

Jenseits der Repräsentation – für eine kollektive Kulturpraxis

Joscha Denzel, Alissa Krusch, Jasmin Vogel

Commons und Next Institutions als neue institutionelle Logiken zwischen Gemeingut, Governance und Kulturproduktion

Seit 2020 experimentiert das Kulturforum Witten als Organisation¹ in enger Zusammenarbeit mit lokalen Communitys mit neuen Formen der Kulturproduktion – nicht für die Stadt, sondern aus ihr heraus. Unsere² Arbeit ist seitdem geprägt von gemeinschaftlichen Suchbewegungen: Zwischen digitalen Tools, sozialem Wandel und künstlerischer Praxis haben wir dabei andere Wege institutionellen Handelns erprobt – nicht fehlerfrei, aber immer zukunftsgerichtet.

Dieser Beitrag will Impulse geben, indem er aktuelle fachliche Debatten mit unseren konkreten Erfahrungen verbindet. Zwei Konzepte prägen dabei unser Denken besonders: *Commons* – also gemeinschaftlich geteilte und gestaltete Ressourcen – und das Paradigma der *Next Institutions*, das Institutionen als offene, adaptive Infrastrukturen für Gemeinwohl und Kooperation neu denkt.

In diesem Sinne verstehen wir unseren Aufsatz auch als eine Fortsetzung des jahrzehntelangen Diskurses der Kulturpolitischen Gesellschaft, deren inhaltliche Debatten stets inklusiv und mit einem strukturbezogenen Innovationsanspruch verbunden waren.

Das Kulturforum Witten – insbesondere das Reallabor Saalbau Witten – dient dabei als Fallbeispiel, um neue, zukunftsfähige Institutionsformen zu skizzieren. Sie sind offen, kollaborativ und gemeinwohlorientiert und entwickeln sich zu echten, geteilten Möglichkeitsräumen.

1 Das Kulturforum Witten umfasst die kommunalen Kultureinrichtungen der Stadt Witten (Bibliothek, Musikschule, Märkisches Museum, Stadtarchiv, Saalbau Witten) in der Rechtsform als Anstalt des öffentlichen Rechts. Die Stadt Witten ist mit knapp unter 100.000 Einwohner*innen eine klassische »Mittelstadt«, gelegen im multinationalen Ballungsraum Ruhrgebiet, angrenzend an Dortmund und Bochum.

2 Die Autor*innen haben sich entschieden, immer dann die 1. Person zu verwenden, wenn wir über uns als Organisation sprechen.

Denn wir sind überzeugt: Kollektive Kulturpraxis ist eine notwendige Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit und ein nächstes Kapitel gemeinwohlorientierter Kulturarbeit, die wirkt. Sie kann darüber hinaus ein Prototyp für die Gesamtheit der öffentlichen Verwaltung werden.

1. Strukturen für institutionellen Wandel

Kulturinstitutionen waren lange geprägt vom Modell der Repräsentation und der Versorgung eines Publikums mit Angeboten, die von Expert*innen kuratiert werden. Dieses Modell, prominent formuliert in Hilmar Hoffmanns »Kultur für alle« (Hoffmann 1979: 14ff.), stellte zu seiner Zeit einen demokratischen Fortschritt dar, indem es den Zugang zur Kultur verbreiterte und nicht zuletzt durch die Impulse der Kulturpolitischen Gesellschaft eine »Kultur von allen« ermöglichte (siehe Sievers in Kapitel I).

Doch schon länger wird sichtbar: Der reine Zugang reicht nicht mehr aus. In einer von Unsicherheiten und fragmentierten Öffentlichkeiten geprägten Welt benötigen wir Kulturinstitutionen, die nicht nur öffnen, sondern die aktive Teilhabe und kollektive Kulturproduktion fördern (und fordern). Es besteht die Notwendigkeit, bestehende hegemoniale Strukturen nicht nur institutionell, sondern auch kulturell und affektiv neu auszurichten – als Voraussetzung für eine gesellschaftliche Transformation, die tiefgreifende Veränderungen im Denken und Handeln ermöglicht (Mouffe 2022).

Wie aber könnte ein solcher institutioneller Wandel konkret aussehen? Welche Strukturen braucht es, um Kultur nicht nur als Angebot, sondern als gemeinsamen Aushandlungsprozess zu verstehen? Diese Fragen führen zu einem veränderten Verständnis von Institutionen, wie es im neuen Paradigma der *Next Institutions* formuliert wird. Darin werden sie als soziale Infrastrukturen für gemeinschaftliche Aushandlung, kulturelle Produktion und ökologische Resilienz begriffen.

In enger Verbindung dazu erlebt die Commons-Idee eine Renaissance: Gemeingüter – ob Wissen, Räume oder digitale Infrastrukturen – werden gemeinschaftlich genutzt und verwaltet (Helfrich/Bollier 2019: 20ff.). Kultur kann unter dieser Perspektive nicht länger als Produkt weniger für viele verstanden werden, sondern als Prozess vieler für viele.

