

IMPULSE FÜR EINE ZUKUNFTSWEISENDE KULTURPRÄXIS

KULTUR  
UND  
MUSEUM

ANNA BLAICH - FELIX GRÄDLER  
HENNING MOHR - HANNES SEIBOLD (HG.)

[transcript]

→ KULTUR- UND MUSEUMSMANAGEMENT

ANNA BLAICH – FELIX GRÄDLER  
HENNING MOHR – HANNES SEIBOLD (HG.)

# KULTUR:WANDEL – IMPULSE FÜR EINE ZUKUNFTSWEISENDE KULTURPRAXIS

→ SCHRIFTEN ZUM KULTUR- UND MUSEUMSMANAGEMENT

Wie stellen sich Kulturakteur:innen eine zukunftsweisende Kulturpraxis vor?

Welchen Kulturbegriff braucht unsere heutige, sich immer schneller wandelnde Gesellschaft?

Wie muss Kultur gestaltet werden, um auch zukünftigen Herausforderungen begegnen zu können?

Diese übergeordneten Fragestellungen haben sich die Herausgeber:innen gestellt und über einen Open Call über 30 Autor:innen gefunden, die unter den vier Themenfeldern Kulturpolitik, Nachtkultur, Kulturgerechtigkeit und Zukunftsbilder sowie in Best Practices ihre Antworten aufgeschrieben haben und so Impulse setzen, die zum Nachdenken und Nachahmen auffordern sollen.

**Anna Blaich** (M.A.), geb. 1989, promoviert zur Popmusik im Spannungsfeld von Kultur, Wirtschaft und Politik. Nach verschiedenen Stationen in der Musikbranche liegt ihr Schwerpunkt auf urbaner Kultur, Musikspielstätten und Diversität, u.a. in der Funktion als zweite Vorsitzende der Bundesstiftung LiveKultur. Sie studierte Musikbusiness und Kulturmanagement.

**Felix Grädler**, geb. 1984, ist geschäftsführender Gesellschafter der halle02 in Heidelberg und dort verantwortlich für das Programm des nachhaltigen Veranstaltungshauses. Er ist außerdem Stadtrat für Bündnis 90/Die Grünen, Mitglied im Vorstand des Bundesverbandes für Musikspielstätten und Gründungsmitglied sowie Vorstand der neuen Bundesstiftung LiveKultur.

**Henning Mohr** (Dr.) leitet seit Januar 2020 das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. in Bonn. Der Kultur- und Innovationsmanager arbeitete u.a. für das Deutsche Bergbau-Museum Bochum, die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und die Zukunftskademie NRW.

**Hannes Seibold** ist geschäftsführender Gesellschafter des Kultur- und Veranstaltungshauses halle02 in Heidelberg, das er neben der Designagentur Atelier Kontrast noch während seines Studiums gründete. Er ist seit über 25 Jahren in der Kultur- und Veranstaltungsbranche aktiv und entwirft seit 2016 ganzheitliche Veranstaltungskonzepte für Unternehmen wie den DFB, die Volkswagen AG oder die Daimler AG.

IMPULSE FÜR EINE ZUKUNFTSWEISENDE KULTURPRAXIS

# KULTUR NEUDENKMAL

ANNA BLAICH - FELIX GRÄDLER  
HENNING MOHR - HANNES SEIBOLD (HG.)

[transcript]

Der Sammelband „KULTUR:WANDEL – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis“ erscheint in Kooperation mit der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. und wurde gefördert im Rahmen des NEUSTART-Programms der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM).



#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 Lizenz (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztex: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Erschienen 2023 im transcript Verlag, Bielefeld  
© Anna Blaich, Felix Grädler, Henning Mohr, Hannes Seibold (Hg.)

**Umschlaggestaltung und Umschlagabbildung**  
Wolfram Glatz, Lukas Breitkreutz

**Lektorat**  
Anna Blaich, Felix Grädler, Henning Mohr, Hannes Seibold

**Korrektorat**  
Dr. Ines Maria Eckermann

**Gestaltung und Satz**  
Wolfram Glatz, Lukas Breitkreutz

**Druck**  
Sieprath

**Print-ISBN**  
978-3-8376-6492-8

**PDF-ISBN**  
978-3-8394-6492-2  
<https://doi.org/10.14361/9783839464922>

**Buchreihen-ISSN**  
2703-1470

**Buchreihen-eISSN**  
2703-1489

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Besuchen Sie uns im Internet: [www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)  
Unsere aktuelle Vorschau finden Sie unter [www.transcript-verlag.de/vorschau-download](http://www.transcript-verlag.de/vorschau-download)





# Vorwort

13

## 1 Kulturpolitik & Nachtkultur

21

Den Anfang beginnen – Zu einigen Missverständnissen zwischen Kulturpolitik und Kulturorganisation

Stefan Rosinski und Thomas Wehrs

25

Surfen und Scheitern – Fragmente einer Kulturpolitik in der digitalen Transformation

Martin Lätzels

33

Cultural Governance – Kollaborative Governanceformen für eine gerechtere Kulturpolitik im 21. Jahrhunderts

Janet Merkel

41

Zurück in die Zukunft – Überlegungen zu einer transformativen Kulturpolitik im Zyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen

Patrick S. Föhl und Suse Klemm

47

Resilienz in Krisenzeiten – Durch Kulturgenosenschaften zu mehr Widerstandsfähigkeit

Mirjam Schmidt

55

Die Bedeutung von Interessenverbänden bei der politischen Willensbildung für eine generationsgerechte Kulturpolitik – Am Beispiel von Clubkultur Baden-Württemberg

Anna Blaich und Zora Brändle

61

Ist das überhaupt Kultur?  
Die Stadtteilkulturen

Hans-Jürgen Fuchs-Sander

69

Zirkus ist Kultur!  
Endlich auch in Deutschland

Helmut Grosscurth

77

Soziokultur ist nicht selbstverständlich –  
Auch Kulturförderung braucht Transformation

Bernd Hesse

87

<b>Kennzahlen der Theater als legitime Entscheidungsgrundlage? Zur politischen Dimension der Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins</b>	
Tillmann Triest	99
<b>Musikclubs in der Livemusikökologie – Situation und kulturpolitische Implikationen in Zeiten der Pandemie</b>	
Robin Kuchar	111
<b>Nachtbürgermeister:innen und die Bürokratisierung des urban Nightlife – Eine Liebesgeschichte</b>	
Kordula Kunert	123
<b>Night Governance – Die Nachtkultur als neues Feld der Kulturpolitik</b>	
Dr. Matthias Rauch	135
<b>Next Practices Kulturpolitik &amp; Nachtkultur</b>	
Saferspaces	143
Musicboard Berlin GmbH	
Feierwerk Fachstelle Pop	
Clubtopia	
Live Concert Account Hamburg	

## 2 Kulturgerechtigkeit

157

**Gesellschaftlicher Zusammenhalt als Legitimation  
für eine Kulturpolitik der Zukunft?**

Johannes Crückeberg

161

**Kulturgerechtigkeit? Über die Möglichkeiten  
und Grenzen des Verwaltungshandelns –  
Ein Streitgespräch**

Juliane Moschell und Manuel Frey

167

**Kultur, die zur Verfügung steht**

Dr. Nesrin Tanç

175

**Warum brauchen wir Geschlechtergerechtigkeit  
und Diversität in der Kultur und Musik?**

Wie können wir diese erreichen?

Imke Machura

181

**Kulturelle Teilhabe in  
diversen Stadtgesellschaften**

Anne-Marie Geisthardt

189

**Intersektionale Antidiskriminierung in der  
Hochschulausbildung von Kulturmanager:innen**

Mira Riebau

193

## Next Practices Kulturgerechtigkeit

203

**Lindenfels Festival - LIFE**

Locals United

Change my Mind

Der Digitale Werkzeugkasten

### 3 Zukunftsbilder

217

Fit für die Zukunft? Change Prozesse für mehr  
Zukunftsähigkeit in Kultureinrichtungen!

Daniela Koß

221

Digitale Kulturorte –  
Transformative Räume für eine Kultur der Gegenwart

Florian Funke

229

Wenn unbewusste Annahmen die Museumsarbeit leiten:  
Warum gut nicht immer gut ist

Hendrikje Brüning

235

Culture is/as for Change - Kultur macht Sinn:  
Zum Konzept eines kulturell fundierten  
Verständnisses von Nachhaltigkeit

Matthias Henkel

241

Nachhaltigkeit im Blut: über Kultur & Natur –  
Moderne Perspektiven für Kulturmanagement und  
Kulturpolitik im 21. Jahrhundert

Wigbert Boell

267

Bibliotheken auf die (kultur-)politische Agenda!

Prof. Dr. Tom Becker und Prof. Cornelia Vonhof

277

Orte für alle? – Zur Rolle öffentlicher  
Bibliotheken in der Stadt

Daniel Deppe, Dr. Melike Peterson, Katrin Schuster

283

Invented spaces als kulturpolitische Partizipation

Norah Limberg

291

User, Fans, Follower, Besucher, Freunde und Förderer –  
Die Zukunft der Partizipation und Teilhabe

Daniel Brown

297

Next Practices  
Zukunftsbilder

309

Altenburg am Meer

Generation J

ALTER Mannheim

Kulturparkett Rhein-Neckar e. V.

Ensemble Colourage

Autor:innen

327





# Kultur:Wandel - Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis

## Einführung in den Sammelband

Anna Blaich, Felix Grädler, Dr. Henning Mohr, Hannes Seibold

13

Im Kontext des gesellschaftlichen Wandels und in Zeiten multipler Krisen muss sich auch der Kulturbereich weiterentwickeln.

Aktuelle Megatrends – wie die zunehmende Diversität, Digitalität und Nachhaltigkeit – haben enorme Auswirkungen auf die zukünftige Ausgestaltung des kulturellen Lebens (Mohr et. al. 2016, S. 6).

Allerdings reagiert gerade der öffentlich geförderte Kultursektor eher zögerlich auf sich verändernde Anforderungen. Die Akteur:innen dieses Felds scheinen sich besonders stark an etablierten Traditionen und althergebrachten Routinen zu orientieren. Ein wesentlicher Faktor für diese strukturkonservative Ausrichtung sind sicherlich die etablierten Mechanismen der öffentlichen Kultur- und Förderpolitik, die kaum Anreize oder Unterstützungsleistungen zur Transformation setzen. Vielmehr reproduzieren sie den vorherrschenden Status quo innerhalb der etablierten Institutionen, da durch die geringen Vorgaben und eine dauerhafte Finanzierung kaum ernsthafter Veränderungsdruck existiert. Diese Selbstbezüglichkeit wird durch das Ideal künstlerischer Autonomie, einen stark akademisierten Kanon und eingefahrene Bürokratien und Regularien zusätzlich deutlich verstärkt (Mohr 2020).

In der aktuellen Debatte werden deshalb viele Kultureinrichtungen etwas provokant als „Elefantenbeintürme“ beschrieben, die sich kaum an den Bedürfnissen ihrer Umwelt und damit der Menschen orientieren. So kritisiert etwa Fabian Burstein (2022) die vorherrschende Abgewandtheit des Sektors. Das Referenzsystem dieses Feldes bezöge sich „nach wie vor auf Quellen aus anderen Jahrhunderten“ (Burstein 2022, 12). Dieses rückwärtsgewandte Fundament blockiere in vielen Fällen die Neuausrichtung und damit eine gesellschaftlich re-

levante Positionierung. Gerade während der Coronakrise konnten diese Effekte noch einmal deutlich beobachtet werden. Insbesondere in der ersten Phase der lockdownbedingten Schließung von Kultureinrichtungen betonten viele Kulturmacher:innen ihre Systemrelevanz, forderten Öffnungen und wünschten sich zu einer vermeintlichen Normalität zurück. Sicherlich kann die Politik in Bezug auf Schließungen zumindest teilweise kritisiert werden. Gleichzeitig wurde im formulierten Ideal der Normalität durchaus auch schwieri-

ge Haltungen des Sektors deutlich. (System-) Relevanz, so schien es, ist für viele Akteur:innen des Feldes einfach vorhanden und muss nicht erarbeitet werden. Diese Interpretationen blieben allerdings nicht gänzlich ohne Widerspruch und haben sich im Laufe der Zeit auch abgeschwächt. Die lockdownbedingte Pause führte vielfach zur Reflexion des eigenen Handlungsbereichs und öffnete

**14** den Korridor für Veränderungen (Pfost et. al. 2020). Passend dazu gab es viele Versuche, neue digitale Kunst- oder Vermittlungsprojekte auf die Beine zu stellen, um so weiter produzieren zu können. Parallel dazu entwickelten sich Debatten über die Notwendigkeit der Transformation und zur relevanten Positionierung (Fonds Darstellende Künste 2022).<sup>01</sup>

Zwar lässt sich derzeit beobachten, dass das durch die Corona-Pandemie gewachsene Problembeusstsein durch die Effekte der Klimakrise und die Auswirkungen des Angriffskrieges Russlands auf die Ukraine noch verstärkt wird. Allerdings sind nur vereinzelt ernsthafte Reformbemühungen zu beobachten. Viele der motivierten Anstrengungen zum Ausbau digitaler Aktivitäten während der frühen Phasen der Pandemie sind längst beendet, alte Verhaltensmuster und damit althergebrachte Kunstverständnisse wieder dominant. Dieser Rückfall in eine Normalität ist besonders trügerisch, da die Gefahr eines zunehmenden Bedeutungsverlusts besteht. Langsam, aber si-

cher zeichnet sich ein Publikumsrückgang ab, der durchaus auf eine fehlende Relevanz und damit Legitimation des Kulturbereichs hinweist. Auf die vielfältigen Debatten darüber, wie sich die kulturellen Infrastrukturen resilient aufzustellen lassen, müssen nun dringend Taten folgen. Es braucht jetzt eine kritische Auseinandersetzung mit den vorherrschenden Arbeitsweisen, die in ernsthafte strukturelle Veränderungen münden – zumal bereits seit vielen Jahren auf die Notwendigkeit des Wandels hingewiesen wird (Mohr 2021).

## Reformbewegungen im Kulturbereich

Die Forderungen zur Teilhabeorientierung, Demokratisierung und Öffnung des (öffentlich geförderten) Kulturbereichs gibt es bereits seit einigen Jahrzehnten. Schon seit der „Kultur für alle“-Reformbewegung in den siebziger Jahren wird darauf hingewiesen, dass die vorhandenen Angebote nur einen Bruchteil der Bevölkerung erreichen (Hoffmann 1979). Bereits in dieser Zeit existierte die Hoffnung, dass eine Zugänglichkeit zum kulturellen Leben für möglichst viele Menschen durch die Soziokulturalisierung der hochkulturellen Kulturpraxis ermöglicht werden könnte. Der Begriff der Soziokultur bezog sich in der damaligen Logik noch nicht auf eine eigene Sparte, sondern war zentraler Ausdruck zur Beschreibung der notwendigen Weiter-

01

Die Kulturpolitische Gesellschaft hat auf die Entwicklungen während der Corona-Pandemie mit dem Diskurs zur neuen Relevanz reagiert. Auf einem eigens dafür eingerichteten Blog sind knapp 50 Texte zu Transformationsbedarfen im Kulturbereich zu finden: <https://kupoge.de/blog/>. Zugegriffen: 22. Dezember 2022.

entwicklung und bewussten Gestaltung des Kulturbereichs. Dementsprechend handelt es sich um Inhalt und Programm „einer alternativen Kulturpolitikkonzeption, die sich auf gesellschaftliche Prozesse bezieht und sich als Teil der Gesellschaftspolitik begreift“ (Sievers 1988, 39). Der anvisierte Bruch mit dem klassischen Kunstverständnis sollte nicht nur die Teilhabe an Kultur erhöhen, sondern vielmehr emanzipatorischen Charakter entfalten. Es gab die Hoffnung, dass die Integration in künstlerische Prozesse gemäß dem Ideal einer kulturellen Demokratisierung den Möglichkeitssinn der Menschen erhöht und sie zum aktiven Mitwirken an der Gesellschaft empowert. Dazu passend schreibt Knoblich: „Kultur sollte gesellschaftliche Relevanz entfalten, das Kunstwerk Bezugspunkt für Kommunikation sein, etwas für das Leben bedeuten“ (Knoblich 2016, 15).

Der Anspruch einer „Kultur für alle“ war von Anfang an bewusst als Utopie formuliert. Es herrschte Klarheit darüber, dass niemals alle Menschen gleichermaßen erreicht werden können. Durch die Erweiterung des Kulturangebots, andere künstlerische Ausdrucksformen und neue Bildungs- und Vermittlungsleistungen wurde es immerhin möglich, die soziale Ausgrenzung einiger Menschen etwas zu verringern. Dies führte zumindest teilweise zu mehr gesellschaftlicher Solidarität und einer verbesserten sozialen Gerechtigkeit. Daran anknüpfend haben die Reformbewegungen durchaus einige Erfolge erzielt. Gleichzeitig muss kritisch konstatiert werden, dass sich viele dieser Aktivitäten bis heute nur an der Peripherie der Kulturorganisationen vollziehen und den klassischen Machtapparat

nie in Frage gestellt haben. Die neuen Aufgaben und Rollen in den Institutionen haben oftmals nur wenig Einfluss auf die Grundbedingungen der Produktion. Deshalb konnte der Kunst- und Kulturbereich den erhofften emanzipatorischen Charakter auch nie wirklich entfalten. Sicherlich gab es auch in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder Versuche, nachzusteuern und ein anderes Kultursystem zu etablieren. Allerdings haben sich die Schwierigkeiten im Kontext eines disruptiven gesellschaftlichen Wandels im Kontext einer Pluralisierung der Lebenswirklichkeiten deutlich verstärkt. Vieles weist darauf hin, dass ein ganz anderes Verständnis von Kunst und Kultur erarbeitet werden muss, das den sich verändernden Bedarfen der heutigen Generation gerecht werden kann (Schulze 2005).

