GI in Anspruch genommen

5 Perrot, Anne-Catherine de (2016): Evaluation des Doppelpass – Fonds für Kooperationen im Theater Kooperationen von freien Gruppen und festen Tanz- und Theaterhäusern. Halle/Saale.

6 Ebd.

haben, deren überschüssige Mittel schließlich zur Quersubventionierung auch anderer Bereiche der eigenen Company oder des Theaters geführt haben.

Loop 4 – private Mittel, hierzu zählen:

- Mittel der privaten Stiftungen der Wirtschaft, insbesondere der Banken (Deutsche Bank Stiftung, Commerzbank-Stiftung, KfW-Stiftung sowie die Stiftung der Sparkassenverbände oder des BDI, Allianz-Stiftung u.a.),
- private Spenden und das Sponsoring durch Wirtschaftsunternehmen und private Organisationen,
- Spenden von Privatpersonen, die z.B. in Freundeskreisen organisiert sind oder privat spenden.

Hier stellt sich die Frage, inwieweit diese Quellen durch eine Koordination besser integriert werden könnten, denn vor allem die privaten Stiftungen der Wirtschaft betreiben eine eigene, oftmals nicht koordinierte Förderpolitik, indem eigene Interessen der jeweiligen Institute im Vordergrund stehen. Es müssen Anreize für diese Institute geschaffen werden, ihre Mittel koordiniert mit anderen Förderloops einzusetzen, ohne dabei ihre Unabhängigkeit aufzugeben. Hier gibt es aus meiner Sicht einen Vorschlag, den ich in Abschnitt 6.4 näher ausführe.

2 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

2.1 Theoretische und methodische Voraussetzungen

Um mich dem Thema einer **verbesserten Abstimmung der Förderinstrumente** zu nähern, habe ich Forschungsfragen gestellt, die im Wesentlichen auch den konzeptionellen Grund für mein weiteres Vorgehen bestimmen sollen. Weniger das Förderinstrumentarium als vielmehr die **Funktionsweise der Förderstrukturen** ist dabei **Ausgangspunkt meiner weiteren Untersuchungen**. Dabei habe ich mich von in Kreisen der Verbände und unter Künstler*innen virulenten und vielfach aufgeworfenen Fragen leiten lassen:

1. Ist die nach Ende des Zweiten Weltkriegs vorgenommene Aufteilung der Zuständigkeiten in der Kulturpolitik nach dem föderalen Prinzip und den daraus abgeleiteten Träger- und Förderstrukturen heute noch für die Darstellenden Künste strukturell sinnvoll und welche Vorschläge gibt es zur verbesserten Abstimmung? Hier stellt sich die Frage nach der **Wirksamkeit der Politikebenen und ihrer Förderinstrumente sowie der Qualität ihres Zusammenwirkens**.
2. Welche Rolle spielen in diesem Kontext die privaten Organisationen, Fonds, Gewerkschaften, Arbeitgeber- und Lobbyverbände sowie die Netzwerke, und wie müssen diese als Teil eines in sich fein abgestimmten kulturpolitischen Geflechts mitbedacht und reflektiert werden, das wesentlichen Einfluss auf Förderpraktiken hat? Hier stellt sich die Frage nach der **Effektivität** der privaten Organisationen

hinsichtlich ihrer Rolle, ihrer selbstgesteckten Ziele und ihrer Komplementarität zu einer modernen bundesdeutschen Kulturpolitik.

3. Welcher **Instrumente** bedarf es im Sinne der Darstellenden Künste und insbesondere der freien Gruppen und Künstler*innen (ergänzend), um eine nachhaltige und zukunftsweisende Förderstruktur zu entwickeln, mit dem Ziel, die Effektivität der Instrumente sowie die Wirksamkeit, Reichweite und Qualität der künstlerischen Produktionen zu verbessern?

Vor allem die **Föderalismusfrage** gilt als besonders sensitiv hinsichtlich einer fehlenden Effizienz in der Abstimmung der politischen Ebenen und angesichts der sinkenden Finanzkraft der Kommunen. Um mir hier und in den weiteren Fragestellungen eine so profunde wie breit aufgestellte Expertise zu verschaffen, habe ich neben der theoretischen Befassung mit dem Instrumentarium und der damit zusammenhängenden analytischen Auseinandersetzung Interviews mit Vertreter*innen der Kulturpolitik, der großen und auch kleineren Verbände sowie Medien, Künstler*innen und anderen Stakeholdern geführt. Hierbei lege ich die Theorie R. Edward **Freemans**⁷ zugrunde, nach der alle Anspruchsgruppen an eine Organisation, einschließlich der Mitarbeiter*innen und der Kund*innen, zu den Stakeholdern zählen. Betrachten wir die kulturpolitische Gesamtstruktur als Bezugsgeflecht für die Organisationen, dann zählen vor allem die zahlreichen Kulturorganisationen und Künstler*innen, aber auch die Publika und Communitys zu den Gruppen, die ihre Ansprüche an die Kulturpolitik sehr genau definieren.

Um die gesamten Ebenen der Kulturpolitik und der Bezugsgruppen zu erfassen, habe ich insgesamt 30 Vertreter*innen der verschiedenen Ebenen der politischen Legislative und der politischen Verwaltung (20 %), der relevanten Verbände und Netzwerke (20 %), der öffentlichen Theater und freien Künstler*innen (20 %), der Gewerkschaften, der Organisationen und Medien ausführlich befragt. Damit war es mir möglich, mir ein ausdrucksstarkes Bild darüber zu verschaffen, wie das Förderinstrumentarium und dessen Arbeit reflektiert werden und welche Kritik, welche Verbesserungswünsche und welche Zukunftsvisionen es gibt. Eine Absage erteilte mir nur ein Spitzenverband der Kulturpolitik. Zudem habe ich wesentliche Aussagen in den relevanten Medien sowie in wesentlichen Publikationen als Materialien genutzt, um die durch Interviews gewonnenen Ergebnisse ergänzen zu können.

Als These habe ich sowohl Strömungen der Föderalismuskritik als auch latente Auflösungserscheinungen eines reinen Kulturföderalismus berücksichtigt und folgendermaßen formuliert: Die ursprüngliche föderalistische Hoheit, die bei Land und Kommune liegt und das Prinzip der Subsidiarität beinhaltet, wird im Bereich der Kultur dort infrage gestellt, wo die hierin verankerte Kulturpolitik aufgrund politischer und konzeptioneller Implikationen nicht ihre volle Aufgabenfülle entfalten und übernehmen kann, wenn

- die Haushaltsbedingungen auf kommunaler Ebene eine Finanzierung sogenannter freiwilliger Leistungen immer eingeschränkter zulassen,

7 Freeman, R. Edward/McVea, John (1995): A Stakeholder Approach to Strategic Management. Charlottesville.

- das Wissen über und der Zugang zu den Stakeholdern fehlen und
- hieraus wenig wirksame kulturpolitische Konzeptionen und Pläne entstehen.

Dieser Prozess wird verstärkt durch Sonderförderungen des Bundes:

- die verstärkte Berlin-Förderung,
- die Direktförderung (Klassik Stiftung Weimar, Stiftung Schlösser und Gärten),
- die Unterstützung von Investitionen für Monumente der deutschen Kultur (Nationaltheater Weimar u.a.),
- Fördereinrichtungen auf Bundesebene, die im Rahmen ihrer Programme das föderalistische Prinzip außer Kraft setzen (KSB, Fonds Darstellende Künste u.a.),
- Sonderförderungen des Bundes (Coronakrise, NEUSTART KULTUR).

Aber auch durch die zunehmende Entwicklung von sogenannten Ausweichstrategien, mit denen sich Künstler*innen, Gruppen oder kleine Organisationen z.B. Mischfinanzierungen zusammenstellen,

- die aus Förderungen der Verbände und Interessensgruppen wie dem *ensemble-netzwerk* (Spendenaktion: Mieten) oder
- aus **communitygenerierten Mitteln** wie z.B. der Genossenschaft von Erfurter Bürger*innen zur Bespielung des Schauspielhauses Erfurt sowie
- aus eigenen Ersparnissen und angeworbenen privaten Geldern bestehen.

Damit einhergehend findet derzeit ein von einigen Akteur*innen wahrgenommener **Entkopplungsprozess** von den Reglements eines Föderalismus alten Typs statt. Dieser wird durch den zunehmenden Ruf einiger der Kultureinrichtungen nach einer größeren Beteiligung des Bundes verstärkt, gleichzeitig soll aber der Föderalismus beibehalten werden – dies vor allem vor dem Hintergrund der knappen Kassen in vielen Kommunen und ausgewählten Ländern. Eine Alternative zu dieser Zweigleisigkeit aus Entkopplung und Föderalismus könnte darin bestehen, den Föderalismus zu modernisieren – auf Basis neuer Indikatoren und Reglements.

2.2 Die allgemeinen Rahmenbedingungen der Darstellenden Künste

Die deutsche Theaterlandschaft ist im Wesentlichen dreigeteilt. Sie besteht aus den 140 öffentlichen Theatern und der sehr diversifizierten Freien Szene, die eine Reichweite von Laiengruppen in den ländlichen Gebieten bis zu international agierenden Gruppen in den Metropolen hat. Hinzu kommen, in einer öffentlichen und institutionalisierten Form, die Produktionshäuser, wie das HAU Berlin, Kampnagel oder der Mousonturm, in die internationale und nationale freie Gruppen eingeladen werden, sowie eine steigende Anzahl von Theaterfestivals. Das dritte Standbein sind die Bespielhäuser und Spielorte der wachsenden INTHEGA-Gruppe, die vor allem die kleinen Kommunen und ländlichen Regionen mit Theater und theaterähnlichen Programmen versorgt, die von öffentlichen Theatern und von freien Gruppen eingekauft werden. Der Vernetzungsgrad zwi-

schen diesen drei Segmenten steigt, während das vierte Segment der Privattheater mit den Stadttheatern in den Metropolen verbunden ist.

Die osmotischen und nur fein voneinander abgegrenzten Teilbereiche oder Szenen der Darstellenden Künste umfassen insgesamt etwa 60.000 Beschäftigte, von denen die 40.000 angestellten Mitarbeiter*innen der 140 öffentlichen Theater die größte Einzelgruppe darstellen, von denen wiederum ca. 50 % – also etwa 20.000 – künstlerisch tätig sind.⁸ Weitere ca. 20.000 Künstler*innen⁹ arbeiten in freien Produktionszusammenhängen, wobei es viele Grenzgänger*innen und Über-Kreuz-Verflechtungen zwischen den Hemisphären und Beschäftigungsverhältnissen gibt: Viele Künstler*innen, die in den öffentlichen Theatern arbeiten und dort gezählt werden, sind phasen- und produktionsweise auch bei freien Produktionen tätig, die wiederum in privaten und/oder semiöffentlichen Strukturen, den sogenannten Produktionshäusern ihre Arbeiten zeigen. Andere Künstler*innen, die vorrangig in freien Kontexten arbeiten, spielen auch in einzelnen Produktionen der öffentlichen Theater als sogenannte Gäste auf Basis eines – allerdings rechtlich umstrittenen – Honorarvertrags, der bei genauerer Betrachtung Weisungsrechten des Theaters unterliegt und einer temporären Festanstellung gleichkommt. Die **Verknüpfung der beiden Hemisphären** ist aus wirtschaftlichen Gründen weiter vorangeschritten, als es die Spitzen der Verbände nach außen kommunizieren, die aus Gründen der Selbsterhaltung oft noch eine striktere Trennung der Bereiche reklamieren, als es auf der künstlerischen Produktionsebene tatsächlich der Fall ist.

Eine freie Dramaturgin beschreibt das Dilemma der Darstellenden Künste, vor allem in den öffentlichen, zunehmend auch in den Freien Künsten folgendermaßen:

Theater sollte endlich wieder als eine Kunstform zu begreifen sein, nicht mehr als wirtschaftliches Unterhaltungsprogramm, mit dem bestimmte, von der Kulturpolitik vorgegebene und von den Intendanten vollstreckte Kennziffern erreicht werden sollen. (T7)

Mit ihrer Formulierung, dass das Theater einer enormen und unnötigen Ökonomisierung unterworfen und »die Relevanz des Theaters nicht mehr über ihren intellektuellen und ideellen Nährwert gemessen wird«, hat sie die wesentliche Kritik an den Darstellenden Künsten zu Beginn des 21. Jahrhunderts formuliert (T7).

Das Schlingensief'sche Paradigma, dass Kunst auch ein Scheitern sein darf und auch dann noch – in manchen Fällen erst dann – als eine große Chance begriffen werden kann, ist in den letzten 20 Jahren des stringenten Neoliberalismus, der auf verschiedenen Wegen auch in die Darstellenden Künste eingesickert ist, einem gemischten Paradigma aus Kunst, Unterhaltung und Wirtschaftlichkeit gewichen.

Angesichts der hohen Subventionen, die nur eine eingeschränkte Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Mittel erforderlich machen, ist diese Anpassung nicht zu verstehen: Die

8 Deutscher Bühnenverein (2020): Theaterstatistik 2018/2019: Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele. Bonn.

9 Keuchel, Susanne (2010): Report Darstellende Künste. In: Jeschonnek, Günter (2010) (Hg.): Report Darstellende Künste, Fonds Darstellende Künste und Kulturpolitische Gesellschaft sowie KSK (2019): Künstlersozialkasse. URL: www.kuenstlersozialkasse.de [20.05.2021].

Subventionen werden als Risikofinanzierung¹⁰ gegeben und verstanden, die den Theatern künstlerische Freiräume und Innovationen ermöglichen sollen, die jenseits der Gesetze einer Rentabilität eingesetzt werden. Die freien Künstler*innen und Gruppen versuchen, zum Teil mit großem Erfolg, sich diesem neoliberalen Paradigma zu entziehen und einen eigenen Weg zu gehen.

In diesem Zusammenhang haben sich kulturmanageriale Überlegungen verstärkt, das Theater über die kaum vergleichbaren Kategorien der *Einspielquote* und der *Auslastung* der Vorstellungen auszumessen.¹¹ Später kam das Modell der *Umwegrentabilität* hinzu, mit dem die wirtschaftlichen Effekte eines Theaters auf die jeweilige Stadt und Region in die Kalkulationen einbezogen werden können.¹² Dem wurde das **Modell der Wirksamkeit** gegenübergestellt, mit dem bewertet werden soll, wie viele Menschen z.B. mit einer eingesetzten Million Euro erreicht werden, anstatt Verhältniszahlen zu erstellen.¹³ Hiermit wird auf eine wesentliche Zielsetzung des Theaters verwiesen: die Erreichung von Menschen, von Publika. Ansonsten würden alle Theater eines Tages in kommerzielle Betriebe überführt werden, und damit würde langfristig eine Kulturtechnik aussterben.

2.2.1 Beseitigung der Abhängigkeit der Organisationen von einer nicht harmonisierten Kulturpolitik

Von vielen Teilnehmer*innen wird moniert, dass die Darstellenden Künstler*innen und Organisationen sich »vielen Abhängigkeiten ausgesetzt fühlen«. Eine freie Künstlerin spricht davon, dass es »so viele Gremien und Personen in der Kulturpolitik gibt, die *bedient* werden möchten, was die eigentliche Theaterarbeit ungemein erschwert« (T11).

Gemeint sind die **vielen Gremiensitzungen**

- mit Aufsichts- und Verwaltungsräten,
- die Sitzungen mit den Exekutiven von Stadt und Land,
- mit den Kulturausschüssen der Stadt und des Landes,
- die Sitzungen in den Kommunalräten sowie
- mit einzelnen Vertreter*innen der in den Kommunalräten und Ausschüssen vertretenen Parteien,

sodass für die eigentliche Arbeit im Theater für die ohnehin überlasteten und zuweilen auch überforderten Leiter*innen und Mitarbeiter*innen Energie und Zeit fehlen, z.B. für die oft zu kurz kommende interne Leitungs- und Personalarbeit. Die politische Arbeit von Theaterleitungen und die Lobbyarbeit von freien Gruppen »saugt« sehr viel Energie,

10 Schneider, Wolfgang (2010): Es geht um die Zukunft unserer Theaterlandschaft. In: Fonds Darstellende Künste (2010): Report Darstellende Künste, Essen sowie Schneider, Wolfgang (2013): Wuppertal ist überall! In: Mittelstädt, Eckhard/Pinto, Alexander (Hg.): *Die Freien Darstellenden Künste in Deutschland. Diskurse – Entwicklungen – Perspektiven*. Bielefeld.

11 Röper, Henning (2000): Theatermanagement. Köln.

12 Wink, Rüdiger/Kirchner, Laura u.a. (2014): Studie zur Umwegrentabilität der Eigenbetriebe der Stadt Leipzig. Leipzig.

13 Schmidt, Thomas (2017): Theater, Krise und Reform. Wiesbaden.

Zeit und Aufmerksamkeit ab, die bei der künstlerischen, konzeptionellen und personalen Arbeit fehlen. Die Theater müssen dadurch zu oft »reagieren, anstatt proaktiv agieren zu können« (T11), also Vorschläge zu unterbreiten, neue Konzepte und Instrumente zu entwickeln und die kulturpolitischen Gremien dazu zu bringen, sich mit Innovationen auseinanderzusetzen, die dringend erforderlich sind. Dies ist ein wesentlicher Grund für verzögerte Reformen und eine stark reduzierte Reformbereitschaft auf beiden Seiten.

Hinzu kommt, dass »im Aufsichtsrat hauptsächlich Vertreter*innen aus der Politik« sitzen und es keine »inhaltlichen Diskussionen« gibt. Erst nach »massiven Aufforderungen zum Dialog zwischen Kultur und Politik [...] finden Treffen mit Ministerium und Regierenden statt« (T14). Wenn die Politik tatsächlich lernen würde, mit einer Stimme zu sprechen, dann könnten diese Gespräche, in denen man sich verantworten muss, auf ein bis zwei pro Jahr reduziert werden, anstatt wöchentlich neue Termine mit immer neuen Politiker*innen und politisch Verantwortlichen anzusetzen, die sich in wechselnden Gruppierungen informieren möchten, ohne überhaupt in der Verantwortung zu stehen.

2.2.2 Die Krisen der Theaterlandschaft

Die Rahmenbedingungen lassen sich zügig skizzieren. Sie werden durch die wesentlichen Krisen der Theaterlandschaft reflektiert, die sich – unabhängig von der Pandemie – auf alle Säulen der Theaterlandschaft ausdehnen und die sehr unterschiedlich durch die Kulturpolitik reflektiert werden.

Die Relevanzkrise: Die Relevanzkrise der Darstellenden Künste ist ein Schlüssel zur Erkenntnis über den Status quo in der Gesellschaft. Sie resultiert aus dem abnehmenden Interesse der Bevölkerung am Theater und seinen Angeboten und schmälert damit dessen gesellschaftliche Bedeutung und Reputation. 1963 waren Theater und Konzert noch eine der wichtigsten und herausragenden Freizeitbeschäftigungen und Unterhaltungen der Bevölkerung, während das Interesse der Menschen am Theater heute weit abgerutscht ist. Obwohl sich die Intensität der Vermittlungs- und Education-Arbeit der Theater vervielfacht hat, verlieren junge Menschen nach der Schule meist den Bezug zu Theatern und Orchestern, weil diese als Freizeitmöglichkeiten in der eigenen Peer-group keine oder nur eine untergeordnete Bedeutung haben, weil Karten zu teuer oder Kontingente erschwinglicher Karten nur knapp bemessen sind. Wenn man die beinahe lückenlos publizierten Statistiken des Bühnenvereins genauer anschaut, muss man feststellen, dass die Besucherzahlen pro Vorstellung von etwa 700 im Jahr 1963 auf 312 im Jahr 2019 gefallen sind.

Die Legitimitätskrise: Die Legitimitätskrise ist ein unmittelbarer Ausfluss aus der Relevanzkrise, sie ist eine Krise sinkender gesellschaftlicher und politischer Anerkennung und Rechtmäßigkeit. Sie ist zugleich auch eine Krise der kulturpolitischen Kommunikation zwischen den Ebenen, Gewalten und Einrichtungen der Kulturpolitik und den Kulturorganisationen. Darstellende Künste haben in den Augen der Politik vehement an Legitimation eingebüßt, weil es ihnen nicht gelungen ist, ihre Kreativität, ihre Innovationskraft, ihre Fähigkeit zur künstlerischen Durchdringung und Erforschung als wesentliche Merkmale einer unersetzbaren Kulturtechnik der Gesellschaft zu vermarkten. Die

oft noch anzutreffende starke Autarkie eines *l'art pour l'art* der Theater führt zu einer nur schwerfälligen Öffnung der Theater.

Die Strukturkrise: Die Strukturkrise in den Darstellenden Künsten hat zwei Ausprägungen. Den **Freien** fehlen kulturpolitische Unterstützung, ausreichende Ressourcen im Sinne einer faireren Ressourcenaufteilung mit den öffentlichen Theatern, und auf der Ebene der Bundesländer fehlen freie Produktionshäuser als zentrale Proben-, Vorstellungs- und Kommunikationsorte. Die **öffentlichen Theater** wiederum haben einen Modernisierungsschub bislang versäumt und arbeiten noch immer mit Leitungs- und Kommunikationsmodellen aus der Zeit um 1900, die jeweils nur punktuell modernisiert werden. Das Intendantenmodell, die straffe Hierarchie, die fehlende Partizipation der Mitarbeiter*innen, Intransparenz und latente Neigungen zu Machtübergriffen führen dazu, dass sich die öffentlichen Theater nicht weiterentwickeln und auch nicht wirklich gegenüber den Freien öffnen können. Heiner Goebbels wies darauf hin, dass das Stadttheater »eine in Stein gehauene Form des bürgerlichen Kunstwillens«¹⁴ ist.

Die Überproduktionskrise: Von der Überproduktionskrise sind in erster Linie die Stadttheater betroffen. Einige von ihnen müssen sich mit den Zielvorgaben ihrer Gesellschafter auseinandersetzen und bestimmte Zuschauerzahlen, Auslastungs- und Einnahmequoten erzielen, die nichts mehr mit der Situation in den 2020er Jahren zu tun haben. Die Rahmenbedingungen haben sich rapide geändert. Oft sind diese Krisen jedoch hausgemacht, weil Intendant*innen immer mehr produzieren und einst gemachte Spielpläne mit zusätzlichen und neuen Formaten bestücken, um auch noch die letzte, noch nicht direkt angesprochene Klientel der zersplitterten Gesellschaft direkt ansprechen und für einen Theaterbesuch gewinnen zu können.

Die Krise der Finanzierung: Die Finanzierungskrise der Freien liegt auf der Hand. Weniger als 10 % aller Landes- und Kommunalmittel gehen an die freien Gruppen und Künstler*innen aus dem Etat für die Darstellenden Künste, und auch um die Nachhaltigkeit der Finanzierung ist es meist nicht gut bestellt. Die Krise bei den Freien reflektiert zwei Ebenen: die finanzielle und die instrumentelle Ebene. Unabhängig von tendenziell sinkenden Fördervolumina klafft eine große Lücke an modernen Finanzierungsinstrumenten, die nötig sind, um die erweiterten Finanzierungsaufgaben wahrnehmen zu können. Die öffentlichen Theater haben seit Jahrzehnten nur in Ausnahmefällen eine strukturelle Aufstockung ihrer Zuwendungen erhalten, weshalb jede neue Aufgabe und jedes damit verbundene neue Stellenprofil (Development, Diversität, Nachhaltigkeit, Zukunftsfragen, Arbeitssicherheit, Personalentwicklung u.a.) förmlich aus »den Rippen geschwitzt« wurde oder einfach nicht implementiert werden konnte. Die deutschen öffentlichen Theater existieren heute vor allem auf Kosten ihrer künstlerischen Mitarbeiter*innen fort, die die Mehrbelastungen auf ihren Schultern tragen. Der Vertragstyp NV-Bühne (Normalvertrag) gibt den Theaterleiter*innen einen großen Spielraum.

14 Goebbels, Heiner (2013): Zeitgenössische Kunst als Institutionskritik. Stuttgarter Rede zur Kultur.

3 Gestalt und Struktur der Kulturpolitik, ihre gegenwärtige Verfasstheit

3.1 Die gegenwärtige Verfasstheit und Rezeption der Kulturpolitik

»Im Idealfall müsste Kulturpolitik ein Gesamtkunstwerk sein. Aber die Ausgangslage ist kompliziert«, beschreibt Helge Lindh (SPD), Mitglied des Bundestags und Mitglied des Kulturausschusses, die derzeitige Situation,

Wir müssen von einer sehr diversen Lage und Vielfalt auf drei Ebenen ausgehen, die sich noch einmal in einen legislativen und einen exekutiven Bereich teilt. Zudem gleicht keine Landesstruktur der anderen, die einen haben z.B. sehr starke Länderpolitiken in der Kultur (Sachsen, Bayern), andere sind wiederum mit starken Städteschwerpunkten in der Kulturpolitik ausgerichtet (NRW, Berlin, Hamburg). (T16)

3.1.1 Neue Formen der kulturpolitischen Entscheidungsbildung

Die Mehrheit der Teilnehmer*innen der Studie vertritt das Modell eines **gelebten Föderalismus**, der eingebettet oder verstärkt wird von einem punktuell aktiven Bund, von dem sich einige eine **Richtungskompetenz** für die »gesamtdutsche Kulturpolitik« erhoffen, während andere dafür plädieren, dass diese Kompetenz bei den Ländern und Gemeinden bleibt. **Tobias Knoblich**, der Präsident der einflussreichen Kulturpolitischen Gesellschaft (KuPoGe), betrachtet diese Veränderungen jedoch kritisch und sieht die Gefahr einer kulturpolitischen Dysbalance, die von den immer schwächer werdenden Kommunen ausgeht:

Die deutsche Kulturpolitik ist ein komplexer Organismus, der nicht konfliktfrei wirkt, die Kommunen, die die eigentlichen Hauptakteurinnen sind, werden immer schwächer, während der Bund eine immer präsentere Rolle einnimmt, die so nie vorgesehen war. (T24)

Die Stärke der Verbände, privaten Stiftungen und Netzwerke wird von den meisten Teilnehmer*innen bemerkt und von einigen sogar begrüßt. Einige von ihnen erkennen allerdings, was für ein starker Teil der deutschen Kulturpolitik sie geworden sind und in welchem Maße kulturpolitische Aushandlungsprozesse heute außerparlamentarisch zwischen Verbandsspitzen und den Spitzenvertreter*innen der Exekutive stattfinden und damit die traditionellen Wege der kulturpolitischen Entscheidungen, Legislative – Exekutive – Kulturorganisationen, außer Kraft setzen. Es werden sukzessive ganz **neue Formen der kulturpolitischen Entscheidungsbildung eingeübt**, die denen anderer Politikbereiche ähneln. Aus Sicht der in Verbandsnähe arbeitenden Kulturorganisationen sind diese Veränderungen durchaus zu begrüßen, denn dies ist oft verbunden mit stärkerem politischem Einfluss und besseren Förderkonditionen, entkoppelt von den starren Fördervorgaben der Landes- und Kommunalexekutiven. Andere mit weniger guten Zugängen werden jedoch schlichtweg benachteiligt. In der Demokratie darf es keine Lobbywettbewerbe um Zugänge zur Politik geben.