Das Kulturforum Witten zeigt exemplarisch, wie sich diese beiden Denkfiguren – *Commons* und *Next Institutions* – konkret in einer kommunalen Kultureinrichtung verbinden lassen. Daraus entstehen nicht nur neue kulturelle Formate, sondern auch institutionelle Lernprozesse und strategische Setzungen, die über den lokalen Kontext hinaus relevant sind.

2. Institutionen sind keine Berge

Die Welt war nie einfach – aber heute wird ihre Komplexität zur Alltagserfahrung. Was einst Spezialwissen war, zeigt sich nun im Leben vieler: Systeme greifen ineinander, Widersprüche sind der Normalfall. Ökologische, soziale und technologische Dynamiken sind untrennbar miteinander verwoben – klassische Steuerung gerät ins Wanken (Brat-

ton 2015). Dennoch folgen viele Institutionen weiterhin einem Modell, das auf Linearität, Kontrolle und Hierarchie basiert. Doch dieses Denken verliert an Wirkung – nicht, weil die Welt komplexer geworden ist, sondern weil sich unser Zugang zur Komplexität verändert hat (Luhmann 1984; Göpelt 2020). Gleichzeitig sind Institutionen soziale Gebilde, die durch menschliches Handeln geschaffen und verändert werden können (Jaeggi 2009).

2.1 Next Institutions – ein Paradigmenwechsel

Was institutionelle Handlungsfähigkeit heute verlangt, ist daher nicht mehr Planungssicherheit, sondern Anpassungsfähigkeit, nicht mehr Kontrolle, sondern Prozesskompetenz. Komplexität, so verstanden, ist keine Störung, sondern geradezu Grundbedingung. Genau hier setzt das Konzept der *Next Institutions* an – und markiert einen notwendigen Paradigmenwechsel im Denken über Institutionen.

Der Ausdruck *Next Institutions* ist bislang nicht theoretisch gefasst, sondern ein sich entwickelnder Suchbegriff, der in unterschiedlichen Diskursen – von Verwaltungsinnovation bis Governance-Forschung – explorativ genutzt wird. In Beiträgen wie dem UNDP-Blog *Shaping the Next Generations of Public Institutions* (2025) werden vergleichbare Fragen institutioneller Anpassungsfähigkeit und Lernfähigkeit verhandelt, ohne dass der Begriff selbst verwendet würde. Eine präzisere Setzung erfolgte im Rahmen der Initiative »10x100 – Developing Conditions for Next Institutions« (Paulick-Thiel et al., 2024), die *Politics for Tomorrow* und *Dark Matter Labs* gemeinsam mit dem *Creative Bureaucracy Festival* entwickelten. Dort werden *Next Institutions* als emergente institutionelle Formate beschrieben, die auf Adaptabilität, relationale Kompetenz und langfristige Lernfähigkeit ausgerichtet sind und Kapazitäten wie kollektive Intelligenz, Reflexions- und *Unlearning*-Fähigkeit, *multi-level sensemaking* sowie neue relationale Rollen (z.B. *community managers*, *system stewards*, *everyday diplomacy*) umfassen (ebd.).

Vor diesem Hintergrund verstehen wir *Next Institutions* im Kulturbereich als praxisbasiertes Konzept, das Kulturinstitutionen als adaptive Infrastrukturen für kollektives Handeln, soziale Innovation und Gemeinwohlorientierung beschreibt.

Während sich der Begriff aktuell in internationalen Debatten formiert, etwa im Rahmen der UNDP Istanbul Innovation Days, bleibt er in Deutschland bislang vage und anwendungsoffen. Mit diesem Beitrag greifen wir den Begriff bewusst auf – und definieren ihn erstmals für den Kulturbereich als praxisbasiertes Konzept, das Kulturinstitutionen als adaptive Infrastrukturen für kollektives Handeln, soziale Innovation und Gemeinwohlorientierung versteht.

Dieses Konzept lässt sich theoretisch fundieren: Benjamin Bratton (2015: 212ff.) beschreibt in *The Stack* eine Welt, in der multiple Infrastrukturschichten – technologische, soziale und ökologische Systeme – miteinander verwoben sind. Steuerung erfolgt nicht zentral, sondern durch dezentrale, dynamische Netzwerke. In ihnen lassen sich vielfältige Akteur*innen, Prozesse und Technologien flexibel verknüpfen. Auch Stalder (2016: 71ff.) beschreibt diese neuen Organisationsformen als dezentral vernetzte Systeme, in denen Autorität durch Transparenz, Beteiligung und kollaborative Aushandlung entsteht. In digitalen Kulturen, so Stalder, werde Steuerung nicht mehr zentral ausgeübt,

sondern durch verteilte Intelligenz und kollektives Lernen organisiert. Eine Logik, die zentrale Merkmale der *Next Institutions* vorwegnimmt.