Dazu braucht es mehr Gestaltungsanspruch in Politik und Verwaltung. Derzeit bemühen sich Bund, Länder und Kommunen im Kontext bevorstehender Haushaltksolidierungen vor allem um eine Bestandssicherung, was sich durch die Auswirkungen der multiplen Krisen wohl verstärken dürfte. Parallel dazu stockt die Debatte über eine stärkere gesetzliche Verankerung einer Verpflichtung auf Kultur. Deshalb wird auch über die Art und Weise der Ausgestaltung kultureller Daseinsvorsorge nur unzureichend gesprochen. Kulturförderung ist noch immer eine freiwillige Leistung der Kommunen (Lenk et. al. 2013) und wird in Bezug auf die kulturpolitischen Strategien stark durch die definierten Rahmenbedingungen der jeweiligen Träger:innen beeinflusst. Aufgrund der Pfadabhängigkeit der Kulturförderung liegt der Fokus immer

noch zu sehr auf den Institutionen der Hochkultur. Vielfach werden diese Kulturinstitutionen von einem eher älteren, konservativ-establierten und liberal-intellektuellen Milieu frequentiert. Auf Basis einer repräsentativen empirischen Untersuchung zur sozialen Selektion des Bühnenpublikums aus dem Jahr 2016 von Tibor Kliment wird dies am Beispiel einer Umfrage an einem städtischen Theater

**16** deutlich. Demnach verfügten 89 Prozent der Besucher:innen über ein Studium oder zumindest über Abitur, knapp über 60 Prozent sind Beamte:innen, leitende Angestellte oder Selbstständige und mit 66 Prozent stellen die über 50-Jährigen die mit Abstand größte Alterskohorte. Lediglich 17 Prozent der Besucher:innen sind unter 34 Jahren alt (Kliment 2016).

Angesichts der vorherrschenden Schieflagen im Kontext neuer Krisenphänomene, scheint es wieder an der Zeit zu sein, stärker an die früheren Reformbewegungen anzuknüpfen und neue Selbstverständnisse in Kulturpolitik und Kulturpraxis einzufordern. Dafür braucht es einerseits eine fundierte (kultur-)wissenschaftliche Auseinandersetzung. Gleichzeitig ist es notwendig, dass bereits vorhandene Best-Practice-Beispiele zur Orientierung für die Kulturmacher:innen und Kulturpolitiker:innen vor Ort sichtbar gemacht werden. Die vorliegende Publikation sieht sich in der oben beschriebenen Traditionslinie und knüpft damit an elementare Fragen einer reform- und transformationsorientierten Kulturpolitik an. Aus diesem Grund fragt der Sammelband ganz bewusst danach, wie die Kultur im postdigitalen Zeitalter des 21. Jahrhundert so

strukturiert werden kann, dass dieses Feld der Lebenswelt von möglichst allen Menschen gerecht wird. Dafür ist es notwendig, dass auch dafür notwendige Rahmenbedingungen einer transformationsorientierten Kulturpolitik und Kulturförderung abgeleitet werden.

Die Zielgruppe des Sammelband sind Akteur:innen aus dem gesamten Spektrum von Kunst und Kultur. Gemeint sind damit nicht nur Kulturmacher:innen, sondern auch Kulturforscher:innen, Kulturpolitiker:innen sowie Beschäftigte aus Kulturverwaltungen und dem Kulturmanagement. Sie alle sollen durch die Impulse aus den Texten für neue Herangehensweisen im Kulturbereich sensibilisiert, motiviert und aktiviert werden – in der Hoffnung, dass sich dadurch langfristig wirklich ernstzunehmende Anpassungen ergeben.

## Aufbau des Sammelbands

Der Open Call im Sommer 2021 wurde positiv aufgenommen und führte bereits in den sozialen Medien zu einer Debatte über Transformationsbedarfe im Kulturbereich. Mehr als 50 Personen reichten ein entsprechendes Abstract mit einer Textidee ein. Auf einer Jurysitzung der Herausgeber:innen wurden davon letztlich 42 Texte und Praxisbeispiele für die Veröffentlichung ausgewählt. Der vorliegende Sammelband basiert ausschließlich auf diesen Beiträgen. Da es keine direkten Anfragen für Texte gegeben hat, sind Leerstellen in Bezug auf aktuell diskutierte Themen im Kontext des gesellschaftlichen Wandels nicht ausgeschlossen. Dies wird dadurch verstärkt,

dass einige Krisen – wie etwa der Ukraine-Krieg und die damit verbundene Inflation auf dem Energiemarkt – zur Zeit des Calls überhaupt noch nicht absehbar waren. Zusätzlich sollte erwähnt werden, dass drei Herausgeber:innen sich intensiv mit Themen der Clubkultur beschäftigen, so dass dieses Thema im vorliegenden Buch eine gewisse Sonderrolle einnimmt. Trotz dieser Unschärfen liefern die vorhandenen Texte wichtige Impulse für die Debatte über die zukunftsweisende Weiterentwicklung kultureller Infrastrukturen und bereichern damit den Diskurs über Transformationsthemen.

Schon bei der Konzeption und Vorbereitung des Sammelbands war es den Herausgeber:innen wichtig, dass die Texte aus dem Open Call gemäß einer entsprechenden Dramaturgie in jeweils passenden Kapiteln und damit thematisch sortiert veröffentlicht werden. Die Vorüberlegungen lieferten bereits ein entsprechendes Raster dafür, welche Aspekte für das Grundanliegen besondere Relevanz entfalten müssten. Das Buchprojekt beschäftigt sich mit der Transformation kultureller Infrastrukturen zu mehr Kulturgerechtigkeit und nimmt dazu zukunftsweisende Beispiele für Kulturpraxis und Kulturpolitik in den Blick. Die finale Einteilung konnte erst durch eine ausführliche Auseinandersetzung mit den eingereichten Texten erfolgen. Durch die Vielfalt des vorhandenen Materials sind unterschiedliche und voneinander abweichende Perspektiven auf einzelne Themenbereiche möglich. Letztlich wurden die verschiedenen Beiträge in drei zentrale Kapitel eingeteilt: Visionen für einen Kulturbereich der Zukunft, kulturpolitische Rahmenbedingungen unter Be-

rücksichtigung des Aspekts der Nachtkultur und der bedeutende Aspekt der Kulturgerechtigkeit. Zur weiteren Inspiration finden sich innerhalb des Sammelbands zwischen den drei zentralen Themenfeldern jeweils Praxisbeispiele von Projekten, die sich durch neue Wege und Herangehensweisen auszeichnen. Die Praxisbeispiele bieten die Möglichkeit, neben den eher theoretisch gehaltenen Texten einen Einblick zu bekommen, wie eine generationengerechte und zukunftsgewandte Kultur (-politik) bereits gelebt und umgesetzt wird.

17

Das erste Kapitel beschäftigt sich mit Zukunftsbildern. Gemeinsam gehen die Autor:innen in ihren Texten der Frage nach, ob am Ende wirklich alles gut wird und was „gut“ überhaupt bedeutet. Ebenfalls steht zur Diskussion, ob digitale Kulturformate das Potenzial haben, das Analoge zu ersetzen oder dieses lediglich nachzuhahmen, anstatt die Kulturrezeption sinnvoll zu ergänzen. Darüber hinaus eröffnen sie das Szenario, dass das Digitale gar helfen kann, die Vision „Kultur für alle“ umzusetzen. Einig sind sich alle Autor:innen in diesem Kapitel: auch innerhalb der Kultur muss deutlich mehr Fortschritt gewagt, müssen neue Visionen erdacht und nachhaltige Prozesse angepasst werden. Viele der Zukunftsbilder weisen bereits darauf hin, dass die Transformation kultureller Infrastrukturen ohne eine Neuausrichtung der kultur- und förderpolitischen Rahmenbedingungen kaum gelingen kann.

Daran anknüpfend beschäftigt sich das zweite Kapitel mit der Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in diesem Feld. Die vorlie-

genden Texte diskutieren beispielsweise den Bedarf eines veränderten Politikverständnisses in Form einer Cultural Governance, neue Leitbilder für die Förderpolitik, einen anderen Umgang mit Sparten und solidarischeren Betriebsformen. Diese Impulse helfen dabei, das Bild einer Kulturpolitik der Transformation zu skizzieren, die einer zukunftsweisenden Kulturpraxis den Weg ebnen kann. Im Kontext neuer Sparten und Förderpolitiken wird in diesem Kapitel

**18** das Feld der Nacht- und Clubkultur besonders in den Blick genommen. Obwohl gerade dieser Kultursektor für Jugendliche und junge Erwachsene von besonderer Bedeutung ist, spielt er im klassischen Selbstverständnis der Kulturpolitik noch eine untergeordnete Rolle. Deshalb hinterfragen die vorliegenden Texte die aktuellen Selbstverständnisse und liefern Beispiele zur Förderung der Clubszenen.

Abgeschlossen wird das Sammelbandprojekt im Themenschwerpunkt der Kulturgerechtigkeit. Was aber ist eine gerechte Kultur? Was bedeutet Gerechtigkeit in der Kultur? Diese Fragen können durch die Textbeiträge nicht abschließend, jedoch aus unterschiedlichen Perspektiven beantwortet werden. So diskutieren die vorliegenden Texte Gerechtigkeit mit Blick auf die migrantische Kultur, intersektionale Antidiskriminierung in der Hochschulausbildung und Zutaten zur Geschlechtergerechtigkeit. Sie stellen aber auch die Frage nach dem Weg zur Kulturstadt für alle, gesellschaftlichen Zusammenhalt durch Kultur und sowie Möglichkeiten und Grenzen des Verwaltungshandelns für eine gerechtere Kultur.

## Ausblick: Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis

Die Gesellschaft erlebt multiple Krisen, die bisherige Selbstverständnisse und Lebenswirklichkeiten auf die Probe stellen. Derzeit lassen sich die langfristigen Folgen des Klimawandels, des Angriffskriegs Russlands auf die Ukraine und der Inflation nur ungefähr erahnen. Schon jetzt offenbaren sich im Kontext der Inflation allerdings neue sozio-ökonomische Ungerechtigkeiten, die zu Ausgrenzungen führen und das demokratische Miteinander gefährden. Viele dieser Effekte lassen sich auch am Programmangebot und spezifischen Traditionen des Kulturbereichs ablesen. Bis heute können breite Teile der Bevölkerung nicht ausreichend am öffentlich geförderten Kulturleben partizipieren. Es mangelt an Zugänglichkeit, Teilhabe und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Während die Gesellschaft immer vielfältiger wird, bleibt das Publikum im Feld von Kunst und Kultur oftmals seltsam homogen. Deshalb muss der Dialog über eine andere Kulturpraxis und die Ausgestaltung kultureller Infrastrukturen wieder deutlich intensiviert werden. Auf diesem Weg ist der hier vorliegende Sammelband aus unserer Sicht ein wichtiger Meilenstein.

Sicherlich wird auch dieser den Kulturbereich nicht revolutionieren können. Wie oben bereits deutlich geworden ist, gehört es zur bitteren Wahrheit, dass die Kultur besonders schwerfällig auf den Wandel reagiert. Allerdings scheint langsam etwas in Bewegung zu kommen. Insbesondere der Publikums-

schwund der vergangenen Monate könnte für ein Umdenken sorgen. Jedenfalls mehren sich die Stimmen, die sich eine Reform kultureller Infrastrukturen wünschen und zukunftsweisende Praxisformen in den Blick nehmen. Daran anknüpfend liefern die Texte des vorliegenden Werks viele richtungsweisende Impulse. Allerdings muss selbstkritisch festgestellt werden, dass dadurch keine abschließenden Antworten auf alle Fragen des Wandels möglich sind. Die Vielschichtigkeit und Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen rücken die Fähigkeit zur permanenten Anpassung in den Vordergrund. Dementsprechend braucht es einen Dialog über Transformationskompetenzen und agile sowie resiliente Infrastrukturen. Somit liefert der Sammelband zwar kein Patentrezept, jedoch bieten die Beiträge wichtige Ansätze, um Handlungsweisen zu überdenken und neue Herangehensweisen für eine zukunftsweisende Kultur(-politik) zu suchen.

Der Sammelband kann somit als Startpunkt für eine Debatte gesehen werden, um eine Perspektive für nachhaltige, innovative, kreative Kulturarbeit zu schaffen, die auf gesellschaftliche Anerkennung und auf Verständnis für die wirtschaftlichen Anforderungen trifft. Dabei zählt vor allem, gemeinsam die in den Texten aufgezeigten und sehr unterschiedlich gelagerten Hürden zu überwinden und die Verantwortung für einen konstruktiven Prozess zu übernehmen – auch gemeinsam mit engagierten Partner:innen.

## Danksagungen

Dieses Buchprojekt konnte nur durch die Unterstützung der unterschiedlichsten Institutionen und Personen realisiert werden. Zunächst möchten wir uns bei den Autor:innen bedanken, die unserem Call gefolgt sind und einen Beitrag beigesteuert haben. Ihnen verdanken wir die vielfältigen Perspektiven und Zugänge, die ganz klar das Herzstück dieser Veröffentlichung bilden. Dieses Material liefert nicht nur Orientierung im weiten Feld der Transformation, sondern dient auch zur Inspiration und Aktivierung für neue Herangehensweisen.

19

In Bezug auf die Qualitätssicherung der Texte sollte unsere Lektorin Dr. Ines Eckermann nicht unerwähnt bleiben. Sie hat alle Texte noch einmal final korrigiert und so für den letzten Feinschliff gesorgt. Ein besonderer Dank für Design, Layout und Satz gilt Wolf-ram Glatz und Lukas Breitkreutz. Sie haben für eine besondere Ästhetik des Werks gesorgt, das sich von vielen anderen Veröffentlichungen im wissenschaftsnahen Bereich abhebt.

Ein zusätzlicher Dank gilt den verschiedenen Förderern dieses Projekts: Die Kulturpolitische Gesellschaft e. V. unterstützte die Realisierung dieses Vorhabens durch NEUSTART-Mittel der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien und durch den Wissenstransfer in die Fachcommunity. Darüber hinaus danken wir dem Team der halle02, das den Band mit seiner Infrastruktur, seinen Ressourcen und weiteren Förderungen möglich gemacht hat.

## Literaturverzeichnis

- Burstein, Fabian. 2022. Eroberung des Elfenbeinturms: Streitschrift für eine bessere Kultur. Wien: Edition Atelier.
- Deutscher Bundestag. 2021. Entschließungsantrag zum Entwurf eines Gesetzes zur Mobilisierung von Bauland (Baulandmobilisierungsgesetz). Drucksache 19/24838.
- Initiative Musik gGmbH. 2021. Clubstudie, Studie zur Situation der Musikspielstätten in Deutschland 2020/2021.
- Fonds Darstellende Künste. 2022. Transformation der Theaterlandschaft. Zur Förderung der Freien Darstellenden Künste in Deutschland. 2. erweiterte Ausgabe der Gesamtstudie. Bielefeld: transcript Verlag.
- Hoffmann, Hilmar. 1979. Kultur für alle: Perspektiven und Modelle. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Kliment, Tibor. 2016. Das Publikum von Theater und Oper. <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Das-Publikum-von-Theater-und-Oper-Soziale-Zusammensetzung-und-die-Wirksamkeit-von-Zugangsquerden,2132>. Zugegriffen: 3. Januar 2023.
- Knoblich, Tobias J. 2016. Programmformeln und Praxisformen der Soziokultur. Kulturpolitik als kulturelle Demokratie. Wiesbaden: Springer VS.
- Lenk, Thomas, Hesse, Mario und Lück, Oliver. 2013. Synoptische Darstellung der kommunalen Finanzausgleichssysteme der Länder aus finanzwissenschaftlicher Perspektive. Gutachten im Auftrag des Rechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern. Leipzig.
- Mohr, Henning, Niemann, Constantin und Knapp, Katharina. 2016. Hidden Potential: Intrapreneurship in Museumsorganisationen. INTRAFO-Projektbroschüre. [https://www.bergbaumuseum.de/fileadmin/files/zoo/uploads/flyer/HiddenPotential\\_-\\_Intrapreneurship\\_im\\_Museum\\_INTRAFO-Projektbroschre.pdf](https://www.bergbaumuseum.de/fileadmin/files/zoo/uploads/flyer/HiddenPotential_-_Intrapreneurship_im_Museum_INTRAFO-Projektbroschre.pdf). Zugegriffen: 27. Dezember 2022.
- Mohr, Henning. 2020. Zukunftsfragen: Wie innovationsfähig ist der Kulturbereich? Politik&Kultur 11/20.
- Mohr, Henning. 2021. Paradigmenwechsel in der Kulturpolitik: Zeit für Transformationen. Politik&Kultur 9/21.
- Pfost, Haiko/Rentfordt, Wilma/Schreiber, Falk. 2020. Lernen aus dem Lockdown? Nachdenken über Freies Theater. Herausgegeben vom NRW KULTURsekretariat. Wuppertal.
- Schulze, Gerhard. 2005. Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt.
- Sievers, Norbert. 1988. Neue Kulturpolitik. Programmatik und Verbandseinfluss am Beispiel der Kulturpolitischen Gesellschaft. Dokumentation Nr. 32. Herausgegeben von der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V. Hagen.

# Kulturpolitik & Nachtkultur

Kulturgerechtigkeit  
Zukunftsbilder

1



Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturmacher:innen müssen in einen gemeinsamen Kulturentwicklungsprozess zur Professionalisierung und Weiterentwicklung kultureller Infrastrukturen, damit das System besser auf neue Anforderungen im Kontext des gesellschaftlichen Wandels (etwa durch Diversität, Digitalität, Nachhaltigkeit) reagieren kann.

Wir benötigen einen Paradigmenwechsel in der Kultur(förder)politik. Es reicht nicht mehr aus, die Mittel ausschließlich inhaltsorientiert auszugeben. Stattdessen brauchen wir eine Qualifizierung kultureller Infrastrukturen hin zu mehr Transformationskompetenzen.

Es braucht eine konzeptbasierte und strategieorientierte Kulturpolitik, die stärker auf Basis gemeinsam entwickelter Ziele und auf Basis fundierter Daten steuert. Dadurch wird die Neuausrichtung und Weiterentwicklung kultureller Infrastrukturen ermöglicht.