3.1.2 Kritik an der gegenwärtigen Verfasstheit der Kulturpolitik

Die Kritik an der gegenwärtigen Verfasstheit der Kulturpolitik, namentlich ihre föderalistische Organisation und das damit verbundene Prinzip der Subsidiarität sowie ihre Teilung in eine exekutive und eine legislative Gewalt, ist in den verschiedenen Peer-groups, in den Communitys und Teilen der Kulturpolitik größer als erwartet. Kritisiert wird mehrfach der Begriff einer einheitlichen Kulturpolitik. Stellvertretend für einige Kritiker*innen merkt der Berliner Staatssekretär für Kultur, Torsten Wöhlert, an: »Es gibt keine bundesdeutsche Kulturpolitik, diese besteht aus vielen Einzelteilen auf verschiedenen Ebenen und ausgeführt von sehr verschiedenen Akteuren.« (T20) Selbst ein gemäßigter Kritiker wie der Hamburger Kultursenator und Präsident des Deutschen Bühnenvereins, Carsten Brosda, merkt an:

Das Zusammenspiel der Ebenen der Kulturpolitik funktioniert immer mal wieder, aber leider noch längst nicht immer verlässlich. Hier braucht es noch mehr Routine und Selbstverständlichkeit in der Kooperation über die Ebenen hinweg. (T29)

Dabei wird die Vorstellung, ein zentrales Ministerium auf Bundesebene könnte alles richten, von Wöhlert als Illusion beschrieben:

Auch ein echtes Ministerium auf zentraler Ebene würde hier nur wenig Abhilfe schaffen, zwar könnte so die Repräsentation der Kunst und Kultur möglicherweise verbessert werden, bereits die Kommunikation mit den Ländern bliebe vom Goodwill dieser abhängig. (T20)

Auch aus Sicht der Stakeholder wird die Sichtbarkeit der Kulturpolitik kritisiert: »Eine Bundeskulturpolitik ist allgemein kaum sichtbar, lediglich als parteipolitische Slogans werden Haltungen ab und an sichtbar«, äußert sich eine Theaterleiterin und ergänzt, »für uns [...] spielt die Bundeskulturpolitik lediglich eine Rolle in repräsentativer Hinsicht.« (T14)

Vielfach korreliert diese fehlende Sichtbarkeit auch mit fehlender Initiative der Kulturpolitik, eigenständig und jenseits der offiziellen Gespräche Verbindungen und Kommunikation aufzunehmen, sodass »kaum Dialog mit den Institutionen oder Kunstschaaffenden« (T14) aufgenommen wird. So verwundert es nicht, dass »derzeit Transparenz und Kommunikation kaum vorhanden« sind und nur auf Nachfrage entstehen. Zu wenig, um eine aktivierende und motivierende Rolle einzunehmen. Die Teilnehmerin wünscht sich – wie viele andere Teilnehmer*innen der Studie auch – eine **größere Verantwortung der Kulturpolitik** bei »Besetzungen, bei Fragen der Ausrichtung der Häuser, bei struktureller Entwicklung«, die wie der Betriebsrat und andere Vertretungen eine Anlaufstelle für das Personal der Theater sein sollte. (T14)

Viele Teilnehmer*innen der Studie verstehen die Strukturen und Abläufe der Kulturpolitik selbst nach vielen Jahren der Arbeit im Feld nicht. Kritisiert wird zudem die fehlende Transparenz: »In meiner Wahrnehmung sind die Strukturen der Kulturpolitik sehr opak, es ist unklar, wie und von wem Entscheidungen getroffen werden. Was in meinen Augen fehlt, ist größere Transparenz der Strukturen und Abläufe« (T7), schreibt eine Teilnehmerin, eine erfahrene Regisseurin, die viele Jahre im öffentlichen Theater, aber auch in freien Zusammenhängen gearbeitet hat. Ihre Ausführungen kulminieren in ihrer Synthese: »Ich habe nicht den Eindruck, dass die **Bedürfnisse von Künstlern** im

Theatersystem oder in der Kulturpolitik überhaupt eine Rolle spielen, das ist in der jetzigen Form gar nicht vorgesehen.« (T7)

Wenn aber diese Interessen und Bedürfnisse der Adressat*innen einer modernen Kulturpolitik keine Rolle mehr spielen, für wen wird dann überhaupt Kulturpolitik gemacht?, wäre die Frage, die sich unmittelbar an diese Kritik anschließt.

Bestätigt wird dies durch die Entwicklungen in der Theaterlandschaft in den Jahren 2020 und 2021. Eine Vielzahl von bekannten Fällen in Karlsruhe, an der Volksbühne Berlin, in Düsseldorf und am Gorki-Theater Berlin hat vor allem eines gezeigt: dass sich die jeweiligen Kulturverwaltungen in ihrem Handeln durch eine starke **Intransparenz** und **Prokrastination** auszeichnen. Die Opfer werden weder im Sinne eines raschen Krisenmanagements zügig angehört, die Verursacher toxischer Zusammenhänge durch Entlassung oder Beurlaubung aus dem Betrieb genommen, noch stellen sich Politik bzw. politische Verwaltung der jeweiligen Mitarbeiterschaft und helfen dieser, Prozesse wieder auf ein normales Gleis zurückzuführen. Stattdessen wird tatsächlich bis zur letzten Minute an der Personalie eines*r Intendant*in festgehalten, sei es, weil die politische Karriere daran hängt oder ansonsten festgestellt werden würde, dass die Verwaltung jahrelang ungenau bei der Verfolgung von Fällen und im Umgang mit Informationen gearbeitet hat. Zum Vertrauen in die Kompetenzen und in die Würde einer Kulturverwaltung trägt das nicht bei. Viele Künstler*innen, die von diesen Vorfällen betroffen sind, suchen sich Hilfe bei Verbänden, wie z.B. dem *ensemble-netzwerk*, das seit einigen Jahren als wesentliche Interessensvertretung agiert.

Einige Teilnehmer*innen nehmen Bezug auf eine bereits in den 1970er und in den 1990er Jahren erfolgte Kritik an den Aufgaben, der Wirksamkeit und der teils anmaßenden, teils aber auch ablehnenden Geste der kulturpolitischen Behörden gegenüber den Bedürfnissen und Nöten der Organisationen im Bereich der Darstellenden Künste. Von verschiedenen Teilnehmer*innen wird an den damals so wichtigen Aufbruch der Kulturpolitik unter **Hilmar Hoffmann** erinnert. Hilmar Hoffmann, der damals als Kulturdezernent in Frankfurt a.M. bundesweit eine herausragende Rolle als Kulturpolitiker spielte, prägte den Begriff »Kultur für alle«, ¹⁵ unter dem die Kulturpolitik der 1980er Jahre subsumiert wurde. Alle sollten Kultur wahrnehmen können, Schranken und Limitierungen sollten abgebaut und die Zugänge barrierefrei geschaffen werden. Weder fehlende Mobilität noch unzureichende finanzielle Mittel sollten ein Kriterium sein, um eine Kultureinrichtung besuchen zu können. Wer dies beanspruchen möchte, sollte jederzeit von diesen großzügigen Möglichkeiten Gebrauch machen.

Im Grunde genommen können wir heute auf ähnlich starke Ausschläge von Indikatoren außer- wie innerhalb der Kulturpolitik und der Kulturorganisationen verweisen, die auf einen dringenden Wechsel der gesamten Kulturpolitik und sich daran anschließende, notwendige Reformen hindeuten. Es muss auf die schlechte Stellung der Kulturpolitik in der Gesamthierarchie der verschiedenen Politikfelder verwiesen werden, die auf eine insgesamt wenig bedeutende Rolle der Kultur in unserer Gesellschaft hindeutet. Anders als z.B. in Frankreich oder in Italien sind Kulturpolitiker*innen in Deutschland meist Hinterbänkler*innen ohne größere Karrierechancen in der Partei- oder Amtshierarchie. Die Kultur, die auf Bundesebene nicht einmal ein eigenes Ministerium besitzt,

15 Hoffmann, Hilmar (1979): Kultur für alle. Frankfurt a.M.

ist eines der unbedeutendsten Politikfelder in der Bundesrepublik, und es dient denen, die sich in der Politik der Kultur verpflichten, nicht dazu, Karriere zu machen. An dieser Stelle muss die Frage gestattet sein, wie die große Diskrepanz zwischen einer nur unzureichenden Bedeutung von Kultur in der politischen Hierarchie und deren tatsächlicher Bedeutung für die Kulturelle Bildung einer Gesellschaft, insbesondere auch der Kinder, für die Entwicklung der Künste und Kulturtechniken selbst, für die Unterhaltung der Menschen und die Weiterentwicklung der Diskurse zu erklären ist. Handelt es sich um ein Wahrnehmungsproblem oder macht sich dieses Dilemma nur noch nicht in dem Maß bemerkbar wie andere gesellschaftliche Dilemmata?

Dazu zählen weiterhin die vermehrten eigenständigen und noch ungesteuerten Reformen in den Kulturorganisationen der Darstellenden Künste und die Wortmeldungen von Künstler*innen und Wissenschaftler*innen, die ein neues Theatersystem einfordern, das den Bedingungen von Gerechtigkeit, Partizipation, Demokratie, Angstfreiheit, Diversität und verbesserten Lebens- und Arbeitsbedingungen gerecht wird.

3.2 Föderalismus und die Rolle des Bundes in der Kulturpolitik

Es lässt sich allerdings feststellen, dass sich die Mehrheit der Teilnehmer*innen bei aller Kritik für eine **Stärkung des Föderalismus** mit einer inhaltlich, jedoch nicht strukturell stärkeren Bundesebene in der Kulturpolitik, aber auch in der Theater-, Struktur- und Förderpolitik ausspricht. Dabei geht es eher um klare Setzungen als um den Ausbau der strukturellen Kompetenzen. Tobias Knoblich beschreibt, dass die Arbeit mit einer BKM im Rang einer Bundesstaatssekretärin völlig ausreichend sei und »man kein Bundeskulturministerium [brauche], denn die BKM ist fest verankert im Kanzleramt und sitzt am Tisch der Kanzlerin, selbst wenn sie am Kabinettstisch nicht mit abstimmen darf, was für die Kulturpolitik ohnehin von untergeordneter Bedeutung ist.« (T24) Gleichzeitig sieht Knoblich hier aber auch eine starke Gefahr, denn der Bund sei selbstbewusster geworden, und dieses neue Selbstbewusstsein, mit dem die BKM Ansagen z.B. an ihre Kolleg*innen in der Kultusminister*innenkonferenz mache oder – mehrheitlich wenig oder nicht abgestimmt – zusätzliche Fördermittel verteile, »vermittelt den Akteur*innen das Gefühl des Durchregierens. Damit geht die Gefahr einher, **dass das Föderale ausgehöhlt wird**« (T24).

Zudem entsteht über die Wahlkreisengagements der Mitglieder des Bundestags eine gewisse inhaltliche Weichenstellung, verbunden mit dem Einsatz zusätzlicher Fördermittel für Prestigeprojekte, aber auch für zusätzliche Kulturprojekte mit anderen Schwerpunkten, die in keines der vorhandenen Konzepte passen. Engagements auf Landesebene kommen hinzu. Auf kommunaler Ebene fehlt es allerdings an nötigen, zusätzlichen Komplementärmitteln, um diese Engagements einbinden zu können, die immer mit prozentualen Ko-Finanzierungen verbunden sein müssen – und es fehlt an Personal. Um diese neuen Projekte möglich zu machen, muss also umverteilt und in laufende Planungen eingegriffen werden, meist allerdings können diese Projekte nicht stattfinden. Knoblich erläutert: »Das versteht man als kommunaler Kulturpolitiker natürlich schnell als Gängelei. Kommunale Haushalte werden überfrachtet: Die örtliche Gemeinschaft soll sich eigentlich einbringen, kann es aufgrund klammer kommunaler Haushalte jedoch nicht.« (T24)

Er und auch andere Teilnehmer*innen erinnern zu Recht an das *Konnexitätsprinzip* in der Politik, das besagt, dass die für eine Aufgabe zuständige Ebene auch die Realisierung verantwortet. Die Erinnerung an dieses Prinzip leuchtet dann ein, wenn der Bund immer wieder neue Projekte, Instrumente und Mittelvergaben anregt und sich damit aktiv in die Hoheit der Kommunal- und Landesebene einmischt.

Anders sieht das die Theaterleiterin, die den **Föderalismus** sehr deutlich kritisiert, »der eine manchmal schmerzhaft beliebige bei der Kulturförderung oder auch der Förderung von Strukturreformen« erzeuge. Sie hebt hervor, dass vor allem die Regierungswechsel wesentliche Störfaktoren sind, denn jede Form von Reformen und Vorhaben wird durch Wahlen und die Besetzung der politischen Schlüsselpositionen durch neue Kandidat*innen vor allem anderer Parteien durchkreuzt. (T14)

3.3 Kultur als Pflichtaufgabe

Die Frage nach »Kultur als Pflichtaufgabe« wurde in jedem Gespräch gestellt. Allerdings sind deutlich weniger Teilnehmer*innen als erwartet auf diesen bislang heiß diskutierten und immer wieder neu aufgegriffenen Aspekt im Diskurs moderner und nachhaltiger Kulturpolitik eingegangen, was vermittelt, dass Kulturpolitik und Kulturförderung so fest in der Bundesrepublik verankert sind, dass die Festlegung als Pflichtaufgabe nicht mehr die Dringlichkeit besitzt wie noch vor wenigen Jahren. Die dezidierteste Position nimmt auch hier wieder Tobias Knoblich, der Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft und Erfurter Kulturdezernent, ein, bei dem Aspekte einer diskursiven und einer angewandten Kulturpolitik am ehesten miteinander Verknüpfung finden. Er spricht sich dezidiert dagegen aus:

Kultur darf nicht als Pflichtaufgabe verstanden werden, weil sonst der Spielraum einer Kommune oder eines Landes stark eingeengt werden würde, es geht ja um die Freiheit, selbst gestalten zu wollen. Was nützt die Pflichtaufgabe, wenn sie kein Geld mehr haben, die mit der Pflichtaufgabe verbundenen Aufgaben zu erfüllen. (T24)

So interessant diese Argumentation auch in Abgrenzung zum bislang gültigen Tenor platziert ist, verstehe ich Knoblichs Versuch einer Abgrenzung von gängigen Forderungskatalogen zum einen als pragmatische Konsequenz seiner kommunalen Kulturarbeit und der Erfahrung mit chronisch klammen Haushalten, vor allem in den ostdeutschen Ländern. Zum anderen geht es hier auch um eine klare Botschaft, für die Knoblich als Meinungsbildner verstanden werden kann und für die er im Diskurs werben möchte. Aus meiner Sicht spielt es jedoch durchaus eine Rolle, ob eine Kommune und die Bürgerschaft eine Pflichtaufgabe in einer Zeit unsolider Kassen aufrufen, im Gegensatz zum Umstand, dass es sich hierbei »nur« um eine freiwillige Aufgabe handelte. Ist Ersteres der Fall, muss die Kommune diese Finanzierung und Umsetzung darstellen, und wenn sie das nicht kann, Wege der alternativen Finanzierung oder Umverteilung finden. Das verschafft der Pflichtaufgabe deutlich mehr Respekt, ebenso der Kulturpolitik, und es stärkt den Respekt gegenüber der Kultur und den Kultureinrichtungen. Letztlich geht es auch darum, dass die Themen der sinkenden Relevanz und Legitimität von Kultur und Kunst öffentlich diskutiert werden müssen.

3.4 Kritik

Nahezu alle Antworten der Teilnehmer*innen dieser Teilstudie zeichnen sich aus durch eine Kritik an der Struktur und der Arbeitsweise der deutschen Kulturpolitik, der schlechten internen und externen Kommunikation und der fehlenden Bereitschaft zu Reformen und Innovationen. Die Kritik bezieht sich nicht auf den Föderalismus an sich, der von nahezu allen als wesentlicher Baustein der Demokratie angesehen wird, sondern auf fehlende Organisationen oder Teile von Organisationen, um wieder die Bedeutung der Kultur und der Kulturpolitik sowie deren Durchschlagskraft zu erhöhen. Es handelt sich um eben jene Themen, die in der deutschen Gesellschaft mit dem in den 1960er Jahren einsetzenden Bedeutungsverlust von Kultur virulent sind.

Simone Barrientos, Mitglied des Bundestags und des Kulturausschusses bis 2021, spricht von einer **Lückenhaftigkeit** des bestehenden Systems der Kulturpolitik und plädiert im Gegensatz zur Mehrheit der Teilnehmer*innen für die Schaffung eines eigenständigen Kulturressorts:

Zum einen fehlt ein Kulturressort, das als wichtiges Ministerium Platz am Kabinetts-tisch hat. Zudem sollten dort alle Verantwortlichkeiten für Kultur, die heute fast auf alle anderen Ressorts verteilt sind (Außen-, Bau und Heimat etc.) bei einem Kulturministerium gebündelt werden. (T6)

Damit beschreibt die Bundestagsabgeordnete die **Zersplitterung** der kulturpolitischen Zuständigkeiten und die Verteilung dieser Bedeutungssplinter auf verschiedene Ressorts als wesentliche Probleme. Diese Bedeutung kann nur durch eine Zusammenfassung aller noch in verschiedenen Ministerien und Organisationen festgehaltenen Bestandteile in einem Bundeskulturministerium erlangt werden, das am Kabinetts-tisch sitzt, mitverhandelt und – endlich – die Kultur erfolgreich in die Gesamtpolitik des Landes einfließen lässt. »Der Bund darf sich allerdings nicht in föderal abgegrenzte Aufgaben einmischen, seine Aufgabe ist es, die Rahmen- und Arbeitsbedingungen der künstlerisch Beschäftigten, ob frei oder in den Theatern, zu verbessern.« (T6)

Dies reflektiert Einschätzungen, die sowohl von Teilnehmer*innen aus den Organisationen und Verbänden, aber auch von verantwortlichen Kulturpolitiker*innen selbst kommen. Zudem wird hier ein wesentlicher Aspekt aufgegriffen, der zu den vordringlichsten Aufgabenstellungen für die Politik in den nächsten Jahren zählt: die Arbeitsbedingungen der künstlerisch Beschäftigten strukturell und nachhaltig zu verbessern. Der Bundestagsabgeordneten wurde in vielen Gesprächen mit Künstler*innen deutlich gemacht, dass an dieser Verbesserung und Veränderung der Arbeits- und Lebensbedingungen – und mit ihnen auch die strukturelle Organisation der verschiedenen Gruppen, Häuser und Festivals – kein Weg vorbei führen wird, wenn die Darstellenden Künste in Deutschland weiter existieren und sich weiter entwickeln sollen. Die Künstler*innen sind die wichtigste und die einzig unersetzbare Ressource, sie sind die wesentliche Voraussetzung, um Theater zu machen.

Eine starke Kritik gibt es an der zu großen Zahl von Organisationen und Verbänden, der damit verbundenen **Unübersichtlichkeit** und der daraus resultierenden **geringen Durchschlagskraft**. Meist wird die Kulturpolitik von kleinen neu gegründeten Netzwerken inhaltlich und strukturell vorangetrieben und neu verknüpft, aber eine Teilneh-

merin, die als Dramaturgin sowohl in freien wie auch öffentlichen Zusammenhängen arbeitet, äußert die Frage: »Es gibt natürlich wichtige Gremien, die wertvolle Inhalte liefern, aber wie viel Gewicht und Gehör erfahren sie wirklich?« (T11)

Zu den kritisierten Organisationen gehören neben dem **Deutschen Kulturrat** auch der **Bundesverband der Freien Darstellenden Künste**, der **Deutsche Bühnenverein (DBV)** und die **Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (GDBA)** und sehr vereinzelt auch die **KuPoGe**. Von den einen werden sie als »erdrückend« und »übermächtig in ihrer Präsenz«, von anderen als ohnmächtig, zahnlos, diskursiv und unnötig bezeichnet, in ihr finde eine »wohlsortierte Nabelschau« ohne Programmatik und ohne real fassbare Zielebene statt. Die Kulturpolitische Gesellschaft scheint als einzige kulturpolitische Organisation derzeit über der Kritik zu stehen, was berechtigt erscheint, betrachtet man ihr ambitioniertes Programm und ihre engagierten Ziele genauer und die sehr differenzierten Kanäle, mit denen sie sehr fokussiert auf die Bereiche Einfluss nimmt, die eine besondere Relevanz für Fragen aktueller Diskurse, der Diversität, der Modernisierung und Transformation besitzen.

Die schärfste Kritik, vor allem der Künstler*innen aus den Bereichen der öffentlichen Theater, der Freien und/oder Soloselbstständigen, erfährt hingegen der **Deutsche Bühnenverein** und die darin verankerte **politische Doppelstrategie**, die Karrieremöglichkeiten der Intendant*innen mithilfe der hier beisitzenden Kulturpolitiker*innen abzusichern, während die Intendant*innen wiederum danach streben, ihren eigenen Verband als Karrierevehikel zu stärken. Eine freie Regisseurin beschreibt eindrücklich, dass die Intendant*innen mithilfe des Bühnenvereins eine **Steuerung der Kulturpolitik** selbst vornehmen, weil sie die Steuerungslücken und das politische Vakuum erkannt und taktisch ausgefüllt haben.

Mein Eindruck war immer, dass sich über die letzten 20 Jahre eine Gruppe von Intendanten etabliert hat, **die im Hintergrund die Kulturpolitik steuert**, da es offenbar an kompetenten Politikern fehlt, verlässt man sich auf die etablierten Profis, was zu einer Verfilzung und einer gewissen Entropie in der Theaterlandschaft geführt hat und Innovation und Veränderung, auch auf personeller Ebene, im Keim erstickt. (T7)

Diese »Verfilzung und Entropie« wird auch auf die kulturpolitische Landschaft, auf die Ebenen, Strukturen und Instrumente gespiegelt, die hier den Interessen starker Einzelgruppen untergeordnet werden und damit ihren demokratischen Bias verlieren. Der **Bühnenverein** spielt als Vertreter der Theater (Theaterverband) wie auch der kulturpolitischen Exekutive (Arbeitgeberverband) mit seiner Hybridität eine ganz besondere Hebelwirkung auf die gesamte Theaterlandschaft aus, von dessen Textur die freien Companys und Künstler*innen in einem hohen Maße betroffen sind. Beschrieben wird von einem sehr erfahrenen Dramaturgen auch die

fast logenhafte **Geheimhaltungspolitik** des **Deutschen Bühnenvereins**, der als Lobbyveranstaltung der Intendantenwillkür dient. Hierzu dient das Mittel der dubiosen Intendantenfindung und der damit geschaffenen, stark vereinheitlicht schraffierten Intendantenlandschaft, in der sich mit dem Bühnenverein in den verschiedenen – vom Hybridhaften abgeleiteten – Rollen des Trainers, Schiedsrichters und aktiven Mitspielers gegenseitig die Bälle zugeschoben werden. (T8)

Den Freien ist es erst in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren gelungen, sich in der bundesrepublikanischen Theaterstruktur zu behaupten, aufgrund einer den freien Strukturen und Zusammenhängen gegenüber wohlgesinnten und aktivierenden *neuen Kulturpolitik*, als deren erster Vertreter hier erneut Hilmar Hoffmann zu nennen ist.¹⁶ Die Mehrheit der Teilnehmer*innen vermittelt allerdings sehr klar den Eindruck, als würde die deutsche Kulturpolitik den Interessen starker, gut vernetzter Verbände, bereits etablierten Strukturen und Menschen dienen, insbesondere denen, die in Personalunion gleich mehrere Ämter in den verschiedenen Organisationen, Vereinen und Verbänden übernehmen. Diese halten als Netzwerker*innen die Fäden der deutschen Kulturpolitik in den jeweiligen Fachbereichen in ihren Händen und nehmen auf die deutsche Kulturrealpolitik unmittelbar Einfluss, ohne dass die gewählten Volksvertreter*innen in diese Prozesse integriert werden (müssen). Das bedeutet aber auch, dass in einem hohen Maße Strukturpolitik betrieben wird, mit der die bestehenden Verbindungen und Strukturen weiter zementiert werden. **Hier finden wir es wieder: das Phänomen der außerparlamentarischen Steuerung der Kulturpolitik.**

Dieser Konstruktionsfehler deutscher Kulturpolitik scheint mir der wichtigste und dringendste Angriffspunkt für Reformen und einen Umbau in der Zukunft zu sein. Es muss die Frage gestellt werden, ob die Parlamentarier*innen von diesen tiefgreifenden Vernetzungen wissen und diese billigen? Haben die gewählten Vertreter*innen in den Parlamenten und Stadträten ausreichend Einfluss auf die Kulturpolitik, ohne dass sich Interessen von Verbänden mit parteipolitischen Interessen und Interessen von Exekutive und Fachverbänden miteinander vermischen?