Verwaltung im Übergang: Von Dienstleistung zu Ko-Kreation

Wir begreifen unseren Ansatz als Einladung an andere Akteur*innen des öffentlichen Sektors und zivilgesellschaftliche Organisationen, bestehende Verwaltungsstrukturen zu hinterfragen und neue Wege zu erproben – jenseits wachstumsorientierter Routinen, hin zu einer nachhaltigen Stadtgesellschaft. Gerade Kulturinstitutionen sind ideale Orte für diesen Wandel. Ihre Offenheit, Nähe zu sozialen Dynamiken und symbolische Reichweite machen sie zu Laboren institutioneller Innovation, unserer Erfahrung nach häufig weit vor der klassischen Kernverwaltung.

Der Ruf nach Effizienz führte in den letzten Jahrzehnten zur Einführung marktförmiger Steuerungsmodelle in der öffentlichen Verwaltung (siehe Rossmeissl in diesem Buch). Begriffe wie »Bürgerkommune« klingen modern, reproduzieren aber oft das Missverständnis, dass Verwaltung primär ein Service sei, der reibungslos »abgewickelt« werde. Gerade in komplexen Situationen braucht es jedoch mehr Auseinandersetzung, nicht weniger. Statt standardisierter Lösungen ist kontextspezifisches Verstehen gefragt. Die pauschale Übertragung privatwirtschaftlicher Innovationslogiken auf öffentliche Organisationen verhindert kollektives Lernen und führt zu inhaltsleeren Schlagworten (Bartonitz et al. 2018; Bott 2013).

Das Konzept der *Next Institutions* setzt nach unserem Verständnis hier an: Sie machen Gestaltung nicht zur Aufgabe einzelner Expert*innen, sondern zur gemeinsamen Verantwortung. Sie entwerfen Strukturen, in denen Governance, also die Art und Weise, wie Prozesse gesteuert werden, kollektiv stattfindet – eingebettet in lokale Kontexte (Ansell/Torring 2021; Vrbek/Pluchinotta 2021).

Zentrale Prinzipien der *Next Institutions* sind:

- **Adaptive Governance:** Entscheidungen werden iterativ getroffen und an sich ändernde Kontexte angepasst (Bratton 2015).
- **Plattformlogik:** Institutionen stellen Infrastruktur, nicht Inhalte bereit (Vrbek/Pluchinotta 2021).
- **Geteilte Verantwortung:** Autorität entsteht aus Kooperation, nicht aus formaler Hierarchie (Bentzen 2024).
- **Technologische Einbettung:** Digitale Tools werden für Transparenz, Teilhabe und horizontale Vernetzung genutzt (Berg/Hofmann 2021).
- **Resiliente Netzwerke:** Institutionen agieren als Knotenpunkte komplexer sozialer Ökosysteme (Stavrides 2016).

Für Kultur bedeutet das:

- **Von Produktion zu Begleitung:** Kultur entsteht durch Ko-Produktion, nicht durch Top-down-Vorgaben (Simon 2010).
- **Von Repräsentation zur Mitgestaltung:** Partizipation als aktive Gestaltung ernst nehmen (Sternfeld 2018; Mörsch 2016).

- **Von abgeschlossenen Häusern zu offenen Plattformen:** Räume werden hybrid, veränderbar, dynamisch und vernetzbar gedacht (ebd.).

Next Institutions gestalten also neue Möglichkeitsräume für gemeinschaftliches Handeln, kulturelle Innovation und gesellschaftliche Resilienz. Sie versprechen damit eine höhere Anpassung an die Anforderungen der komplizierten Realität.

2.2 Governance neu denken: Von Kontrolle zu Kooperation

Die Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom zeigte in ihrer wegweisenden Analyse gemeinschaftlich genutzter Ressourcen, sogenannter *Commons*, dass zentralisierte Steuerungsansätze häufig ineffektiv sind. Stattdessen bieten lokal entwickelte, selbstorganisierte Institutionen oft nachhaltigere und resilientere Alternativen. Die von ihr formulierten Commons-Prinzipien für gemeinschaftliche Ressourcennutzung – etwa klar definierte Nutzendengruppen, transparente Regeln, partizipative Entscheidungsmechanismen und lokal eingebettete Konfliktlösungsverfahren – bilden so die Basis für partizipative und adaptive Governance-Modelle (Ostrom 1990: 88ff.).