Wir müssen eine transformationsorientierte Governance etablieren und stärken. Die Entscheidungsfindung in der Kulturpolitik sollte unter Einbindung möglichst vieler Stakeholder aus den unterschiedlichsten Teilbereichen der Gesellschaft erfolgen. Das gemeinsame Ziel sollte die Weiterentwicklung kultureller Infrastrukturen im Sinne des Ideals einer „Kultur für alle“ sein.



# Den Anfang beginnen

## Zu einigen Missverständnissen zwischen Kulturpolitik und Kulturorganisation

Stefan Rosinski und Thomas Wehrs

Von den „Paradoxien der Kulturpolitik“ hatte Gerhard Schulze einst in seinem Buch „Erlebnisgesellschaft“ (Schulze 1996, S. 495) gesprochen. Gemeint war damit ein spannungsreiches Handlungsfeld, das sich durch eine seltsam anmutende Mischung aus Übereinkunft und Chaos stabil hält: Es gäbe zwar einen Konsens, dass Kulturpolitik gut sei – das sage aber nichts darüber aus, ob sie überhaupt wirke. Auf keinen Fall jedenfalls könne sie das Geschehen nach Belieben steuern, denn sie sei lediglich ein Vektor in einem komplexen Zusammenhang verschiedener Beteiligter: Kulturpolitik, Künstler:innen, Publikum und Kulturbetriebe als Dienstleistungsanbietende – alle agieren jeweils mit eigenen Zielen und Interessen. 25

30 Jahre nach Schulzes kulturpolitischer Gemengelage scheint diese nun aus der Justierung zu geraten. Kulturpolitik sieht sich zunehmend einer Zerreißprobe ausgesetzt zwischen den Werten einer veränderten, agilen Arbeitsethik und der öffentlichen Kulturastruktur, welche sich blind und taub zu geben scheint. Symptomatisch macht sich dies am bestehenden Führungssystem fest. Das Intendant:innenmodell im Sinne des Gedankens vom universalen Künstlergenie ist ein zweifelsfrei autoritäres Modell – daran kann unabhängig vom individuellen Wirken künstlerischer Leiter:innen und ihren beigestellten Verwaltungschefs kein Zweifel sein. Derart hierarchische Aufbauorganisationen geraten in Wertekonflikte mit gegenwärtigen gesellschaftlichen Emanzipationsimpulsen, die andere Formen der Arbeitsorganisation re-

flektieren und mehr sind als eine Tagesmode (Laloux 2015).

Verschärfend kommt hinzu, dass die immer engere Output-Taktung im Herstellungs- und Dienstleistungsschaffen der Kulturbetriebe zu einer strukturellen Überforderung der Beteiligten führt – mit den Effekten von innerer Verabschiedung, massiven Stress- und Aggressionssymptomen, Burnout und hoher Fluktuation. Symptomatiken, die in den letzten Jahren zu einer erhöhten gesundheitsmedizinischen Sensibilität in den Betrieben oder der Neugründung von Interessenverbänden wie dem *ensemble-netzwerk* geführt haben, um die Arbeitssituation vor Ort zu verbessern – freilich ohne das Ganze strukturell in den Blick zu nehmen. Im Ergebnis überfordern zu viele Entscheidungsbedarfe die Linien-

hierarchie und die Führungskräfte zum Schaden der Organisationen. Der Druck auf die Rechtsträger wächst, die Lücke zwischen der Praxis der Kulturbetriebe und der einer gesellschaftlichen Erwartung an die Kultur als Unternehmung zu schließen.

Doch wie geht das? Welche Hindernisse gibt es und von welcher Gemengelage ist überhaupt auszugehen? Und schließlich: Welche realistischen Möglichkeiten hat die Kulturpolitik, die Durchsetzung von Transformationen zu initiieren?

## **26** Kulturpolitische Rückkopplungseffekte

Seit jeher – also seitdem es öffentliche Kulturredrastruktur gibt – brauchte es einen Minimalkonsens, um die Kulturorganisation nicht im Chaos der Interessen untergehen zu lassen. Die hinreichende Bedingung für den kleinsten gemeinsamen Nenner verdichtet sich in einem Begriff: „Publikumswirksamkeit“ (Schulze 1996, S. 510). Diese Vokabel hat den Charme, genug Raum für jeden zu bieten: für den künstlerischen Erfolg auf Seiten der Künstler:innen, für ein herausragendes Kulturerlebnis für das Publikum, für ausverkaufte Veranstaltungen zugunsten der Kulturbetriebe und für die Kulturinstitutionen mit erfolgreich umgesetztem Kulturauftrag, was schließlich auch der Kulturpolitik und den Rechtsträgern zugutekommt. Der Rechtferigungskonsens – soll heißen: Kultur sei immer gut – beruhigte die Gemüter solange, wie die Arbeitsgemeinschaft von Kulturpolitik,

Künstler:innen, Publikum und Kulturbetriebe sich stillschweigend darauf einigen konnte, was das Publikum, auf welches gewirkt werden soll, im Innersten zusammenhält. Wird aber die sich ausdifferenzierende Gesellschaft der Spätmoderne in ihren Kommunikationsmustern zunehmend polyzentrischer und damit multiperspektivischer, dann ändert sich deren Wertebestand und damit das Wirkungsparadigma: Was heißt ‚Publikum‘, und was ist überhaupt mit kulturellem Wirken gemeint? Kulturpolitik muss sich fragen lassen: Ist der Kulturbetrieb in seiner jetzigen Organisationsstruktur noch adaptionsfähig an eine veränderte gesellschaftliche Wertelandschaft? Und welche Rückkoppelungseffekte aus dem öffentlich geförderten Kunstgeschehen via Kulturbetrieb können und dürfen erwartet werden?

Wie erzielt man Wirkung in einer Welt, in der das Bewusstsein ihrer nicht steuerbaren Emergenz immer stärker zutage tritt? Disruptive, auf Innovation beruhende Geschäftsmodelle und Branchen werden zu Game-Changer:innen, die die Parameter der Arbeitsorganisation strukturell verändern. Das an Effizienz und Leistungskennzahlen, an Hierarchie und autoritären Führungskonzepten ausgerichtete, über hundert Jahre alte tayloristische Modell der industriellen Massenproduktion verliert an Fahrt unter Marktbedingungen, die statt analogem Linearitätsdenken ein digitales Mindset und neben Fertigkeit und Fachwissen die Fähigkeit zur schnellen Ko-Kreativität verlangen (Schmidt 2020).

In einer Gesellschaft, deren Selbstbeschreibungen disparater und mehrdeutiger werden,

geraten die überkommenen Bestandsinstitutionen zunehmend unter Erklärungsdruck. Ihre altvordere Arbeitsethik stößt auf eine wachsende Skepsis, die das künstlerische Ergebnis zu beschädigen droht. Deshalb von einem nötigen Musterwechsel, von Change und Transformation zu sprechen, scheint nahe zu liegen. Doch aufgrund der Selbstreferentialität sozialer Systeme, ihrer Abhängigkeit von der eigenen Struktur, die sich fortlaufend reproduziert, steht hier die denkbar größte Herausforderung ins Haus. Die Aufgabenstellung bedeutet im Grunde einen Identitätswechsel in eine Zukunft, von der niemand weiß, wie man sich in ihr bewähren kann. Transformation erzeugt das Risiko, auch untergehen zu können (Kulturpolitische Mitteilungen 2022).

Die Narrative des Status Quo hingegen stammen aus einer in der Selbstansicht als erfolgreich beurteilten erfolgreichen Vergangenheit. An ihnen richten sich die Organisationsmuster „bewährter“ Institutionen und Einrichtungen immer noch aus. Für eine Nation, deren staatstragendes Narrativ die Kulturnation ist, gilt dies erst recht. Das Schlagwort von der Agilisierung erscheint hier wie eine Schrift an der Wand, die Ungutes verheiße.

## Kultur des Agilen

Agilisierung von (Kultur-)Organisationen bedeutet keineswegs, Funktion und Zielstellung im Grundsatz aufzugeben. Wohl aber heißt es, die Fundamente des eigenen Organisationsverständnisses umzubauen. Und dies meint, in enge Resonanz mit den relevanten Umwelten und deren Wertedynamiken zu gehen. Dies

geschieht durch einen Systemumbau, der der Organisation eine erhöhte Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit auf die Entwicklungen in ihrem Umfeld erlaubt. Geschieht dies nicht, könnte der Kultur der Kulturorganisationen eine Entfremdung von der Kultur der Gesellschaft drohen. Agil arbeiten zu wollen, heißt, wirksam sein zu wollen durch ein empirisches, nach vorne offenes und lernendes Vorgehen, das sich nach veränderten Regeln der Zusammenarbeit organisiert.

27

Das Prinzip der Effektivität schiebt sich vor das der Effizienz – inklusive aller quantitativer Plazierungen. Effektivität ist lösungsorientiertes, wirksamkeitsbezogenes Kreativhandeln und reagiert beweglich auf die aktuellen Manöver sozialer Umweltsysteme. Für Effektivität braucht es das selbstorganisierte Handeln einer Schwarmintelligenz, die sich komplex vernetzt (Schmidt 2020, S. 192–204).

In einer vielfältig vernetzten Welt sind neue Kommunikationspraktiken und -strukturen gefragt. Es geht um die Öffnung von Arbeitszusammenhängen, in denen sich alle Beteiligten selbstorganisiert und kollaborativ in die Wertschöpfung einbringen können, ohne durch Top-down-Hierarchien dirigiert zu werden. Solche Ansätze müssen nicht erfunden werden. Stichworte wie New Work, kollegiale Führung, TheoryU, Holokratie oder die lernende Organisation markieren Konzepte, die weltweit an Fahrt aufnehmen und in vielen Formaten praktisch erprobt und weiterentwickelt werden (Oestereich und Schröder 2019). Es gibt eine Vielzahl von Anwendungsbeispielen, an denen sich die Kulturbranche orientieren könnte. Dass dies

bisher kaum oder gar nicht geschieht, mag mit Strukturelementen zusammenhängen, auf die im Folgenden ein Blick geworfen werden soll.

## Kulturpolitik als (Kultur-)Politik

Wie geht das kulturpolitische Paradigma der **28** Publikumswirksamkeit und der organisationale Status quo von Kulturinstitutionen zusammen mit einem systemischen Mindset, dessen Realitätskonstruktion sich an in der agilen Organisation dynamisch verhandelten Werten ausrichtet und weniger an der Sehnsucht nach zeitstabilen Gewissheiten? In Hinsicht auf diese Fragestellung ist vor allem Kulturpolitik herausgefordert, denn sie befindet sich seit jeher in einer Scharniersituation von unterschiedlichen Legitimationsperspektiven. Auftrag, Budgets und Strukturen erhält sie in dem System, dem sie zuzuordnen ist: der Politik. Diese kommt durch Geld und Legitativmacht ihrer Aufgabe der Rahmensexsetzung für unterschiedliche gesellschaftliche Funktionssysteme nach, wie Wirtschaft, Recht oder Religion. Politik setzt kollektiv verbindliche Entscheidungen durch, und zwar in Bezug auf Kollektivgüter, „die für die Zukunftsfähigkeit moderner Gesellschaften unabdingbar sind“ (Willke 2014, S. 124–151).

Ein solches Funktionssystem und Kollektivgut der modernen, ausdifferenzierten und arbeitsteiligen Gesellschaft ist auch die Kunst. Ihre Spezialisierung besteht in der formenreichen Erforschung von Kommunikation über Kommunikation – als Werk, Ausstellung, In-

stallation, Aufführung, Performance, Flashmob, Intervention oder immersives Happening. Das macht Kunst zukunftsfähig, da sie damit offenbar ein nachhaltiges Bedürfnis von Gesellschaft nach Selbstreflektion als Kulturleistung stimuliert (Baecker 2000, S. 44–57).

Hierfür braucht es auch eine Vielzahl von Kunstereignissen, das heißt eine entsprechende Infrastruktur. Kulturpolitik hat die politisch mandatierte Organisationsaufgabe einer Ermöglichung von Kunstkultur, den sogenannten Kulturauftrag, unter den Bedingungen gesellschaftlicher Komplexität. Dabei bezieht sie ihre Relevanz aus der gesellschaftlichen Willensbildung, die sie fortlaufend ermittelt (Schulze 1996, S. 497–499).

Kulturpolitik organisiert die Infrastruktur, mit der Kunst gesellschaftlich publiziert und breitere öffentliche Wirkung erzielen kann und somit kommunikativ aufrechterhalten bleibt. Sie macht aus Kunst Kultur, indem sie Kunst mit öffentlichen Geldern in öffentliche Ereignisse transformiert – mit dem Anspruch gesellschaftlicher Relevanz. Andernfalls wäre das Verfahren öffentlicher Kulturförderung aus Steuermitteln in Demokratien nur schwer legitimierbar. Dafür hat Kulturpolitik Organisationen und Institutionen als – in systemtheoretischer Terminologie gesprochen – Medien geschaffen.

Kulturpolitik als Teilfunktion von Politik ist an deren striktem Zwang zur Legitimierung des eigenen Handelns ausgerichtet. Ihre Legitimierung bleibt solang erfolgreich, wie sie mit hoher Evidenz gesellschaftliche Dynamiken in Bezug auf die vielfältige Kunstproduk-

tion spiegelt. Kulturpolitik begleitet fortwährend die Frage: Ist die Förderung dieser Form von Kunstproduktion gesellschaftlich opportun, oder welche andere Form könnte an deren Stelle treten? In dieser Abwägung besteht ihre Funktion. Öffentliche Kulturstruktur – von Kulturpolitik geschaffen – ist einerseits selektive, also identitätsbildende Leistung; andererseits als Struktur jedoch immer auch Sinnentwurf ins Ungewisse.

Je komplexer und ausdifferenzierter Gesellschaft wird, desto schwerer wird die Entscheidungslast für Kulturpolitik: Nach welchen Kriterien können in einer polyzentrischen Netzwerkgesellschaft spezifische Produktionsstrukturen noch priorisiert und etwa als Hochkultur hierarchisiert werden? Aus Hilmar Hoffmanns „Kultur für alle“ ist eine Kultur von allen geworden, die zu einer permanenten Legitimierungsüberforderung von Kulturpolitik führt – vom Rätselraten darüber, wie der Kulturbau von morgen aussehen soll bis hin zur Frage, wie Strukturen und Prozesse der Kulturorganisationen der Zukunft gestaltet sein können, um sich als gesellschaftlich legitimiert und damit als wirksam zu erweisen (Hoffmann und Kramer 1989).

## Autoimmunisierungen

Dem Druck, unter den die Kulturpolitik im eigenen Feld der Politik gerät, steht die Autoimmunisierung des Subsystems Kunstkultur entgegen. Ihre dominante Organisationsform als institutionalisierter Kulturbetrieb ist ein fester Panzer, der das tut, was

in modernen, arbeitsteiligen Gesellschaften als sein Arbeitsauftrag gilt: sich nach außen abzugrenzen, um ein umso reicheres Leben nach innen zu entfalten. Die Kulturorganisation vollzieht ihre Prozesse in der ihr eigenen Pfadabhängigkeit, das heißt in der Logik ihrer ursprünglichen identitätsbildenden Kommunikationsmuster. Welche Erwartungen es außerhalb ihres Systems gibt, ist solange irrelevant, wie ihr die infrastrukturellen Mittel zur eigenen

Reproduktion zur Verfügung stehen. Die Kulturorganisation beobachtet ihre gekoppelten Umwelten – Politik, Kulturpolitik und Zivilgesellschaft – vor allem in Hinsicht auf Informationen, die für ihren Bestand, also ihre Kommunikationsidentität bedrohlich sein könnten. Auf Direktiven oder Interventionen von außen reagiert sie nicht oder mit dem Drama der Existenzbedrohung oder scheinheilig. Denn selbstverständlich hat sie verstanden, dass Kunstrechte genau dies bedeutet: sie muss gar nichts, damit sie eben vieles kann (Max-Emanuel Geis 1990).

Und genau hier wird die Schaltstelle zwischen Kulturpolitik und Kulturorganisation als Sachverwalterin von Kunstdokumentation zum Problem. Der steigende Legitimationsdruck der Kulturpolitik, die öffentlichen Fördermittel angesichts eines weiten Feldes global vernetzter Kunstproduktion plausibel zu machen, steht eine sich lediglich nach innen und nicht nach außen differenzierende Blindheit der Kulturbetriebe gegenüber. Diese haben für die kulturpolitischen Belange und Nöte aus systembedingten Gründen keinen Sinn. So spielt Oper weiterhin Oper, Sinfonieorchester Sinfonien und Schauspiel gibt Schau-

spiel, und zwar genau in den Produktionsmustern, die zur organisationalen Identität geworden sind. Und nochmals: Das hat nichts mit Ignoranz zu tun, sondern mit der allen Systemen eigenen, systembedingten Blindheit gegenüber ihren diversen Umwelten, die gleichzeitig nach innen ihre Fachspezialisierung erst ermöglicht.

**30** Allerdings: Die Symptome eines Schaltstellen-Konfliktes werden sichtbarer. Auf den Wunsch, für die gesellschaftspolitisch opportune Diversität und Vielfalt wirksamer einzustehen, reagiert die Kulturorganisation im Rahmen ihrer hierarchischen Strukturen nivellierend. Jedoch geht es heute um eine Wertediskussion, die nach der Organisationskultur in der Kulturorganisation fragt. Immer wieder öffentlich gemachte Werteverletzungen durch Amtsmissbräuche im Kulturbetrieb werden vor diesem Hintergrund zu Symptomen einer nicht geführten Grundsatzdiskussion über die betrieblichen Fundamente.

Die DNA bestehender Kulturinfrastruktur ist die einer verwalteten Welt. Damit sichert sie ihren kultursichernden Strukturbestand gegen eine unberechenbare, politisch instabile Umwelt ab. Verwaltete Welt meint eine organisationale Strukturbildung, deren Entscheidungsgrundlagen weitgehend starr und fixiert sind. Die tiefreichende Verrechtlichung von Arbeitsprozessen gerade in den Kulturbetrieben der darstellenden oder musizierenden Künste, der starke Tarifmantel und die Bürokratisierung durch zuwendungsrechtliche Aspekte firmierten und firmieren immer unter dem Schutzaspekt gegen politische Instabilität-

ten. Doch die verwaltete, vermeintlich sichere Welt hat einen Haken: Die an den öffentlichen Dienst angelehnte Tariflogik führt aufgrund des hohen Anteils von Personalaufwendungen am Gesamtbudget einer Kulturinstitution zu progressiven, immer öffentlich zu finanzierenden Zusatzkosten. Dadurch geraten die Häuser unter Druck, ihren großen Förderungsbedarf mit stetig steigenden Publikumszahlen zu rechtfertigen, das heißt: mehr Vorstellungen, folglich mehr Neuproduktionen. Der Produktionsdruck nimmt ebenso zu wie die Erfolgsnotwendigkeit. Die permanente Veröffentlichung von Kunst wird zur Anstrengung und erzeugt industrielle Fertigung.