3.4.1 Ressourcen und Kapazitäten

Kritisiert wird auch die im Vergleich zur Bundesebene schwache Ausstattung der Landesebene mit finanziellen Mitteln, vor allem aber mit Kompetenzen, Instrumenten und Innovationen. Als störend wird der große Unterschied in der Ausstattung der einzelnen Bundesländer empfunden. Eine freie Dramaturgin spricht sich deshalb für mehr Wissen, mehr Interesse und Beratungskapazitäten aus:

Mitunter existiert auf Landesebene zu wenig Wissen oder echtes Interesse bspw. hinsichtlich der Reformbedürftigkeit der Theater sowie der daraus folgenden notwendigen Änderungen – da wären qualifizierte Berater oder unabhängig arbeitende Vereine/Organisationen o. ä. sehr notwendig, die diese Beratungs- und Entwicklungsaufgaben wahrnehmen. (T11)

Sie schlägt deshalb vor, »**Finanztöpfe für die strukturelle und finanzielle Reformierung von Theatern**« einzurichten, aus denen Beratungen wie auch Aus- und Weiterbildungen finanziert werden sollen (T11).

16 Hoffmann (1979).

4 Die wesentlichen Parameter in den Darstellenden Künsten

4.1 Finanzierungsbedingungen

Die Finanzierungsbedingungen für die Künstler*innen und die Organisationen in den Darstellenden Künsten haben sich seit 2000 stark verändert. Das liegt an einer Diversifizierung der Fördermöglichkeiten und der Produktionsformen sowie einem Aufbrechen des föderalen Fördermechanismus.¹⁷ Die Finanzierung von Organisationen der Theaterlandschaft in den 1950ern bis Ende der 1990er Jahre erfolgte im Wesentlichen über eine Förderung durch die Kommunen und die Bundesländer und aus einem überschaubaren Anteil von 10 bis 15 % Eigenmitteln. Die Finanzierung der Gruppen und Künstler*innen der Freien erfolgte über diverse Förderprogramme, die von Kommunen und Ländern aufgelegt worden sind und bei Weitem nicht reichten, die geförderten Künstler*innen so zu finanzieren, dass sie damit ihre Projekt- und auch Lebenskosten bestreiten konnten, während die nicht geförderten Künstler*innen auf Sozialleistungen oder Übergangsjobs angewiesen waren.

Seit ca. 2000 hat sich dieses klare Bild sukzessive verschoben und in ein neues Förderparadigma für die Freien Darstellenden Künste gewandelt, das mit parallelen Strukturbildungsprozessen in der Szene einhergeht. Zwar werden die staatlichen Theater weiterhin mehrheitlich durch Kommunen, Länder und Eigenmittel gefördert, doch stehen ihnen zusätzliche Bundesprogramme zur Verfügung wie u.a. durch die KSB. Ebenso die freien Künstler*innen und Gruppen, die nun zusätzlichen Zugriff auf einen Schirm an weiteren öffentlichen, privaten und Verbandsmitteln haben: KSB, Fonds Darstellende Künste, Kulturstiftungen, Sparkassenstiftungen u.a., mit denen einzelne Projekte, aber auch semiinstitutionalisierte Programme gefördert wurden. Allerdings erhalten nur einige wenige Ausgewählte unter ihnen zudem regelmäßig die Möglichkeit, ihre Arbeiten in den Produktionshäusern zu entwickeln, zu zeigen und Gastspiele zu bestreiten, womit jeweils nicht unerhebliche Koproduktionsbeiträge einfließen. Hier steht **das Interesse der international ausgerichteten Produktionshäuser dem Interesse der nationalen und regionalen Freien Szene gegenüber**, deren Künstler*innen regelmäßig vor verschlossenen Türen stehen. Es gilt ein vermeintliches Besten- und Qualitätsprinzip in den international ausgerichteten Produktionshäusern, das die nationalen Entwicklungsprozesse wesentlich hemmt. Hier fehlen neu ausgerichtete Produktionshäuser, die mehrheitlich für die Interessen der regionalen Freien Darstellenden Künstler*innen eintreten.

In der Pandemie wurde dieses Paradigma 2020/2021 über seine Belastungsgrenzen hinaus getestet: Mit der Förderung und Betreuung durch Kommunen und Bundesländer war eine Versorgung der freien Künstler*innen nicht mehr ansatzweise garantiert. Nur durch den beherzten Einsatz der BKM konnte sich die Lage der Künstler*innen, der freien Gruppen und der Kulturorganisationen entspannen. Erstmals konnten nun auch Künstler*innen und Gruppen teilhaben, die in den Jahren zuvor durch sehr einseitige Vergabe- und Förderentscheidungen der Einrichtungen für die freien Künstler*innen durch das Raster gefallen waren. Dies korrespondiert mit dem im Zuge der Studie stark

17 Keuchel (2010).

kritisierten Aspekt, dass vor der Pandemie immer dieselben Künstler*innen von den Vergaben der Verbände der Freien oder des Fonds Darstellende Künste begünstigt worden sind, während die weniger renommierten Gruppen und Künstler*innen mit den weniger guten Anbindungen, die nicht in Gießen, Hildesheim, Berlin oder Leipzig studiert haben, demnach kaum Chancen haben auf Projekt-, geschweige denn institutionelle Förderung (T7, T10, T12, T13).

4.2 Arbeitsbedingungen

Die **Arbeitsbedingungen** in der gesamten Branche der Darstellenden Künste gelten bis auf die Leitungsebene und einige Spitzenjobs für protagonistische Spieler*innen und Opernsänger*innen an den großen Häusern als unterdurchschnittlich schlecht. 2010 berichtet der *Report Darstellende Künste*, dass die Künstler*innen der Freien Darstellenden Künste mit ihren Gagen und Jahreseinkommen etwa 40 % unter denen des bundesdeutschen Durchschnitts aller Sektoren liegen.¹⁸ Es fehlen institutionalisierte Versorgungsmodelle und vor allem Modelle, die einen ganzen Lebenszyklus von der Ausbildung bis zum Ruhestand abdecken. Angemahnt werden auch Modelle, die einen »Mid-Career Ein- oder Ausstieg« fördern (T5). Hinzu kommt, dass freie Darstellende Künstler*innen naturgemäß von all den sozialen Zusatzleistungen abgeschnitten sind, die arbeitstätige Menschen in Festanstellung in anderen Segmenten der Gesellschaft erhalten: bezahlten Urlaub, Aus- und Fortbildungsangebote, Bildungsurlaub und bezahlte Krankheitstage, Schutz bei Schwangerschaft und junger Mutterschaft u.a.

Bestätigt wird das durch eine Studie aus dem Jahr 2019, als deren Resultat 67 % aller Theatermitarbeiter*innen angeben, »nicht oder kaum von ihren Gagen leben zu können und deshalb gezwungen zu sein, Zuverdienstmöglichkeiten zu suchen und wahrzunehmen«¹⁹. Aus dieser Studie wurde ablesbar, dass Künstler*innen meist als Singles in WGs und Einzimmerwohnungen leben und aufgrund fehlender Zeit, Ressourcen und Möglichkeiten keine Familien gründen können, wenn sie das wollen. Eine Schwangerschaft und/oder kleine Kinder gelten bedauerlicherweise noch immer als Karrierebremsen, anstatt dies seitens der Organisationen zu fördern: durch Schutz, Verstetigung der Arbeitsverträge und eine bessere Gehaltsstufe. »Die Branche wird immer noch als Berufung verstanden, die Berufung führt zur Selbstausschöpfung mit den Folgen, für zu wenig Geld die eigenen körperlichen und seelischen Ressourcen auszubeuten«, bemerkt ein*e ehemalige*r Abgeordnete*r des Deutschen Bundestags (T6).

Dabei sollte die Höhe der Gage ein zentraler Teil der **Zukunftsverhandlungen** sein, denn, ergänzt die*der vormalige Abgeordnete des Deutschen Bundestags, »schließlich hat die Höhe der Gage, haben die Arbeits- und Lebensbedingungen unserer Künstler*innen Einfluss auf das, was auf den Bühnen stattfindet« (T6). Der enge Zusammenhang zwischen der Qualität der Arbeits- und Lebensbedingungen mit den künstlerischen Ergebnissen und der Relevanz der Darstellenden Künste in der Gesellschaft wird von einigen wenigen also bereits erkannt. Erkannt wird auch, dass keine oder nicht ausreichende Partizipation in den Theatern zu finden ist: »Es sollte mehr Teilhabe geschaffen

18 Ebd.

19 Schmidt (2019).

werden, aber auch viel Unterstützung, denn viele Künstlerinnen benötigen zusätzliche Hilfe.« (T6)

Die hier angesprochene Hilfe ist auf der einen Seite eine stützende, finanzielle Hilfe, es ist zudem die kollegiale Hilfe von Kolleg*innen und Leiter*innen, doch damit verstetigt sich diese Hilfe nicht. Was zudem fehlt, **ist eine strukturelle Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen**, die von den Teilnehmer*innen wohl deshalb nicht angesprochen wird, weil sie außerhalb des Bereichs des Möglichen liegt. Dennoch muss heute umgeschaltet werden auf ein langfristiges Denken, denn nur strukturelle Veränderungen und Verbesserungen schaffen nachhaltig Abhilfe und zukunftsfähige Arbeitsvoraussetzungen.

4.3 Ausbildungsbedingungen

Die Ausbildungsbedingungen in den Darstellenden Künsten sind seit jeher Teil der Diskussion²⁰ und werden von den Teilnehmer*innen immer wieder angesprochen (T5). Die Hochschulen bilden im künstlerischen Bereich grundsätzlich deutlich über dem Bedarf aus, um im Rahmen eines Bestenprinzips sehr früh eine Selektion zu forcieren, damit die besten Absolvent*innen bei den Intendantenvorsprechen reüssieren und in den ersten Jahren ihres Engagements künstlerische Höchstleistungen erbringen. Dabei wird immer mehr auch seitens der staatlichen Ausbildungseinrichtungen in Kauf genommen, dass nicht mehr nur für den Bereich der öffentlichen Theater, sondern auch für die freie, selbstständige Tätigkeit ausgebildet wird. Letzteres inkludiert zum einen die aktive Gründung von oder Mitwirkung in freien Companys sowie die Gründung von freien Produktionsorten (wie z.B. Studio Naxos in Frankfurt a.M.). Zum anderen kann damit auch der Wunsch nach einer freien Tätigkeit als Soloselbstständige*r verbunden sein, der zwar ein hohes Augenmerk auf Beschäftigungsverhältnisse als Gast in Produktionen öffentlicher Theater legt, die eines Tages in eine höhere Sichtbarkeit, in mehr Engagements und feste Anstellungsverhältnisse übergehen können, der aber auch nicht abgeneigt ist, in besser bezahlten Produktionen der Freien Szene oder des Films und Fernsehens, des Hörfunks oder des Bereichs der Synchronisation mitzuwirken. Die Ausbildungspfade und Biografien der Alumni diversifizieren sich dabei immer mehr, womit sich in den Ausbildungsprogrammen selbst neue Anforderungen herausbilden.

Hervorzuheben ist das Wirken der Ausbildungsverbünde aus Theater- und Kunsthochschulen und theaterwissenschaftlichen sowie -praktischen Studiengängen mit öffentlichen Theatern und Häusern, Gruppen, Produktionseinrichtungen und Künstler*innen der Freien Szene, um den Studierenden frühzeitig Praxis vermitteln und Projektmöglichkeiten ermöglichen zu können. Ein wegweisendes Modell hat die Hessische Theaterakademie entwickelt, die unter ihrem Präsidenten Ingo Diehl seit 2019 eine Modernisierung im Zuge einer stärkeren Hinwendung zu Kooperationsmodellen, aber auch zur Freien Szene durchläuft. Zu diesem Ausbildungsmodell gehören im Kern die Hochschule für Musik und Darstellende Kunst (HfMDK) in Frankfurt a.M., die Universitäten in Gießen und Frankfurt, die Kunsthochschule in Offenbach am Main sowie zehn Theater und Gruppen, Produktionshäuser und Künstler*innen der Freien

20 Schneider (2013).

Szene. Ingo Diehl, der Präsident der Hessischen Theaterakademie (HTA), und Philipp Schulte, ihr Geschäftsführer, beschreiben das so:

Seit 20 Jahren ist es möglich, von seiner Arbeit als freier Künstler zu leben, wenn auch nicht reichlich. Es ist ein ernst genommenes Lebens- und Arbeits-Modell entstanden. Für Studierende ist das interessant, da es für die eigene Künstlerbiografie dadurch natürlich viel mehr Möglichkeiten der eigenen künstlerischen Entwicklung und des eigenen Verdienstes gibt. (T5)

Das schließt an die von Staatssekretär Wöhlert geäußerten Ausführungen zu Künstlerbiografien an, die durchaus nicht mehr linear verlaufen – das taten sie allerdings noch nie – und sowohl Aktivitäten in beiden Bereichen der Darstellenden Künste oder auch in benachbarten Segmenten der Künste beinhalten können. Das allerdings erfordert eine starke Flexibilität, die in der Ausbildung von Beginn an als paritätische, gleichberechtigte Option formuliert werden sollte, damit nicht die Karriere im Privattheater als zweit- und in der Freien Szene als drittbeste verstanden wird, während eine Laufbahn im öffentlichen Theater als beste Lösung von den Studierenden bitter umkämpft wird. Das könnte zu einer noch stärkeren Entsolidarisierung zwischen Künstler*innen führen, wenn es darum geht, wer die besten Engagements bekommt und wer wie gut und bei welchen Regisseur*innen besetzt wird. Der psychische Druck auf junge Künstler*innen in der Ausbildung ist immens, und nicht wenige werden währenddessen oder in den ersten beiden Jahren nach dem Berufseinstieg in den öffentlichen Häusern gebrochen. Die Darstellenden Künstler*innen benötigen unseren besonderen gesellschaftlichen Schutz.

Im Rahmen der Pandemie wurden sowohl von Hochschulen als auch von politischer und künstlerischer Seite sowie jener der Netzwerke sehr unterschiedliche Signale ausgesendet. Während die einen darüber nachdachten, für ein Jahr keine neuen Studierenden aufzunehmen, versuchten insbesondere die öffentlichen Hochschulen, für die Absolvent*innen, die im Jahr 2021 nicht sofort einen Berufseinstieg finden würden, Übergangslösungen zu entwickeln. Das Stipendienprogramm im Rahmen des Programms NEUSTART KULTUR, das vielen Soloselbstständigen ermöglichte, zu einem eigens gesteckten Ziel zu forschen, rückte ein neues Feld in den Fokus: das Empowerment und die zusätzliche Ausbildung der Studierenden und jungen Absolvent*innen mit fehlenden Kompetenzen und sozialen und kommunikativen Skills, mit denen sich Zugänge zu Netzwerken oder einflussreichen Akteur*innen allein instrumentell viel besser öffnen lassen. Auch die Masterprogramme im Bereich Dramaturgie und Theatermanagement rückten stärker in den Fokus. So stiegen die Anfragen von Darstellenden Künstler*innen nach einem Studienplatz z.B. im Masterprogramm Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt deutlich an.

4.4 Zugangsbedingungen

4.4.1 Voraussetzungen, um als freie*r Künstler*in Teil des Systems zu werden

Zugänge zu Wissen und Ressourcen sind die wichtigsten Voraussetzungen, um als Künstler*in im Gesamtsystem der Darstellenden Künste arbeiten und überleben zu können, wie auch für Gruppen und Produktionsstätten, die ein aktiver und künstlerisch anerkannter Teil des Systems der Freien Darstellenden Künste werden wollen. Wenn

die Verteiler von Fördermitteln und Wissen allerdings noch immer einer alten bzw. veralteten Betriebslogik unterliegen, kann das durchaus zu schmerzhaften Folgen für die nach Zugang suchenden Künstler*innen führen, wie eine Teilnehmerin schreibt: »Bürokratie und veraltete/unspezifische Förderstrukturen verursachen ein Gefühl der Demütigung und Abwertung der Künstler*innen.« (T9)

Eine freie Künstlerin und Netzwerkerin äußert sich folgendermaßen und exemplarisch für viele andere Künstler*innen im gesamten Sample der Studie:

Um überhaupt gefördert zu werden, braucht man Netzwerke und Versorgungssysteme, das schafft Abhängigkeiten, die durchaus schwierig sind. Ohne die damit verbundenen **Abhängigkeitsverhältnisse** ist es mir in Deutschland heute nicht möglich, als Künstlerin, als Company, als Organisation gefördert zu werden. (T2)

Damit ist die Eintrittsschwelle für Künstler*innen in das System der Darstellenden Künste in Deutschland formuliert; zugleich wird damit ein Handlungsrahmen für die Kulturpolitik definiert, an dem diese gemessen werden sollte.

Die Antwort auf die wiederkehrende Frage scheint auf den ersten Blick recht einleuchtend zu sein: wenn es der Kulturpolitik gelingen könnte, **ein System eines einheitlichen niedrigschwelligen Zugangs für alle Künstler*innen**, Theatermacher*innen und Produzent*innen der öffentlichen und der Freien Szenen zu schaffen, der den Zugang auch denen erlaubt, die nicht über Netzwerke und Beziehungen, Infrastruktur und Personal verfügen, um reihenweise Anträge zu schreiben. Einen solchen Zugang zu entwickeln, entspräche mehr als einem Reformschritt, es würde die Arbeit der Freien Darstellenden Künstler*innen revolutionieren. Unabhängig davon, in welcher Stadt und in welchem Bundesland sie sich befinden, können sie verteilt im ganzen Bundesland sogenannte Förder- und Beratungszentren finden, die ihnen Wissen vermitteln und sie bei der Antragstellung, Nachverfolgung und Nachbereitung der Unterlagen unterstützen.

Empfehlenswert wäre es zudem, **einen one-stop-shop zu schaffen, mit dem die Theatermacher*innen** an einem Ort, wo sämtliche Verantwortlichkeiten gebündelt sind, alle Anträge kombiniert einreichen können, und in einem weiteren Schritt nur noch einen Antrag. Dieser *one-stop-shop*, der von der öffentlichen Hand finanziert, aber möglichst privat betrieben werden sollte, würde dazu dienen, dass alle **heater**

Fehlende Diversität ist eines der großen ungelösten Probleme der deutschen Kultur- und Theaterlandschaft, hinzu kommt ein an einigen Theatern vorhandener latenter Rassismus, wie der Fall des Schwarzen Künstlers **Ron Iyamu** am **Schauspielhaus Düsseldorf** gezeigt hat. Die daraufhin ausgelöste Debatte durch einen Artikel des Dramaturgen Bernd Stegemann in der FAZ, der vor allem gegen Ron Iyamu argumentiert und für den Düsseldorfer Intendanten und den verantwortlichen Regisseur Partei ergreift, zeigt die Gespaltenheit der Gesellschaft. Eine Gruppe um die beiden Künstlerinnen Angelika Richter und Sabrina Zwach veröffentlichte daraufhin einen Brief, der von über 1.400 Theatermacher*innen unterzeichnet wurde und in dem diese Partei ergreifen für die Position Ron Iyamus und zum Dialog auffordern.²¹

21 Schmidt, Thomas/Richter, Angela/Zwach, Sabrina u.a. (2021): Rassismus in Düsseldorf. Erwiderung auf den FAZ-Artikel im Wortlaut. In: Berliner Zeitung vom 12.04.2021. Berlin.

»In der gesamten deutschen Kulturpolitik sind nicht-eurozentrische Perspektiven nicht vertreten«, sagt eine bekannte Wissenschaftlerin und Schwarze Aktivistin zu den Vorfällen (T13). Dies verstelle den Weg für eine wirklich diverse Kulturpolitik mit dem Ziel einer wirklichen Gleichheit und Gerechtigkeit. »Es sind bislang zwar einige wenige Versuche unternommen, wie die Implementierung von *Diversity Arts Culture* in Berlin, wo die Kulturpolitik erste Schritte unternommen hat, aber leider nicht in den anderen Bundesländern.« (T13) Hierzu muss gesagt werden, dass *Diversity Arts Culture* Berlin tatsächlich **die noch immer einzige Diversitätsagentur** auf deutschem Boden für den Bereich der Kultur ist, die von staatlicher Seite, hier dem Land Berlin, gefördert wird. Trotz der löblichen Absicht wird aber selbst dieses Unterfangen von einem Berliner Community-Mitglied kritisiert, weil die Unterstützung durch das mittlere Management der Senatsverwaltung fehlt:

Auch in der Senatsverwaltung gibt es für das Thema nicht ausreichende Ressourcen, niemand hat Zeit dafür. Es wird nicht auf Bitten und Empfehlungen reagiert. [...] Es gibt keine Verbindlichkeit, *diversity* an den großen Häusern einzuführen oder an Förderungen zu koppeln, dies findet im Sinne von Antidiskriminierung und Barrierefreiheit nicht statt. Zu entsprechenden Sitzungen kommen meist nur Personen, die keine Entscheidungen treffen dürfen, die Leitungen und leitenden Ebenen bleiben fern. (T27)

Auch wenn dieses Modell aufgrund fehlender Mittel und verbindlicher Ansagen aus der Kulturpolitik noch in den Kinderschuhen steckt, ist es empfehlenswert, dass sich dieses Modell auch über Berlin hinaus verbreitet und in allen Bundesländern durchgesetzt werden kann, um **Diversität** als Ausgangssituation für Antidiskriminierung, eine antirasistische und postkoloniale Haltung und für diskriminierungsfreie Räume, sogenannte *safe spaces*, zu schaffen. Auch die anderen Instrumente müssen einer Überprüfung und Reform unterzogen werden, wie Schwarze theaternahe Aktivist*innen bemängeln. Hier geht es um die Ausrichtung des jeweiligen *approach* und die mangelnde Dichte an geeigneten Maßnahmen:

Bei den 360 Grad Agenten gibt es ein anderes Problem, alle werden in das System integriert, anstatt den Schwarzen Communitys das Vertrauen und Geld zu geben, selbst Programme zu entwickeln. Das Wissen ist da, die Expert*innen sind da. Und dasselbe Problem taucht auch bei den verschiedenen *diversity agents* auf, die als Ansatz auf den ersten Blick als hilfreich erscheinen, aber wieder nur die **weiße Perspektive aufzeigen**. Uns geht es aber darum, die Schwarze Perspektive aufzuzeigen, und das lässt sich nicht mit einem oder zwei *diversity agents* in einer Organisation leisten, die eine weiße Leitung hat, ein weißes, monoperspektivisches Verständnis der Welt. Hiermit müssen Schwarze Menschen beauftragt werden. (T13)

In allen Förderlogiken, aber auch in den Logiken der Theatermacher*innen sollten **multiperspektivische Ansätze** eingefordert werden, um bislang vorherrschende eurozentristische Ansätze stärker herauszufordern und damit neue Einflüsse auf bislang vorherrschendes Verwaltungshandeln, Logiken der Kulturpolitik und des Theatermachens zu ermöglichen.

Die Schwarze Theatermachermacherin und Aktivistin macht mit ihrem Hinweis, dass die Gesamtstruktur der deutschen Kulturpolitik die Interessen der **BIPoC-Com-**

munity nicht reflektiert und zudem nicht über das Instrumentarium verfügt, die angstfreien, geschützten *safe spaces* zu schaffen, die derzeit und auf absehbare Zeit gebraucht werden, eine wesentliche Feststellung. Wie weiß deutsche kulturpolitische Strukturen sind, davon zeugt auch folgende Aussage:

Selbst in Kunst- und Kulturministerien mit Schwarzen Staatssekretär*innen sei dieser Blick auf die Probleme in der Kulturlandschaft, auch in Bezug auf die Probleme der Schwarzen Community, immer ein Blick, der das Problem des strukturellen Rassismus nicht tangiert, weil eine Politiker*in egal welcher Hautfarbe in einer weißen Gesamtstruktur arbeitet, die nicht auf die Interessen Schwarzer Menschen ausgerichtet ist. Mit dieser Struktur ist niemand in der Lage, Konzepte oder Organisationen zu entwickeln, um den Wissenstransfer der Schwarzen Community zu integrieren und, daraus abgeleitet, dann die Themen und Probleme der Schwarzen Künstler*innen zu adressieren. (T13)

Es sollten Überlegungen angestellt werden, das Wissen der Schwarzen und BiPoC-Communitys aktiv aufzunehmen und in die kulturpolitischen und Theaterzusammenhänge zu transferieren, und zwar aktiv. Es müssen *safe spaces* geschaffen werden, Möglichkeiten des aktiven Dialogs und einer Auseinandersetzung auf Augenhöhe, und die kulturpolitischen Strukturen müssen endlich auf die Interessen Schwarzer Menschen ausgerichtet werden.