Ostroms Konzept der polyzentrischen Governance, das auf dezentrale, sich überschneidende Entscheidungszentren setzt, findet sich auch im Denken der *Next Institutions* wieder: Entscheidungen entstehen iterativ und koproduktiv, Macht wird geteilt statt zentralisiert (UNDP 2025). Silke Helfrich und David Bollier fordern in diesem Kontext einen kulturellen Wandel hin zu einer Commons-Logik des Teilens und Verbindens. Governance wird dabei nicht als technokratischer Vorgang verstanden, sondern als lebendige Praxis gemeinschaftlicher Selbstorganisation (Helfrich/Bollier 2019: 113ff.). (Kultur-)Institutionen sollten sich also zu Plattformen für Co-Governance entwickeln, in denen Kultur nicht nur verwaltet, sondern gemeinsam hervorgebracht wird.

Um diesem Wandel gerecht zu werden, sind neue institutionelle Kompetenzen erforderlich, die über klassische Verwaltungslogiken hinausgehen und stattdessen auf dialogische, adaptive und gemeinschaftliche Praktiken setzen.

Für uns folgen daraus diese neuen institutionellen Kompetenzen:

- **Moderation komplexer Aushandlungsprozesse:** Institutionen als Hosts kollektiver Entscheidungsfindung
- **Aufbau resilienter Netzwerke:** Dauerhafte Beziehungsarbeit statt projektbasierte Kontakte
- **Iterative Anpassung:** Entscheidungen als Navigation verstehen – nicht als Endpunkt
- **Vielfalt von Wissensformen gleich behandeln:** Erfahrungswissen, lokales Wissen, migriertes Wissen und kreative Praktiken gleichwertig einbeziehen

2.3 Commons als soziale Praxis

Während sich strukturelle Governance-Modelle auf institutionelle Rahmen und Entscheidungssysteme konzentrieren, rückt die Commons-Theorie die konkrete soziale Praxis in den Mittelpunkt: Commons entstehen nicht durch das Vorhandensein einer

Ressource, sondern durch gemeinschaftliche Prozesse des Herstellens, Nutzens und Pflgens (Dardot/Laval 2014: 41ff.).

Aufbauend auf Ostroms Forschung betonen Dardot und Laval den bewussten politischen Akt des *Commoning*³: Sie verstehen Gemeingüter nicht als statische Ressourcen, sondern als dynamische, offene Prozesse kollektiver Selbstorganisation. Dieser Prozess ist geprägt von fortwährender Aushandlung, geteiltem Eigentum und gemeinsamer Pflege gemeinsamer Güter und Praktiken (ebd.). Stavros Stavrides betont, dass Commons auch urbane Räume prägen können. *Commons Spaces* sind nach Stavrides Orte des offenen, gemeinsamen Lebens, die nicht durch formelle Kontrolle entstehen, sondern eben durch kontinuierliches soziales *Commoning* als Praxis kollektiver Aneignung und Gestaltung von Raum (Stavrides 2016: 2). Diese Praxis bleibt dabei nicht auf die symbolische Ebene beschränkt: Sie erzeugt konkrete Infrastrukturen, kollektive Routinen und neue Formen der Nutzung – und bildet damit das Fundament für *Urban Commons*. Dadurch entstehen resiliente soziale Netzwerke, die sich gerade in Krisenzeiten als tragfähig erweisen (Feinberg et al.: 2021: 14).

Diese Perspektive lässt sich um künstlerische Perspektiven durch einen Care-orientierten Zugang erweitern. Mierle Laderman Ukeles forderte bereits 1969 in ihrem *Manifesto for Maintenance Art*, Sorgearbeit als gleichwertige kulturelle Praxis anzuerkennen. Mit Projekten wie *Touch Sanitation* machte sie die Bedeutung unsichtbarer Pflegearbeit für urbane Gemeingüter sichtbar (Ukeles 1969). Tino Buchholz knüpft daran an und zeigt, wie Fürsorge als moralische Infrastruktur urbaner Commons wirkt. Care wird so zu einem konstitutiven Element kultureller Commons – als Praxis sozialer Verantwortung, Beziehungspflege und gegenseitiger Anerkennung (Buchholz/Kuzmanić 2024: 202ff.).

Das Commons-Konzept wirkt ergänzend zu den Governance-Modellen der *Next Institutions* (siehe 2.2): Während diese die strukturelle Seite neu denken, zeigen *Commons*, wie kollektives Handeln konkret wird: durch Beziehungen, geteilte Räume und gemeinsame Verantwortung. Besonders Kulturinstitutionen kommt in diesem Kontext eine zentrale Rolle zu. Als Räume der kollektiven Bedeutungsproduktion und gesellschaftlichen Reflexion können sie zu aktiven Transformationsakteuren werden – jenseits klassischer Logiken der Repräsentation. Ihre strukturelle Offenheit, ihre Nähe zu sozialen Bewegungen und ihr symbolisches Kapital machen sie zu prädestinierten Laboren institutionellen Wandels. Sie sind nicht nur Orte kultureller Produktion, sondern können zur Infrastruktur einer neuen Kultur des *Commonings* werden.