Das Ergebnis von allem: Der Status quo wird einerseits immer teurer; andererseits erlebt das Kulturpublikum eine quantitative Ausweitung des irgendwie immer Gleichen. Dass die organisationale Kostenstruktur die Möglichkeiten der Kommunen und Länder gleichzeitig einschränkt, durch Projektförderung den gesellschaftlichen Dynamiken gerecht zu werden, führt in schwierige Legitimationsdiskussionen. Als deren einziger Ausweg wird in der Regel nur mehr Geld gesehen. Doch das können bei weitem nicht alle Kommunen leisten. So wird Projektförderung zusehends zum Feld des Bundes, etwa über die Bundeskulturstiftung. Das erinnert an einen Vorschlag des ehemaligen Intendanten der Berliner Festspiele, Thomas Oberender: Der Bund möge eine Art Zentralorgan der Kulturförderung schaffen, mit dem auch stehende Kommunal-einrichtungen, sprich Stadttheater, durch den Bund mit Mitteln versorgt würden – natürlich strikt projektbezogen („Die alten Schemata greifen nicht mehr“, DIE ZEIT Nr. 49/2013).

## Kultur der Wirksamkeit und den Anfang beginnen

Doch dieser Übergriff in das föderale Kultursystem muss nicht sein. Der Schlüssel sind die Kulturbetriebe. Ihre Selbstagilisierung würde bedeuten, sich auf den Weg zu einer anderen Form von Organisation zu machen, geprägt durch Kollaboration, Selbstbestimmung und eine Enthierarchisierung von Entscheidungskompetenzen: An die Stelle einer Führungskraft tritt die Führungsarbeit vieler. Nichts steht dafür ein, dass die Infrastruktur damit billiger würde. Ihre Funktion ist es allerdings auch nicht, kostengünstig für Kulturnachschub zu sorgen. Finanziert werden Kulturorganisationen für die Ermöglichung von Kunst als öffentlich sichtbares, gesellschaftlich wirksames Ereignis. Und wer Wirksamkeit erzielen will, muss wirksam arbeiten (Pfläging 2014).

Zum Ende stellt sich die Frage, was es beutet, wirksam zu arbeiten. Mit anderen Worten: Wie kann Kulturpolitik in der hier skizzierten schwierigen Konstellation des augenscheinlich paradoxen Handlungsfeldes angemessen navigieren? Wo also den Anfang von Transformation initieren? Die „Paradoxien der Kulturpolitik“ (Schulze 1996, S. 495) prädestinieren diese für eine Rolle, die mehr ist als moderierend: Sie kann Wandel initiieren, ohne dass eine Kulturförderpolitik vorgeben muss oder vorgeben kann, welche Gestalt dieser Wandel annimmt. Wandel in der Organisation beginnt als Wille, sich einzulassen. In hierarchischen Organisationen ist dies stets der Wille der Eigentümer:innen. Eigentü-

mer:innen der Kulturorganisationen sind die Rechtsträger:innen, die Kommunen und Länder, vertreten durch die Kulturminister:innen, Dezernent:innen und Aufsichtsrät:innen.

Musterwechsel, Transformationen in Organisationen beginnen nicht mit einem Paukenschlag, sondern kleinschrittig und evolutionär. Wer wissen will, wie der Kuchen schmeckt, braucht ein Rezept, um ihn zu backen und dann probieren zu können. So geht es auch in der Organisationsentwicklung: mit konkreten Praktiken, Verfahren und Organisationswerkzeugen. Doch im Unterschied zum Kuchenrezept heißt Agilität ergebnisoffen zu arbeiten. Es gibt kein vorbestimmtes Ziel, mit dessen Realisierung „das Agile“ Gestalt angenommen hätte (Kaltenecker 2017, S. 5–10). Allerdings gibt es eine zu erzielende Wirkung: dass die Organisation das Lernen lernt. Um eine lernende Organisation handelt es sich dann, wenn das selbstorganisierte Kollegium eigene Führungsentscheidungen kritisch beobachten und deren Grundlagen selbstständig weiterentwickeln kann, ohne dass es dazu eine Führungskraft oder externe Impulse bräuchte.

**31**

Die ersten Schritte der agilen Adaption starten immer mit Fragen: Wozu Agilisierung? Was soll erreicht werden? Der Prozess braucht initial die Klärung der Motivation in der Organisationsspitze. Weiter: Welche Rahmenbedingungen sollen gelten? In welchem definierten Kreis, Team, Bereich der Organisation wird begonnen? Welche Möglichkeiten und Freiräume können der kollegialen Selbstorganisation eingeräumt werden? Der

Prozess geht in die nächste Phase, wenn die Organisationsleitung ein konkretes Angebot an die Mitarbeitenden unterbreitet. Dazu gehört auch der geschützte Lernraum, in dem ein solches Experiment sich entfalten darf.

Nach der Selbstvergewisserung der Organisationsleitung schließt sich die Orientierungsphase für die Mitarbeitenden an: Infor-

**32** mation, Motivationsübermittlung, initiale Konkretisierung der Praktiken und Verfahren selbstbestimmter Führung und deren Spielregeln; und schließlich die Gründung eines Selbstorganisationskreises, der die neuen Entscheidungsverfahren eigeninitiativ beobachtet, bewertet und weiterentwickelt. All dies sollte durch externe Moderation begleitet werden. Die ersten Schritte finden stets in definierbaren Verantwortungsbereichen und in Wiederholungsschleife statt: Einsichten gewinnen, Hypothesen bilden, Handlungsoptionen bestimmen, Veränderungen Schritt für Schritt erproben und auswerten. Dieser Prozess empirischen Arbeitens hat kein Ende, denn er ist das Prinzip der lernenden Organisation selbst.

Gelernt wird dort, wo das Gelernte angewendet werden kann: direkt an der Wertschöpfungsquelle – statt in der Chefetage.

Organisationsentwicklung von innen heraus – und nur so geht es – ist Arbeit an einer neuen Haltung. Haltung bedeutet, zu üben und zu lernen und kann nicht verordnet werden – weder von oben noch von unten oder von der Kulturpolitik. Organisationsentwicklung beginnt mit einer Entscheidung derjenigen, die die Verantwortung tragen. Ob als Führungs-kraft in der Organisation oder als Vertreter:in des Rechtsträgers. Transformation bedeutet, Verantwortung für die Verantwortungsüber-gabe zu übernehmen. Und das heißt, mit diesem Prinzip anzutreten gegen die zukunftslo-sen Machtspiele autoritärer Führungssysteme – die freilich kein Privileg der Kulturbranche sind.

#### Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk. 2000. *Wozu Kultur?* Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Geis, Max-Emanuel. 1990. *Kulturstaat und kulturelle Freiheit*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Hoffmann, Hilmar und Kramer, Dieter. 1989. Grenzen aufklärerischer Kulturpolitik. In: *Kritische Theorie und Kultur*, Hrsg. Rainer Erd et al., 201–215. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Kaltenecker, Siegfried. 2017. *Selbstorganisierte Unternehmen. Management und Coaching in der agilen Welt*. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.
- Laloux, Frederic. 2015. *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Oestreich, Bernd und Claudia Schröder. 2019. *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. München: Verlag Vahlen.
- Pfäffing, Niels. 2014. *Organisationen für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht*. München: Redline Verlag.
- Schmidt, Silvester und Janzon, Monika. 2020. *Der Organisations-Shift. Evolution und Transformation Ihres Unternehmens*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schulze, Gerhard. 1996. *Die Erlebnisgesellschaft. Kulturoziologie der Gegenwart*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Willke, Helmut. 2014. *Demokratie in Zeiten der Konfusion*. Berlin: Suhrkamp.

# Surfen und Scheitern

## Fragmente einer Kulturpolitik in der digitalen Transformation

Martin Lätsel

Nicht die Gesellschaft erodiert, sondern tradierte Strukturen. 33  
Was wir als Erosion oder auch Disruption wahrnehmen, ist weniger ein durch die Kulturpolitik bewusst gesteuerter, aktiver Entwicklungsprozess zur innovativen und zeitgemäßen Umgestaltung des gesamten Kulturbereiches. Vielmehr findet gesellschaftlich und medial eine stärkere Bewusstseinsschärfung für die Anforderungen durch Digitalisierung und Globalisierung sowie die Berücksichtigung von Inklusion, Diversität und Nachhaltigkeit statt. Dieses komplexe Mindset fordert die kulturelle Infrastruktur heraus. Im Kontext des Wandels stellt sich eine Frage: Von welchem Kulturbegriff reden wir eigentlich, wenn wir von neuen Herausforderungen sprechen? In der öffentlichen und leider oft auch in der kulturpolitischen Debatte werden die Begriffe Kunst und Kultur beständig synonym verwendet. Um zu einem veränderten und angepassten Verständnis von Kulturpolitik zu kommen, ist es im Kontext des gesellschaftlichen Wandels notwendig, eine begriffliche Schärfung vorzunehmen. Kultur wird im Folgenden verstanden als fortwährender Aushandlungsprozess mithilfe von Codes, Symbolen und Diskursen zur Selbstvergewisserung der Gesellschaft (Opitz 2015, S. 157) – oder wie Terry Eagleton es in seiner Definition ausdrückt, dass Kultur eine: „eine Form der universalen Subjektivität“ (Eagleton 2001, S.16) sowie „Rechenschaft über das Bestehende wie [...] Vorgeschnack auf das Wunschschenkte“ (Eagleton 2001, 35) ist. Ein umfassendes Kulturverständnis und weitreichendes Kulturverständnis sind angesichts einer beschleunigten gesellschaftlichen Transformation mehr als notwendig.

Der beschriebene Aushandlungsprozess verläuft in der kulturellen Infrastruktur über künstlerische Mittel, bildende oder darstellende Kunst, Musik und Literatur, die Auseinandersetzung mit dem kulturellen Erbe, etwa in den Museen oder Archiven, oder der

kulturellen Bildung, wie in Bibliotheken, Volkshochschulen, soziokulturellen Zentren. Die Aufzählung kann hier nur kurzorisch erfolgen. Da sich die Umwelt der kulturellen Infrastruktur beständig ändert und transformiert, ändern sich Methoden, Ansätze,

Ideen oder Projekte. Im Ergebnis sind Kultureinrichtungen Teil einer die Umwelt bewegenden Transformation. Sie könnten sich dispensieren, dieser Weg führt jedoch unter Umständen in die Irrelevanz. Auf jeden Fall aber können sie gestaltend tätig werden. Um dies bereits skizzierte Selbstverständnis zu erfüllen, braucht es neue Ansätze der Logik in der Kulturförderung, ein neues Verständnis

**34** von Innovation in der Kulturverwaltung und mutiger Schritte zur Umsetzung. Vor allem bedarf es eines neuen Blickes, wann unter den sich verändernden Bedingungen geförderte Projekte gelungen sind und wann nicht. Mit dieser Perspektive bietet sich für die Kulturpolitik und -verwaltung eine geschärzte Grundlage zu einer innovativen und der Zeit angemessenen Gestaltung.

## Von der statischen zur agilen Kulturförderung

Die Kulturverwaltung auf allen Ebenen setzt die demokratisch legitimierte Kulturpolitik um. Die Kulturpolitik rezipiert die gesellschaftliche Transformation insofern, als sie idealerweise Förderungen sowie rechtliche Unterstützungen der kulturellen Infrastruktur anpasst. Das manifestiert sich in besonderen Programmen, wie zum Beispiel der Förderung digitaler Entwicklungen und Innovationen oder der Anpassung von Leistungsschutzrechten. Die besondere Herausforderung, die momentan zu zeitigen ist, ist die Geschwindigkeit, mit der sich Transformation ereignet. Diese wird nicht zuletzt technisch und ökono-

misch betrieben (Rosa 2005, S. 258ff), gerade in der Digitalisierung ist die schnelle Abfolge von neuen Entwicklungen an der Hardware, an Updates der Software oder dem Relaunch bestehender Anwendungen ablesbar. Politik und Verwaltung stehen nun in einem Spannungsfeld zwischen einer sorgfältigen Bearbeitung von Vorgängen sowie Verwaltung von Steuergeldern und volatiler, kaum langfristig vorhersehbarer Entwicklungen. Einer starren Systemlogik in der Verwaltung stehen agile Methoden in der Wirtschaft gegenüber. „Alle Beschreibungen aus der Managementliteratur“, konstatiert der Organisationssoziologe Stefan Kühl, „deuten darauf hin, dass die Zeiten, in denen sich Organisationen ihre Umweltbedingungen als gleichbleibend und kalkulierbar vorstellen können, vorbei sind.“ (Kühl 2020, S. 34). Kühl kommt demzufolge zu der Schlussfolgerung, dass formale Strukturen verhindern, als Verwaltung adäquat zu reagieren.

„Wenn es stimmt, dass die Erwartungen an Organisationen volatiler, unsicherer, komplexer und ambiguer werden, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass formale Strukturen nicht geeignet sind, um auf diese Anforderungen zu reagieren. Organisationen geraten immer mehr in ein unauflösbares Spannungsfeld. Einerseits muss die Formalstruktur einer Organisation hohe Konsistenzanforderungen erfüllen, weil sich ansonsten das Verhalten der Mitglieder nicht ausrichten ließe. Andererseits lassen diese schnell wechselnden und widersprüchlichen Anforderungen es kaum noch zu, dass eine Organisation von einem klar definierten Zweck aus formal durchprogrammiert werden kann.“ (Kühl 2020, 35)

Wer Projekte bei öffentlichen Zuwendungsstellen beantragt, dem ist das teils recht umständliche Verfahren bekannt. Angefragt sind umfangreiche Projektbeschreibungen, samt konkreter Maßnahmen und Meilensteine sowie Kosten- und Finanzierungsplänen. Dabei sind die Ziele spezifisch zu formulieren. Diese dienen beim Projektabschluss als Grundlage und Kriterienkatalog für den Verwendungsnachweis, der dann von der zuwendenden Stelle einer Nachweisprüfung unterzogen wird. Diese Verfahren hat sich in den vergangenen Jahren funktional eingespielt. Zwar sind die Abläufe mitunter komplexer geworden, nicht zuletzt, weil vonseiten fördernder Stellen immer mehr Absicherungen verlangt worden sind. So verlangt beispielsweise das digitale Förderprogramm der Schleswig-Holsteinischen Landesbibliothek neben der Höhe der beantragten Zuwendung eine genaue Beschreibung des Projektes, der Projektziele, eine Erklärung zur Nachhaltigkeit des Projekts nach Auslaufen des Förderzeitraums, einen Zeit- und Maßnahmenplan, einen ausführlichen Kosten- und Finanzierungsplan, eine getrennte Ausweisung von wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Tätigkeiten, eine Erklärung zur Gewinnerzielungsabsicht, eine Erklärung, dass mit dem beabsichtigten Projekt noch nicht begonnen wurde sowie eine Erklärung zum Vorsteuerabzug. Änderungen in diesen Angaben sind während des Projektzeitraums nur unter schriftlichem Antrag und Genehmigung durch die Bewilligungsbehörde möglich – unabhängig von der Projektlaufzeit (Richtlinie 2021). Das System hat leidlich funktioniert, trotz seit längerem kulturpolitisch beklagter „Projektitis“, die zurecht die Nachhaltigkeit des Ansatzes infrage

stellte (Budisavljevic 2013, S. 1). Dezidierte Verfahren und umfangreiches Controlling hielten zu Beginn des neuen Jahrtausends Einzug in die Kulturförderung, zum einen um Steuerungsmöglichkeiten angesichts begrenzter Mittel zu haben, zum anderen um Missbrauch und Willkür vorzubeugen (Vgl. Lätzl 2019, S. 268f).

Mittlerweile werden in den Ländern umfangreiche Förderprogramme zur digitalen Transformation in der kulturellen Infrastruktur aufgelegt, zum Beispiel in Schleswig-Holstein in Zusammenhang mit dem Digitalen Masterplan Kultur (Digitaler Masterplan Kultur 2019), die sich ebenfalls wie selbstverständlich an den eingeübten Förderstrukturen und Vorgaben orientieren. Die vorliegende Konfiguration der Förderungen erfolgt nicht zuletzt deswegen, weil derartige Programme unter anderem rechtlich den Landeshaushaltssordnungen unterworfen sind. Das kann auf Dauer nicht funktionieren, denn diese Projekte bewegen sie sich in einem neuen Feld, nämlich der „Kultur der Digitalität“ (Stalder 2016), die komplett anderen Logiken und Denkstrukturen unterworfen ist.

Die eingeübte Kulturpolitik ist davon geprägt, dass teils kurzfristig Projekte mit großem öffentlichem Impact umgesetzt werden sollen, folgend der politischen Systemlogik, dass die Politik sich und ihre Arbeit zeigen muss. Kaum ein Politikbereich, den Sport ausgenommen, bietet dafür eine so große Bühne wie die Kulturpolitik. Häuser eröffnen, Wettbewerbe ausschreiben und Preise überreichen, Künstler:innen auszeichnen, Ausstellungen

besuchen – all das sind ikonografische Tätigkeiten, die an sich nicht zu kritisieren sind. In der Tat ist es wohl so, dass nur ein geringer Teil der Projekte in der Öffentlichkeit mit der Kulturpolitik in Beziehung gesetzt wird. Die Fokussierung auf den öffentlichen Akt an sich, etwa die Eröffnung oder die Auszeichnung, wird zudem der eigentlichen Komplexität der kulturellen Infrastruktur ebenso wenig

**36** gerecht, wie deren notwendigen Anforderungen bezüglich Resourcen, Strategien und den eigenen Ansprüchen der nachhaltigen Wirkung über singuläre Ereignisse hinaus.