Bisher kommen Schwarze Künstler*innen weder in der Kulturpolitik noch in der Theaterlandschaft wirklich vor. Eine Lösung wäre die für die Stadt Düsseldorf – oder eine andere Großstadt in der Bundesrepublik – als Pilotprojekt geplante **Freie Schwarze Bühne**, die von einem Schwarzen Team geleitet werden soll und in dem Schwarze Künstler*innen ihre Werke zeigen werden. Die Bühne soll auf einer kuratierten Basis arbeiten und reihum den Theaterkünstler*innen der Schwarzen Community Raum für Proben und Aufführungen und der Community ein Diskursraum für Veranstaltungen sein. Sollte das Projekt erfolgreich sein, müsste es in alle Bundesländer exportiert werden. Im Prinzip braucht jedes Bundesland eine Schwarze Freie Bühne als künstlerischen Ort des Ausdrucks Schwarzer Theaterkunst, der natürlich für Schwarze und weiße Communitys und Theatergänger*innen offen ist. Die Integrationskraft, die von diesen Orten ausgeht, könnte vielleicht sogar deutlich größer als die Kraft von Diversitätsagenten und 360-Grad-Beauftragten sein. Diese Aufgabe wird in dem Satz der Künstlerin zusammengefasst: »Die Schwarzen Communitys brauchen freie Orte, um zu arbeiten, und nicht weiße Menschen, die ihnen sagen, wie sie zu arbeiten haben.« (T13)

4.6 Zwischenfazit

4.6.1 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Kritik der Teilnehmer*innen der Studie bezieht sich also auf folgende Schwerpunkte:

- Unübersichtlichkeit der kulturpolitischen Strukturen, die nur eingeschränkt und nicht konfliktfrei zusammenwirken,

- ein asymmetrisches System einer Förderpolitik mit sehr uneinheitlichen und teilweise ungerechten Zugängen zu Ressourcen, zwischen Öffentlichen und Freien, aber auch innerhalb der Gruppe der Freien selbst,
- außerparlamentarische Steuerung der Kulturpolitik über Verbände und starke Interessensgruppen bzw. -vertreter*innen,
- Konzentration auf Förder- und Lobbyfunktionen, fehlende Lern-, Reflexions- und Entwicklungsfunktionen,
- Ausblendung einer zukunftsfähigen Strukturbildung,
- fehlende Transparenz und Kommunikation der kulturpolitischen Einrichtungen, ihrer Förder-Policy und ihrer Entscheidungen,
- fehlender Dialog mit den Künstler*innen,
- fehlendes Wissen über Reformbedürftigkeit der Theaterlandschaft in der kulturpolitischen Exekutive und Legislative,
- Ausblendung der prekären Lage vieler Künstler*innen.

In diesem kulturpolitischen Kontext konzentrieren sich die **Bedürfnisse der Darstellenden Künstler*innen** und Organisationen auf folgende Komplexe:

- Finanzierung und Beratung für Projekte und künstlerische Vorhaben
- verbesserte Arbeits- und Lebensbedingungen für die Künstler*innen, einschließlich Zugangs- und Ausbildungsbedingungen,
- verbesserte Zugänglichkeit, Transparenz der und Dialog mit den kulturpolitischen Strukturen,
- zukunftsfähige Förderarchitektur durch Strukturbildung.

Wenn man die bislang angebotenen Instrumente genauer untersucht und diese mit den Wünschen und Vorstellungen der Teilnehmer*innen und den sich aus den gesellschaftlichen Entwicklungen ableitenden Notwendigkeiten abgleicht, ist die wichtigste Schlussfolgerung: Die derzeitigen Fördermechanismen dienen vorrangig der Finanzierung von Projekten im Bereich der Freien Darstellenden Künste und des Betriebs der öffentlichen Organisationen. Darüber hinaus werden weder die Unterstützung bei der Aus- und Weiterbildung noch Zugänge für junge Künstler*innen oder Quereinsteiger*innen in den Kunstbetrieb oder Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen und zur Absicherung eines künstlerischen Lebenszyklus angeboten. Auch ein verstärktes *institution building* oder Zugänge zu Wissen, Methoden und neuen Technologien werden kaum unterstützt, sodass ein*e Akteur*in feststellt, dass man mit den eigenen Vorstellungen nicht auf innovativ eingestellte Kulturpolitiker*innen und Administrator*innen trifft: »Bürokratie und veraltete und unspezifische Förderstrukturen verursachen ein Gefühl der Demütigung und Abwertung der Künstler*innen.« (T9)

Eine freie Künstlerin und Netzwerkerin äußert sich exemplarisch für viele andere Künstler*innen im gesamten Sample der Studie:

Um überhaupt gefördert zu werden, braucht man Netzwerke und Versorgungssysteme, das schafft Abhängigkeiten, die durchaus schwierig sind. Ohne die damit verbun-

denen **Abhängigkeitsverhältnisse** ist es mir in Deutschland heute nicht möglich, als Künstlerin, als Company, als Organisation gefördert zu werden. (T2)

5 Vorschläge für die Zukunft

In dieser Studie haben ich die Frage gestellt, wie eine bessere Abstimmung der **Förderinstrumente** im politischen Mehrebenensystem der Bundesrepublik hergestellt werden kann – jedoch dabei immer mit den Bedürfnissen der Künstler*innen und Organisationen in der Landschaft der Darstellenden Künste wie auch den Bedürfnissen der Zuschauer*innen und der anderen Publika im Auge. Wie müssen diese Förderinstrumente organisiert, strukturell aufgestellt und miteinander abgestimmt werden, um die wachsenden und sich differenzierenden Bedürfnisse wie auch die sich rapide verändernden Rahmenbedingungen in den Darstellenden Künsten adäquat reflektieren zu können?

Dies darf jedoch nicht losgelöst von der **strukturellen Dimension** betrachtet werden. Hinter all dem verbirgt sich die Frage, wie die Kulturpolitik selbst aufgestellt sein muss, damit von ihr in Zukunft nicht nur ordnende und verwaltende, sondern auch innovative, gestaltende und zukunftsweisende Impulse ausgehen, mit denen die Reform- und Transformationsprozesse in der Landschaft der Darstellenden Künste nachhaltig unterstützt werden können. Das setzt die Modernisierung der kulturpolitischen Instrumente und Prozesse voraus. Ohnehin hängen die beiden Ebenen eng zusammen: Jeder Vorschlag für die Zukunft beruht auf einer **dialektischen Wechselwirkung** zwischen der Kulturpolitik und ihren Instrumenten auf der einen und den Anforderungen und Reformbedürfnissen der Künstler*innen auf der anderen Seite. Wird diese Dialektik ausgehebelt, dann besteht die Gefahr, die Zukunftsfähigkeit der Darstellenden Künste großflächig zu verspielen.

Wenn wir über die Nachhaltigkeit eventueller Reformvorschläge nachdenken, müssen wir auch absichern, dass die Vorschläge nicht nur abgestimmt sind, sondern dass sie ihre Wechselwirkungen zwischen beiden so entfalten, dass sie den Zielen der Entwicklung der Freien Darstellenden Künste und der Theaterlandschaft in die Zukunft, die als Reform oder Transformation bezeichnet werden, auch dienlich sind. Wenn ich von der strukturellen Dimension spreche, heißt dies, dass es keinen nachhaltigen und zukunfts-fähigen Vorschlag geben kann, der nicht strukturell verankert ist. Das möchte ich an einigen naheliegenden Beispielen aufzeigen, die im Folgenden aufgeführt werden und die ich in einer Gesamtübersicht im Anhang zusammengefasst habe (Anlage 1).

5.1 Eine neue Förderarchitektur statt neuer Fördermechanismen

Den grundlegenden Unterschied zwischen bloßen Mechanismen und einer elaborierten Förderarchitektur habe ich weiter oben bereits erläutert, ich möchte hier aber noch einmal daran erinnern, dass eine Förderarchitektur zwei wesentliche und hier sogar schlagende Vorteile hat, die nicht unberücksichtigt bleiben dürfen: Die Architektur erlaubt die Herausbildung eines ganzheitlichen Systems, das sich wechselseitig selbst ergänzt und so eine Wissensstruktur herausbildet. Erfahrungen, Wissen, Kompetenzen und spezifische Fähigkeiten einzelner Module und Instrumente und ihrer Nutzer*innen können auf

eine leichte Weise ausgetauscht und neue Standards gefestigt werden, mit dem Ergebnis, dass sich die Förderarchitektur allmählich zu einer lernenden Organisation entwickelt. Ist dieses Ziel erreicht, kann auch die Nachhaltigkeit der einzelnen Reformprozesse garantiert werden. Die Förderstruktur sichert die Weiterentwicklung der einzelnen Module und Instrumente ab und verstetigt so deren Lebenszyklus. Die Gesamtheit aller Instrumente bildet auf diese Weise schließlich eine ganzheitliche Förderarchitektur ab.

Um diese Wechselwirkung erfassen und verdeutlichen zu können, möchte ich damit beginnen, die grundlegenden Bedürfnisse und die ersten Veränderungsprozesse in der Landschaft der Darstellenden Künste aufzuzeigen, um die Potenziale und möglichen weiteren Reformwege darzustellen. Die Grundfrage ist hier jedoch nicht, wie die Fördermechanismen in der föderalen Trias aus Stadt, Land und Bund sowie ihre Abstimmungsprozesse funktionieren, sondern wie diese so aufgestellt und justiert werden können, dass sie nachhaltig sind und eine Partizipation der Künstler*innen an der konzeptionellen Einrichtung der Förderinstrumente, ihren Entscheidungs- und Vergabemechanismen ermöglichen. Und zwar jenseits bisheriger Vergabe- und Entscheidungspraktiken, die von der übergroßen Mehrheit der Teilnehmer*innen eine große Kritik erfahren und deshalb als unzureichend erachtet werden müssen. Die Partizipation der Künstler*innen wird zur Grundvoraussetzung für die Reform und Neugestaltung der Fördermechanik. Gelingt es nicht, diese konzeptionell so einzubinden, dass Künstler*innen in allen Phasen in konzeptionellen Entwicklungsprozessen wie auch bei operativen und Zukunftsentscheidungen präsent sein und an ihnen mitwirken können, dann wird eine Reform oder eine Neugestaltung der Fördermechanismen nicht gelingen. Insofern heißt es, in den weiteren Überlegungen auf die Bedürfnisse der Künstler*innen zu achten.

Die hier im Zentrum stehenden, grundlegenden Bedürfnisse bei den Freien richten sich sehr stark nach drei wesentlichen Bedürfnisgruppen aus:

Gruppe 1 – Grundsicherung: Die wesentlichen Bedürfnisse nach **Sicherheit, Grundsicherung** und **Anerkennung** werden legitimiert durch die gesellschaftliche Wirksamkeit der Künstler*innen, die klar definierte Ansprüche an Grundleistungen haben, mit denen eine **Existenzsicherung** unabhängig von der künstlerischen Leistung gewährleistet wird, solange die Arbeit einen sozialen Charakter hat. Viele Künstler*innen, die im Umgang mit Antragstellung und Behörden noch unerfahren sind, fallen durch das Raster der Förderung und damit auch der gesellschaftlichen Partizipation. Eine generelle Grundsicherung für Künstler*innen würde für die meisten Freien mit prekären und semiprekären Lebens- und Beschäftigungsverhältnissen zu einer deutlichen Verbesserung der Lebenssituation und zu einer sichtbaren gesellschaftlichen Teilhabe führen. Anpassungen bei Antragstellung und Behördengängen würden für alle Künstler*innen zu wesentlichen Erleichterungen führen, vor allem dann, wenn alle Anträge und Fördertypen endlich bundesweit standardisiert bzw. zumindest harmonisiert sind. Zudem sollten auch neue Fördermechanismen entwickelt werden und greifen, um eine **lebenslange Unterstützung** für alle Künstler*innen von der Studienzeit bis ins Pensionsalter wie auch Quereinstiege zu gewährleisten.

Gruppe 2 – Zugänge zu Förderleistungen: Immer wieder betonen Teilnehmer*innen der Studie, dass es »noch immer keine ausreichende und gesicherte Finanzierung gibt, damit

Theater und Freie frei und kreativ arbeiten können« – weiterhin sei die Förderung in ein sehr starres Korsett gepresst. (T11) Eine grundlegende Verbesserung der Zugänge zu Förderleistungen und deren inhaltliche Differenzierung, die mit einer deutlich höheren Förderleistung für die Freien verbunden sein sollte, stehen an erster Stelle. Bezogen auf die zur Verfügung stehenden Landes- und kommunalen Fördermittel für Theater und Darstellende Künste, liegen die Fördersummen für die freien Künstler*innen in der Regel zwischen 5 und max. 10 % der Gesamtsumme. Im Vergleich dazu liegt der Förderbeitrag von jeweils 80 % und mehr für die öffentlichen Theater aus heutiger Perspektive unverständlich viel höher. Im Laufe der Jahre ist diese Schere mit den regelmäßig bezahlten Tarifierhöhungen bei den öffentlichen Theatern und nur marginalen Anpassungen für die Freien immer größer geworden, auch wenn heute mittlerweile selbst viele Mitarbeiter*innen an öffentlichen Theatern unter mangelnder Bezahlung und der Aussetzung von Tarifsteigerungen leiden. Notwendig wäre an dieser Stelle allerdings, die Förderanteile der Freien in den kommenden Jahren deutlich zu erhöhen und für das Jahr 2025 ein Förderziel von 15 % und für das Jahr 2030 von 20 % zu definieren – und zwar nicht durch Kürzung bei den öffentlichen Theaterbetrieben, sondern durch Aufstockung der Theaterhaushalte.

Gruppe 3 – Nachhaltige Förderarchitektur: Es zeichnet sich die Notwendigkeit ab, ein klarer auf die Bedürfnisse der freien Künstler*innen und Gruppen ausgerichtetes und ausdifferenziertes Förderinstrumentarium zu konzipieren und zu entwickeln, das auf Nachhaltigkeit beruht. Das derzeitige Förderinstrumentarium in den Bundesländern variiert im Wesentlichen zwischen lediglich drei bis vier Förderclustern, in die man je nach Votum der Jury, Bekanntheitsgrad der Gruppe/Künstler*in und Umfang der bisherigen Förderung eingeordnet wird. Projektförderung, Basisförderung, Konzeptförderung und institutionelle Förderung heißen die vier häufigsten Stufen für die Freien. Eine institutionelle Förderung ist derzeit am dringlichsten für die Gruppen und Künstler*innen, die sich seit Jahren von Projekt zu Projekt hangeln und nun eine kontinuierliche Förderung benötigen, um ihre eigene Handschrift weiterzuentwickeln und Innovationsprozesse gestalten und umsetzen zu können, die ihnen bei aller »Projektitis« nicht möglich ist.

Die **Bedürfnisse der freien Künstler*innen** sind anders gelagert als die der in öffentlichen Organisationen tätigen Künstler*innen und Theatermacher*innen, die – abhängig von der generellen Einstellung der Intendant*innen – zwischen Halten und Reform liegen. Sehr einhellig nehmen die Teilnehmer*innen bereits erste ernsthafte Änderungsprozesse in der öffentlichen Theaterlandschaft wahr, die meist unabhängig von der generellen Einstellung des Intendanten ausgelöst worden sind. Sie werden zudem in nur sehr bzw. zu geringem Maße von einer Änderung der Abläufe und Strukturen in der Kulturpolitik gespiegelt, was die Nachhaltigkeit dieser Innovationen und Reformen sowie deren Durchsetzungsmöglichkeiten in der Fläche vehement verringert. Das führt zu **feinen Rissen und tektonischen Verschiebungen im Binnenverhältnis**, z.B. zwischen Gesellschaftern, Förderinstitutionen, Aufsichtsgremien, die ihren statischen Ansichten verhaftet sind, und den bereits sich in die Zukunft entwickelnden Künstler*innen, Gruppen

und Häusern. Hieraus entspringt die Frage, wie sich die Kulturpolitik gegenüber dieser Lücke verhalten will: schließen oder klaffen lassen?

Dass es Änderungen in der Theaterlandschaft gibt, bestätigt Teilnehmerin 11, eine freie Dramaturgin:

Ja, es ist ein Änderungsprozess im Gange, der mitunter auch wahrnehmbar ist; wenn- gleich: viel zu gering! [...] Mitunter ist allerdings sichtbar, dass es bereits alternative Leitungsmodelle gibt, und neben Männern stehen auch immer mehr Frauen an der Theaterspitze, es gibt einen Willen und Möglichkeiten der Mitbestimmung und alter- native Finanzierungsmöglichkeiten und Projektförderungen nehmen tendenziell eher zu.

Diese Änderungen sind natürlich als positiv zu bewerten! Und ich glaube, die Ergebnis- se bzw. Folgen jener Änderungen sind zudem tiefgreifend. Wenn der Kopf eines Un- ternehmens schließlich gut funktioniert, dann strahlt dies in sämtliche Bereiche aus bzw. können weitere positive Effekte folgen: Künstlerische Innovationskraft, Kommu- nikation, faire Vertragsgestaltung/Bezahlung. (T11)

Auch in der Kulturpolitik hat es erste Reformen gegeben. Teilnehmer 16, Bundestagsab- geordneter und Mitglied des Kulturausschusses, beschreibt es so:

Bereits die Einrichtung einer Kulturminister*innenkonferenz ist eine sehr gute Ent- wicklung, mit der die Widersprüche zwischen Föderalismus und Teilnahme des Bun- des an der konzeptionellen Weiterentwicklung einer bundesdeutschen Kulturpolitik kreativ aufgehoben werden. (T16)

Dennoch sieht er, wie viele Felder der Kulturpolitik komplett revisionsbedürftig bleiben, und schlägt hier **ein neues Abstimmungsinstrument** vor:

Wichtig wäre es, sofort zu Beginn der nächsten Legislaturperiode eine **kulturpoliti- sche Konferenz als ein Konklave** einzurichten, unter Beteiligung aller drei Ebenen, während der die Strukturen und Instrumente einer neuen modernen Kulturpolitik dis- kutiert werden. Dabei sollte auch die Frage gestellt werden: müssen wir zur Not auch an den verfassungsrechtlichen Bedingungen etwas ändern, um die Kulturpolitik mo- dernisieren zu können? (T16)

Besonders der **Lastenausgleich** zwischen den drei Ebenen ist das erste Modul einer bes- seren Feinsteuerung:

Die Zielstellung ist hier, ein System zu errichten, das besser ineinandergreift, um die bestehenden Reibungsverluste zu minimieren. Zugleich muss auch ein neuer **moder- ner Lastenausgleich** zwischen Bund, Ländern und den hochverschuldeten Kommu- nen besprochen werden, bei dem es unabhängig von der Strukturebene der Theater (Staats-, Stadt-, Landestheater oder Freie Szene) um die **Aushandlung neuer und sinn- voller Förderanteile** geht. (T16)

5.2 Ein moderner Institutioneller Rahmen – Optionen für die Zukunft

Die Vorschläge in diesem Abschnitt richten sich auf zwei Aspekte:

- **einen veränderten institutionellen Rahmen in der Theaterlandschaft** zu schaffen, der es erleichtern soll, Fehlentwicklungen der vergangenen Jahre zu korrigieren, und
- die Teilung der Theaterlandschaft zu überwinden, die heute nicht mehr auf Logik, sondern nur noch auf historischer Tradition und dem Beharren auf Macht- und Einflussgebieten zu beruhen scheint.

5.2.1 Für einen neuen institutionellen Rahmen

Der institutionelle Rahmen besteht derzeit aus den **weisenden und wegweisenden** Institutionen der Darstellenden Künste, zu denen einerseits die Politik und andererseits die starken Verbände, Netzwerke und Gewerkschaften zählen. Für die Freien sind dies der Bundesverband Freie Darstellende Künste (BFDK) und der Fonds Darstellende Künste. Gewerkschaften und weitergehende Netzwerke spielen bis auf temporäre Aktionsbündnisse keine besonders große Rolle, weil ihnen die Zugänge zu Mitteln fehlen, über die vor allem die beiden Erstgenannten verfügen. Für die öffentlichen Theater ist dies vor allem der DBV, ein mächtiges, hybrides Institut aus Arbeitgeber- und Intendanteninteressen, das vor allem bei Fragen der Theaterstrukturen, der Reformen und der Intendantenfindungen gegen die Interessen der Künstler*innen seine Finger im Spiel hat: Damit verfügt er über ein gigantisches Netzwerk aus Abhängigkeiten und Gefälligkeiten, das noch mindestens eine Generation fort dauern, einflussreich agieren und Reformen verhindern wird. Bis der Bühnenverein sich nicht in seine zwei Grundeinheiten aufteilt und einzeln institutionalisiert, wird es keinen realen Progress in der Theaterlandschaft geben.

Sehr häufig werden als Bedürfnisse Transparenz, Fairness und eine offene und gute Kommunikation genannt, um ein »gesundes, kreatives Arbeitsklima« (T11) zu schaffen, aber auch um damit Reformen der Unternehmenskultur des Theaters bzw. der Darstellenden Künste anzuschieben. Von der Kulturpolitik wünschen sich sehr viele Teilnehmer*innen mehr

Unterstützung und qualifizierte Beratung statt Behinderung [...], denn wenn es um Reformierung/Veränderungen geht, dann muss auch das im Dialog entstehen können, unter der Voraussetzung, dass qualifizierte Berater/Organisationen/Vereine beteiligt sind, die ggf. auf weitere oder vorübergehende Finanzierungshilfen zugreifen können – schließlich geht es ja um **eine** Umwandlung und neue Ausrichtung (die nicht alle fünf Jahre neu ausgehandelt werden darf). (T11)

Hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen Politik und Künstler*innen sowie Organisationen wird in einzelnen Bundesländern von den Akteur*innen moniert, dass es über die Finanzierung und die haushälterische Kontrolle hinaus kaum inhaltliche Berührungspunkte zwischen den Theatermacher*innen und der Politik gibt. Der Politik fehlt das Wissen über und das Vertrauen in die Freien Darstellenden Künstler*innen. Teilnehmerin 9, Leiterin einer freien Produktionsstätte, beschreibt die große Entscheidungsmacht bei einer zugleich sehr großen künstlerischen Weltferne vieler Mitglieder in den Kulturausschüssen: »Viele aus den Kulturausschüssen sieht man das ganze Jahr nicht auf den Veranstaltungen einer Kommune, und dennoch entscheiden diese Personen über die wichtige Entwicklung von Kulturorganisationen.« (T9) Sie ergänzt: »Es gibt zu wenige partizipative und kritische Politikerinnen, die einen Entwicklungsprozess durchlaufen und die lernen, die Arbeit der Freien anzuerkennen.« (T9)

Oft fehlt das **Vertrauen der Politik** in die Freien Darstellenden Künste: »Es gibt kein profundes Vertrauen seitens der öffentlichen Geldgeber in die Freie Szene, was sehr ungerecht ist.« (T5) Dieses fehlende oder mangelhaft ausgebildete Vertrauen ist auch ungerecht und unangemessen angesichts der Mengen an Fördermitteln für die öffentlichen Häuser, die im Vergleich ein Zehn- bis Hundertfaches des Förderumfangs entsprechen, der für die freien Künstler*innen, Gruppen und Produktionsstätten vorgesehen ist:

Auf der einen Seite wird die Sanierung von Ausweichspielstätten **eines Stadttheaters** in Höhe von **30 Mio. €** sehr viel kürzer im Kulturausschuss diskutiert als über 100.000 € Jahresförderung für eine kleine freie Organisation – und das ist natürlich ungerecht. Die großen Tanker sind gesetzt, werden nicht hinterfragt, aber die Kleinen, Freien müssen sich Kreuzverhören stellen, ehe sie gefördert werden, und selbst dann kann diese Förderung jederzeit weggenommen oder gekürzt werden. (T9)

Insbesondere hinsichtlich der **Umsetzung von anstehenden Reformen** gibt es keine klare Positionierung der Politik, was es vor allem den Organisationen schwermacht, auf die derzeitigen Reformwünsche der Mitarbeiter*innen und der Verbände einzugehen. Allerdings bleibt es wichtig, einen professionellen Abstand und die Freiheit der Kunst zu wahren. Insofern steht der Wunsch nach einer größeren Unabhängigkeit der Theater nicht im Widerspruch zu klaren Vorschlägen und Empfehlungen durch die Exekutive. Hinzu kommt, dass Wissen auf beiden Seiten fehlt.

Es ist schwierig, als kleine freie Kulturorganisation auf eine oder zwei Ebenen über der Stadt hinauszudenken, diese Ebenen, wie die Landes- und Bundesebene sind ganz weit weg und nicht spürbar. Sie sind abstrakte Ebenen, die spürbar weder politisch noch materiell eine Rolle spielen. Entscheidend ist tatsächlich die Kommune. (T9)

Der politischen Legislative, aber auch der Exekutive fehlen das Wissen über die Produktionsmechanismen und Arbeitsweisen des Theaters. Der Wunsch der Theatermacher*innen wird deutlich, dass sich die Exekutive auf Kommunal- und Landesebene stärker mit den wirklichen Belangen des Theaters und der Freien Szene befasst und deren Produktionsweisen und Strukturen durchdringt. Nötig sind klare Vorgaben der Politik zu Strukturveränderungen und Reformen und sich daran anschließende Monitoringsysteme, mit denen Reformen und qualitative Prozesse durch die Exekutive angeregt, analysiert und beurteilt werden können.

5.2.2 Umschichtung der Mittel

Eng damit zusammen hängt natürlich auch die notwendige Neuverteilung der Mittel zwischen freien und öffentlichen Theatern; hier wäre eine sukzessive Änderung des Verteilungsschlüssels nötig. Als Zielsetzung könnte eine prozentuale Umschichtung der Mittelanteile für die Freien Darstellenden Künste von derzeit ca. 5-10 % auf 20 % der Anteile aller Fördermittel für die Darstellenden Künste in den Ländern und im Bund **im Jahr 2032 und auf 30 % im Jahr 2042** avisiert werden. Um das zu realisieren, sollten die Haushalte ihre Gesamtaufwendungen für die Darstellenden Künste in jedem Jahr um mindestens einen Prozentpunkt anheben, der ausschließlich der Steigerung des Anteils der Freien Darstellenden Künste im Verhältnis zu den öffentlichen Darstellenden

Künsten zugutekommt, und zwar insbesondere für Produktionsmittel, die unmittelbar bei den Künstler*innen und Gruppen ankommen.