3. Wandel ist immer: Von der Transformation in stabile Strukturen und wieder von vorn

Die Transformation des Kulturforums Witten ist nicht das Ergebnis eines einmaligen Strategiewechsels, sondern das Resultat kontinuierlicher, gemeinschaftlicher Veränderungsprozesse. Seit 2020 hat sich das ehemalige Kulturamt der Stadt Witten schrittweise

3 Im Deutschen auch häufig als »Gemeinschaften« übersetzt.

aus seiner klassischen Rolle als Programmanbieter gelöst und eine neue Praxis des institutionellen Handelns erprobt – nicht geplant, sondern emergent. Ausgangspunkt war dabei eine veränderte Haltung: weg von linearen Planungslogiken, hin zu offeneren Formen des Arbeitens, Teilens und Experimentierens (Vogel/Krusch 2025; 2022). Der Saalbau Witten bildet den räumlichen und strukturellen Kristallisationspunkt dieses Wandels: Das 1975 als Beispieltheater eröffnete Gebäude steht beispielhaft für eine neue Generation öffentlicher Kulturinstitutionen, die diese Veränderung aktiv vorantreiben und damit ihr Potenzial als Transformationsakteure nutzen. Der Saalbau wird damit zu einem Reallabor für einen Kultort der Zukunft, mit dem Ziel, sich nicht länger als abgeschlossenes Haus mit klaren Trennlinien zwischen Institution und Publikum verstanden, sondern als vernetzte, lernende Plattform.

Dafür bauen wir den Saalbau Witten auf drei Ebenen strukturell und räumlich um, für zeitgleiche Nutzungen als:

- Dritter Ort,
- Plattform der (künstlerischen) Ko-Produktion und
- Ort zeitgenössischer Stadtkultur.

Diese Transformation folgt dem Verständnis, dass der öffentliche Raum *allen* gehört – nicht durch institutionelle Großzügigkeit, sondern durch aktive Ermöglichung von Aneignung (Tribble 2021: 63).

Im Reallabor Saalbau wird anschaulich erprobt, wie sich eine kollektive Kulturpraxis nach den Prinzipien der Commons institutionell, räumlich und sozial verankern lässt. Die Ausgangsfrage ist dabei nicht, wie Kultur bereitgestellt wird, sondern wie Räume, Personal und Ressourcen so gestaltet werden können, dass Kultur gemeinsam entsteht.

Der Saalbau Witten soll sich so – gemeinsam mit dem angrenzenden 40.000 m² großen Außengelände – zu einem dynamischen Gemeingut entwickeln. Um diese Vision zu realisieren, werden Stück um Stück Commons-Public Partnerships (CPP) zwischen Stadtverwaltung, Kulturforum Witten und lokalen zivilgesellschaftlichen Akteur*innen aufgebaut. Sie unterscheiden sich grundlegend von klassischen Public-Private-Partnerschaften, da nicht Effizienz und Rendite im Zentrum stehen, sondern kollektives Handeln, gerechte Aushandlung und soziale Wirksamkeit (Jerchel/Papel 2022).

Grundlagen, um dies zu ermöglichen, sind:

- Offenheit und Glaubwürdigkeit bei lokalen Initiativen unter Beweis stellen,
- mit Initiativen gleichberechtigte Partnerschaften eingehen und
- beiderseitige Verabredung einer Verpflichtung zum Gemeinwohl.

Dazu braucht es in den Teams spezifische Rollen:

- Lots*innen moderieren komplexe Prozesse zwischen Verwaltung und Community, initiieren Beteiligungsformate und wirken langfristig (im besten Fall) vertrauensbildend.

- *Unbound agents* (auch: *civic agents*) agieren fluide und außerhalb formaler Strukturen – sie hinterfragen Routinen, experimentieren mit neuen Formen kultureller Praxis und stören produktiv.

Erst das Zusammenspiel beider Rollen – stabilisierend und irritierend zugleich – schafft ein handlungsfähiges Gefüge für kulturelle Transformation, das institutionelle Strukturen nicht nur weiterentwickelt, sondern neu denkt – im Sinne eines offenen, Commons-orientierten Kulturverständnisses (Haubner/van Dyck 2018; Foster/Iaione 2016).

Deshalb können diese Rollen sowohl von internen Kolleg*innen übernommen werden (etwa wenn sie zugleich selbst in Initiativen privat engagiert sind), als auch von Externen (wenn sie viel Erfahrung in der Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen haben) (Denzel/Pehoviak 2023).

4. Kollektive Kulturpraxis: Kulturpolitische Handlungsempfehlungen

Mit der **kollektiven Kulturpraxis** führen wir einen Begriff ein, der weit über Beteiligung oder Zugänglichkeit hinausgeht. Er beschreibt einen grundlegend neuen kulturpolitischen Handlungsmodus: Kultur wird nicht mehr bereitgestellt, sondern gemeinschaftlich hervorgebracht – durch Aushandlung, durch Beziehung, durch gemeinsame Verantwortung.