Vor rund 50 Jahren deklarierte Olaf Schwencke die Verbindlichkeit der Kunst, „wenn die Überführung von ästhetischen Dimensionen in gesellschaftliche Realitäten gelingt“ (Schwencke 1974, S. 43). Die Grundidee war, dass die künstlerische Produktion in ihrer Freiheit Impulse für die Gesellschaft setzen kann. Was aber, wenn die Voraussetzungen andere sind, wenn gesellschaftliche Entwicklungen, wie die digitale Transformation, nun ihrerseits Auswirkungen auf die Kunst haben? Agilität und Veränderung werden zu Dauerzuständen. Anders gesprochen sind Prozesse nicht mehr linear zu verstehen und angesteuerte Ziele können sich mitunter im Prozess grundlegend ändern.

Eine Kulturpolitik des 21. Jahrhunderts muss gesellschaftliche Entwicklungen analysieren und flexible Strategien zur Kulturförderung entwickeln. Die Politik darf und muss sogar den Reflektionsprozess aufgrund aktueller Entwicklungen und im Verständnis der Kultur als „Kunst der Gesellschaft“ (Luhmann

1997) einfordern. Dazu gehören aus Sicht des Autors die Diskussionen um den Klimawandel, der Generationengerechtigkeit, dem strukturellen Rassismus, einer Notwendigkeit der Inklusion und Diversität ebenso wie die Chancen, Möglichkeiten und Risiken der digitalen Transformationen – schlicht Auseinandersetzungen mit Möglichkeiten und Vielfalt. Gerade die Kunst birgt „das größte Ambiguitätspotential“ (Bauer 2018, S. 61) und genau das ist, was die zukünftige Gesellschaft dringend benötigt (Bauer 2018, S. 87).

Wir konstatieren mit Hartmut Rosa für die Individuen, dass „die Welt sich schneller ändert, als ein Subjekt sich bewegen kann“ (Rosa 2012, S. 412). Aber: „Das muss nicht heißen, dass sich unter solchen Bedingungen kein gelingendes Weltverhältnis mehr gewinnen lässt, doch heißt es sehr wohl, dass sich der Charakter menschlicher Weltbeziehungen dann dramatisch ändert. So ist es durchaus denkbar, dass dabei neuartige Landkarten, gewissermaßen Metalandkarten entstehen, die nicht mehr Zielzustände als Berge auszeichnen, sondern nur noch Bewegungsweisen: Das Surfen auf den Wellenkämmen wird dann zur Lebensaufgabe und zur Herausforderung – wo immer ein gangbarer ‚Berg‘ in der Nähe entstehen mag, lohnt es sich hinzusegeln; es schadet dabei nichts, wenn wir den nächsten Schritt nicht im Voraus wissen.“ (Rosa 2012, S. 412). Die Spieler:innen der Spätmoderne seien die „Wellenreiter“ oder die „Surfer“ (Rosa 2012, S. 413).

## Agile Entwicklungsfelder für Institutionen und Projekte

Gleiches gilt übertragbar für den institutionellen Bereich. Was bisher aus dem New-Public-Management kommend in Projekten gefördert worden ist, um institutionalisierte Verbindlichkeit zu vermeiden, und damit die leider die notwendige Substanz und Nachhaltigkeit aufs Spiel setzt, wird sich nach Ansicht des Autors zukünftig in Programmen oder aber in Formen einer „Prozessförderung“ (Koalitionsvertrag 2022, S. 43) konkretisieren müssen, die sich an gesellschaftlichen Entwicklungen orientieren. Diese aber sind notabene rasant; der Diskurs wird durch die digitale Kommunikation massiv beschleunigt. Deswegen muss zukünftig – das ist wesentlich – die nötige Flexibilität, sprich das Surfen, ebenso wie das Scheitern von vorgeschlagenen Projekten im Rahmen der Programmförderung einkalkuliert und dadurch neue Räume eröffnet werden. Die Unterstützung von Ambiguität und das Nutzen vielfältiger Möglichkeiten sollte sich auch in der Kulturverwaltung abbilden. An dieser Stelle geschieht der methodische Kulturbruch. Die Begründung mag ein Blick in drei Entwicklungsfelder agilen Projektarbeits in Kulturinstitutionen geben:

### 1 – Technische Entwicklung

Ganz banal formuliert ist es heute so, dass zum Beispiel Technik, die von Projektgeldern angeschafft werden soll, derart schnell veraltet, dass unter Umständen schon während der Laufzeit des beantragten Projekts Devices und Programme re-

laucht werden, sodass Anträge im Nahhinein überarbeitet werden müssen und in umständlichen Verfahren Projekte korrigiert und mit den Zuwendungsgeber:innen abgestimmt werden müssen.

### 2 – Vernetzungspotenziale

Auch Projektbeteiligte müssen anders betrachtet werden als gewohnt. Hat man deneinst Partner:innen vorab definiert, können jetzt im

37

Projektprozess ganz neue Verknüpfungen entstehen, die neue Synergien, neue Elemente und auch neue Ideen in den Prozess einbringen und ihn unter Umständen entscheidend verändern. Damit einher geht allerdings eine Erschwernis insofern, als mit der Vernetzung die Komplexität eines Projekts steigt. „Netzgig gemachte Dinge werden in immer komplexeren, zeitlich ausdifferenzierten Transportsystemen distribuiert: Ohne fluide Verfügbarkeit von Materie und Objekten gibt es keine Netzwerkgesellschaft(en).“ (Gießmann 2014, S. 425). Die steigende Komplexität kann aber, geschickt gemanagt, eine höhere Effektivität erreichen – Stichwort: Schwarmintelligenz.

### 3 – Inhaltliche Änderungen

Die technische Entwicklung kann ebenso wie die Vernetzung zu inhaltlichen Änderungen führen. Gegebenenfalls endet das Produkt anders, als es zu Antragsbeginn konfiguriert worden ist. Das muss nicht unbedingt qualitative Einbußen bedeuten. Agiles Arbeiten lebt von Reflektionsschleifen, die neue Erkenntnisse aufgrei-

fen und das Projekt unter Umständen in eine andere Richtung lenken, als zunächst intendiert war.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie *Scheitern* zu definieren ist. Ist ein Projekt gescheitert, welches zwar nicht die ursprüngliche Idee umsetzte, aber im Rahmen des Prozesses neue Erkenntnisse für die Antrags-

**38** stellenden und im besten Fall für die gesamte kulturelle Infrastruktur – quasi Open Access – gebracht hat? Ist ein Projekt gescheitert, in dem zwar das beantragte Ergebnis nicht fertig gestellt wird, dafür aber ein anderes, welches ebenso gut oder vielleicht noch besser ist? Ist ein Projekt gescheitert, welches zu einer Transformation der antragsstellenden Institution geführt hat, zu neuen Organisationsabläufen oder gar zu neuen Strukturen? Ist ein Projekt gescheitert, bei dem neue Partner:innen identifiziert wurden und sich damit das Netzwerk vergrößert hat? Im Sinne der Landeshaushaltordnungen wird man die Fragen mit „Ja“ beantworten müssen. Im Sinne der Transformation allerdings sind die Ergebnisse von Surfer:innen nur zu begrüßen.

## **Scheitern und Surfern als Treiber der Innovation**

Trial-and-Error ist ein wesentlicher Faktor von Innovation. Zielzustände bei Projekten können nicht mehr – um die Terminologie von Hartmut Rosa aufzugreifen – als Berge, die kaum zu versetzen sind, formuliert werden, sondern müssen verstärkt als Bewegungswei-

sen, als Prozesse gesehen werden. Die bisherigen Vorgaben von Haushaltordnungen sehen das Scheitern von Förderungen ebenso wenig vor, wie das Surfen, also deutliche Veränderungen im Projekt. Im Kern bedeutet das, nicht nur an neue Formulierungen von Richtlinien oder Förderprogrammen zu gehen, sondern sich insgesamt der kulturpolitischen Ausschreibungslogik zu widmen. Welche Ziele sollen mit Förderprogrammen erreicht werden? Wie kann Digital Leadership unterstützt werden? Was kann innovative Ideen im Kulturbereich hervorbringen? Welche Ideen und Tools, die im Kulturbereich entwickelt werden, können Impulse in die Gesellschaft setzen? Im Bereich dieser Logik muss deutlich nachjustiert oder umgesteuert werden, um auch gewagte Ansätze mit unsicherem Ergebnis unterstützen zu können. So lassen sich Ansätze unterstützen, die – parallel zur agilen Entwicklung von Software – andere Ergebnisse zeitigen, als in der ursprünglich eingereichten Skizze intendiert waren. Wichtig wird dann allein die strategische Rahmensetzung sein, die den Antrag ausmacht.

Um die „Überführung von ästhetischen Dimensionen in gesellschaftliche Realitäten“ (A.a.O.) wie Olaf Schwencke formuliert hat, nun im Kontext einer Kultur der Digitalität zu ermöglichen, ist eine Rezeption der digitalen gesellschaftlichen Realitäten unbedingt notwendig. Nicht, um die Kunst zu verformen, sondern um die allgegenwärtigen Formen der digitalen Logik in die Kulturpolitik und -verwaltung einzuführen. Gerade Künstler:innen eignen agile Methoden bekanntermaßen in ihrem Schaffensprozess, dem Verwaltungshandeln sind diese Methoden vielfach fremd.

Nur so kann es auch heute noch gelingen – das ist eine Frage der Evidenz von Kulturpolitik –, „mit dem Medium Kunst [...] zu Fähigkeiten [zu] qualifizieren, entweder die herrschenden Umstände oder sich selbst zu verändern und diese Entscheidung begründen zu können“ (Schwencke 1974, S. 35). Die kritisch-konstruktive Auseinandersetzung mit der Kultur der Digitalität ist dabei nicht mehr zu verhandeln. Die Interdependenzen zwischen unserem alltäglichen Leben und digitaler Anwendungen sind offenbar: „Es sieht ganz danach aus, als könne man die Welt nicht mit lernender Software besser machen, wenn man nicht gleichzeitig die Welt besser macht, in und von der diese Software lernt.“ (Stöcker 2020: S. 279) Kulturpolitisches Denken und Kulturverwaltung müssen surfen, aufs offene Meer mit hohen Wellen gehen, mit weniger Aussicht auf schöne Bilder. Möglich, dass das Wasser über dem Projekt zusammenschlägt; dann aber entstehen neue Erkenntnisse und damit mehr kulturell substanzelle Ergebnisse.

## Fragen statt Antworten – ein Ausblick

Wir brauchen ein Bewusstsein für eine agile Kulturpolitik und -verwaltung. Diese Haltung, die im Diskurs noch en Detail entwickelt werden muss, stellt eine notwendige Grundlage in einer beschleunigten Umgebung dar. Sie ist gerecht, wo sie das vielfältige Fragment unserer Gesellschaft respektiert und reflektiert. Scheitern von Ansätzen wird akzeptiert und ist notwendig, um sich innovativ weiter entwickeln zu können. Gefordert

ist bei Förderempfänger:innen ebenso wie bei Fördermittelgeber:innen ambigues Denken mit dessen inhärenten Toleranz angesichts der Fraktalität und Volatilität unserer Zeit. Das ist nicht die in den 1970er-Jahren intendierte Kultur für alle, deren Unmöglichkeit wir uns endlich freimütig eingestehen müssen, sondern eine Kunst, die die Kultur aller oder die Kultur mit allen spiegelt und wo möglich bei der Entwicklung hilft. Wir denken in der Kulturverwaltung bisher sehr statisch, und bewegen uns doch in einer Zeit, in der IT-Konzerne kaum zwölf Monate im Voraus planen, längerfristige Prognosen und vorgefertigten Ideen kaum mehr möglich sind. Der Wechsel hin zu einer Haltung, die das Ungewisse einkalkuliert und die Entwicklung im Prozess denkt, schafft ganz neue Möglichkeiten und erweitert den kulturpolitischen Begriff, da Kontrolle und Effizienz transzendent werden, zugunsten der Formulierung von Fragen statt fester Antworten. Die wird es nicht mehr geben.

## Literaturverzeichnis

- Bauer, Thomas. 2018. Die Vereindeutigung der Welt. Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt. Stuttgart: Reclam.
- Budisavljevic, Bojan. 2013. Wenn die Projektitis chronisch wird: Projekte können das Fördersystem vitalisieren, sie ersetzen es nicht. Neue Musikzeitung 2: 1.
- Digitaler Masterplan Kultur für Schleswig-Holstein. 2019. [https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/III/Service/Broschueren/Kultur/digitaler\\_masterplan\\_kultur.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/III/Service/Broschueren/Kultur/digitaler_masterplan_kultur.pdf?__blob=publicationFile&v=2). Zugriffen 3. August 2022.
- Eagleton, Terry. 2001. Was ist Kultur? C.H. Beck: München.
- Gießmann, Sebastian. 2014. Die Verbundenheit der Dinge. Eine Kulturgeschichte der Netze und Netzwerke. Berlin: Kadmos.
- Koalitionsvertrag für die 20. Wahlperiode des Schleswig-Holsteinischen Landtages (2022-2027) zwischen der Christlich Demokratischen Union Deutschlands Landesverband Schleswig-Holstein und Bündnis 90/Die Grünen  
Landesverband Schleswig-Holstein vom 22. Juni 2022. [https://sh-gruene.de/wp-content/uploads/2022/06/Koalitionsvertrag-2022-2027\\_.pdf](https://sh-gruene.de/wp-content/uploads/2022/06/Koalitionsvertrag-2022-2027_.pdf). Zugriffen: 4. August 2022.
- Kühl, Stefan. 2020. Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt: Campus.
- Lätzl Martin. 2013. Kulturpolitik in Schleswig-Holstein. In: Politik und Regieren in Schleswig-Holstein. Grundlagen – politisches System – Politikfelder und Probleme. Hrsg. W. Knelangen, F. Boyken, 259-278. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas. 1995. Die Kunst der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Opitz, Stephan. 2015. Das Große und Ganze – verschwimmend. Über Kunst- und Kulturförderung aus Steuermitteln. Kursbuch 184: 157–174.
- Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der digitalen Transformation in Kultureinrichtungen – Förderprogramm Umsetzung digitaler Masterplan Kultur. 2021. <https://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/jportal/?quelle=jlink&query=VVSH-6600.30-MBWK-20210616-SF&psml=bsshoprod.psml&max=true>. Zugriffen: 3. August 2022.
- Rosa, Hartmut. 2012. Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umrisse einer neuen Gesellschaftskritik. Berlin: Suhrkamp.
- Schwencke, Olaf. 1974. Kontinuität und Innovation. Zum Dilemma deutscher Kulturpolitik seit 1945 und zu ihrer gegenwärtigen Krise. In: Plädoyers für eine neue Kulturpolitik, Hrsg. Ders, K. H. Revermann, A. Spielhoff, 11–43. München: Carl Hanser Verlag.
- Stalder, Felix. 2016. Kultur der Digitalität. Berlin: edition Suhrkamp.
- Stöcker, Christian. 2020. Das Experiment sind wir. Grundwissen für eine beschleunigte Welt. München: Karl Blessing.

# Cultural Governance

Kollaborative Governanceformen für eine gerechtere Kulturpolitik im 21. Jahrhunderts

Janet Merkel

Wer partizipiert eigentlich an kulturpolitischen Entscheidungsprozessen und wie lassen sich diese Prozesse für Kunst- und Kulturschaffende öffnen? Diese prozessualen und strukturellen Fragen nach Mitbestimmung und kollaborativen Regelungsstrukturen zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteur:innen im Kulturpolitischen treten in Bezug zu den inhaltlichen Dimensionen in der deutschen kulturpolitischen Diskussion meist in den Hintergrund. Dabei bestimmt *wer wie* Politik macht auch maßgeblich das *Was* konkreter Politik(en), also die Inhalte (Ansell et.al 2017). Zudem verspricht die Beteiligung nicht-staatlicher Akteur:innen die bessere Umsetzung und Durchsetzung von Politiken und neue Impulse für Problemlösungen und Innovationen (Anheier und Kononykhina 2015). In diesem gemeinsamen Zusammenwirken liegt die Idee einer Cultural Governance, die wir hier als neue kollaborative Regelungsstrukturen für die Formulierung und Implementierung von Kulturpolitik verstehen. Der Begriff Cultural Governance<sup>01</sup> wird in der deutschsprachigen Diskussion bislang eher im Rahmen der Kulturmanagementforschung für Steuerungs- und Koordinierungsfragen in Kulturorganisationen verwendet (Mandel 2011), er wird im Folgenden auch für kollaborative Regelungsstrukturen im kulturpolitischen Feld genutzt (Knoblich und Scheytt 2009; Pratt 2005).

41

## Der Governance-Blick in der Kulturpolitik

Das Konzept partizipativer Kulturpolitik im Sinne der hier gemeinten Cultural Governan-

ce wird bereits seit einigen Jahrzehnten diskutiert und immer wieder eingefordert, etwa von der UNESCO im „Status of the Artist“ (1980) oder der Implementierung der Konvention zum Schutz und zur Förderung der Viel-

01

Die deutsche Übersetzung kulturelle Governance hat sich im Sprachgebrauch bislang nicht durchgesetzt.

falt kultureller Ausdrucksformen (UNESCO 2005). Auch im Bericht der Enquete-Kommision „Kultur in Deutschland“ wird mehr Governance im Sinne eines Multistakeholder-Ansatzes als kulturpolitisches Steuerungsmodell gefordert (Deutscher Bundestag 2007, 128).