Eine unabhängige **Monitoringkommission**, die aus je einem Drittel Politiker*innen, Künstler*innen und Wissenschaftler*innen besteht, würde die Einhaltung der prozentualen Zuwächse überprüfen und andernfalls reagieren. Erhalten die öffentlichen Theater darüber hinaus Zuwächse für den Ausgleich ihrer jährlichen Tarifierhöhungen zwischen 1 und etwa 3 % p. a. bezogen auf die Personalkosten, wie es seit Jahrzehnten üblich ist, muss ein entsprechender Zuwachs von 10 plus x % für die Freien aufgeschlagen werden, weil ansonsten nicht nur eine große Schere zwischen den beiden Bereichen entsteht, sondern einmal mehr vergessen wird, die Gagen und Produktionskosten der freien Künstler*innen ebenfalls zu inflationieren, um sie den Lebenshaltungskosten anzugleichen.

5.2.3 Ein neues Ausgleichsgremium auf Bundesebene

Zusammenfassend weisen viele Kritiken und Vorschläge auf ein so nicht genanntes, aber immer wieder umschriebenes oder angedeutetes **Ausgleichsgremium auf Bundesebene** hin, das auf der einen Seite einen stärkeren inhaltlichen und diskursiven Abgleich mit den Ländern sucht als bisher, auf der anderen Seite aber auch eine Art Kulturfinanzausgleich. Darüber stünde ein kooperativer Föderalismus als ein zukünftiges Lösungsmodell, der eine mögliche, sehr weitgehende Zusammenarbeit aller drei Ebenen der Politik als eine ideale Ausformung des Föderalismus realisiert. Der Vorteil dieses kooperativen Föderalismus bestünde im Gegensatz zum Föderalismus bisheriger Gangart in der Bundesrepublik darin, dass die Abstimmung zwischen den drei Ebenen reguliert und von sogenannten Abstimmungsgremien überwacht wird. Diese Abstimmungsgremien säßen in jedem Bundesland und übernehmen für die Organisationen und Verbände, aber auch für die Künstler*innen, Gruppen und Häuser in den Bundesländern die jeweiligen Abstimmungsprozesse wie eine Agentur. Allerdings hätten sie die Vollmachten, die Akteur*innen und Organisationen in ihren Verhandlungen um finanzielle Förderung, um ihren gegenwärtigen Status und in Zukunftsfragen vollumfänglich unterstützen und vertreten zu dürfen – eben im Sinne einer mit allen Rechten und Pflichten ausgestatteten Vertretung.

Eingeführt werden könnte ein zweigleisiges, sich nahtlos ergänzendes System, das aus zentralen und dezentralen Abstimmungsagenturen bestünde: Die Agentur wird damit in die Lage gebracht, Verträge für Organisationen zu verhandeln, zu unterzeichnen und die Organisationen damit weitgehend zu entlasten. Weitergehend sind diese Agenturen dann auch zuständig für die Gespräche und Verhandlungen zwischen Verbänden und Vertreter*innen der Kulturpolitik, an denen diese auf Einladung auch teilnehmen, um diese vorzubereiten, zu begleiten und zu beraten. Damit gelingt es, ohne die Grundstruktur des demokratiestärkenden Föderalismus zu verlassen, neue Akzente bei der Erleichterung von Kommunikations- und Abstimmungsprozessen zu setzen. Denkt man dieses Modell mit seinem Hauptinstrument der **regionalen Abstimmungszentren** weiter, könnte auf der nächsthöheren Ebene eine zentrale Agentur die verschiedenen Vorschläge und Impulse der Landeszentren aufnehmen. Diese Agentur könnte als Verhandlungspartnerin auf der höchsten Ebene mit der BKM oder einem eigenen Kulturministerium über die Zukunft der Theaterlandschaft und die von der BKM zu schaffenden Rah-

menbedingungen und zusätzlich notwendigen Fördermittel sprechen. Sie wäre eines – und vielleicht sogar das wichtigste – der Relais, die in den letzten Jahren gefehlt haben, um zum einen die Abstimmungen auf den Landesebenen zu ermöglichen und zum anderen ganz aktiv die Bundesebene einzubeziehen.

5.2.4 Struktur der Darstellenden Künste

Ein wesentlicher Aspekt, der immer wieder angesprochen wird, ist die unsaubere Logik einer **Teilung der Theaterlandschaft** in einen öffentlichen und einen freien Bereich (T11, 14 u.a.), weshalb »die Trennung von freien Theatern/Theatergruppen und öffentlichen Theatern überwunden werden und zugleich eine sichere, gerechte und ausreichende Finanzierung für beide [!], auch durch gemeinsame Kooperationen hergestellt werden soll« (T11). Dazu gehören: mehr Austausch, Vernetzung und gemeinsame Plattformen, die auf den überregionalen und nationalen Kontext abzielen und auch darüber hinausgehen. Es spricht vieles dafür, **gemeinsame Produktionsplattformen** zu schaffen, die nicht nur die Dichotomie der beiden Theaterhemisphären, sondern auch die Bürokratien der Bundesländer und der oftmals formalen Hürden überspringen und dann in einem Zukunftsschritt die längst schon wichtige **internationale Perspektive** einnehmen. »Vielleicht wären internationale Theaterpartnerschaften interessant«, ergänzt Teilnehmerin 11 diese Perspektive.

Der **Plattformgedanke** ist nicht neu, er wird derzeit auf drei Ebenen verfolgt:

Ebene 1 umfasst die neu entstehenden Produktionsbüros (Ehrliche Arbeit u.a.), die in den letzten Jahren in Berlin und andernorts entstanden sind und als eine sehr offene, demokratische Form alte »Buddy-Netzwerke« abgelöst haben, die vor allem von den ersten Intendant*innen der Produktionshäuser in Berlin und Frankfurt a.M. noch viele Jahre gepflegt wurden. Nun bedarf es keines Adressbuchs mit den richtigen Telefonnummern mehr, sondern diese Büros prüfen Anträge unabhängig vom Ansehen und der Reputation der Antragsteller*innen.

Auf der **Ebene 2** ist die Professionalisierung so weit vorangeschritten, dass Produktionsleiter*innen oder Producer*innen, wie man sie besser nennen sollte, also kreative Produzent*innen²², bei den sehr erfolgreichen Gruppen zu den Leitungsteams gehören und dort eine dauerhafte Produktionsbetreuung sicherstellen können.

Ebene 3 umfasst die Plattform(en), die von den großen sechs oder sieben Produktionshäusern in Deutschland und in der Schweiz gegründet wurden und die viel weniger auf einer nationalen als internationalen Ebene agieren, in diesem Zusammenhang allerdings nur ein knappes Dutzend deutscher Freier Darstellender Künstler*innen international vermarkten. Diesen Produktionshäusern wird eine vehemente Liberalisierungs- und Marktlogik vorgeworfen, allerdings handelt es sich hier vielmehr um eine Globalisierungstendenz, die Fuß gefasst hat und der kein eigenes künstlerisches Konzept entgegengesetzt wird, als die gerade angesagten internationalen Gruppen und Künstler*innen in einer Art Karussell der Spielstätten durchzureichen. Viele dieser Leiter*innen fühlen sich bemüßigt, im internationalen Wettbewerb zu glänzen, weil

22 Schmidt, Thomas (2013): Der kreative Produzent. In: Höhne, Steffen/Tröndle, Martin (Hg.): Jahrbuch für Kulturmanagement 2013. Bielefeld.

sie vermuten, dass sie nur auf diesem Weg ihre Karrieren sichern und ihre für Produktionsstätten durchaus hohen Subventionen rechtfertigen können, die wiederum die Produktionsbudgets und damit die Existenz vieler lokaler und regionaler Künstler*innen extrem schmälern und die eigene Nachwuchs­entwicklung beschneiden. Darin zeigt sich ein wesentliches Dilemma der Freien Darstellenden Künste, das einer Regulierung durch ein neues Fördermodell bedürfte.

Bezieht man den Plattformgedanken auf die gesamten Darstellenden Künste, unter Einschluss der öffentlichen Theater, bedeutete das, gemeinsame Plattformen zu entwickeln, die gemäß den wichtigsten Zielsetzungen beider Bereiche abgebildet und realisiert werden. Da die öffentlichen Theater vor allem im Bereich der Antragstellung und des Projektmanagements bis auf einige der etablierten größeren Häuser noch großen Nachholbedarf haben, vor allem hinsichtlich des Einsatzes von **kreativen Produzent*innen**, wäre es möglich, diese Leistungen in einem Mischmodell extern abruffähig oder intern zu etablieren und hierfür entsprechend zusätzliches Personal auszubilden und zu rekrutieren.²³ Allerdings stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob man die drei Ebenen zusammenführt in einem Produzent*innensystem, mit dem alle drei Typen von Produktion und Beratung aus einer Hand bereitgehalten werden. **So können künstlerisch herausfordernde Symbiosen zwischen freien und öffentlichen Häusern entstehen**, bis sich die Grenzen immer mehr verwischen und kreative Produzent*innen als Grenzgänger*innen zwischen den Systemen und Ebenen das nachholen, was in vielen Jahren der Doppelpassförderung und anderer Modelle finanzierter Angebotsorientierung nicht zustande kam: ein nachhaltiger Wissens- und Praxistransfer. Der Schwenk auf eine Nachfrageorientierung würde zumindest dazu führen, dass diejenigen Gruppen und Häuser mit dieser Plattform arbeiten, die eine reale Nachfrage nach diesen Leistungen haben, weil spezifische künstlerische Formate und Projekte, Programme oder institutionelle Schienen das erforderlich machen.

5.3 Zuschauer*innen und Stakeholder

»Kultur muss demokratierelevant sein – nicht systemrelevant«, merkte die ehemalige Bundestagsabgeordnete Simone Barrientos (T6) an und erinnerte damit noch einmal sehr genau daran, dass Kultur, kulturelle Konzepte und Organisationen immer wieder auf den Prüfstand der Demokratie gestellt werden müssen. Inwieweit dienen diese Organisationen und die ihnen vorstehenden Künstler*innen und Manager*innen der demokratischen Gesellschaft oder der Erhaltung eines Systems, das seit Jahrzehnten nicht mehr infrage gestellt wird? Hier muss eindeutig konstatiert werden, dass die große Mehrheit der Freien Darstellenden Künste diesen Weg der Selbstüberprüfung bereits seit Langem gewählt hat. Nicht nur, weil es Teil des jährlichen oder projektbezogenen Antragsszenarios ist, sondern vor allem, weil Demokratierelevanz Teil der künstlerischen Arbeit ist. An dieser Stelle sei die Frage erlaubt, wieso die kulturpolitischen Stellen, die für die Prüfung von Fördermittelanträgen, für das Ausstellen der Bescheide und für die jährliche Neuaufstellung der Haushalte verantwortlich sind, die künstlerische Arbeit in den Darstellenden Künsten mit zweierlei Maß messen. Warum müssen

23 Schmidt (2013).

die einen, im Wesentlichen nicht-institutionalisierten, ihre Demokratierelevanz vorweisen, während für die anderen im Sinne des Institutionenerhalts Mittelzuweisungen konzeptunabhängig fortgeschrieben werden? Nun kann man zu Recht mit dem Erhalt einer Kulturtechnik und von systemrelevanten Arbeitsplätzen argumentieren, aber bislang hat sich kaum eine Theaterleitung in der Bundesrepublik überhaupt einmal die Mühe gemacht, die Demokratierelevanz ihrer Organisation in einer Sitzung der Gesellschafter und/oder der Aufsichtsgremien genauer aufzuzeigen. Wäre es nicht an der Zeit, dies zukünftig stärker zu berücksichtigen, weil wir es den Menschen schuldig sind, die noch immer an das Theater als demokratische Anstalt glauben, die hierfür Steuern oder als treue Zuschauer*innen Eintrittsgelder aufbringen?

Zuschauer*innen sind die Adressat*innen von **Theaterarbeit**. Auch wenn sich in den letzten 30 Jahren hierzu die verschiedensten theoretischen und konzeptionellen Modelle entwickelt haben, die von einem lautstarken *audience development* – noch immer ohne deutsche Entsprechung, was Wolfgang Schneider bereits 2013 (!) anmahnte –, also einer Hinwendung zu den Zuschauer*innen auf der einen bis zu einer künstlerischen Autarkie auf der anderen Seite reichen. Letztere stellt den Gedanken der künstlerischen Arbeit per se in den Mittelpunkt, die keiner Reflexion und Brechung an der Betrachtung der Zuschauer*innen bedarf. Nahezu alle Teilnehmer*innen dieser Studie vertreten jedoch die sehr deutliche Auffassung, dass die Zuschauer*innen die wichtigsten Adressat*innen des Theaters und seiner künstlerischen Anstrengungen sein sollten. Und zwar bedingungslos. Keine *l'art pour l'art* mehr, was vielleicht auch daran liegen mag, dass man davon inzwischen genug gesehen hat, sondern auch, weil neue, ernsthafte Generationen in die Theaterstiefel treten, denen Nachhaltigkeit und tatsächlich auch Narration wichtig sind.

Zuschauer*innen zählen zu den ersten und wichtigsten Stakeholdern des Theaters. Die Stakeholder-Theorie basiert auf den Ausführungen Freemans²⁴, der versucht, die Interessen- oder Bezugsgruppen einer Organisation genau zu bestimmen, um daraus die eigentliche Konzeption des Zugangs zu diesen Gruppen und ihrer Einbindung in die jeweiligen Ziele und Maßnahmen einer Organisation abzuleiten. Die Theater nehmen in der Regel keine Stakeholder-Betrachtungen vor. Zwar bemühen sich alle im Rahmen sehr differenzierter Maßnahmen und Konzepte – oft unter dem weniger passenden Begriff *development* – um die Zuschauergruppen, aber weitere Anspruchsgruppen werden aus den derzeitigen Überlegungen ausgeschlossen. Zu diesen zählen an erster Stelle die Mitarbeiter*innen; hinzu kommen z.B. auch die Nicht-Besucher*innen und die Menschen einer Stadt und der verschiedenen Communitys, die das Theater nicht, nicht mehr oder nur selten besuchen. »**Ein wichtiger Punkt sind** Besucherinnen und die Nicht-Besucherinnen, die bei der strukturellen Gestaltung der Theaterlandschaft und der Kulturpolitik mitbedacht werden sollten«, merkt ein ehemaliges Bundestagsmitglied an, das die Arbeit mit den Stakeholdern sehr eindeutig bei den künstlerischen Organisationen und Gruppen selbst verankert sieht (T6).

Eine Dramaturgin beschreibt:

24 Freeman (1995).

Das Stadttheater erfüllt viele wichtige Aufgaben, aber was seit mehreren Jahren und auch aktuell nicht ausreichend bzw. teilweise nur bedingt erfüllt wird, ist der **gesellschaftliche Austausch**. Damit meine ich: Ist das Theater aktuell wirklich noch ein Sprachrohr, erreicht es seine Zuschauer, die Stadtbevölkerung? (T11)

Hierzu schlägt sie vor, dass das Theater »seine eigenen Mauern und Säulen viel mehr verlassen/durchbrechen und weiterhin verstärkt den Weg nach draußen suchen, in die Stadt hineinwirken« muss (T11). Das Hineinwirken in die Stadt wird so zu einem der wichtigsten Ziele des modernen und innovativen Theaterbetriebs, der mit diesem Weg erstmals die eigene Behausung verlassen möchte, um wieder Teil der Stadtgesellschaft zu werden und damit das ureigentliche Anliegen des Theaters seiner Entstehungszeit zu realisieren. Dieser Bezug zur Polis ist bei den Freien jedoch seit Jahrzehnten ein sehr wichtiges Anliegen und Teil der verschiedenen künstlerischen Konzepte.

Hier stellt sich die Frage, wie ein möglicher Wissenstransfer von den Freien zu den Öffentlichen Darstellenden Künsten gestaltet werden kann. Im Kapitel 5.4 schlage ich deshalb Instrumente für eine neue Förderarchitektur vor, zu denen u.a. **Runde Tische** zählen, die die Koordination und Kommunikation zwischen allen Bereichen verbessern sollen. Anreize müssen aber auch von der Kulturpolitik aktiv selbst gesetzt werden: In Zukunft sollten nur noch die Theater, Gruppen und Künstler*innen Fördermittel, Beratung und Unterstützung erhalten, die ein klares Stakeholder-Konzept vorlegen. Die Kulturpolitik selbst sollte hier als Vorbild vorausgehen, um jederzeit Hilfestellung leisten zu können.

Es gibt in diesem Bereich aber noch weitere Instrumente, mit denen die Stakeholder aktiv einbezogen werden können. Hier sehe ich vor allem zwei Teilbereiche: die aktive Mitbestimmung und die Meinungsbildung. Eine **aktive Mitbestimmung der Stakeholder** wird dort erforderlich, wo wichtige Entscheidungen zu treffen sind, die bislang innerhalb der Theater oftmals sehr autonom vorgenommen worden sind. Während die freien Gruppen meist auf kollektiven und teamorientierten Ansätzen für die Übernahme von Verantwortung und Entscheidungen beruhen, sind den öffentlichen Theatern diese Ansätze völlig wesensfremd. Das liegt vor allem an dem hohen Antriebe zum individuellen Machterhalt bei den Theaterleitungen, die in Formen der Abstimmung außerhalb der bislang abgezielten Wege eine Bedrohung, zumindest aber keinen ausreichenden Mehrwert sehen, um bisherige Prozedere infrage zu stellen bzw. zu öffnen. Wenn die Kulturpolitik diese Formen der Beteiligung und Mitbestimmung von allen Gruppen einfordert, werden Stakeholder inner- wie außerhalb eines Hauses zukünftig an allen wichtigen Entscheidungen und strategischen Konzeptionen beteiligt werden und dazu beitragen, dass sich die öffentlichen Häuser selbst sukzessive wandeln.

Wenn hier die Kulturpolitik und die Gesellschafter der Theaterbetriebe, aber auch die sich in einer städtischen oder regionalen Gesellschaft befindlichen freien Künstler*innen und Gruppen als wichtige Stakeholder gleichermaßen einbezogen werden, dann entsteht nicht nur für ein öffentliches Theater, sondern für die gesamten Darstellenden Künste der Stadt und Region ein völlig neues Meinungsbild, das die Ausrichtung des Theaters und seine Grundkonzeption wesentlich beeinflusst. Dieses Meinungsbild könnte im Rahmen von **Runden Tischen** oder im Zuge gemeinsamer **ständiger Konferenzen** aller relevanten Stakeholder-Gruppen mit den Vertreter*innen der Darstellen-

den Künste entstehen. Das würde nicht nur die grundsätzliche Kommunikation zwischen den Beteiligten verbessern, sondern auch zu spannenden neuen Theaterkonzeptionen, Formen der Zusammenarbeit und letztlich zu einer symbiotischen Bespielung städtischer Gesellschaften führen, an der beide, freie und öffentliche Theater, vielleicht sogar partnerschaftlich miteinander beteiligt werden. Hieraus könnten Zukunftsformen der Kommunikation eines Theaters von morgen entstehen. Aber auch das wechselseitige Verständnis zwischen Kulturpolitik und Künstler*innen bzw. künstlerischen Organisationen würde sich wesentlich verbessern. Ein Bereich darf diese Gespräche allerdings nicht beeinflussen, nämlich die parteipolitischen Interessen der Abgeordneten und Stadträt*innen, die in den Kulturausschüssen der Länder und Kommunen bzw. in den Aufsichtsgremien sitzen. Sie werden als neutrale, objektive und die Interessen der Stadt und/oder des Landes vertretende Stakeholder eingeladen, die auf ihre parteipolitischen Attribute verzichten müssen, weil die ansonsten entstehenden Interessenskonflikte den Kommunikationsfluss und die Meinungsbildung in den Konferenzen wesentlich beeinflussen und damit letztlich auch hemmen würden.

5.4 Vorschläge für ein neues Fördermodell

Das **Fördersystem** der deutschen Kulturpolitik ist im Laufe der letzten 70 Jahre viel zu wenig erneuert worden und deshalb in wesentlichen Bereichen veraltet, wie von vielen Teilnehmer*innen der Studie reflektiert wird. Meine Sicht wie auch das empirische und theoretische Material lassen die Einschätzung zu, dass derzeit nicht von einer Förderarchitektur gesprochen werden kann, da die Geschlossenheit und Ganzheitlichkeit der angebotenen Instrumente fehlt und das System weder auf einem gemeinsamen Konzept noch gemeinsamen Planungsinstrumenten oder Abstimmungsmechanismen beruht.

Das bestehende Fördersystem reflektiert zudem nicht in ausreichendem Maße die aktuellen Rahmenbedingungen, die sozialen Bedingungen der Künstler*innen und die Inhalte und Qualität der neuen und kritischen Diskurse, die mit anhaltender Kraft die Arbeit der freien Gruppen und Künstler*innen wie auch der Theaterorganisationen nachhaltig beeinflussen. Ein besonderes Beispiel ist das Thema der Diversität, das noch immer nicht zu einem tragenden Aspekt der Förderentscheidungen herausgehoben worden ist. Hier stellt sich die Frage, wie auf dieser Basis überhaupt aktuell begründbare Förderentscheidungen getroffen werden können. Simone Barrientos beschreibt es zusammenfassend so:

Wie kann es sein, dass Theater nicht an soziale Aspekte geknüpft werden, dass über die Mindeststandards hinaus nicht noch weitergehende qualitative Faktoren verpflichtend aufgenommen und abgesichert werden müssen, wie z.B. Work-Life-Balance, Schutz von werdenden und jungen Müttern, Geschlechtergerechtigkeit, mit Quote in den Theatern – aber auch in den kulturpolitischen Strukturen. (T6)

Das aktuelle Modell reflektiert weder die fehlende bzw. **unzureichende Teilhabe der Künstler*innen** und der Organisationen, die verantwortlich sind für die ästhetische und künstlerische Gegenwart und Zukunft der Darstellenden Künste, noch konzipiert es Instrumente, um diese Teilhabe zu entwickeln. Hinzu kommt die **fehlende Integration** der Zuschauer*innen und der Menschen, die mit den Inszenierungen, Performances

und Projekten angesprochen werden sollen, aber derzeit ausbleiben, weil sie sich nicht oder zu wenig angesprochen fühlen, und die die **Dringlichkeit des Theaters als Ritual der Demokratie und der Gesellschaft** kaum oder nicht mehr erkennen können. Das erschwert auch die **Kommunikations- und Abstimmungsprozesse** zwischen der Kulturpolitik, ihren Organisationen und Verbänden und den Künstler*innen, Gruppen und Organisationen der Darstellenden Künste und schränkt damit maßgebliche **Innovationen** im Zusammenhang mit einer notwendigen strukturellen Erneuerung der Landschaft der Darstellenden Künste ein.

Die Ergebnisse des empirischen Materials und die weiterführende Diskussion dieser Ergebnisse führen zu der wesentlichen Erkenntnis, dass das gegenwärtige Förderinstrumentarium zwar weitgehend funktioniert und sicher noch einige Jahre funktionieren wird. Allerdings entspricht es weder den

- allgemeinen Anforderungen in den Künsten, die Exzellenz und Qualität der künstlerischen Arbeit zu erhöhen, noch den spezifischen Anforderungen, sowohl die neuen Diskurse wie auch die aktuell sich verändernden Rahmenbedingungen zu reflektieren,
- noch Gerechtigkeit in der Förderung herzustellen,
- Entwicklungsschübe zu ermöglichen oder
- die Nachhaltigkeit der geförderten Maßnahmen zu garantieren sowie
- die Förderung an soziale Standards zu knüpfen.

Zudem fehlen maßgeschneiderte Beratungs- und Unterstützungsangebote für die Künstler*innen, insbesondere für jene, die kurz- oder längerfristig aus den Systemen fallen, wegen Krankheit, Schwanger- und Elternschaft oder Alter, wie auch für jene, die erst später in ihrer Vita zu den Künsten stoßen und besser integriert werden müssen. Damit sollte auch eine **Neujustierung des bisher gültigen Förderfokus** einhergehen, der in den Freien Darstellenden Künsten bislang fast ausschließlich auf künstlerischen Projekten und viel zu wenig auf Begleitung und Unterstützung sowie auf struktureller Entwicklung und *institution building* beruht. Auch Nachhaltigkeit als Kriterium in den Darstellenden Künsten ist bislang vernachlässigt worden. Vor diesem Hintergrund ist das bestehende Fördersystem immer nur das »zweitbestmögliche« und sollte langfristig einem neuen Modell weichen.

Ein neues Förderinstrumentarium könnte, die bisherigen Schwachstellen und Kritiken aufnehmend, auf folgenden Prämissen beruhen:

- Es sollten neue Fördermechanismen greifen, die nicht nur auf die singuläre Förderung künstlerischer Arbeit ausgerichtet sind, sondern die zugleich auch eine **lebenslange, auf sozialen Standards beruhende Unterstützung für alle Künstler*innen** gewährleisten, unabhängig von der künstlerischen Qualität ihrer Arbeit.
- Es sollte mehr **Teilhabe der Künstler*innen**, Kompanien und Organisationen in den entscheidenden Gestaltungsphasen der neuen Fördermechanik und der späteren Kommunikations-, Entscheidungs- und Vergabemechanismen ermöglichen.
- Es sollte die **Durchlässigkeit** zwischen den Freien Darstellenden Künsten und den öffentlichen Theatern gefördert und gestärkt werden und mit ihr Übertritte von ei-

nem in den anderen Bereich eine Förderung erfahren, um langfristig auch die stark voneinander abgegrenzte Zweigleisigkeit des Systems der Darstellenden Künste abzumildern und so Kooperationen und partnerschaftliche Zusammenarbeit zu fördern.