Wenn wir von kollektiver Kulturpraxis sprechen, tun wir das mit dem Bewusstsein, dass dieser Begriff in anderen, besonders widerständigen, dekolonialen und aktivistischen Kontexten historisch verankert ist. In diesen Kontexten ist kollektive Praxis weit mehr als ein methodisches Prinzip. Sie ist Ausdruck von Widerstand, Selbstermächtigung und gemeinschaftlichem Handeln gegen bestehende Machtstrukturen. Uns ist jedoch auch bewusst, dass gerade der Begriff der kollektiven Praxis in verschiedenen Diskursen unterschiedlich verordnet ist. Wir setzen ihn als Begriff für uns ein, um neue Formen von geteilter Verantwortung und kollektiver Gestaltung zu denken. Diese Setzung verstehen wir nicht als abgeschlossen, sondern als Auftakt. Sie fordert uns heraus, immer wieder nachzufragen, wie wir als Institution mit diesem Begriff umgehen. Es braucht eine tiefere Auseinandersetzung, die differenzsensibel ist und die Verantwortung für geteilte Wissensbestände und *Unlearning*-Prozesse sichtbar macht.

Diese Perspektive verändert alles: wie wir Programme entwickeln, Räume nutzen, Wirkung verstehen und institutionell Verantwortung teilen. Ausgehend von unserem Reallabor in Witten formulieren wir neun Handlungsempfehlungen für alle, die diesen Wandel konkret machen möchten:

#1 Kollektive Kulturpraxis als Commons organisieren

Was gemeinsam produziert wird, gehört niemandem allein. Die Logik der Commons – geteilte Ressourcen, dezentrale Steuerung, geteilte Verantwortung – ist das strukturelle Rückgrat kollektiver Kulturpraxis. Kultur als Gemeingut ist offen, prozessorientiert, verhandelbar.

#2 Institutionelle Selbstverortung ermöglichen

Kultureinrichtungen helfen, sich selbst zu verstehen und sich selbstkritisch und sensibel zu verorten. Das braucht Zeit, Offenheit und externe Impulse: durch Reflexionsräume, Service Design, Care-Praktiken. Kulturpolitik kann solche Prozesse nicht verordnen – aber sie ermöglichen, fördern und verlässlich absichern.

#3 Digitale und physische Räume als Einheit denken

Digitale Kultur ist kein Zusatz, sondern Teil einer geteilten Wirklichkeit. Kultur entsteht dort, wo digitale und analoge Räume ineinandergreifen und zu hybriden Formaten führen. Zum Beispiel über Residenz-Künstler*innen vor Ort, die mit ihrem kreativen Schaffen lokale Szenen aktivieren. Kulturpolitik sollte diese Verknüpfung fördern: durch Infrastruktur, Kompetenzaufbau und die Anerkennung digitaler Ko-Produktion als eigenständige Praxis.

#4 (Post-)Migrantische und vielstimmige Expertise systematisch einbinden

In einer superpluralistischen Gesellschaft (El-Mafaalani 2018: 14f.) ist kulturelle Diversität keine Frage der Repräsentation, sondern der institutionellen Struktur. Kulturrorte müssen die Wissensformen und Erfahrungshorizonte einer postmigrantischen, diasporischen und vielstimmigen Stadtgesellschaft nicht nur einbinden, sondern in ihren Strukturen abbilden und mitgestalten lassen – in kuratorische Entscheidungen, in Personalstrukturen, in Governance-Prozesse. Das bedeutet auch, Macht abzugeben, neu und gerechter zu verteilen. Nur so entsteht echte Resonanz.

#5 Verortung im kulturellen Ökosystem

Gerade innovationsgetriebene Kulturakteur*innen leiden unter dem »Zuviel« der Gleichzeitigkeit. Was wir brauchen, ist kein starrer Masterplan, sondern ein gemeinsames Orientierungswissen: Was trägt? Was ist jetzt wichtig? Sensemaking-Methoden helfen bei der Fokussierung der Kernaktivitäten und beim adaptiven Erschließen neuer Handlungsfelder.

#6 Gemeinwohlbasierte Geschäftsmodelle etablieren

Aus kollektiver Kulturpraxis entstehen sukzessive neue Geschäftsmodelle der Kulturfinanzierung, z.B. Commons-Public-Partnerships oder *Community Land Trusts*. Sie sind geleitet vom Wert der Gemeinwohlorientierung, der auch jenseits der Kultur Motor für den gesamten öffentlichen Sektor sein kann. Diese Modelle sorgen für langfristige Resilienz und stärken kulturelle Infrastrukturen von unten.