Im wissenschaftlichen Gebrauch bezeichnet der vieldeutige Begriff Governance, „dass

**42** Steuern und Koordinieren [...] in horizontalen, netzwerkartigen Beziehungen zwischen öffentlichen und privaten Akteuren geschieht“ (Benz et al. 2007, 22). Analytisch nimmt ein Governance-Ansatz konkrete Prozesse und Beziehungen in den Blick, in denen Koordinations- und Kooperationsleistung erbracht werden, die nicht nur staatliche, sondern auch marktliche und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen umspannen (Benz et al. 2007). Dabei werden sowohl formelle als auch informelle und nicht institutionalisierte Regelungen und Formen des Regierens in die Betrachtung eingeschlossen. Mit dem Begriff Governance wird erstens die Gesamtheit der Koordinationsstrukturen in einem politischen Feld bezeichnet und zweitens auch einzelne, ganz konkrete Governance-Arrangements für einen bestimmten Gegenstand, also Akteur:innenkonstellationen, die steuern, etwa ein Kulturbirat oder Runder Tisch. Und drittens werden damit auch spezifische institutionelle Regeln benannt, die in einem politischen Feld koordinierend wirken, beispielsweise Förderentscheidungen durch künstlerische Jurys statt Politik und Verwaltung. Im Folgenden werden Governance-Arrangements auf der kommunalen Ebene diskutiert und damit konkrete Akteur:innenkonstellationen,

in denen Aushandlungsprozesse stattfinden können. Für die Kulturpolitik sind insbesondere kollaborative Governance-Arrangements interessant, also wiederholte Formen der horizontalen, auf Kooperation basierenden, Zusammenarbeit „von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren“ (Ansell und Gash 2008, 544). Dabei müssen es aber nicht unbedingt der öffentliche Akteur:innen sein, die die Zusammenarbeit initiieren oder maßgeblich vorantreiben (Emerson et.al 2012). Wichtig ist, dass es in einem Governance-Arrangement für die Zusammenarbeit eine gemeinsam geteilte Problemwahrnehmung und Verantwortung gibt – Knoblich und Scheytt (2009, 37) sprechen deshalb von „Verantwortungspartnerschaften“.

## Cultural Governance

Die Formen kollaborativer politischer Steuerung im kulturpolitischen Feld haben bislang nur wenig Aufmerksamkeit erhalten – sowohl in der Forschung als auch in der Praxis. So werden Künstler:innen und Kulturschaffende zwar oft in Expertenhearings konsultiert oder für die Legitimierung von Förderentscheidungen herangezogen, aber darüber hinaus gibt es kaum Platz für sie in der Politikformulierung konkreter Kulturpolitik. Das nur langsame Entstehen von deliberativen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen im Kulturpolitischen wird mit der mangelnden Bereitschaft von Politik und Verwaltung zu einer Öffnung erklärt (Knoblich und Scheytt 2009; Marx 2019, 2020, Schad 2019). So argumentieren Knoblich und Scheytt:

„Zur Umsetzung von Governance gehört auch die Öffnung für Prozesse außerhalb von Verwaltung und ein Höchstmaß an Transparenz. Es muss sichtbar werden, in welcher Weise Staat und Kommunen kulturpolitisch planen und handeln, um Entwicklungen erkennen und Anknüpfungspunkte für gemeinsame Gestaltungsformen finden zu können.“ (Knoblich und Scheytt 2009, 39)

Kulturpolitische Entscheidungsprozesse sind bislang die Domäne von Fachpolitik und Verwaltung. Zivilgesellschaftliche Akteur:innen oder Interessensgruppen von Kunst- und Kulturschaffenden sind daran kaum beteiligt (Marx 2020; Schad 2019). Insbesondere die Kulturverwaltung übernimmt eine zentrale, oftmals dominierende Stellung – zumindest dort, wo sie noch nicht eingespart wurde.<sup>02</sup> Denn ihr obliegt sowohl die Vorbereitung, Ausformulierung und Interpretation als auch die Umsetzung kulturpolitischer Entscheidungen der gewählten Volksvertreter:innen sowie die fortwährende Kommunikation mit Akteur:innen im kulturellen Feld. Anders formuliert könnte man auch sagen: Die Kulturpolitik ist immer noch stark geprägt von Government denn von Governance, obgleich in der alltäglichen Praxis der Kulturverwaltung ein ständiges Abgleichen mit Akteur:innen notwendig ist. Das Fehlen von Governance-Strukturen für gemeinsame Aushandlungsprozesse – wie sie in anderen Politikfeldern ganz selbstverständlich sind,

denkt man etwa an die Wirtschaftspolitik (Sack et.al. 2020) – wird meist mit der „Versäulung“ des kulturpolitischen Feldes in unterschiedliche künstlerische Sparten und administrative Zuständigkeiten erklärt, wobei die Sparten jeweils auch sehr ausdifferenzierte Vertretungsstrukturen haben, die oft eine spartenübergreifende Mobilisierung erschweren (Gray 2015).

43

Gleichwohl sehen wir in den vergangenen Jahren in Deutschland ein verstärktes Organisieren der freien Kunst- und Kulturschaffenden über Spartengrenzen hinweg und Forderungen nach mehr Mitbestimmung durch die Gründung von Netzwerken der freien Szene oder Allianzen der Künste auf Ebene von Kommunen, Ländern als auch dem Bund. Doch bislang fehlt es an kooperativen Strukturen, in denen diese neuen Bündnisse kulturpolitische Themen mit Politik und Verwaltung verhandeln und problematisieren sowie neue Politiken entwickeln und später auch umsetzen können. In solchen Governance-Arrangements sehen wir einen wichtigen und notwendigen Ansatz für die Ausgestaltung einer *gerechteren* Kulturpolitik, die transparenter ist, stärker zwischen den Interessen der Akteur:innen in Kunst und Kultur ausbalanciert, vielfältigere Stimmen aufnimmt und sich stärker an den kulturellen Bedürfnissen und Kulturformen der jeweiligen (Stadt-)Gesellschaft orientiert.

02

Knoblich (2018) weist darauf hin, dass im Land Thüringen in vielen Kommunen aus Sparzwängen Kulturräume kaum noch vorhanden sind oder in andere Fachbereiche eingegliedert werden und damit Voraussetzungen fehlen „den Bestand an Kultureinrichtungen und -akteuren, Veränderungsbedarfe oder Gestaltungsansprüche erfassen und diskutieren zu können“ (S. 94).

## Kulturbeiräte als eine Form der Cultural Governance

Wie kann solch eine kollaborative Governance nun aussehen? Die Beispiele in der kommunalen Kulturpolitik erstrecken sich von formalisierten temporären Räumen der Zusammenarbeit, etwa für die Erarbeitung von

**44** Kulturentwicklungsplänen oder Kulturstrategien, bis hin zu institutionalisierten Governance-Arrangements wie Kulturbeiräten. Viele Governance-Formate sind jedoch nur temporär angelegt und aufgabengezogen (Marx 2019). Nur wenige Kommunen haben bisher Kulturbeiräte eingesetzt oder ähnlich institutionalisierte Aushandlungsformate, die rechtlich verankert und mit den kulturpolitischen Ausschüssen verkoppelt sind – diese Bedingung ist ganz wesentlich damit die Ergebnisse der gemeinsamen Beratungen wieder in den politischen Prozess zurückfließen können. Die Stadt Wiesbaden hat zum Beispiel 2018 mit dem Kulturbeirat ein formales Beratungsgremium geschaffen, dass über Mechanismen wie die Möglichkeit zur Stellungnahme zu Vorhaben von Magistrat und Stadtverordnetenversammlung sowie der Beteiligung des Kulturbeirates an „allen Vorgängen mit besonderer Relevanz für das kulturelle Leben in der Stadt“ (Wiesbaden 2018, 5) mit kulturpolitischen Entscheidungsprozessen verbunden ist. Vielen neueren, selbstorganisierten Interessensvertretung von Kunst- und Kulturschaffenden, beispielsweise dem Rat für Künste in Düsseldorf oder dem Rat für Kunst und Kultur in Mannheim, fehlt diese Verkopplung mit kulturpolitischen Entscheidungsprozessen

sen durch ein Recht auf Stellungnahmen, das Einbringen von Themen oder eine Kommentarfunktion im Kulturausschuss, die formal in der Kulturbeiratsordnung oder der Kommunalsatzung festgeschrieben sind (Föhl und Künzel 2014).

Kommunale Kulturbeiräte nehmen im Rahmen von konzeptbasierten Kulturpolitiken in den vergangenen zehn Jahren in Kommunen zu (Föhl und Künzel 2014) und bilden ein geeignetes Instrument für kollaborative kulturpolitische Aushandlungsprozesse. In der Praxis zeigt sich eine große Vielfalt an institutionellen Designs: Sie reichen von künstlerischen Interessenvertretungen wie dem neu gegründeten Rat der Künste Düsseldorf über Beratungsgremien für die Kulturverwaltung wie dem Kulturbeirat Witten bis hin zu formalisierten Kulturbeiräten mit kommunaler Satzung wie in Essen und auch in Wiesbaden, deren Beratungen in die Arbeit der Kulturausschüsse einfließen und deren kulturpolitische Vertreter:innen im Kulturbeirat sitzen. Das konkrete institutionelle Design eines Kulturbeirats hängt von verschiedenen Faktoren ab, unter anderem davon, welche Rolle dieses Gremium spielen soll, beispielsweise beratend, vorschlagend, ausführend oder evaluierend, und was von den Akteur:innen gemeinsam koordiniert werden soll (Benz et al.2007; Fung 2006). Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist die Anerkennung, dass alle Beteiligten wertvolles (Steuerns-)Wissen besitzen, das zu einer besseren Politikgestaltung beitragen kann, und es ein gemeinsam geteiltes Verständnis gibt, nur in einer Zusammenarbeit den komplexen Herausforderungen in der Kulturpolitik begegnen

zu können. Zudem bedarf es konkreter Verabredungen darüber, wie die Entscheidungen in den kulturpolitischen Prozess zurückfließen, um wirksam werden zu können.

## Herausforderungen in kulturpolitischen Governance-Arrangements

Der Einbindung zivilgesellschaftlicher Akteur:innen in kulturpolitische Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse geht oft einher mit problematischen Praxiserfahrungen der kollaborativen Zusammenarbeit in Governance-Arrangements. Dies ist nicht verwunderlich, denn hier kommen sehr unterschiedliche Akteur:innen zusammen, die bislang nicht miteinander gearbeitet haben, mitunter sogar eine konflikthafte Vergangenheit haben und die nur wenig Vertrauen miteinander verbindet (Marx 2019; Schad 2019). Insbesondere Macht- und Wissensasymmetrien und Interessenunterschiede führen hier oft zu Konflikten (Landau 2019). Zudem kann es in diesen kollaborativen Aushandlungssystemen auch zu einer Depolitisierung kommen, indem eine pragmatische Sicht auf Machbarkeiten und Notwendigkeiten der Problemlösung den politischen Streit der Akteur:innen verdrängt (Brown 2015; Landau 2019). Es ist daher notwendig zu überlegen, wie sich eine gemeinsame Arbeitsfähigkeit trotz grundlegender Unterschiede herstellen lässt – ein wechselseitiges Vertrauen wird dabei als grundlegend eingestuft, um ein geteiltes Verständnis von Interdependenzen aufzubauen und um gemeinsame Ziele und Werte zu unterstützen (Ansell und Gash 2008; Benz et al. 2007).

Hierfür bedarf es eines hohen Kommunikationsaufwandes. Zudem ergeben sich oft Legitimations- und Repräsentationsprobleme darüber, wer in diesen Governance-Arrangements die Stimme welcher Kunst- und Kulturschaffenden vertreten darf (Landau 2019) und wer überhaupt teilnehmen kann (Warren und Jones 2018). Für den Kulturbereit in Wiesbaden (2022) wurde hierfür beispielsweise ein Repräsentationsschlüssel entwickelt, der fortlaufend angepasst wird. Wesentlich für eine gelingende Zusammenarbeit und damit eines kollaborativen Steuerns im kulturpolitischen Feld ist, dass es zwischen den Akteur:innen a.) etwas gemeinsam zu steuern und koordinieren gibt, beispielsweise eine Kulturstrategie oder ein Transformationsprozess, und b.) eine Einbindung in kulturpolitischen Entscheidungsprozesse institutionell angelegt ist, so dass die gemeinsame Zusammenarbeit auch im Kulturpolitischen wirksam werden kann – etwa in Fragen distributiver Gerechtigkeit, also der Ressourcenallokation in der Kulturpolitik. Solche Governance-Arrangements stärken die partizipativen Rechte der Kunst- und Kulturschaffenden in der Mitwirkung an Entscheidungsprozessen, die bislang in der Kulturpolitik viel zu kurz kommen, und sie können zu einer gerechteren und den heutigen Bedürfnissen von Kulturschaffen angepassten Kulturpolitiken führen.

### Literaturverzeichnis

- Anheier, Helmuth K. und Olga Kononykhina. 2015. Partnering with civil society. In UNESCO (Hrsg.), *Reshaping Cultural Policies. 2005 Convention Global Report*, 89–101.
- Ansell, Christopher, Alison Gash. 2008. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 543–571.
- Ansell, Christopher, Eva Sørensen, und Jacob Torfing. 2017. Improving policy implementation through collaborative policymaking. *Policy & Politics*, 45(3): 467–486.
- Benz, Arthur, Susanne Lütz, Uwe Schimank, und Georg Simonis. 2007. *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Brown, Wendy. 2015. Die schleichende Revolution: wie der Neoliberalismus die Demokratie zerstört. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Deutscher Bundestag. 2007. Schlussbericht der Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“. Berlin: Deutscher Bundestag.
- Emerson, Kirk, Tina Nabatchi, und Stephen Balogh. 2012. An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1): 1–29.
- Föhl, Patrick S., Alexandra Künzel. 2014. Kulturbiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen. In *Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik*, Hrsg. Friedrich Loock und Oliver Scheytt, B 1.12. Berlin: DUZ Medienhaus.
- Fung, Archon. 2006. Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66: 66–75.
- Gray, Clive. 2015. Ambiguity and cultural policy. *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*, 18(01): 66–80.
- Knoblich, Tobias. 2018. Möglichkeiten und Grenzen kulturpolitischer Transformation am aktuellen Beispiel Thüringen. *Journal of Cultural Management and Cultural Policy / Zeitschrift für Kulturmanagement und Kulturpolitik*, 4(1): 87–102.
- Knoblich, Tobias, Oliver Scheytt. 2009. Zur Begründung von Cultural Governance. Aus *Politik und Zeitgeschichte*, 8(2009): 34–40.
- Kulturbirat Essen. 2022. [https://www.esSEN.de/leben/kultur/\\_vernetzung/kulturbirat.de.html](https://www.esSEN.de/leben/kultur/_vernetzung/kulturbirat.de.html). Zugegriffen: 12. August 2022.
- Kulturbirat Wiesbaden.2022. <https://www1.wiesbaden.de/microsites/kulturbirat/index.php>. Zugegriffen: 12. August 2022.
- Kulturbirat Witten. 2022. <https://www.kulturforum-witten.de/kulturbuero/freie-szene/kulturbirat/>. Zugegriffen: 12. August 2022.
- Landau, Friederike. 2019. Agonistic Articulations in the 'Creative' City: On New Actors and Activism in Berlin's Cultural Politics. London, New York: Routledge.
- Mandel, Birgit. 2011. Vom „paternalistischen Kulturstaat“ zur kooperativen Gestaltung des gesellschaftlichen Kulturlebens durch Kulturpolitik und Kulturmanagement. In *Kulturmanagement und Kulturpolitik. Jahrbuch Kulturmanagement 2011*, Hrsg. Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Steffen Höhne, Rolf Keller, Birgit Mandel, Martin Tröndle, Karen van den Berg, & Tasos Zemblyas, 23–40. Bielefeld: transcript.
- Marx, Lisa. 2019. Participation as policy in local cultural governance. *Cultural Trends*, 28(4): 1–11.
- Marx, Lisa. 2020. Who governs culture? Actors, federalism and expertise in Swiss regional cultural policy. *International journal of cultural policy*, 26(3): 365–382.
- Pratt, Andy. 2005. Cultural Industries and Public Policy: An Oxymoron? *International Journal of Cultural Policy*, 11(1): 31–44.
- Rat der Künste Düsseldorf. 2022. <https://rat-der-kuenste.de/>. Zugegriffen: 12. August 2022.
- Sack, Detlef, Heinelt, Huber und Egner, Björn. 2020. Institutionalisierte Beziehungen zwischen lokalem Staat, Zivilgesellschaft und Wirtschaft – Politikfeldspezifische Unterschiede. In *Neue Koalitionen – alte Probleme: Lokale Entscheidungsprozesse im Wandel*. Hrsg. Björn Egner und Detlef Sack, 81–99. Wiesbaden: Springer.
- Schad, Anke. 2019. Cultural Governance in Österreich: Eine interpretative Policy-Analyse zu kulturpolitischen Entscheidungsprozessen in Linz und Graz. Bielefeld: transcript.
- UNESCO. 1980. Recommendation concerning the Status of the Artist. New York: UNESCO.
- UNESCO. 2005. Konvention über den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission.
- Warren, Saskia, Phil Jones. 2018. Cultural policy, governance and urban diversity: Resident perspectives from Birmingham, UK. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 109(1): 22–35.
- Wiesbaden. 2018. *Kulturbiratsordnung*. <https://www.wiesbaden.de/medien-zentral/dok/kultur/Kulturbiratsordnung-2018-01-11.pdf>. Zugegriffen: 20. August 2021.

# Zurück in die Zukunft

## Überlegungen zu einer transformativen Kulturpolitik im Zyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen

Patrick S. Föhl und Suse Klemm

### Kultur(-politik) im Wandel

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie, des Klimawandels gepaart mit dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine und die damit einhergehende Energiekrise, werfen schohnungslos ein Licht auf die vielerlei Baustellen in der (deutschen) Gesellschaft. Wer im Sommer 2022 zum Beispiel mit der Lufthansa zu reisen versuchte, musste vielfach feststellen, wie dysfunktional dieses Unternehmen aus den großen Corona-Wellen herausgegangen ist (Koenen 2022). Dabei geht es weniger darum, dass etwas nicht funktioniert, sondern wie damit umgegangen wird, dass Pünktlichkeit und Kernaufgaben – wie Gepäckbeförderung – nur bedingt umsetzbar sind. Anstatt eines radikalen Bekenntnisses zu diesem Zustand und dem Anspruch, diesen ändern zu wollen, trifft man vielfach auf Verdrängung, Übertragungen und organisierte Unverantwortlichkeit.