- Es sollte das Theater wieder als ein wichtiges **Ritual der Demokratie** und der Stadt- bzw. regionalen Landgesellschaft herstellen.
- Die **Unterschiede** in der Förderung zwischen öffentlichen und freien Darstellenden Künsten und die damit verbundene Ungerechtigkeit und Asymmetrie müssen zügig abgebaut werden, auch im Hinblick und in Vorbereitung auf eine sukzessive Annäherung der beiden Teile der Theaterlandschaft in einer gemeinsamen Landschaft der Darstellenden Künste, die nicht nur neue Synergieeffekte ermöglicht, sondern die auch eine starke Allianz bildet im Prozess der Verbesserung der Wahrnehmung und Rezeption der Darstellenden Künste bei Stakeholdern und in der Kulturpolitik und bei der Entwicklung einer zukunftsfähigen, nachhaltigen und ganzheitlichen Förderarchitektur der Darstellenden Künste in naher Zukunft.

Um dieses Programm zu realisieren und Innovationsprozesse zu fördern, sollte die Förderarchitektur zunächst einer tiefgründigen Analyse und einer Revision unterzogen werden. Diese Revision beruht auf vier großen Elementen: 1. Abstimmung der kulturpolitischen Förderangebote; 2. neue inhaltliche Herausforderungen; 3. Anpassung an die Bedürfnisse der Künstler*innen; 4. Anpassung an die Bedürfnisse der Stakeholder (siehe auch Kapitel 5.3).

Das **Ziel dieses Maßnahmenpakets** ist es, die Darstellenden Künste und die künstlerische Arbeit in den Städten und Regionen abzusichern und – auf Grundlage der vielfältigen Impulse einer neuen Förderarchitektur – gleichzeitig alte Strukturen zu reformieren und neue zu entwickeln, um, durch diese unterstützt, die gesellschaftliche Reputation der Darstellenden Künste nachhaltig zu sichern. Auf der Grundlage der Revision und Neujustierung der bisher eingesetzten Instrumente hat die Förderarchitektur die Möglichkeit, sich mittels verschiedener neuer oder reformierter Instrumente neu zu entfalten und vielseitige neue Entwicklungsmöglichkeiten für freie Künstler*innen, Gruppen, Produktionshäuser, aber auch die Mitarbeiter*innen der öffentlichen Theater zu schaffen. Damit wird es gelingen, die Künstler*innen in den Darstellenden Künsten nachhaltig abzusichern, um so die Grundlage für qualitativ hochwertige, wirksame und innovative künstlerische Arbeiten und Projekte zu legen.

Eine hier zusammengefasste Analyse aus meinen Gesprächen mit Stakeholdern aller Bereiche hat dabei folgendes Gesamtbild ergeben: Was die **Ebene der Zusammenarbeit** zwischen den Förderorganisationen und den Künstler*innen betrifft, resultieren aus der Analyse der Interviews neuralgische Felder aufgrund von einer bislang nur mangelhaften Kommunikation und von eingeschränkten Verständigungsmöglichkeiten mit den Entscheidungsträgern. Zudem fehlen Abstimmungsprozesse zwischen den verschiedenen Förderorganisationen über Programmtypen, Mindestanforderungen, Zeiträume und Abrechnungsmodalitäten, und auch die geplanten und bislang umgesetzten Maßnahmen werden weder auf Nachhaltigkeit geprüft noch entsprechend realisiert.

Was die **Instrumente der Förderung** betrifft, fehlt es an

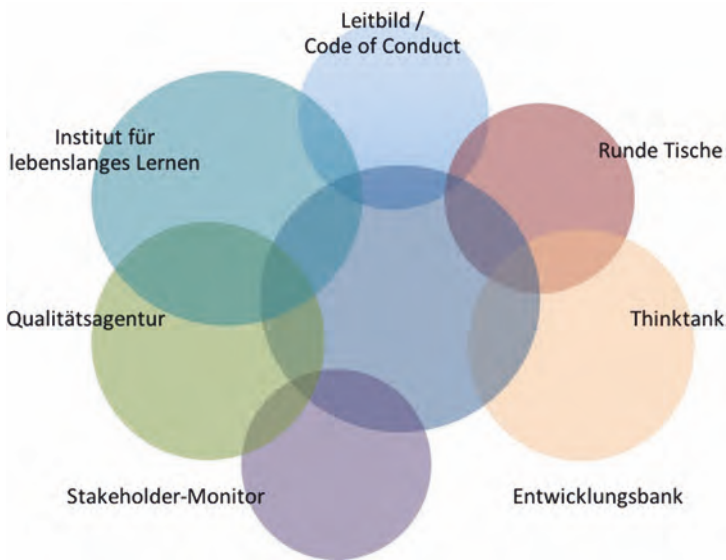
- kontinuierlichen Entwicklungsmöglichkeiten und künstlerischen Lebenszyklusentwürfen,
- Begleitung und Beratung, z.B. eine Einführung, wenn man als junge*r Künstler*in das erste Mal einen Antrag schreiben möchte,
- Wissenszugängen für die Künstler*innen, die vom Fördersystem erfasst werden, und für jene, die (noch) keinen Zugang haben,
- Gerechtigkeit bei den Förderentscheiden, da bisher sehr junge oder ältere, weniger renommierte oder bislang vom Fördersystem noch nicht erfasste Künstler*innen deutlich geringere Chancen auf Förderung, insbesondere auf längerfristige institutionelle Förderung haben, und
- Begründungen bei ablehnenden Förderbescheiden und zu wenige Nachfragemöglichkeiten, um entsprechend daraus lernen zu können.

Um die auf dieser Analyse beruhenden Ziele und Maßnahmen klar darzulegen, habe ich einen ersten Vorschlag für deren Formulierung entworfen: *Die Freien Darstellenden Künste und die Organisationen der öffentlichen Theater verstehen sich als eine nachhaltige, zukunftsgerichtete und lernende Organisation.*

Dies beinhaltet zum einen die aktive Suche nach Modellen, um die Teilung zwischen den Freien Darstellenden Künsten und den öffentlichen Theatern zu überwinden, um die Durchlässigkeit von Künstler*innen beider Szenen auf einer sehr professionellen Ebene zu ermöglichen und zu befördern und um so Chancengleichheit und einen Reichtum an Optionen entstehen zu lassen. Zum anderen soll darunter ein starkes *institution building* auf mehreren Ebenen verstanden werden, damit die fehlende Koordination zwischen den kulturpolitischen Instrumenten überwunden und die künstlerische und strukturelle Innovation und Qualität gestärkt wird. Gestärkt, verbessert und erweitert werden so auch die Finanzierungsinstrumente, die in einer neuen Architektur eingebettet werden, sowie die Einbindung der Stakeholder. Hierzu gehört die Etablierung folgender Instrumente, die die neue Förderarchitektur im Kern definieren:

- ein Leitbild und ein *Code of Conduct* für die Darstellenden Künste,
- die Etablierung Runder Tische zur Verbesserung der Kommunikation,
- ein Thinktank, um Kulturpolitik und Künste weiterzuentwickeln,
- eine Kulturförder- und Entwicklungsbank mit einem neuen Instrumentarium, das besser auf die Bedürfnisse der Künstler*innen ausgerichtet ist,
- ein Stakeholder-Monitor für ein aktives Stakeholder-Management,
- eine Qualitätsagentur zur Messung und Analyse von Projekten und
- ein Institut für lebenslanges Lernen.

Abbildung 2: Vorschlag für eine neue Förderarchitektur



Eine verbesserte Abstimmung von Förderinstrumentarien muss viel früher einsetzen als bei den Instrumenten selbst. Sie muss die **Abstimmung der Ziele** der einzelnen Institutionen der Kulturpolitik ebenso aufgreifen wie die Abstimmung der Ziele der Förderinstitutionen und ihrer Instrumente, die bislang Teil einer Kulturpolitik sind, die geprägt ist durch Jahre eines ökonomischen, auf ständiges Wirtschaftswachstum ausgerichteten Neoliberalismus. Die bestehende Förderarchitektur ist ein Ausfluss einer Epoche, in der **Kunst und Gesellschaft** inhaltlich und formal immer weiter entkoppelt wurden – also einer für beide Segmente nicht belastbaren und nicht zukunftsfähigen Entwicklung. Kunst ist zwar nach wie vor nicht ohne Gesellschaft vorstellbar, auch wenn es hierzu einige fehlgeleitete Überlegungen auch in den Darstellenden Künsten der 2000er Jahre gab. Aber die Gesellschaft kann sehr wohl – zumindest vorübergehend – ohne die Künste sein, was die letzten zehn Jahre und in verstärktem Maße auch die 20 »Coronamonate« 2020 und 2021 bedauerlicherweise aufzeigten. Damit entstehen weitere gesellschaftliche Risse, die zu gravierenden, weil irreversiblen Entkopplungsprozessen führen können, die dringend aufgehalten werden müssen. Erste feine Risse in den 1990er Jahren wurden nur von genauen Beobachtern wahrgenommen. Sie haben sich in den folgenden beiden Dekaden immer weiter vergrößert. Obwohl sich die Mehrzahl der Kultur- und Kunstorganisationen spätestens seit dem Jahr 2000 mit sehr fein abgestimmten Marketing- und Public-Relations-Maßnahmen bemüht hat, ihren Platz in der Gesellschaft zu bewahren und ihre Relevanz zu stärken, haben die sich ständig verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die feinen Entkopplungsprozesse nicht zugelassen, dass diese Maßnahmen nachhaltig wirksam werden konnten. Sie blieben kosmetischer Natur.

Der Verlust von Nachhaltigkeit als gesellschaftlichem Wert in vielen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Kontexten hat zudem dazu geführt, dass die jüngeren

Generationen fast nur noch Dinge als prioritär wahrnehmen, rezipieren und konsumieren, die mit einer hohen Grundgeschwindigkeit und einem hohen Bildanteil verbunden sind, im Internet im Streaming und Gaming, in den sozialen Medien, in Teilen moderner U-Musik, in Clubs und Szene-Events. Ein weiterer Grund besteht in der scheinbar besseren Zugänglichkeit und der individuellen Bequemlichkeit. Während der Coronakrise wurden viele Aufführungen gestreamt, die eine hohe Nachfrage besaßen, weil sie besser und schneller zugänglich waren und auch junge, »unerfahrene« Zuschauer*innen erstmals nicht das Gefühl hatten, sich für ihre Unerfahrenheit in Bezug auf Theater und Hochkultur rechtfertigen zu müssen. Zwar können die Darstellenden Künste Vorlagen für diese Entwicklung liefern oder diese bildhaft nachformen, aber mit ihrer oft bedächtigen Erzählgeschwindigkeit bleiben sie selbst dann noch im Hintertreffen, wenn sie Medien einsetzen, und sie können diese Lücke weder kurzfristig schließen noch langfristig aufholen. Zwar gibt es sehr erfolgreiche Ansätze in den Freien Darstellenden Künsten, diese Bedächtigkeit und Zukunftsvergessenheit zu überwinden, wie z.B. die Gruppen *Gob Squad* oder *Prinzip Gonzo* erfolgreich zeigen, aber das sind eher Ausnahmen. Am härtesten betroffen sind hiervon die öffentlichen Theater, die privaten und die Bespielhäuser der INTHEGA-Gruppe, die aufgrund **fehlender Digitalisierungskonzepte** den Anschluss an die Gegenwart und Zukunft aufs Spiel setzen.

Kultur und Kulturpolitik sind allmählich ans **Ende eines imaginären Tisches** gerückt, an dem die gesamte Gesellschaft mit all ihren Interessen, Wünschen und Zielen sitzt und über die Zukunft und die Verteilung der Ressourcen berät. Hier stellt sich die Frage, welche Akteur*innen sich zukünftig mit welchen künstlerischen, konzeptionellen oder aktivistischen Mitteln für die Darstellenden Künste so einsetzen werden, dass diese wieder ein relevanter Teil der Gesellschaft werden. Von hier aus gibt es zwei Möglichkeiten, das Theater und die Darstellenden Künste wieder in die Polis zu rücken, um diese aktuelle und auch hier sich anbietende Metapher zu nutzen:

1. die **Stakeholder**, insbesondere die Mitarbeiter*innen und Künstler*innen sowie die Besucher*innen und Bürger*innen der Stadt, entwickeln neue Konzepte, die auf einer genauen Analyse der realen, gemeinsam verhandelten Bedürfnisse beruhen, die sich damit von den bisher gelebten Traditionen der Künstler*in/Leiter*in/Intendant*in als Genie verabschieden und auf dieser Basis innovative Zukunftsmodelle entwickeln,
2. die **Kulturpolitik** nimmt das Heft des Handelns wieder in die Hand, sichert der Kultur und den Künsten ihren Platz in der Gesellschaft.

Instrument 1: Leitbild und Kodex

Eine wesentliche Voraussetzung für eine bewusste kulturpolitische Neujustierung des gesamten Arbeitsfelds der Darstellenden Künste wie auch der Organisationen ist es, ein neues Leitbild und eine gemeinsame Zielebene für die Kulturpolitik auf allen Ebenen zu finden. Dieses könnte in Workshops zwischen den Politiker*innen, den Verbänden, Stiftungen und den anderen Stakeholdern der Ebenen so lange verhandelt werden, bis es Ergebnisse gibt. Einen Aufschlag macht die Kulturpolitische Gesellschaft mit ihren regionalen Verbänden, die Kommunikationsplattformen schaffen, um neue Formen der Kulturpolitik zu diskutieren. Um die Zielebenen zu sichern, benötigen die Kulturpo-

litiker*innen und Vertreter*innen der Administrationen, wie auch alle Darstellenden Künstler*innen und ihre Organisationen einen **gemeinsamen Code of Conduct**, der die wesentlichen Verhaltensweisen in den Antrags-, Arbeits- und Produktionszusammenhängen und innerhalb der Organisationen in ihrem Umfeld regelt und reguliert. Kodizes sind sehr alte Instrumente, die früher als Schreib- und Speichermedien genutzt wurden und die deshalb auch einen großen Schutz und Einfluss genossen. In der modernen Zeit werden Kodizes auch als Ehrenkodex genutzt – und nicht immer erfolgreich eingehalten. Der wohl bekannteste Kodex, »der Kapitän verlässt als Letzter das Schiff«, wenn dieses oder die Mannschaft bzw. Reisende in Gefahr sind, soll hier als Beispiel dienen. Es gibt Kodizes im Sport, beim Militär, in den verschiedenen Handwerkskilden und anderen Bereichen der Gesellschaft. Es gibt aber auch neuere Entwicklungen: Um gegen Korruption im Amt gewappnet zu sein bzw. dieser ein für alle Mal einen Riegel vorzuschieben, »hat sich die Gemeindevertretung von Birkenwerder einem **Ehrenkodex** unterworfen«²⁵. Ähnliche Kodizes gibt es auch in der Wirtschaft. Heute ist ein Kodex eine **Sammlung von Regeln**, die in ihrer Gemeinschaft einem oder mehreren bestimmten Zielen und immer stärker auch als **Kompass und Identifikationsinstrument** dienen soll.

In einem ersten Kodex der Darstellenden Künste könnten die Regeln der Zusammenarbeit und der Förderung zwischen den Stellen der Kulturpolitik und den Künstler*innen und Kulturorganisationen gemeinsam entwickelt und für die nächsten zehn Jahre gemeinsam mit Vertreter*innen aller Akteur*innen festgeschrieben werden, um dann noch einmal in einem groß angelegten Workshop nach Jahren des Gebrauchs und der Erfahrung überprüft zu werden. Bis dahin werden Feedback und die Ergebnisse von Evaluationen sorgfältig gesammelt und so zusammengestellt, dass sich daraus weitere Handlungsanleitungen ablesen lassen. Sicherzustellen ist in diesem Kodex auch, dass Ämterpatronage und Klientelismus abgeschafft werden müssen. Die Communitys der Freien Darstellenden Künste sind in ihrem Umfang sehr überschaubar. Viele der Akteur*innen kennen sich aus jahrelanger Zusammenarbeit, sodass selbst über Berufs- und Standesgrenzen hinaus Freundschaften und enge Verbindungen entstehen. Die fehlende Distanz, z.B. zwischen Jurymitgliedern und Einreichern von Projektanträgen, wird vor allem im Rahmen von Entscheidungsvorgängen selten thematisiert. Das sollte zukünftig verstärkt nachgeholt werden. Zudem sollten Mechanismen und Regeln in den Codes eingerichtet werden, in denen zu starke persönliche Verbindungen und damit verbundenes Eigeninteresse vorzeitig aufgedeckt werden. Ämterpatronage mittelfristig abzuschaffen bedeutet auch, dass Ämter nicht länger als für zwei Perioden von derselben Person bekleidet werden dürfen, und auch nur dann, wenn damit keine weiteren Vorstandsämter in anderen ehrenamtlichen Konstellationen verbunden sind oder diese ruhen.

Instrument 2: Runde Tische zur Koordination und Kommunikation

Viele Künstler*innen der Freien Szene und viele Organisationen der Darstellenden Künste leider unter einer starken Entkopplung ihrer Tätigkeit von der Kulturpolitik und ihren Verantwortlichen. Sie fühlen sich kaum bemerkt und gesehen und in ihren

Ansprüchen nicht adäquat wahrgenommen. Resignation, Missverständnisse und Unklarheiten sind die Folge. **Kommunikation** ist das wohl beste Instrument, um diese Fehlstellen auszugleichen und sowohl das Wissen über die Arbeit und die Wünsche der Künstler*innen in der Kulturpolitik zu verankern und auch um vice versa die Kulturpolitiker*innen unmittelbar kennenzulernen. Ein geeignetes Instrument der Kommunikation ist der **Runde Tisch**, weil er die demokratische Eigenschaft besitzt, dass es keinen präsidentialen Vorsitz oder dergleichen gibt und mit ihm eine symbolische Augenhöhe aller Teilnehmer*innen verbunden ist. Zudem erlaubt der Runde Tisch schnell wechselnde Gesprächsthemen, wenn die Teilnehmer*innen bemerken sollten, wenn ein Thema erschöpfend diskutiert worden ist. So könnte z.B. ein permanenter Runder Tisch in jedem Bundesland eingerichtet werden, da die Freien Szenen und die öffentlichen Theater oft einen regionalen Bezug haben und so schnell eine Verbundenheit zwischen Geldgeber*innen und Künstler*innen wie Organisationen hergestellt werden würde.

Ergänzt werden diese 16 Runden Tische in den Bundesländern durch einen zentralen **Runden Tisch auf Bundesebene**, sodass sich die föderale und die zentrale Ebene der Kulturpolitik begegnen können. Hier würde ich vorschlagen, auf Verbandsstrukturen zu verzichten, denn auf Bundesebene geht es um einen Austausch zwischen den eigens hierfür ausgelosten Akteur*innen, die die eigentliche künstlerische Arbeit tätigen, mit ihrem politischen Gegenüber, um genau dort die Themen und Probleme ansprechen und platzieren zu können, die akut sind und die weitere Entwicklung der Künste, der Künstler*innen und der Organisationen hemmen.

Instrument 3: Thinktank zur Weiterentwicklung der Darstellenden Künste und der Kulturpolitik

Kulturpolitik darf kein starres und unbewegliches Feld der Politik sein. Es muss sich an der Entwicklungsgeschwindigkeit der kulturellen Felder, Künste und Themen der Kulturorganisationen messen lassen. Um diesem Anspruch zu genügen, muss es nicht nur eine verbesserte Kommunikation zwischen den finanzierenden und den durchführenden Teilen der Kultur und Künste geben, sondern eine Möglichkeit, Wissen und Kompetenzen beider Ebenen sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Unter dieser **Kommunikationshaube** werden die kulturpolitisch Verantwortlichen zu einem Teil der Darstellenden Künste und verlieren ihre antagonistische Setzung.

Der Thinktank dient in erster Linie der Weiterentwicklung der Darstellenden Künste, aber auch der Kulturpolitik in den Bereichen, in denen es Berührungspunkte mit den Darstellenden Künsten gibt, wie z.B. bei Forschung und Entwicklung, der Antragstellung, der Weiterentwicklung der bestehenden und der zukünftigen Fördersysteme. Zudem soll der Thinktank zukünftig auch der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen Darstellenden Künsten und der Kulturpolitik dienen mit dem Ziel, Wissen zu sammeln und zu archivieren, vor allem aber beständig zu generieren und weiterzuentwickeln. Dieses Wissen kann regelmäßig über verschiedene Kommunikationskanäle in die einzelnen Verbandsgruppierungen, aber auch direkt an die Künstler*innen, Gruppen, Produktionshäuser und Theater geliefert werden. Das wird ergänzt durch kontinuierlich entwickelte Podcasts, Artikel und Forschungsbeiträge, durch Residenzen junger

Wissenschaftler*innen mit jungen Künstler*innen, die gemeinsam an Reformteilen für eine Theaterlandschaft der Zukunft arbeiten.

Instrument 4: Eine Entwicklungs- und Förderbank für die Kultur (EFÖK)

Koordinierte Mittelvergabe und neue Programme u.a. zur Förderung von

- einem Wechsel zwischen freien und öffentlichen Darstellenden Künsten,
- Lebensarbeitszeitmodellen für Berufsstart, Phasen und Zyklusende.

Eine wesentliche Erkenntnis dieser Studie ist der Fakt, dass nicht ausreichend Mittel zur Vergabe zur Verfügung stehen und diese **ungleichgewichtig an öffentliche und Freie Darstellende Künste vergeben werden**. Aber nicht nur dieses Ungleichgewicht lässt sich verzeichnen. Hinzu kommt, dass die Mittel für die Darstellenden Künste in mehreren Ligen vergeben werden und diejenigen Gruppen und Künstler*innen die höchsten Finanzierungstranchen erzielen, denen aufgrund ihres Prestiges und kulturellen Kapitals am meisten vertraut wird:

- Zur Gruppe der auch international renommierten Companys, die heute über das größte kulturelle Kapital und Prestige in den Darstellenden Künsten verfügen, zählen zum Beispiel *Rimini Protokoll*, *She She Pop*, *Gob Squad* u.a.
- Die zweite Gruppe an freien Companys und Künstler*innen konzentriert sich wesentlich auf die Metropolregionen. Die Kategorie hat eher etwas mit dem Zeitraum des Eintretens in den bundesweiten Kontext zu tun als mit der ebenfalls hohen Qualität der Produktionen und betrifft vor allem die Gruppen und Künstler*innen, die vor einem Durchbruch stehen oder diesen gerade hinter sich haben. Hierzu zählen *Prinzip Gonzo*, *Monster Truck* u.a.
- Die dritte Gruppe umfasst die regionale Freie Szene in den Bundesländern, denen oftmals aber ausreichende Mittel und Produktionskapazitäten in Form eines Produktionshauses fehlen.
- Die vierte Gruppe bezieht sich auf Laien oder Halblaien, die dennoch auf einem sehr hohen künstlerischen Niveau in lokalen und regionalen Kontexten arbeiten.

Hinzu kommen Einzelkünstler*innen, die zwischen den beiden Systemen freies und öffentliches Theater wechseln oder parallel in beiden arbeiten, was mit vielen administrativen und finanziellen Schwierigkeiten verbunden ist. Es müssen mit **neuen Lebensarbeitszeitmodellen** in den künstlerischen Bereichen auch **Wanderer** zwischen den verschiedenen Systemen belohnt werden, für ihr Engagement und die Zeit, die sie in künstlerische Arbeiten stecken. Anstatt vor allem junge begabte Künstler*innen aus finanziellen Gründen in Karrieren in öffentlichen Theatern zu »verheizen«, sollten für jene Künstler*innen gleichgewichtige Anreizsysteme entwickelt werden, die lieber unabhängig und frei von Hierarchien und Denkeinschränkungen arbeiten möchten und die nur gelegentlich in öffentlichen Theatern interessante Angebote annehmen würden. Ich würde an dieser Stelle empfehlen, systematische Anreize zu entwickeln, mit denen eine ganze Lebenszeit als Künstler*in beachtet und unterstützt wird, unabhängig davon, ob sie*er frei, öffentlich oder in anderen Kontexten arbeitet. Hierzu

gehört selbstverständlich auch, dass ein*e Künstler*in, der*die dieses Modell wählt, auch finanzielle Unterstützung für Aus- und Fortbildungen, Coachings erhält, aber auch für die Finanzierung der bislang von der Kulturpolitik unbeachteten Zwischenräume ohne Arbeit und der Zeiträume nach der aktiven Zeit als Künstler*in, z.B. mit dem Eintritt in das Rentenalter.

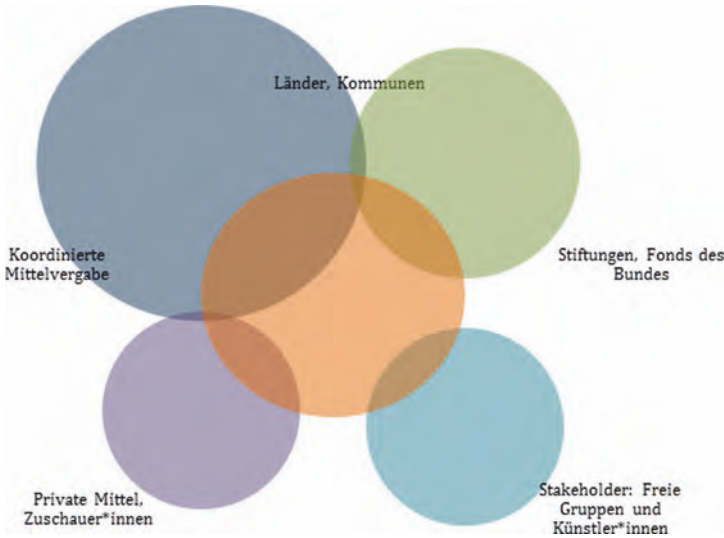
Die meisten der vergebenen Mittel in den Freien Darstellenden Künsten konzentrieren sich auf **künstlerische Projekte**, nicht jedoch auf die Unterstützung in den einzelnen Lebenszyklen und der Absicherung bei Schwangerschaft, Ausfall wegen Versorgung eines Kindes, bei einem Unfall oder chronischer Krankheit und schließlich im Alter. Insgesamt kann das bestehende System der Förderung der Darstellenden Künste alles andere als divers und inklusiv eingestuft werden: Das System ist alters-, krankheits- und familienavers und dient viel eher der Förderung junger, innovativer, vielarbeitender, unabhängiger Künstler*innen, die sich komplett ihrer künstlerischen Arbeit verschrieben haben und so schnell von Selbstausbeutung erfasst werden können.