#7 Unbound Agents und Lots*innen institutionell verankern

Kollektive Kulturpraxis braucht Menschen, die Beziehungen pflegen, Spannungen moderieren und Neues initiieren. Strukturwandel gelingt, wenn zwei Rollen zusammenspielen: Lots*innen, die Prozesse stabilisieren, und Unbound Agents, die institutionelle Routinen irritieren und Impulse setzen. Diese Rollen dürfen kein Zufall sein – sie brauchen Ressourcen, Anerkennung und Schutzräume.

#8 Care-Arbeit als kulturelle Praxis anerkennen

Sorge für Menschen, Räume und Prozesse ist kein Nebenschauplatz – sie ist Voraussetzung gelingender Kulturarbeit. Vom offenen Foyer bis zur Community-Werkstatt: ohne Care keine Kooperation. Kulturpolitik muss Sorgearbeit sichtbar machen, wertschätzen und strukturell absichern – finanziell, personell und ideell. Wer Kultur als Commons denkt, muss auch Fürsorge als Infrastruktur verstehen.

#9 Gesellschaftlicher Impact

Gesellschaftliche Wirkung ist nicht einfach messbar, sondern muss zuerst kollektiv definiert und methodisch reflektiert werden. Die Messbarkeit muss Teil eines gemeinsamen Lernprozesses sein: transparent, dialogisch und kontextsensibel. Förderinstitutionen können diese Prozesse vertrauensvoll ermutigen und mit Wissen und Transferleistungen helfen.

Mit diesem Bild einer kollektiven Kulturpraxis betreten wir kein neues Spielfeld – wir verändern die Spielregeln (Sternfeld 2012). Sie steht für eine Kulturpolitik, die nicht länger Inhalte verbreitet oder Kunst zugänglich macht, sondern Bedingungen schafft, in denen Kultur gemeinsam entstehen kann. Viele Überlegungen knüpfen an der Diskurs-tradition der Kulturpolitischen Gesellschaft an und können sie vielleicht in die Zukunft transformieren.

Unser *Wittener Modell* versteht sich dabei als ein praktischer Beitrag zu einer zeitgemäßen öffentlichen Daseinsvorsorge: Kultur nicht als Dienstleistung, sondern als soziale Infrastruktur. Sie ist offen, lernfähig und resonanzbereit – im besten Fall auch übertragbar. Wir begreifen unseren Ansatz als Einladung an andere Akteur*innen des öffentlichen Sektors sowie zivilgesellschaftliche Organisationen, bestehende Verwaltungsstrukturen zu hinterfragen und neue Wege zu erproben – jenseits wachstumsorientierter Routinen, hin zu einer nachhaltigen Stadtgesellschaft.

Disclaimer zur Nutzung Künstlicher Intelligenz (KI)

Für die Erstellung dieses Beitrags wurde Künstliche Intelligenz unterstützend eingesetzt. ChatGPT (GPT-4, Mai 2025 Version, ein Sprachmodell von OpenAI) diente sowohl als Recherchehilfe zur Sammlung und Strukturierung relevanter Informationen als auch zur sprachlichen Überarbeitung des Textes.

*Wir erkennen die Beiträge von Urheber*innen und Communitys an, deren Werke möglicherweise in den Trainingsdaten dieser Tools enthalten sind, insbesondere vor dem Hintergrund des »data colonialism« (Mollema 2024). Wir verpflichten uns zu Transparenz, Fairness und der Minimierung von Verzerrungen in unseren Inhalten. Die inhaltliche Verantwortung sowie die abschließende Prüfung und Freigabe des Textes lagen bei den Autor*innen.*

Literatur

Ansell, Chris; Jacob Torfing (2021): Public Governance as Co-Creation: A Strategy for Revitalizing Public Governance, Cambridge University Press