Das ist nur ein Beispiel unter vielen, das zeigt, dass zahlreiche Akteur:innen in Deutschland – und sicherlich auch in anderen Ländern – kommunikativ und mental nicht bereit sind für die anstehenden Transformationsprozesse. Probleme werden schlachtweg vertagt

oder verdrängt, ein aktives und tiefgreifendes Management von Veränderungen wird mit großen Geldströmen und Selbstberuhigungs-narrativen immer wieder hinausgezögert. Exemplarisch stehen dafür die großen Corona-Hilfsfonds, die – trotz ihrer Berechtigung, rasch Hilfe zu leisten – kaum konkrete Anreize für sinnvolle Transformationen gesetzt haben. Sicherlich ist es beruhigend, dass der Kulturbereich nicht allein dasteht mit diesen Herausforderungen. Jedoch ist es mehr als offensichtlich, dass viele notwendige Veränderungsschritte, wie Orte und Förderverfahren neu zu denken, vielerorts erst sehr zaghaft angegangen wurden – die gegenwärtigen Krisen zeigen dies nochmals verstärkt unter einem Brennglas. Das konkrete Spektrum für den Kulturbereich hierbei ist groß und reicht von Fragen der (digitalen) Teilhabe, Kommunikationsweisen, ökologischen Nachhaltigkeit über Leadership-Aspekte bis hin zum Erhalt bzw. der Transformation kultureller Infrastrukturen (Knoblich et al. 2021, Kulturpolitische Gesellschaft 2020ff, Wimmer 2022).

47

## Perspektivwechsel auf Chancen und eine wachsende Zahl von Good-Practice- Beispielen

So kann ein Beitrag zum Thema Transformation im Kulturbereich beginnen. Es ist traurisch, dass sich gesellschaftliche Bedingungen

**48** erst derart zuspitzen müssen, damit der nötige Handlungsdruck entsteht. Dennoch soll im Folgenden Schritt für Schritt ein Perspektivwechsel hin zu den vermeintlichen Chancen der Krisen und der wachsenden Zahl von Good-Practice-Beispielen erfolgen. Denn eins dürfte inzwischen feststehen: Eine Rückkehr hin zu alten Zuständen einer additiven Kulturpolitik (Sievers und Föhl 2015) darf und wird es nicht geben.

Dennoch sind Strukturen und Systeme durchaus auch im destruktiven Sinne resilient. Dies ist angesichts der überbordenden Komplexität, die uns umgibt nur menschlich. Allein die Frage, wo man anfangen soll mit der Transformation, kann sehr zermürbend sein und das Festhalten an altbewährten Konzeptionen – trotz besseren Wissens – zugleich sehr verlockend. Eine zügige Überwindung dieses Zustandes ist aber geboten, um Menschen und Strukturen nicht dauerhaft in Existenznöte zu bringen. Deswegen lohnt sich an dieser Stelle erst einmal der Blick auf die entsprechenden Hemmfaktoren. Vor allem kommen verschiedene Abwehrmechanismen zum Tragen, die häufig gar nicht direkt als solche identifiziert werden:

- Intellektualisierung (alles ist erklär- und steuerbar),
- Rationalisierung (unproduktive Komplexitätsreduktion),
- Ignoranz (Abwartehaltung oder Selbstüberzeugung, bereits alles richtig zu machen),
- Reaktionsbildung (allerdings mit dem Ziel, auf andere Themen abzulenken) oder
- Regression (Rückzug),

um nur einige zu nennen (Frankl 1998). Das Tableau ist groß, um von den Kernthemen abzulenken oder diese auf die lange Bank zu schieben (Föhl und Klemm 2019). Die verschachtelten Förder-, Trägerschafts- und Entscheidungsstrukturen machen es zusätzlich leicht, sich selbst nur bedingt in der Handlungsverantwortung zu sehen (Kulturpolitische Mitteilungen 2021). Wer macht den ersten Schritt? Wer hat den Mut, mit Freude neue Wege zu gehen – wohlwissend, dass dies zunächst einmal viel Kritik auf sich ziehen kann, bis sich mittel- oder gar erst langfristig Erfolge zeigen? So weiß man zwar schon seit Ewigkeiten um die Herausforderungen, bekämpft dagegen bislang vielfach nur die entsprechenden Symptome, ohne sich an die tieferliegenden Ursachen zu wagen. Lange hat diese Logik funktioniert und sie wird auch aktuell zur Bekämpfung und Abmilderung der Auswirkungen der Corona-Pandemie und der Energiekrise angewendet, mit umfänglichen Förderpaketen seitens aller öffentlicher Gebietskörperschaften. Doch welche Förderungen sind wirklich nachhaltig angelegt? Wel-

che befördern tatsächlich Transformationen und stimulieren neues Denken im Hinblick auf resilientere Zukunftsstrukturen? Auf welchem Weg kann es vorangehen? Wie kann die Lust und die Freude an sinnvoller Veränderung bestärkt werden? Neben den vielen vorliegenden konzeptionellen und strategischen Ansätzen, die sich bereits damit befassen – etwa die neuen Leadership-Strukturen oder das agile Kulturmanagement (Landschaftsverband Westfalen-Lippe; Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V. 2022) –, mehren sich nach und nach Good-Practice-Beispiele, die das Potenzial haben, eine gemeinsame Bewegung zu erzeugen. Vielfach werden in Netzwerkprozessen und Kulturbürgern alte Gräben überwunden, da man viele Fragen nur kooperativ beantworten kann. Es werden dabei vorhandene Kategorisierungen in Frage gestellt. Themen wie Diversität werden nun vielerorts in Kultureinrichtungen wirklich ernst genommen, denn es ist seit Jahren bekannt, dass Diversität ein zentraler, wenn nicht der wichtigste Schlüssel zu einer neuen und teilhabeorientierten Kulturentwicklung ist. Das bisherige Jonglieren mit derartig zentralen Themen als Projekte ohne nachhaltige Wirkung bzw. Perspektive stehen dagegen zunehmend unter kritischer Beobachtung (Kulturmanagement Network 2017).

Land auf und Land ab bewegt sich folglich vielerlei. Diskurse werden möglich – und zwar wahrhaftige, selbst wenn diese häufig noch nicht sichtbar werden. Das gilt auch für die Auseinandersetzung mit der gegenwärtigen Relevanz öffentlicher Kulturangebote; in dieser Form vor wenigen Jahren noch völlig

undenkbar (Simon 2016). Die entsprechenden Haltungen reichen von rückwärtsgewandter Sturheit bis hin zu größtmöglicher Offenheit gegenüber den notwendigen transformativen Schritten. Egal welche Positionen hier eingenommen werden: Was zählt, ist, dass diese Diskussionen zunehmend offen geführt werden – selbst wenn zum Teil noch reichlich Training bei der Gestaltung entsprechender partizipativer Diskurse nötig sein wird.

49

Letztlich reift die Erkenntnis, dass wir eine gerechtere Kulturpolitik im 21. Jahrhundert brauchen, die die vorhandenen Silos nach innen wie nach außen öffnet. Hierzu gehört die Überwindung sektoraler sowie spartenspezifischer Bevorzugungen ebenso, wie eine gedenlose Öffnung kultureller Einrichtungen. Folglich steckt in den gegenwärtigen Krisen tatsächlich auch eine Chance. Dies allerdings nicht im euphemistischen Sinne, denn dazu brachten bzw. bringen vor allem die Corona-Pandemie, der Klimawandel, die Energiekrise und der russische Angriffskrieg zu viel menschliches Leid mit sich. Vielmehr zeitigen die Krisen die Erkenntnis, dass man sehenden Auges auf den bisher eingeschlagenen Wegen nicht weitermachen kann. Alles andere wären im zunehmenden Maße Unterlassungssünden (Kulturpolitische Gesellschaft 2020ff.).

# Von wellenartigen und reaktiven Ansätzen zu einer zyklischen sowie mutigen transformativen Kulturpolitik

Da Kunst und Kultur in Deutschland in erheblichem Maße von öffentlichen Mitteln abhängig sind, braucht es für eine umfassende

**50** Bewegung zuvorderst eine Kulturpolitik mit Haltung und Mut sowie mit entsprechend eindeutigen und sinnstiftenden Narrativen (Föhl und Pröbstle 2020). Um die künstlerische und kulturelle Qualität sowie Vielfalt zu bewahren und weiter zu fördern, bedarf es vor allem einer transformativ ausgerichteten Kulturpolitik, die gleichermaßen den Erhalt kultureller Infrastrukturen durch Resilienzstrategien **01** unterstützt, Innovationen ermöglicht und Exnovation zulässt. In diesem Dreiklang lässt sich eine ganzheitliche und wirksame Kulturentwicklung ermöglichen, die wahrhaftige Lösungen zu den Herausforderungen unserer Gegenwart anbietet. Bislang war Kulturpolitik in ihren Lernprozessen eher wellenartig angelegt: Wenn man eine Herausforderung gemeistert hatte, vergaß man diese wieder schnell und besann sich auf altbekannte Muster, ohne für künftige Unwägbarkeiten vorzubauen (Föhl 2011). Zudem agierte man damit

primär situativ und wenig strategisch. Vor diesem Hintergrund lohnt sich ein genauerer Blick auf den klassischen Lebenszyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen mit Bezug auf die Kulturpolitik (Arnold et al. 2015).**02**

Die drei Elemente des Lebenszyklus im Fokus

## Erschaffen

Mit Erschaffen oder Innovationen sind Neuerungen angesprochen, die auf die Anforderungen des gesellschaftlichen Wandels reagieren oder diesen bestenfalls sogar nutzen, um Herausforderungen zu überwinden und neue sowie brachliegende Potenziale zu entfalten. Der Begriff wird allerdings überaus inflationär verwendet und sollte nur zum Einsatz kommen, wenn nachweislich neue Ansätze zur Antizipierung oder positiven (Mit-) Gestaltung gesellschaftlicher Herausforderungen entwickelt werden.

## Bewahren

Kulturpolitik in Deutschland kann mit einem unvergleichbaren Schatz an kultureller Infrastruktur arbeiten und baut diese auch nach wie vor aus. Damit diese auch zukünftig im gesellschaftlichen Kontext als erhaltungs- und förderungswürdig an-

**01**

Hier können exemplarisch Coachings zum Aufbau von Transformationskompetenz zählen, explizite Förderansätze zur Umsetzung von Transformationen, beispielsweise in Form von Kulturentwicklungsplänen, die Entwicklung nachhaltiger Klimastrategien, die Etablierung von Notfallnetzwerken zur gegenseitigen Hilfe, Planungen zum Kulturgüterschutz bei kriegerischen Konflikten, die Veränderung von Kulturoren zu multifunktionalen Kulturzentren (Mohr 2021; Schieck und Zipf 2021).

**02**

Dieses lebenszyklische Modell ist nicht nur für ökologische Nachhaltigkeitsdebatten und -strategien relevant, sondern auch im engeren Sinne für menschliche Potenzialentfaltung. So verwendet die Autorin diesen Ansatz auch in ihrer therapeutischen Arbeit mit ihren Klienten. Darauf aufbauend entwickeln die Autorin und der Autor diesen Ansatz weiter für die Kulturpolitik.

gesehen wird, mithin als relevant, bedarf es konkreter Resilienz- und Transformationsstrategien in Form von Prozessen und Kompetenzen, die Menschen und die von ihnen verantworteten Einrichtungen und Projekte in die Lage versetzen, auf Herausforderungen und Veränderungen mit adäquater Anpassung ihres Verhaltens reagieren zu können. Hierbei stehen Strategiewchsel, Offenheit für Neuerungen und mutiges Handeln, das die Akzeptanz aller zum Scheitern voraussetzt, im Mittelpunkt.

### **Entscheiden**

Das Entschaffen bzw. die Exnovation stellt das Pendant zur Innovation bzw. dem Erschaffen dar. Durch Entschaffen werden bestehende Systeme, Praktiken und Verfahren abgeschafft oder zumindest grundsätzlich und konstruktiv in Frage gestellt, da sie ggf. lange Zeit funktioniert haben, aber nicht mehr wirksam sind oder nicht mehr mit den Anforderungen der Gegenwart übereinstimmen.

Dem Aspekt der Exnovation bzw. des Entschaffens kommt in diesem Zyklus besondere Bedeutung zu, um vorhandene Beharrungs-kräfte und Machtstrukturen – aufgrund mitunter hunderter Jahre institutioneller Präsenz – in Frage zu stellen und neue Entwicklungen zu ermöglichen. Ansonsten ist die Gefahr zu groß, dass bei Konflikten und Problemen, die es ohne Frage geben wird, in die alten Logiken und Reflexe zurückgefallen wird. Dieser Prozess des Entschaffens wird häufig sehr kritisch betrachtet, da die berechtigte Angst vorhanden ist, dass nach dem Entschaffen nichts

Neues mehr entsteht oder frei gesetzte Mittel nicht mehr in den Kulturbereich investiert werden. Deswegen braucht es bei entsprechenden Diskursen immer eine Perspektive auf das danach, den Wunsch und den Willen, neue Systeme und Verfahrenswege erschaffen zu wollen, damit es sich um Kulturentwicklung und nicht Kulturabwicklung handelt. Dann wird der Zyklus richtig verstanden und eröffnet neue Optionen zwischen Bewahren, Transformieren und Neuerfinden.

**51**

Das lange vorherrschende Prinzip einer additiven Kulturpolitik, bei der für jeden neuen Bedarf additiv eine neue Struktur oder ein neuer Fördertopf geschaffen wird, verstellte dabei den Blick auf diese Optionen (Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft 2015; 2016). Angesichts begrenzten Wachstums ist der beschriebene Blick aber zunehmend wichtig zur Gestaltung zukunfts-fähiger Ansätze.

### **Umdenken – eine tatsächlich neue Neue Kulturpolitik**

Der vorgestellte Zyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen kann hier lediglich angerissen werden. Er birgt das Potenzial, der Fokussierung auf das Bewahren die beiden lebenszyklischen Elemente einer wahrhaftigen Innovation und Exnovation hinzuzufügen. Damit besteht eine Chance, mit den gegenwärtigen Herausforderungen zu arbeiten und diese mitzustalten und das möglichst flächendenkend hin zu einer tatsächlich neuen

Neuen Kulturpolitik.<sup>03</sup> Die Stadt Braunschweig hat diesen Zyklus beispielsweise als Fundament für ihre aktuellen kulturpolitischen Leitlinien formuliert. Diese wurden kürzlich im Stadtrat einstimmig beschlossen (Stadt Braunschweig 2022). Damit aus diesem Ansatz eine umfassendere Bewegung werden kann, benötigt es vor allem folgende Prozesse und Perspektiven:

## 52

### 1 -

Eine transformative Kulturpolitik bedarf zuallererst konzeptioneller Grundlagen, die analysebasiert und – so weit möglich – partizipativ entwickelt werden; auf kommunaler Ebene wie auf Landesebene – und wenn machbar – auch auf Bundesebene (Föhl und Götzky 2013). Die umfänglichen Kulturentwicklungsplanungen der letzten Jahre und die gegenwärtig laufenden sowie avisierten Planungen können – neben vielen anderen möglichen Verfahren – entsprechend innovative Grundlagen darstellen. Wichtig ist, dass sie im Sinne einer rollenden Planung dynamisch gestaltet und auf konkrete Umsetzungsschritte fokussiert sind (Föhl 2017). Dadurch wird Kulturpolitik konkret und verständlich im Hinblick auf ihre Wirkungsinteressen.

### 2 -

Eine transformative Kulturpolitik hat im Sinne des dargestellten Lebenszyklus eine gesellschaftspolitische Orientierung

(Baecker 2013). Diese ist voraussetzungsvoll und beinhaltet unter anderem folgende Perspektiven:

#### a -

Antizipierung und Integration der großen gesellschaftlichen Veränderungsprozesse in Bezug auf Trägerschaft und Förderung von Kunst und Kultur, wie ökologische Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Hybridisierung der Gesellschaft, Diversität.

#### b -

Dabei ist der Blick über die – ohne Frage zentrale – Angebots- oder Produktionsorientierung auf die Aspekte einer transkulturellen Vermittlung und Rezeption zu weiten.

#### c -

Im Sinne einer kulturellen Stadt- oder Regionalentwicklung (Goldbard 2006 sowie Föhl; Wolfram 2016) sind bisherige Sparten- und Sektorenlogiken zu hinterfragen und – wo nötig und sinnvoll – zu sprengen oder zu überbrücken. Außerdem sind Kulturlandschaften gesamtheitlich abzubilden, etwa durch Cultural Mapping, und in den Blick zu nehmen. Damit wird der Blick über das bisher geförderte geweitet und die Kultur als Querschnittsaufgabe stärker sichtbar (Föhl et al. 2016).

<sup>03</sup>

Siehe zur „neuen Neuen Kulturpolitik“ beispielhaft die Kulturstrategie der Stadt Nürnberg (s. Lehner 2018). Vgl. auch exemplarisch zum Konzept der „Neuen Kulturpolitik“ Scheytt 2006 und Knoblich 2016.

d -

Eine radikale Erneuerung kulturbetrieblicher Produktionsstrukturen, insbesondere in Bezug auf faire und gesunde Arbeitsbedingungen sowie ein zeitgemäßes Führungsverständnis, das auch ko-kreative und kooperative Produktionsweisen anwendet.

Für eine grundsätzliche Ausrichtung auf die vorgenannten Faktoren wäre eine lebenszyklische Perspektive Voraussetzung und Grundlage gleichermaßen. Kulturpolitik könnte sich somit über Jahre eine gesellschaftsorientierte, transformative und vorausschauende Basis erarbeiten und damit zugleich aus ihrer nicht selten beargwöhnten Nischenrolle heraustreten.