Ein wichtiger, nicht neuer, aber immer wieder notwendig zu erwähnender Fakt ist der, dass die – bislang ausgebliebene – Förderung struktureller Reformen in der Theaterlandschaft auch einer **stärkeren Angleichung und Modernisierung** dienen würde. Einzig die BKS versucht mit einigen Programmen auch strukturell zu denken und zu agieren, aber wie die bereits erwähnte Evaluation des BKS-Programms Doppelpass ergeben hat, erwähnen darin alle Interviewpartner*innen, dass sich das Programm nahezu in seiner Gänze auf Projekte bezieht – und Strukturfragen schlicht auslässt bzw. nicht berührt. Gerade letzterer Aspekt wird deshalb von ehemaligen Teilnehmer*innen dieses Programms auf beiden Seiten eingefordert.²⁶ Ich schlage deshalb vor, diesen Aspekt zukünftig in einer neuen Förderarchitektur zu berücksichtigen und die einzelnen instrumentellen Bestandteile entsprechend auf eine Zwei-in-Ein-Gleisigkeit auszurichten.

Das setzt allerdings auch voraus, dass die Vergabe von Mitteln jeder Form koordiniert wird und dass ein **Nationales Elektronisches Kultur-Förder- und Projekt-Archiv** (NEKPA) geschaffen wird, in dem alle Förderdaten erfasst und vorgehalten werden, die auch jederzeit von unabhängigen Wissenschaftler*innen ausgewertet werden dürfen. **Dieses Archiv**, das regelmäßig Jahresberichte veröffentlicht, in dem die kumulierten vergebenen Summen je Akteur*in in den Darstellenden Künsten aufgezeigt werden, wird nicht nur eine Richtschnur für eine gerechtere Vergabe werden, sondern auch ein Seismograf für neue Strömungen in den Projekten und in der Förderpolitik, die oftmals erst nach Einsetzen dieser wahrgenommen werden, sodass sie nicht mehr begleitet und mitentwickelt werden können. Zudem können Förderinstrumente aller Ebenen und Kategorien (siehe Abb. 3) auch die Erkenntnisse aus den einzelnen Jahresberichten erfassen und daraus eigene Schlussfolgerungen für die zukünftige Mittelvergabe ziehen. Eine **koordinierte Mittelvergabe** setzt die Entwicklung eines Instruments voraus, das mehrere Funktionen auf sich vereint: die Funktionen einer Sammel- und Vergabe-, einer Beratungs-, einer Koordinations- und Qualitätskontrollstelle. Diese Funktionen können selbstverständlich auch einzeln oder gemeinsam angeboten werden.

26 Perrot (2016).

Abbildung 3: Stark vereinfachte Gesamtstruktur der Träger der Kulturentwicklungsbank



Das Prinzip Sammelstelle: Die fördernden Institutionen vertrauen ihr Geld einer neuen, auf der Metaebene eingerichteten Organisation an, die diese Gelder bewirtschaftet. Damit werden die Institutionen davon entlastet, die weitere Mittelvergabe, das Aufstellen von Förderkriterien, die Begutachtung von Anträgen etc. selbst vorzunehmen. Mit dem Anvertrauen der Fördermittel wird die Bewirtschaftung dieser Mittel fortan und selbstständig von der Sammelstelle vorgenommen. Im Vorstand der Sammelstelle sitzen paritätisch zu den Größenordnungen der Einlagen bzw. Einzahlungen die Vertreter*innen der Förderinstitutionen und kontrollieren deren Geschäft. Sie entwickeln eine Satzung und wählen einen Vorstand sowie eine*n Sprecher*in, um nach außen wie innen kommunikationsfähig zu bleiben. Zugleich setzen sie eine Geschäftsführung für die Sammelstelle ein, die nicht aus dem Personal der vier Institutionen kommen darf, sondern eine externe Expertise mitbringen muss.

Das Prinzip Vergabe: Der Teil der Organisation, der für die Vergabe der Mittel zuständig ist, beurteilt die Anträge, bereitet diese Anträge so auf, dass sie einer Fachexpertise in der Jury zügig Aufschluss über die Förderfähigkeit und die Besonderheiten des Antrags geben können, und macht einer unbekannten Jury damit genaue Vorschläge für die Mittelvergabe. Die Jury kann allerdings jederzeit mit Begründungen, die in sogenannten Vergabeprotokollen niedergelegt werden müssen, eigenständige Vergabeentscheidungen treffen, die von den Vorschlägen der Vergabestelle abweichen.

Die Prinzipien Begleitung und Beratung: Eine Förderung endet nicht mit der Vergabe von Mitteln, sondern mit der letzten Evaluation des Projekterfolgs und des entsprechenden Mitteleinsatzes. Insbesondere in der Vorbereitungs- und Realisierungsphase benötigen die Künstler*innen und Gruppen eine enge Begleitung und Beratung, die gewährleistet

werden muss. Inzwischen gibt es in großen Gruppen der Kategorie 1 und 2 Mitglieder, die sich auf Aufgaben der Produktionsleitung vollständig oder teilweise konzentrieren. Anders sieht es bei der regional agierenden Mehrheit der Freien Darstellenden Künstler*innen aus, denen die Kenntnisse und Erfahrungen sowie die Mittel und der Zugang zu entsprechenden Projektbüros fehlen. Bislang haben diese Projektbüros wichtige Aufgaben erfüllt, auf Dauer sind diese aber zu teuer für die Gruppen und Einzelkünstler*innen. Das Know-how sollte zentral vorgehalten und beständig weiterentwickelt werden.

Das Prinzip Monitoring: Monitoring beinhaltet eine unabhängige Beobachtung ohne direkte Einmischung. Es ist die Arbeit der Analytiker*innen unter den Kulturmanagement- und Theaterwissenschaftler*innen, die die Produktionsvorbereitung, Produktionsverläufe und -entwicklungen sowie die entsprechenden Nachbereitungs- und Abrechnungsphasen genau studieren, um hieraus Erkenntnisse für eine ständige Verbesserung zu ziehen.

Die Prinzipien Qualitätskontrolle und Evaluation: Mit dem Prinzip Kontrolle sollen die wesentlichen in den Antragsdokumenten notierten künstlerischen und organisatorischen Ergebnisse überprüft werden. Wichtig ist erstmals eine **zentrale Kontrollfunktion**, mit der die Ergebnisse des Mitteleinsatzes kontrolliert und wissenschaftlich aufbereitet und ausgewertet werden können.

Wenn man **diese Prinzipien zusammenführt**, gibt es zwei Möglichkeiten, diese instrumentell zu verarbeiten. Zum einen könnte man für jedes dieser Prinzipien eine eigenständige Institution begründen, die sich zentral, dezentral oder vernetzt mit dem vorhandenen Potenzial in der Szene verknüpft. Eine andere, potenziell vielversprechendere Variante besteht in einer Zusammenführung: Hier liegt aus mehreren Gründen die Entwicklung und Gründung einer Organisation nahe, die alle von staatlicher und privater Seite bislang ausgeführten Mittelvergaben an die Freien neu und unabhängig organisiert. Wesentliche Aspekte, die für »zentral« versus »dezentral« sprechen, sind die *economies of scale*, der dadurch mögliche optimale und wirksamere Ressourceneinsatz einer Zentrale. Hinzu kommen die damit deutlich verbesserten Kommunikations- und Abstimmungsmöglichkeiten zwischen den bislang zersplittert agierenden Trägern und Finanziers und schließlich auch die Möglichkeiten, auf diese Weise ein einheitliches Angebot für eine uneinheitliche Landschaft der Darstellenden Künste zu schaffen, um entsprechende Umkehreffekte der gegenwärtig forcierten Zweigleisigkeit zu schaffen. Eine starke Organisation in diesem Bereich kann die Freien Darstellenden Künste mit einer größeren politischen Wirksamkeit sukzessive an das finanzielle und institutionelle Niveau der öffentlichen Theaterlandschaft heranführen, wenn der kulturpolitische Wille zu einer Angleichung besteht und auch ausgeführt wird.

Im Zentrum dieser Überlegungen könnte deshalb die Gründung einer Förder- und Entwicklungsbank für den Kultursektor nach dem Modell der *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW) stehen, die seit Langem bereits hervorragende Erfahrungen mit der Förderung hochsubventionierter Projekte, Programme und Strukturförderungen in der Entwicklungshilfe macht. Eine solche Bank würde in folgenden Sektoren agieren:

- allgemeine und individuelle Projektförderung,
- thematische Programmförderung,
- Strukturförderung
- institutionelle Förderung und
- Beratung und Förderbegleitung.
- Zu ihren **Aufgaben** gehören
- die Aufnahme, Sammlung und Anlage von Ressourcen,
- die Prüfung von Anträgen,
- die Vergabe von Mitteln in den Förderbereichen,
- das Monitoring und die Qualitätskontrolle der Ergebnisse einschließlich
- deren Aufbereitung in Publikationen und wissenschaftlichen Texten.

Der Vorteil eines Bankmodells ist es, dass es als Kapitalsammelstelle für die gesamte Kulturlandschaft dienen und für temporär nicht genutzte Mittel auch sichere Anlagemöglichkeiten generieren kann. Das heißt, Fördermittel kommen prinzipiell von öffentlichen und privaten Stellen, wobei private und öffentliche Fonds als Vorformen einer Bank darum bemüht sein sollten, in ihren Bereichen die Mittelaufnahme zu bündeln. So könnte die deutsche Wirtschaft einen **Kulturfonds** auflegen, in dem 25 % ihrer für die Kultur vorgesehenen Mittel in einem unabhängigen Fonds eingesetzt werden, der sich thematische Schwerpunkte gibt, die von Jahr zu Jahr auf Empfehlungen einer unabhängigen Jury auch variieren können. Ein weiteres Viertel sollte in den Bereichen eingesetzt werden, die gemeinsam als Schwerpunktbereiche der Kultur identifiziert werden. Hierfür bräuchte es dringend einen **Bundeskulturentwicklungsplan** (vgl. Kapitel 6.6), der eine konzeptionelle und inhaltliche Vorlage für den Teilplan des BKM im Haushaltsplan 04 der Bundesregierung ist. Die anderen Mittel können vorerst frei eingesetzt werden.

Eingeführte Spezialorganisationen wie die KSB können – mit oder ohne Kollaborationsgebot – erhalten bleiben, da diese über die Jahre eine sehr spezifische Fachexpertise aufgebaut haben. Andere Organisationen werden sich in diesem Rahmen zusammenschließen und auf eine bessere Betreuung der Künstler*innen der Freien Szene konzentrieren müssen, die bislang versäumt worden ist. Eine **Kulturförder- und Entwicklungsbank** wäre eine mögliche Option. Es kann sich anstatt dieses Organisationsmodells alternativ um eine mögliche Fusionierung der genannten Fonds oder um einen verlängerten Arm der staatlichen Exekutive handeln, die die Mittel ausreichen, weitere sammeln, Daten erheben und auswerten darf. Dies würde dem Modell einer erweiterten Antragsstelle folgen, die allerdings deutlich weniger unabhängig und objektiv arbeitet als ein Bankmodell. Aufgrund der sehr langen reformlosen Zeit und der vielen verlorenen Jahre, in denen sich Fördersysteme strukturell nur marginal verändert haben, ist eine unabhängige Förder- und Entwicklungsbank dennoch klar zu favorisieren, weil hier über längere Zeiträume gesehen eine deutlich größere Fachexpertise und starke, nachhaltige Kompetenzen aufgebaut werden können, die in der Politik aufgrund von häufigem Personalwechsel auf allen Ebenen der Legislative und Exekutive nicht nachhaltig abgesichert werden können. Die strengen Regularien einer Kulturförder- und Entwicklungsbank sind allerdings ein sehr wichtiger Vorteil bei der Abwägung der verschiedenen Modelle, weil z.B. die *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (BaFin) klare Regeln für das Wirken und die Aufsicht von Banken setzt, sodass die Güte der Mittelverwendung je-

derzeit genau geprüft und Ratings für alle erfolgten Projekte vergeben werden können, auf deren Basis Lerneffekte jederzeit wieder in das System zurückgespeist werden können. Hinzu kommen strenge Kriterien für die Arbeit der Vorstände und Aufsichtsräte, die bei Weitem jene ganz normaler Wirtschaftsunternehmen übertreffen.

In einem dritten Schritt müsste die zentrale Ebene durch dezentrale Filialen in den Großregionen des Landes ergänzt werden, um die Antragsfähigkeit zu verbessern und um diese vor allem aus den Verteilungskämpfen und Kämpfen um Deutungshoheit zwischen den Kommunal- und Senatsverwaltungen, den sehr aufmerksamen und selbstbewussten Landesverbänden der Freien und den freien Gruppen und freien Künstler*innen herauszuhalten. Die bislang vorherrschende, gefühlte Ungerechtigkeit bei der Vergabe von Mitteln, bei der Besetzung von Juries und von Spitzenpositionen in den Verbänden könnte völlig eliminiert werden.

Abbildung 4: Entwicklungsbank Kultur mit Trägergruppen und zentralen Funktionen

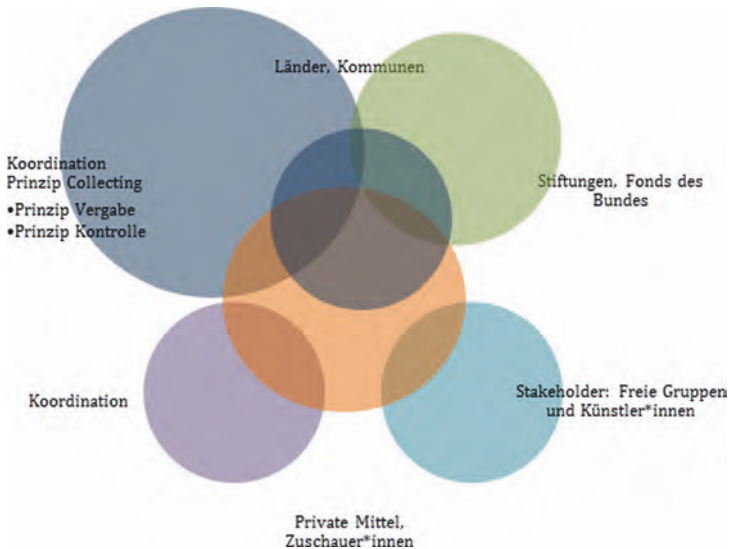
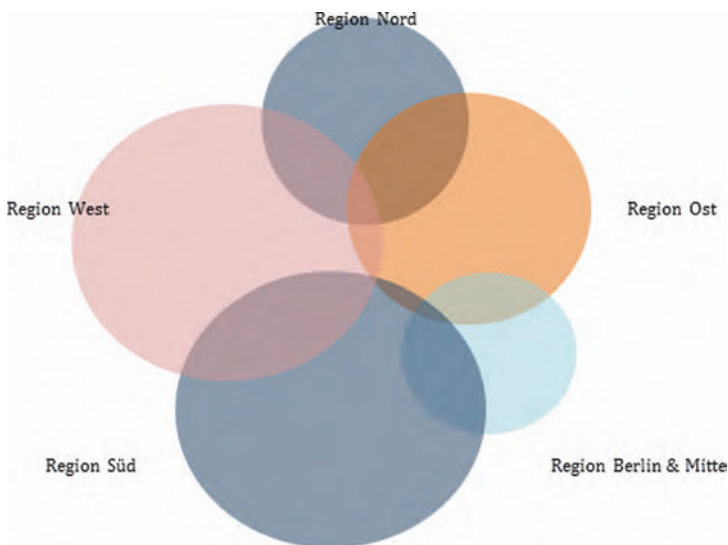


Abbildung 5: Dezentralisierung der Entwicklungsbank für Kultur in fünf Großregionen



Die derzeit vorherrschende Aufteilung zwischen Projekt-, institutioneller und Exzellenzförderung – wobei derzeit jeder Fördertyp in jedem Bundesland mit einer anderen Bedeutung und anderen Förderkonditionen verbunden ist – wird von den meisten Interviewpartner*innen und von den Akteur*innen der Freien Szene weder als zeitgemäß noch als ausreichend oder zukunftsfähig betrachtet, woran sich die Frage anschließt: **Wie müssten die Fördermodelle aufgebaut sein?**

Es geht demnach darum, die bislang stattfindende starre Kategorisierung aufzubrechen und in ein einerseits überregional einheitliches, andererseits aber fluides Vergabesystem umzugestalten, mit dem angepasste und maßgeschneiderte Finanzierungs- und Beratungsangebote entwickelt werden können, die Abweichungen von den vorgesehenen Standards haben dürfen und sollen. So wünschen sich viele Gruppen begleitende Beratungsangebote zur Umsetzung der Förderung und Realisierung der Projekte oder die Kombinationen verschiedener Fördertypen, bei denen auch Aspekte einer strukturellen Entwicklung unterstützt werden sollen. Diese ist bislang in kaum einem Fördertyp mitbedacht worden, obwohl zukünftig eine ganzheitliche Lösung ohne strukturelle Förderung kaum mehr möglich sein wird. Hier wird es dann darauf ankommen, eine künstlerische, administrative und strukturelle Entwicklung zu kombinieren.

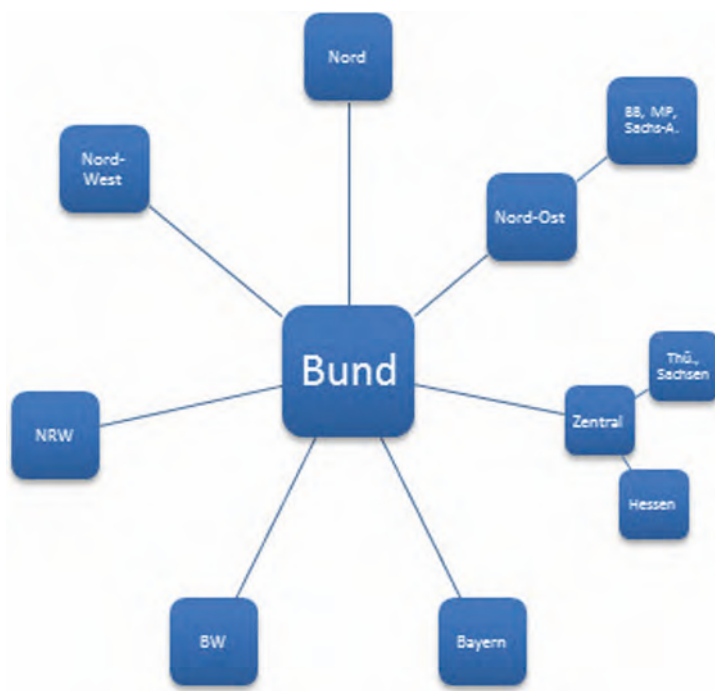
Eine genaue Beschreibung des Aufbaus, der Aufsicht, der Refinanzierungsmodalitäten der Bank und der Finanzierungsmodalitäten der Künstler*innen würde in dieser Studie den Rahmen sprengen. Dabei geht es nicht um eine Kreditierung, sondern um die Ausreichung von Fördermitteln und Beratungsangeboten in Form von Subventionen. Die KfW ist deshalb hierfür maßgeblich, da diese für den Entwicklungsländerbereich ein solches Modell seit Jahrzehnten erfolgreich im Bereich der subventionierten Förde-

rung ausführt, das, selbstverständlich ohne die Spezialbedingungen dieses Arbeitsfelds, übertragbar sein kann.

Instrument 5: Eine Qualitätsagentur für die Darstellenden Künste

Qualitätskontrolle und Evaluationen gehören wie der Einsatz von modernen Feedback-techniken zu den wesentlichen Instrumenten einer ganzheitlichen Förderarchitektur in der Kulturpolitik. Hier könnte ein **bundesweites Netz einer Qualitätsagentur für die Darstellenden Künste** (QuADK) seine Arbeit aufnehmen, das in jedem der 16 Bundesländer einen Sitz und eine Stimme im Gesamtnetzwerk hat. Der Bund stattet diese Agentur mit ausreichenden Fördermitteln aus. Jedes Bundesland sitzt mit je einem Vertreter der Landeskulturpolitik und der Stakeholder aus den Reihen der Darstellenden Künste im Aufsichtsgremium der Agentur, die zusätzlich und bei Bedarf auch mit beratenden Expert*innen besetzt ist.

Abbildung 6: Regionaler Aufbau einer Qualitätsagentur für die Darstellenden Künste



Instrument 6: Stakeholder-Monitor – aktives Stakeholder-Management

Die Begriffe der Stakeholder-Orientierung und ihres Managements sind relativ neu in der deutschen Theaterlandschaft. Besucher- und Nichtbesucherforschung in den öffentlichen Theatern haben ergeben, dass die Konzentration auf diese beiden Gruppen, wie z.B. im *(audience) development*, eine Gesamtschau der Bezugsgruppen des Theaters eher

verhindert und unterbindet, als diese zu fördern. Zudem geht es darin noch zu wenig um die aktive Einbindung und Partizipation der Gesamtheit der Stakeholder. Mit einer Stakeholder-Orientierung sollen alle Bezugsgruppen des Theaters genau analysiert und beurteilt werden, um später Kontakt zu ihnen aufnehmen und eine koordinierte und informierte Anbindung absichern zu können. Das Ziel ist die **Einbettung** der Theater und der freien Gruppen und Künstler*innen in die Stadt- oder Landgesellschaft und in die künstlerisch favorisierten Communitys – ohne deshalb andere Communitys zu vernachlässigen. Die ersten Instrumente sind vereinfacht ausgedrückt menschliche, und zwar die Hände zu reichen, Einladungen auszusprechen, zu informieren, zuzuhören und aktiv einzubinden. Um ein aktives Stakeholder-Management zu entwickeln, bedarf es jedoch geeigneter Instrumente. Oftmals wird dies noch immer aus den Intendantzbüros heraus sehr punktuell und sporadisch betrieben, in den Freien Darstellenden Künsten habe ich das Thema zudem kaum thematisiert gefunden und gehe davon aus, dass hier eine klare Zielgruppenansprache favorisiert und eine Stakeholder-Orientierung damit umgangen wird, weil hierfür weder Zeit noch Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Zielgruppenansprache beruht auf einer Mischung aus Erfahrungen im Umgang mit den Publika und dem Fokus des jeweiligen künstlerischen Projekts, während ein Stakeholder-Monitoring zumindest Expertise und Kapazitäten benötigt, die sich eine freie Gruppe bislang nicht leisten kann. Hinzu kommt, dass immer auch der wichtigste Schritt gegangen werden muss: die Stakeholder transparent und vollständig zu informieren und sie an der Entwicklung der Instrumente teilhaben zu lassen. Zielsetzung ist hier die Zusammenarbeit mit **informierten Publika und weitergehend mit informierten Stakeholdern**, denn nur so kann auch eine zielführende wechselseitige Unterstützung erfolgen.

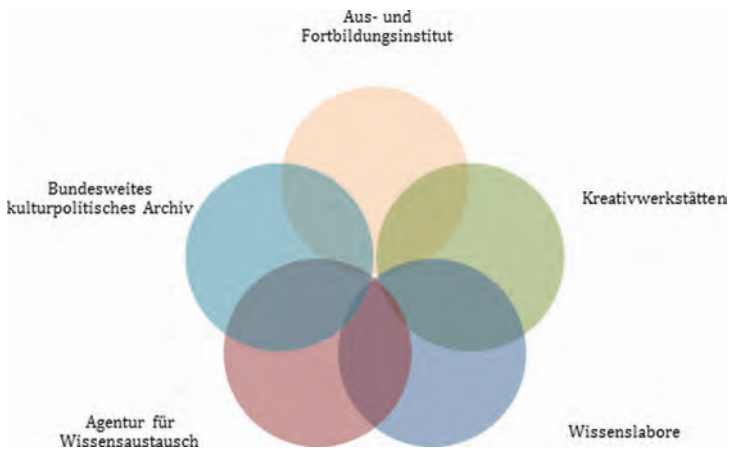
Ein von den Verbänden, dem Bund, den Ländern und Kommunen gemeinsam getragenes und finanziertes Institut, ein sogenannter **Stakeholder-Monitor**, könnte alle hierfür nötigen Kapazitäten, Aufgaben und Maßnahmen bündeln und bei Anfrage der jeweiligen Gruppen und Künstler*innen abrufen. Der Monitor kann ebenfalls dabei unterstützen, entsprechende Maßnahmen auf der institutionellen bzw. auf der Projektebene umzusetzen, insofern hier eine Stakeholder-Einbindung vorgesehen ist. Damit würden die bisherige Beliebigkeit aufgebrochen und Standards gesetzt werden können. Entsprechende Weiterbildungsangebote könnten für all jene geschaffen werden, die sich inhaltlich mit dem Thema vertieft auseinandersetzen wollen, oder für jene, die zukünftig an der Schnittstelle zwischen Stakeholdern und künstlerischen Projekten arbeiten werden.