- Bentzen, Tina Øllegaard (2024): Co-creation as public governance: Revisiting the bright and dark sides, Roskilde University
- Berg, Sebastian; Jeanette Hofmann (2021): »Digital democracy.«, in: Internet Policy Review, 10(4). DOI: 10.14763/2021.4.1612
- Bott, Jutta (2013): Die Wirkung von Macht auf Innovationen innerhalb einer öffentlichen Verwaltung, Kassel University Press
- Bartonitz, Martin; Veronika Lévesque; Thomas Michl; Wolf Steinbrecher; Cornelia Vonhof; Ludger Wagner, Ludger (Hg.) (2018): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann, Springer
- Bratton, Benjamin (2015): The Stack: On Software and Sovereignty, Cambridge, MA: MIT Press
- Buchholz, Tino; Jere Kuzmanić (2024): »Who cares? The moral architecture of urban conflict«, in: Martínez, M.A. (Hg.), Research Handbook on Urban Sociology, Cheltenham: Edward Elgar, S. 202–218, DOI:10.4337/9781800888906.00021
- Denzel, Joscha; Jan Pehoviak (2023): »Transformation von städtischen Räumen durch Initiativen«, in: Netzwerk Stadtentwicklung NRW (Hg.): Stadt.Umbau.Transformation – Dokumentation der Tagung 2023, S. 37f.
- Dardot, Pierre; Christian Laval (2014): Common. On Revolution in the 21st Century, London: Bloomsbury
- El-Mafaalani, A. (2018): Das Integrationsparadox: Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt, Köln: Kiepenheuer & Witsch
- Feinberg, Arthur; Amineh Ghorbani; Paulien Herder (2021): »Diversity and Challenges of the Urban Commons: A Comprehensive Review«, in: International Journal of the Commons, 15(1), 14, DOI: 10.5334/ijc.1033
- Foster, Sheila; Christian Iaione (2016): »The city as a commons«, in: Yale Law & Policy Review, 34, 281
- Göpel, Maja (2020). Unsere Welt neu denken: Eine Einladung, Berlin: Ullstein
- Haubner, Tine; Silke van Dyk (2018): »Kollaborative Intermediäre in der Stadt: Neue Akteure zwischen Zivilgesellschaft und Staat«, in: Soziale Welt, 69(2), S. 158–176
- Helfrich, Silke; David Bollier (2019): Frei, fair und lebendig. Die Macht der Commons, Bielefeld: transcript
- Hoffmann, Hilmar (1979): Kultur für alle. Perspektiven und Modelle, Frankfurt a.M.: Fischer
- Jaeggi, Rahel (2009): »Was ist eine (gute) Institution?«, in: R. Forst; M. Hartmann; R. Jaeggi; M. Saar (Hg.), Sozialphilosophie und Kritik, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Jerchel, Paul; Judith Pape (2022): Commons-Public Partnerships. Neue Kooperationsformen für die sozialökologische Transformation. IASS Discussion Paper, September 2022. Potsdam: Institute for Advanced Sustainability Studies, DOI: 10.48481/iass.2022.039
- Johar, I. & Paulick-Thiel, C. (2024): Designing Next Institutions. Version 2.2. Dark Matter Labs & Politics for Tomorrow.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Mollema, Warmhold Jan Thomas (2024): »Decolonial AI as Disenclosure«, in: Open Journal of Social Sciences, 12, S. 574–603, DOI: 10.4236/jss.2024.122032

- Mörsch, Carmen (2016): »Teilnehmen ist nicht gleich Mitbestimmen«, in: Kulturelle Bildung Online
- Mouffe, Chantal (2022): Die grüne demokratische Revolution: Wie wir die politische Zukunft gestalten können, Frankfurt a.M.: Campus
- Oldenburg, Ray (1989): The great good place: Cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community, Paragon House
- Ostrom, Elinor (1990): Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge: Cambridge University Press, DOI: 10.1017/CBO9780511807763
- Simon, Nina (2010): The Participatory Museum, Santa Cruz: Museum 2.0
- Stavrides, Stavros (2016): Common Space: The City as Commons, London: Zed Books
- Stalder, Felix (2016): Kultur der Digitalität, Berlin: Suhrkamp
- Sternfeld, Nora (2018): Das radikaldemokratische Museum, Berlin: De Gruyter
- Sternfeld, Nora (2012): »Um die Spielregeln spielen! Partizipation im post-repräsentativen Museum«, in: S. Gesser, M. Handschin, A. Jannelli, S. Lichtensteiger (Hg.), Das partizipative Museum: Zwischen Teilhabe und User Generated Content. Neue Anforderungen an kulturhistorische Ausstellungen, Bielefeld: transcript Verlag, S. 119–130, DOI: 10.1515/transcript.9783839417263.119
- Tribble, Renée (2021): Reizungen und Reaktionen: Kunst und Planung (Dissertation, HafenCity Universität Hamburg), repOS HCU Hamburg, DOI: 10.34712/142.12
- Ukeles, Mierle Laderman (1969): Manifesto for Maintenance Art 1969! Proposal for an Exhibition »CARE«
- UNDP (2025): Shaping the Next Generations of Public Institutions. UNDP Blog
- Vrbek, Sanja; Irene Pluchinotta (2021): »Is Culture a Special ›Hub‹ Policy Area for Co-Creation?«, in: Journal of Comparative Politics, 14(2), S. 34–53
- Vogel, Jasmin; Alissa Krusch (2025): »Eine Kulturpraxis der Digitalität«, in: S. Sievers et al. (Hg.). Jahrbuch für Kulturpolitik 2023/24: Kultur(en) der Digitalität, Bielefeld: transcript, S. 201–210
- Vogel, Jasmin; Alissa Krusch (2022): »Kollaboration als Organisationsform«, in: Landschaftsverband Westfalen-Lippe & Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (Hg.), Kultur in Bewegung – Agilität in der Kultur, S. 60–63