Instrument 7: Institut für Lebenslanges Lernen (ILELE)

Eine **neue Förder- und Beratungsarchitektur** funktioniert nur dann, wenn das hierfür zuständige Personal auf allen kulturpolitischen Ebenen und in allen entsprechenden Institutionen ständig aus- und fortgebildet wird, damit sie auf höchstem Niveau mit den Partner*innen und Akteur*innen in den Künsten und der Kultur, und hier insbesondere in den Darstellenden Künsten, arbeiten und kooperieren können. Hierzu gehört es auch, gezielt Anreizsysteme für ein lebenslanges Lernen zu setzen. Betrachtet man die Kulturpolitik in Deutschland als eine große Struktur, dann muss sich diese insgesamt wie auch in ihren Einzelteilen durch ständiges Lernen austauschen und weiterentwickeln. Hierzu gehören die oben genannten Maßnahmen der Personalentwicklung und zudem die Einrichtung von Wissenslaboren und Kreativwerkstätten, in denen über die Grenzen des

Bestehenden hinaus gedacht und entwickelt werden darf, sowie die Etablierung eines großen Archivs, in dem permanent Wissen gesammelt, abgelegt, verteilt und weitergegeben wird und das mit einer *Agentur für einen dauerhaften Wissensaustausch* gekoppelt ist, sodass hier ein sehr hoher Spezialisierungsgrad mit einer maximalen Kooperationsbereitschaft geschaffen wird, der von den *capacities of scale* profitiert.

Abbildung 7: Teile des Instituts für Lebenslanges Lernen in der Kulturpolitik



Diese Instrumente können von allen Mitgliedern der deutschen Kulturpolitik und der Darstellenden Künste genutzt werden, wobei es der Agentur darauf ankommt, dass die Instrumente gleichmäßig genutzt werden und koordiniert miteinander in den Wirkungskreislauf der Förderpolitik in den Darstellenden Künsten eingreifen. Dabei können auch Fragen in den Laboren und Werkstätten behandelt werden, die sich über die Förderstrukturen hinaus mit den Produktionsweisen und Organisationsmodellen eines Theaters der Zukunft befassen und so den Input an wertvollen Kapazitäten in die Landschaft der Darstellenden Künste als einen generierten Mehrwert an Wissen zurückspiegeln. Mit einem Institut dieses Typs wird sichergestellt, dass strukturelle und kulturpolitische Reformen zukünftig nicht mehr verspätet implementiert, sondern frühzeitig antizipiert und gestaltet werden können.

5.5 Bundesweites Fördermodell

Ein wesentliches Ergebnis dieser Untersuchung ist es, dass die kulturpolitischen Fördermechanismen in der Bundesrepublik so verschieden voneinander gehandhabt und eingesetzt werden, dass sich für den außenstehenden Betrachter ein durchaus undurchsichtiges Bild ergibt, bei dem sich nicht nur die Mechanismen von Bundesland zu Bundesland, sondern von Kommune zu Kommune so sehr voneinander unterscheiden können, dass sich nicht die – für die Blüte der Landschaft der Darstellenden Künste vorteil-

hafte – Kompatibilität der Instrumente einstellt, ganz zu schweigen von den Sonderinstrumenten, die der Bund hier jederzeit einsetzen kann.

Aus den geführten Gesprächen ergibt sich, dass es eine große Unzufriedenheit über das gesamte Fördersystem inzwischen selbst bei den renommierten Gruppen gibt, die bislang privilegiert gefördert wurden. Die Künstler*innen waren im Laufe der Jahre immer wieder neuen, grundsätzlichen Veränderungen der Förderprinzipien und -inhalte, der Antragstellung und Nachweise, der Abrechnungssysteme und Eigenanteile ausgesetzt, die nicht nur zu großen Frustrations- und Ermüdungserscheinungen führen, sondern die Gefahr bergen, dass sich immer mehr Künstler*innen privatisieren, in andere Arbeitsbereiche abwandern oder sich internationalen Gruppen anschließen werden. Auch die **bundesweite Mobilität** unserer freien Künstler*innen und damit ein wichtiger Teil der künstlerischen Weiterbildung und des Austausches wird ebenso gefährdet wie Koproduktionen von Künstler*innen und Gruppen aus verschiedenen Kommunen oder Bundesländern. Die unterschiedlichen Fördermodelle können sogar zu einer Schieflage und einem Tourismus in die Bundesländer führen, in denen die günstigsten Fördermöglichkeiten vorzufinden sind.

In meinen Überlegungen zielen ich deshalb im Kern auf eine neue und gerechte, bundesweite Förderarchitektur, die sich als ein ganzheitliches Fördermodell entwickeln, abbilden, implementieren und in Gang setzen lässt und bei der alle Freien Darstellenden Künstler*innen, Gruppen und Theater in ihrer jeweiligen Kategorie gleichgestellt werden. Es zählen dabei weder Renommee, Arbeitsort (Metropole oder ländlicher Raum) noch Herkunft nach Kommune oder Bundesland, Ost oder West. Die erste Voraussetzung hierfür ist es, dass die Kulturpolitiker*innen des Bundes, aller Länder und Kommunen in ein einheitliches Modell einwilligen, das ich weiter unten in einer Übersicht und einer Skizze mit seinen wesentlichen Elementen vorstellen möchte. Gesetzt den Fall, die Kulturpolitiker*innen könnten sich einigen, wäre der nächste Schritt die Entwicklung eines neuen Förderschemas vor dem Hintergrund der Kritikpunkte, Wünsche und Anregungen der Teilnehmer*innen dieser Studie wie auch der Studie *Gegenwart und Zukunft von Kultur- und Theaterentwicklungsplanung in der Bundesrepublik Deutschland*, zu deren Forschungsteam ich ebenfalls gehören durfte und in deren Rahmen weitere 120 Interviews geführt, analysiert und ausgewertet worden sind.

Das Modell besteht aus einer Matrix mit den vertikalen Ebenen A, B, D und P und fünf horizontalen Förderebenen. Die Ebenen A bis P beinhalten jeweils die Zeiträume der Zugehörigkeit der Künstler*innen zu einer Zeittranche:

- Tranche A umfasst alle jungen Künstler*innen, Neu- und Quereinsteiger*innen, die bis zu fünf Jahre Erfahrung haben, wobei hier, wie in allen anderen Tranchen, Mutterschutz und Elternzeit, Krankheit, Ausbildungs- und Qualifikationszeiten sowie die Zeit zur Pflege von Angehörigen der Familie oder Partner*in wie auch für soziale, kulturelle oder kulturpolitische ehrenamtliche Tätigkeit mit einberechnet werden sollten.
- Tranche B umfasst die Arbeit als Künstler*in mit Erfahrung über 6 bis 15 Jahre.
- Tranche C umfasst alle Künstler*innen ab 16 Jahren Berufserfahrung bis zum Pensionsalter.

- Tranche D umfasst schließlich alle Künstler*innen im Pensionsalter bzw. Künstler*innen mit schweren chronischen Erkrankungen oder Pflegefälle.

Als Künstler*in oder Mitglied einer Gruppe durchläuft man diese vier Phasen und erhält in dieser Zeit grundsätzlich eine zeitlich gestufte Grundfinanzierung, die lediglich zur Existenzsicherung dient, deshalb auch jährlich mit der Inflation wächst und ausdrücklich nicht mit Preisgeldern, Stipendien oder Projektmitteln verrechnet werden darf. Ausgenommen hiervon sind Renditen oder privatwirtschaftliche Überschüsse aus Tourneen etc., die eine Mindestsumme überragen.

Die fünf Ebenen folgen den grundlegenden Sicherungs- und Arbeitsmodellen von freien Künstler*innen und umfassen

- die oben bereits angesprochene Ebene der **Grundsicherung (1)**, die als erster Verhandlungsvorschlag bei 1.500 €/Monat einsetzt, nach fünf Jahren auf 2.500 € und ab dem 16. Jahr auf 3.000 € ansteigt und bis zur Pension fortgeführt wird. Diese gilt als Basissicherung und kann durch die Fördermöglichkeiten 2 bis 4 aufgestockt werden;
- **die Projekt- und Produktionsförderung (2)**, abhängig von der Projektgröße, gemessen am tatsächlichen künstlerischen Aufwand und an der Zahl der Teilnehmer*innen, multipliziert mit einem Faktor 1, 2 oder 3 je nach Länge der Arbeitszeiträume;
- **die Qualifikationsförderung (3)**: Hierbei handelt es sich nach einem ersten Vorschlag um Aus- und Fortbildungen, Teilnahme an Workshops, Weiterbildungen und Qualifikationen in akademischen oder berufsbildenden/-begleitenden Programmen. Dabei müssen sogenannte Qualifikationspunkte p. a. erreicht werden, mit denen die Zugehörigkeit in die Tranche bestätigt wird, die in Tranche A 60 h/p. a., in Tranche B 20 h und in Tranche C 10 h umfasst. Die erreichte Punktzahl dient als Grundlage für Stipendien, kann aber auch den Übergang in die nächsthöhere Kategorie unterstützen und im besten Fall beschleunigen;
- **die institutionelle Förderung (4)**, die Institutionalisierungsprozesse bei der Begründung von Rechtsformen, bei festen Kooperationen oder Kollaborationen oder anderen Aktivitäten unterstützt, die der Verstetigung dienen. Dabei soll die Institutionalisierung vor allem auch die Nachhaltigkeit der künstlerischen Prozesse, Projekte und Gruppen absichern helfen;
- **die Förderung durch Mentoring und Patenschaften (5)**: Hierbei soll es sich um ein Künstler*innen-für-Künstler*innen-Programm handeln, und zwar wird das Mentoring in einem überschaubaren Umfang für die Künstler*innen der Tranche 1 und 3 (obligatorisch) und 2 und 4 (fakultativ) angeboten.

Entscheidend sind wie immer der *politische Wille* und die Finanzierung dieses Vorhabens, das zu einem wesentlichen Qualitätsschub für die Darstellenden Künste und zu einer großen existenziellen und künstlerischen Sicherheit für die Künstler*innen führen könnte. Die Finanzierung kann durch die sukzessive Erhöhung der Finanzierungsanteile für die Freien Darstellenden Künste über staatliche Subventionen sichergestellt werden.

Tabelle 1: Bundesweites Fördermodell²⁷

Ebene	A 1-5 Jahre	B 6-15 Jahre	C ab 16 Jahren	P Pension
	1 A	1 B	1 C	1 D
1 Lebensmodell	Grundfinanzierung	GF PLUS	G ++	G +++
Lebenshaltung	1.500 €/Monat	2.500 €/Monat	3.000 €/Monat	Künstler*innenrente
Nachweise von Tätigkeits- und Lebensjahre als Künstler*in unter Anrechnung von Auszeiten	Vorlage von drei Projekten Nachweis der Jahre künstlerischer Arbeit unter Anrechnung von - Mutterschaft, - Elternzeit, - Krankheit, - Ausbildung, - Qualifikation, - Pflege der Familie/Partner*innen, - sozialer, kultureller oder kulturlistischer ehrenamtlicher Tätigkeit	Nachweis der Jahre Nachweis der Jahre künstlerischer Arbeit unter Anrechnung von - Mutterschaft, - Elternzeit, - Krankheit, - Ausbildung, - Qualifikation, - Pflege der Familie/ Partner*innen, - sozialer, kultureller oder kulturlistischer ehrenamtlicher Tätigkeit	Nachweis der Jahre Nachweis der Jahre künstlerischer Arbeit unter Anrechnung von - Mutterschaft, - Elternzeit, - Krankheit, - Ausbildung, - Qualifikation, - Pflege der Familie/ Partner*innen, - sozialer, kultureller oder kulturlistischer ehrenamtlicher Tätigkeit	Pension Alternativ: Berufsunfähigkeit chronische Krankheit/ Pflegefall
2 Projekt- und Produktionsförderung	2 A	2 B	2 C	2 D
	Projektförderung nach Typen: klein: bis 10.000 € mittel: bis 50.000 € groß: bis 100.000 € indiv.: ab 100.000 € Kurze Projekte (Faktor 1) Projekte von 3 bis 6 (F2) Projekte über 6 (F3)	Projektförderung nach Typen: klein, mittel, groß	Projektförderung nach Typen: klein, mittel, groß	Ist nach Eintritt in die Pension jederzeit noch möglich

Einheitliche Nachweise bundesweit → Austauschbarkeit → Basisunterlagen überall verfügbar	Persönliche Unterlagen werden bei erster Antragstellung zentral erfasst und fortgeschrieben, nur noch Projektbeschreibungen und Finanzierungsmodelle erforderlich	Persönliche Unterlagen liegen den zentralisierten Antragstellern vor, nur noch Projektbeschreibungen und Finanzierungsmodelle erforderlich	Persönliche Unterlagen liegen den zentralisierten Antragstellern vor, nur noch Projektbeschreibungen und Finanzierungsmodelle erforderlich	Persönliche Unterlagen liegen den zentralisierten Antragstellern vor, nur noch Projektbeschreibungen und Finanzierungsmodelle erforderlich
	3 A	3 B	3 C	3 D
3 Qualifikationsförderung Erzielt werden Qualifikationspunkte Pflichtprogramme werden finanziert	Kurze Aus- und Fortbildungen, Workshops, Weiterbildungen, Qualifikationen (MA, PhD u.a.) Qualifikationspunkte (60 P = 60 h/Jahr) Zuschuss- und Stipendienmodelle	Kurze Aus- und Fortbildungen, Workshops, Weiterbildungen, Qualifikationen (MA, PhD u.a.) Qualifikationspunkte (20 P = 20 h/Jahr) Zuschuss- und Stipendienmodelle	Kurze Aus- und Fortbildungen, Workshops, Weiterbildungen, Qualifikationen (MA, PhD u.a.) Qualifikationspunkte (10 P = 10 h/Jahr) Zuschuss- und Stipendienmodelle	Kurze Aus- und Fortbildungen, Workshops, Weiterbildungen, Qualifikationen (MA, PhD u.a.) Zuschuss- und Stipendienmodelle
	4 A	4 B	4 C	4 D
4 Institutionelle Förderung	Förderung von Institutionalisierungsprozessen bei Einzelkünstler*innen Gruppen Freien Theatern	Förderung von Institutionalisierungsprozessen bei Einzelkünstler*innen Gruppen Freien Theatern	Förderung von Institutionalisierungsprozessen bei Einzelkünstler*innen Gruppen Freien Theatern	Förderung von Institutionalisierungsprozessen bei Einzelkünstler*innen Gruppen
	5 A	5 B	5 C	5 D
5 Mentoringsystem Patenschaften	Mentoringphase	Mentoringphase (Qualifikationszeit)	Transferphase	Transferphase (fakultativ)
	Betreuung durch eine*n Mentor*in für die Phase A wird Pflicht	Betreuung durch eine*n Mentor*in für die Phase B ist fakultativ, kann aber als Qualifikationszeit angerechnet werden	Geförderte aus Phase C stellen ihr Wissen und ihr Know-how als Mentor*innen und Projektpat*innen zur Verfügung, wird als Transferzeit doppelt angerechnet	Geförderte aus Phase C können ihr Wissen und Know-how als Mentor*innen und Projektpat*innen fakultativ und bei Nachfrage zur Verfügung stellen

5.6 Kooperationen

Über ein sehr hohes Potenzial für die nachhaltige Transformation der Theater- und der kulturpolitischen Landschaft verfügen Kooperationen von Theatern mit Theatern, Projekten, Gruppen oder Künstler*innen – oder von Letzteren untereinander, weil diese Formen der grenzüberwindenden Kooperationen nicht nur zur Demokratisierung des gesamten Theatersystems beitragen, sondern auch zu einer Weiterverteilung der Fördermittel auf eine sehr unkonventionelle Art und Weise. Zwar ist das System der öffentlichen Theater mit seiner »Trennung in Staats-, Stadt- und freie Theater manchmal befruchtend, manchmal (aber) auch ein Hindernis für alle«, stellt Teilnehmerin 14 fest und empfiehlt »kooperativere und kommunikativere Strukturen« (T14). Die Kulturpolitik könnte es sich zu einer Zukunftsaufgabe machen, Kommunikation und Kooperationen anzukurbeln, die über die einfach strukturierten Maßnahmen des Doppelpass-Programms hinausgehen.

Eine der wesentlichen Quellen eines vertieften Austausches wäre die Entwicklung von Landesstrukturen, mit denen die ewige Dichotomie zwischen frei und öffentlich etwas fluider gestaltet werden könnte. Ein wesentlicher Schritt wäre die Errichtung von »doppelt freien« Produktionshäusern in den Bundesländern mit finanzieller Hilfe des Landes und mit tatkräftiger Unterstützung der öffentlichen Häuser, die nicht die Modelle von Mousonturm, HAU Berlin oder Kampnagel imitieren, sondern auf der Suche nach einem eigenen landestypischen Modell für ein Haus sind, in dem auch an eigenen, neuen Produktionsstrukturen gearbeitet werden kann.

Der Unterschied zwischen freien und öffentlichen Theatern hat allerdings einen Ursprung: Er ist immer auch als eine Antwort zu verstehen auf die mangelhaften Bedingungen der öffentlichen Theater. Er ist ein Versuch, bestimmte Aspekte nicht zu wiederholen, sondern sich hinaus ins Unbekannte zu wagen.

5.7 Bundes- und Landeskulturentwicklungsplanung

Die kulturpolitische Förderarchitektur der Bundesrepublik Deutschland hängt sehr stark zusammen mit den Instrumenten der Entwicklungsplanung, die in einer anderen Studie genau untersucht und beurteilt werden, hier aber auf einer Metaebene bereits einfließen. Es lässt sich an dieser Stelle bereits sagen, dass die Gesamtstruktur der Entwicklungsplanung von Bundesland zu Bundesland verschieden voneinander konzipiert, gestaltet, umgesetzt und weiterentwickelt wird. So hat jedes Bundesland nicht nur ein anders ausgerichtetes **Kulturentwicklungskonzept** – insoweit vorhanden –, sondern auch eine andere, sich vom anderen Land unterscheidende Gestalt. 16 Bundesländer mit 16 voneinander verschiedenen Kulturentwicklungsplanungen, die bereits bei den Begrifflichkeiten beginnt, schaffen weitere kulturpolitische Unübersichtlichkeit und Verunsicherung bei den Stakeholdern. Eine Vereinheitlichung täte also nicht nur not, sondern ist zukünftig explizit erforderlich. Hierfür sollte die Kultusministerkonferenz in den nächsten Jahren eine Arbeitsgruppe einrichten, um die Konzepte und Instrumente aneinander anzupassen, damit die Interessens- und Bedürfnisgruppen nicht nur eine Vergleichbarkeit haben, sondern auch eine Gewissheit und Zuverlässigkeit, die sich daran ausrichten sollte, dass Begriffe definitorisch gleich verwendet werden

und damit zuverlässig anwendbar sind. Zudem sollte eine Kulturentwicklungsplanung in jedem Bundesland Pflicht sein. Für deren Entstehung und Überprüfung sollte ein einheitlicher Algorithmus unter starker Beteiligung der Stakeholder entwickelt werden, der für alle gleichermaßen von Schritt zu Schritt nachvollziehbar ist, sodass Alleingänge der zuständigen Ministerien nicht mehr möglich sind.

Erforderlich wäre auch ein **Umbrella-System des Bundes für die Kulturentwicklungsplanung**. Die BKM bzw. ein zukünftiges Bundeskulturministerium sollte selbst eine Bundeskulturentwicklungsplanung auflegen, an der die Mitglieder des Kulturausschusses des Bundestags, die Vertreter*innen der Bundesländer, der Verbände und die eigentlichen Stakeholder beteiligt werden. An dieser und ihren Begrifflichkeiten, Definitionen und wesentlichen Inhalten könnten sich die Bundesländer und alle anderen Bundes-, Landes- und privaten Institutionen zukünftig ausrichten.

Dem Missverständnis, dass es sich hierbei um eine Diminuirung des Föderalismus handelt, soll an dieser Stelle vorgebeugt werden. Mit einer starken Beteiligung der Länder an der Erstellung dieses Plans werden die föderalen Prinzipien gestärkt und durch eine Stärkung der kulturpolitischen Bundesebene weiter gefördert. Dennoch ist ersichtlich, dass sich die Bundesländer nach der starken Mobilität der Künstler*innen innerhalb des Landes ausrichten müssen und neue Künstler*innen als Stakeholder in einem Bundesland so empfangen sollten, dass diese überall ähnliche Bedingungen vorfinden und sich schnell zurechtfinden.

Ein Planungsinstrument auf der Bundesebene hat einen weiteren Vorteil, da es die **Binnenmigrationsprozesse** genau untersuchen und hierfür geeignete Lösungsmöglichkeiten entwickeln kann. Damit kann es bereits vorherrschenden und weiter zunehmenden Ungleichgewichten, z. B. zwischen Stadt und Land, zwischen Metropolen und Klein- und Mittelstädten, durch einen gezielten Mitteleinsatz in den Bundesländern begegnen, die nicht mehr selbst über ausreichende Instrumente zur Förderung der Freien Darstellenden Künste verfügen, weil die wenigen Mittel für Kultur bereits durch institutionelle Förderung belegt sind. So könnte der starken Migration der freien Künstler*innen in die Metropolen Berlin, München, Hamburg, Stuttgart, Rhein-Main und Rhein-Ruhr durch die Entwicklung von Förderzentren in allen anderen Bundesländern begegnet werden, zu denen dann immer auch die Etablierung eines großzügig finanzierten Produktionshauses für die Freie Szene gehört.

6 Ausblick

Die Folgen der Pandemie scheinen für die Kulturbetriebe, insbesondere die Theaterlandschaft und die Freien Darstellenden Künste, nicht absehbar, auch wenn mit einiger Verzögerung und zeitweise durchaus unkoordiniert enorme Geldsummen für die Künstler*innen und die Verbände geflossen sind. Vor allem von den und für die Verbände und Institute gab es zahlreiche Doppel- und Dreifachförderungen, so wurden administrativ erfahrenere Gruppen und Künstler*innen vom *ensemble-netzwerk*, vom Bundesverband Freie Darstellende Künste, von staatlichen Stellen und vom Fonds Darstellende Künste unterstützt. Während der Fonds Darstellende Künste ein wichtiges Forschungsprogramm aufgelegt hat, wird vom Bundesverband Freie Darstellende Künste und dem Ak-

tionskomitee aus den Mitteln der BKM ebenfalls eine Art Parallelforschungsprogramm ins Leben gerufen, das aber in erster Linie aus verbandsnahen Personen und kaum mit Forscher*innen und Wissenschaftler*innen besetzt wird. Der Mittelsegen der BKM war so groß, dass Abflussschwierigkeiten bestanden und den Durchführungsorganisationen freie Hand bei der Entwicklung ihrer Ideen gelassen wurde, deren Lebenszeit allerdings ohnehin beschränkt ist.

Wie aus den Ausführungen in diesem Abschnitt deutlich wird, gehört die Angleichung der Systeme des öffentlichen und des freien Theaters zu den wesentlichen zukünftigen Aufgaben, bevor überhaupt über weitere wesentliche Reformschritte nachgedacht werden sollte. Diese Angleichung muss einerseits finanziell, institutionell und strukturell gestaltet werden. Während der erste Aspekt fraglos ist und eine Erhöhung der Anteile für die Freien Darstellenden Künste in den Landes- und kommunalen Haushalten erforderlich macht, bestehen vor allem in den anderen beiden Bereichen verschiedene Möglichkeiten, die ich anhand eines starken *institution building* aufgezeigt habe. Strukturelle Angleichungen sind weitaus diffiziler und bedürften eines weiteren Rahmens, weshalb sie an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber genannt werden. *Institution building* bezieht sich auf den Aufbau und die Weiterentwicklung von transparenten und verantwortlichen Institutionen, die nach den Prinzipien einer *good governance* organisiert und geleitet werden. Im Falle der Darstellenden Künste geht es um den Aufbau einer starken und nachhaltigen Förderarchitektur, ohne die der Bestand und die Weiterentwicklung der Theater, Produktionshäuser, Festivals, Gruppen und freien Künstler*innen zukünftig nicht mehr gesichert werden kann.

Kulturpolitik darf kein starres und unbewegliches Feld der Politik sein. Es muss sich an der **Entwicklungsgeschwindigkeit** der kulturellen Felder, Künste und Themen der Kulturorganisationen messen lassen. Denn der Vorteil der Künste ist es ja gerade, dass sie sich oft mit Themenfeldern befassen, die aus Sicht der Gesellschaft häufig noch in der Zukunft liegen oder in einer verborgenen »Falte«²⁸. Die Künste können dabei helfen, neue Denkräume an den verborgenen Schnittstellen zwischen Gegenwart und Zukunft zu eröffnen. In diesem Sinne wäre es das übergeordnete Ziel aller vorgeschlagenen Maßnahmen und Instrumente, eine *neue Partnerschaft* zwischen Kulturpolitik und Darstellenden Künsten im Sinne eines *New Deal* zu errichten, die auf Augenhöhe eingerichtet wird und die es zukünftig erlaubt, dass sich die Gruppen und Künstler*innen nicht mehr wie Bittsteller*innen vorkommen müssen, sondern wie Kooperationspartner*innen, die ihre feste monatliche Unterstützung abholen, die als Subsistenzgrundlage für die Existenz der Künstler*innen dient, auf der wiederum mehrgleisig verschiedene Tranchen einer neuen Förderung aufgesattelt werden.

Die Studie hat viele wichtige und neue Ergebnisse und Erkenntnisse gezeitigt – an dieser Stelle ein großer Dank an die zum Teil namentlich genannten, zum Teil anonymisierten Interviewpartner*innen.

28 Deleuze (1996).