Selbstredend werden dies keine einfachen Prozesse sein. Dauerhaft Haltung zu entwickeln und diese auch beizubehalten, setzt ein grundsätzliches Umdenken voraus, das Vertrauen in das gemeinsame Tun, das Durchstehen von Rückschlägen und viel Resilienz in Bezug auf mögliche Infragestellungen verlangt. Das A und O wird eine klare und transparente Kommunikation über die avisierten Ziele, aber zugleich die Notwendigkeit sein, warum es einer lebenszyklischen, auf Transformation bezogenen Kulturpolitik bedarf. Mit offenen Diskursen, Räumen für neue Ideen in der Produktion und Vermittlung sowie einer langfristigen Orientierung könnte dies gelingen, selbst wenn sich dies derzeit noch wie eine weit entfernte Vision liest. Je- doch gibt es bereits viele zarte Pflänzchen und gerade jetzt ist das Potenzial gegeben, daraus einen soliden Wald wachsen zu lassen. Denn

was wäre die Alternative? Weiter zu machen wie bisher, wird den Verlust von kultureller Infrastruktur nach sich ziehen und damit von Orten potenzieller Gesellschaftsmitgestaltung.

*Anmerkung: Dieser Aufsatz fußt überwiegend auf Erfahrungen der Autorin und des Autors, die in den letzten knapp 20 Jahren unter anderem in rund 40 Kulturentwicklungsplännungsprojekten gesammelt wurden.*

## Literaturverzeichnis

- Arnold, Annika et al. (Hrsg.). 2015. Innovation – Exnovation: Über Prozesse des Abschaffens und Erneuerns in der Nachhaltigkeitstransformation. Marburg: metropolis.
- Baecker, Dirk. 2013. Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik? In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.). Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kulturpolitik und Planung. Bonn/Esse: Klartext: 29–42.
- Fachbereich Kultur und Wissenschaft der Stadt Braunschweig. 2022. Kulturentwicklungsprozess der Stadt Braunschweig. Abschlussbericht. <https://www.braunschweig.de/kultur/kulturentwicklungsprozess/index.php>. Zugegriffen: 2. August 2022.
- Föhl, Patrick S. 2017. Kulturentwicklungsplanung. In Klein, Armin (Hrsg.). Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. 4. Aufl. München: Vahlen: 157–179.
- Föhl, Patrick S. 2017. Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Grundlagen, empirische Untersuchungen, Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: VS.
- Föhl, Patrick S., Götzky, Doreen. 2013. Zukunft der Bundesmusikförderung. Verfahrenskonzeption für die Neugestaltung der Musikförderung des Bundes unter Berücksichtigung von Governance-Aspekten. Im Auftrag/ herausgegeben von der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin.
- Föhl, Patrick S., Klemm, Suse. 2019. Über den positiven Gestaltungswillen. Praktische Transformationsarbeit im Kulturmanagement. In KM. Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network. Nr. 147 (2019): 45–59.
- Föhl, Patrick S., Pröbstle, Yvonne. 2020. Die Suche nach dem großen Narrativ. In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.). Jahrbuch für Kulturpolitik 2019/20. Thema: Kultur. Macht. Heimaten. Heimat als kulturpolitische Herausforderung. Bielefeld: transcript: 109–117.
- Föhl, Patrick S., Wolfram, Gernot. 2016. Partizipative Kulturentwicklungsplanung als Wegbereiter für neue Formen der kulturellen Teilhabe und des Community Building. In Mandel, Birgit (Hrsg.). Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuaustrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens. Bielefeld: transcript: 265–279.
- Föhl, Patrick S., Wolfram, Gernot, Peper, Robert. 2016. Cultural Managers as 'Masters of Interspaces' in Transformation Processes – a Network Theory Perspective. In Journal of Cultural Management. Arts, Economics, Policy, Vol. 2 2016/1: 17–49.
- Frankl, Viktor E. 1998. ... trotzdem Ja zum Leben sagen – Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager. München: dtv.
- Goldbard, Arlene. 2006. New Creative Community – The Art of Cultural Development. Oakland: New Village Press.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.). 2016. Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16 – Transformatorische Kulturpolitik. Bielefeld: transcript.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.). 2015. Jahrbuch für Kulturpolitik 2014 – Neue Kulturförderung. Bielefeld: transcript.
- Knoblich, Tobias J. 2016. Kulturförderung zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.). Aus Politik und Zeitgeschichte. Kulturpolitik. 66. Jahrgang, 20/22/2016. 17. Mai 2016: 7–14.
- Knoblich, Tobias J., Sievers, Norbert und Mohr, Henning (Hrsg.). 2021. Kulturpolitik neu denken. Frühe Prioritäten, neue Relevanzen. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e. V.
- Koenen, Jens. 2022. Verspätungen und Ausfälle: Das Flugchaos droht im Sommer noch schlimmer zu werden. Handelsblatt. 17. Juni. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumenten/luftfahrt-verspaetungen-und-ausfaelle-das-flugchaos-droht-im-sommer-noch-schlimmer-zu-werden/28423960.html>. Zugegriffen: 16. August 2022.
- Kulturmanagement Network (2017). KM. Kultur und Management im Dialog, Nr. 117, Februar 2017.
- Kulturpolitische Gesellschaft (2020ff.) Blog „#neuerelevanz“. <https://kupoge.de/blog>. Zugegriffen: 1. November 2022.
- Kulturpolitische Mitteilungen. 2021. Kulturförderung in der Krise. 173.
- Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V. (Hrsg.). 2022. Kultur in Bewegung. Agilität – Digitalität – Diversität. Teil 1. Zukunftsthemen einer innovationsorientierten Kulturpraxis und Kulturpolitik. Eine 3-teilige Publikationsreihe des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe und der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V. Münster/Bonn: Eigenverlag.
- Lehner, Julia (Hrsg.). 2018. Kulturstrategie der Stadt Nürnberg. Abschlussbericht. Schriften des Kulturreferats der Stadt Nürnberg. Bd. 3. Nürnberg: Stadt Nürnberg.
- Mohr, Henning. 2021. Zeit für Transformation(en). Notwenige Paradigmenwechsel in der Kulturpolitik. <https://kupoge.de/blog/2021/09/30/zeit-fuer-transformationen/>. Zugegriffen: 15.11.2022.
- Scheytt, Oliver. 2006. Blick zurück nach vorn – Von der neuen zur aktivierenden Kulturpolitik. In Kulturpolitische Gesellschaft e. V. (Hrsg.). Kulturpolitische Mitteilungen. Nr. 113. II/2006. Bonn: 29–37.
- Schieck, Tilo und Zipf, Jonas. 2021. Relevanz, Resilienz, Resonanz. <https://kupoge.de/blog/2021/07/07/relevanz-resilienz-resonanz/>. Zugegriffen: 15.11.2022.
- Sievers, Norbert und Föhl, Patrick S. 2015. Neue Kulturpolitik und neue Kulturförderung. Anmerkungen zu einem unabgeschlossenen Prozess. In Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.). Jahrbuch für Kulturpolitik. Thema: Neue Kulturförderung. Bonn/Esse: Klartext: 17–35.
- Simon, Nina. 2016. The Art of Relevance. Santa Cruz, CA: Museum 2.0.
- Wimmer, Michael (Hrsg.). 2022. Für eine neue Agenda der Kulturpolitik. Berlin: De Gruyter.

# Resilienz in Krisenzeiten

Durch Kulturgenossenschaften zu  
mehr Widerstandsfähigkeit

Mirjam Schmidt

In den ersten Monaten der Corona-Pandemie wuchs in der Gesellschaft die Bereitschaft zur Solidarität stetig. Ob es darum ging, die ältere Generation zu schützen, für Nachbar:innen einzukaufen oder für Kulturore oder Künstler:innen zu spenden – viele Menschen waren solidarisch. In der Krise ist uns bewusst geworden, dass wir als Mitglieder einer Gesellschaft in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis leben (Schmidt 2020). Viele forderten beziehungsweise förderten Solidarität und erkannten so an, dass die Mitmenschen unverzichtbar für den Erhalt des eigenen Lebens sind (Schmidt 2020). Die Krise hat daran anknüpfend – zumindest phasenweise – zu einem kaum bekannten Wir-Gefühl geführt.

Echte Freiheit und echte Gleichheit könne es nur in einer solidarischen Gesellschaft geben, meint der Philosoph Robin Celikates. Anspruchsvoll allerdings sei der Begriff der Solidarität, denn er ziele auf ein nachhaltiges soziales Verhältnis, und nicht auf eine einmalige Hilfe (Führer 2021). Nachhaltigkeit in der Unterstützung ist auch für die Kultur ein entscheidender Aspekt. Denn gerade einmalige Hilfe, beziehungsweise das Aneinanderreihen einzelner Hilfen, ist in diesem Feld ein Problem. Vor allem die freie, gemeinnützige Kultur ist aufgrund ihrer Finanzierungsform – Förderung plus Eigenfinanzierung – besonderen Gefährdungen ausgesetzt. Das System ist fragil.

Wie also lässt sich der Kulturbetrieb krisenfester machen? Und wie lässt sich die Solidarität, die zu Beginn der Pandemie weit verbreitet war, in nachhaltige Strukturen überführen? Um die kulturelle Infrastruktur widerstandsfähiger zu machen, müssen wir neue Formen der dialogischen und ko-kreativen Zusammenarbeit entwickeln. Dies kann durch ein Wirtschaftsmodell geschehen, das Solidarität zur Grundlage macht und diese Solidarität in eine Struktur bringt, die deren Zerfall entgegenwirkt: die Genossenschaft. Sie kann für Kulturinitiativen, für Kreative und Künstler:innen ein Zukunftsmodell sein, um Projekte zu verstetigen und den gesamten Bereich besser abzusichern. Wichtigste Voraussetzung: dass Menschen solidarisch sind.

55

## Solidarität als Grundprinzip

2006 wurde das Genossenschaftsgesetz in Deutschland überarbeitet. Seither kann sich der Förderzweck von Genossenschaften auch auf soziale und kulturelle Belange beziehen. Zudem können diese nun die Anforderungen des steuerrechtlichen Gemeinnützigeitsrechts erfüllen (GenG: § 1 Abs. 2, S. 7).

**56**

Das Besondere an dieser Trägerstruktur: Die Mitglieder erwerben Anteile an der Genossenschaft und regeln deren Angelegenheiten in Selbstverwaltung und Selbstverantwortung (Grosskopf 2012, S. 19). Dieses Wirtschaftsmodell birgt eine Reihe von Vorteilen. Das Bündeln von Kräften zum Beispiel, den Abbau bürokratischer Hindernisse, die enge Vernetzung der Akteur:innen, den Aufbau von Innovations- und Wagniskultur, die frühzeitige Kommunikation von Erfolgen und das Unterstützen einer offenen Kommunikation (Popovic und Baumgärtler 2019, S. 8) sowie die Risikoverteilung auf mehrere Schultern (Grosskopf 2012, S. 48). Das wichtigste Ziel, das Genossenschaften verfolgen, ist das Fördern der Mitglieder (Grosskopf 2012, S. 19). „Im Fokus des genossenschaftlichen Handelns steht das Bestreben, den Mitgliedern maximalen Nutzen zu stiften, im Gegensatz zum Primat der Profitmaximierung“ (Adams 2018, S. 88). Zentrale Prinzipien sind Gleichheit (Grosskopf 2012, S. 20), Demokratie (Helios und Strieder 2009, S. 15) sowie Selbsthilfe und Selbstverantwortung (Grosskopf 2012, S. 19).

Politisch kann die Gründung von Genossenschaften sowie deren Betrieb an mehreren Punkten unterstützt werden. Etwa durch den Aufbau einer Struktur, die Genossenschaften von der Idee bis zur Gründung berät und begleitet. Auch die Übernahme der Gründungskosten wäre ein geeignetes Mittel. Deren Höhe hängt vor allem von der Größe der Genossenschaft und vom Verband ab, dem die Organisation pflichtgemäß beitritt. Hilfreich für das Betreiben einer Genossenschaft wäre zudem, den bürokratischen Aufwand zu minimieren. So sind beispielsweise Berichts- und Offenlegungspflichten überflüssig, da bei Genossenschaften aufgrund ihrer Gründungsidee die Maximierung von Gewinnen ohnehin nicht im Fokus steht.

Auf dem Gebiet der Kulturgenossenschaften unterscheidet Burghard Flieger drei Arten (Flieger 2011, S. 257): „Die Kulturgenossenschaften bürgerlichen Engagements, professionelle Kulturgenossenschaften und genossenschaftliche Unterstützungseinrichtungen für Kultur.“

Die sogenannte Kulturgenossenschaft bürgerlichen Engagements ist an einen Ort gebunden. Sie wird gegründet, um etwa einen existierenden Kultuort weiterzuführen oder um Kultur vor Ort zu ermöglichen. Eine Genossenschaft dieser Art bindet Menschen an eine Region und erhöht dort die Lebensqualität. Bundesweit haben bereits viele kleinere Kinos, die anspruchsvolle Autorenfilme zeigen, dieses Modell für sich entdeckt. Beispielhaft ist an dieser Stelle die Kulturgenossenschaft Lich eG (<https://kulturgenossenschaft-lich.de>), die sich zum Ziel gesetzt hat,

die Zukunft des Ensembles Kino Traumstern, den Kulturverein künstLich e. V. und die KinoKneipe zu sichern und weiterzuentwickeln. „Dabei soll das Soziokulturelle Zentrum – unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger vor Ort – Kulturarbeit mit hoher Qualität, unter Beteiligung vieler Menschen, mit lokalem Bezug und überregionaler Anziehungskraft dauerhaft ermöglichen und vielfältige soziale und interkulturelle Prozesse anstoßen.“ (Lich eG 2021)

Die professionelle Kulturgenossenschaft lässt sich als Produktivgenossenschaft kategorisieren. Sie ist nicht ortsgebunden und kann daher als landes- oder bundesweite Organisation agieren. Künstler:innen, Kreative und Solo-Selbstständige arbeiten gemeinsam unter dem Dach der Genossenschaft – entweder angestellt oder selbstständig. Die Genossenschaft mindert das Risiko für Einzelne und bietet Strukturen, die den Mitgliedern eine Fokussierung auf ihr inhaltliches Arbeiten ermöglichen. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, das Einbinden der Mitglieder in die sozialen Sicherungssysteme, längfristige Planungssicherheit, das Bündeln von Wissen und Kompetenzen, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie der Aufbau eines Solidaritätsnetzwerks sind die Ziele dieser Kulturgenossenschaft. Beispiel ist Smart, die Genossenschaft für Selbstständige (Smart eG 2022). 1998 in Belgien gegründet, arbeitet die Genossenschaft inzwischen auch in Deutschland, Österreich, Frankreich, Spanien, Italien, Schweden, Ungarn und den Niederlanden und hat europaweit mehr als 90.000 Mitglieder. Freiberufliche oder gewerbliche Selbstständige vergemeinschaften

hier unternehmerische Ressourcen und Risiken. Die Mitglieder bringen ihre Aufträge ein. Die Genossenschaft kümmert sich dann um Administratives wie das Schreiben von Rechnungen oder Mahnungen und sorgt so für eine zeitgerechte Bezahlung. Die Mitglieder können entscheiden, ob sie selbstständig bleiben oder von der Genossenschaft mit einem Minijob beziehungsweise sozialversicherungspflichtig angestellt werden wollen. Ist letzteres der Fall, erhalten sie ein gemitteltes monatliches Gehalt, das sich aus den Einkünften aus einem oder mehreren Aufträgen ergibt.

57

Der hilfsgenossenschaftliche Ansatz kommt für alle Arten der Kulturgenossenschaft in Frage.

Hat die Organisation einen hilfs- oder fördergenossenschaftlichen Charakter, beziehen die Mitglieder Leistungen oder bringen diese ein. Die Leistungen der Genossenschaft unterstützen die wirtschaftliche beziehungsweise kulturschaffende Tätigkeit ihrer Mitglieder. So ermöglicht oder fördert die Organisation die Aktivitäten ihrer Genoss:innen (Flieger 2011, S. 257).

Dieser Ansatz liegt der raumstation3539 (raumstation3539 – #stadtschönschaffen) in Gießen zugrunde, die gleichzeitig ein Beispiel für eine Genossenschaft bürgerschaftlichen Engagements ist. Hier haben sich kulturelle und soziale Initiativen, Künstler:innen, Kreative und Start-up-Unternehmer:innen zusammengeschlossen, um Synergien zu bilden. „Alle vereint das gemeinsame Ziel, die Stadt durch persönliches Engagement und Ideen-

reichtum zu einem lebenswerteren Ort zu machen“ (Raumstation3539 2021). Sie selbst sehen sich als Plattformgenossenschaft, denn die Genossenschaft dient den Mitgliedern, die Projekte realisieren wollen, als Werkzeug. Ziel ist, Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. In erster Linie sind das Räume oder Arbeitsplätze, die Genoss:innen mieten können. Ausgangspunkt war ein unsanierter

**58** Leerstand, den eine Gruppe Kreativer und ein Start-up gemeinsam als Arbeitsraum mit Coworking-Bereich nutzten. Als das Start-up – der Hauptmieter – auszog, war klar, dass die anderen Coworker:innen den Raum weiterhin nutzen wollten. Das Projekt sollte verstetigt werden. Immer wieder waren in der Vergangenheit Leerstände in der mittelhessischen Stadt von Initiativen belebt worden – etwa als Galerie oder als Veranstaltungsfläche – doch nach dem Auszug starben die Projekte. Um die Verantwortung und das Risiko auf mehreren Schultern zu verteilen, bot sich das Genossenschaftsmodell als Lösung an. Nach nur wenigen Monaten intensiver Vorbereitung gründeten die Beteiligten im Dezember 2015 die raumstation3539. Inzwischen ist die Genossenschaft auf gut 70 Mitglieder gewachsen und hat sich weiterentwickelt. So übernimmt sie im Auftrag der Stadt Gießen heute Leerstandsmanagement, Beratung sowie die Vernetzung des Kultur- und Kreativmanagements. Darüber hinaus kamen weitere Räume hinzu, wie eine Kirche aus den 1950er-Jahren, in der sich nun ein Veranstaltungsräum, ein Besprechungsraum, Büros und Ateliers befinden, sowie künftig eine ehemalige Feuerwache.

Nicht verschwiegen werden soll, dass das Genossenschaftsmodell allgemein auch Schwächen birgt. Diese liegen etwa in den hohen Gründungskosten und im bürokratischen Aufwand. Denn die Gründung einer Genossenschaft ist an bestimmte Rechtsvorschriften gebunden und kostenpflichtig. So müssen sich drei Gründungsmitglieder finden. Soll die Genossenschaft mehr als 20 Mitglieder haben, muss zudem ein Aufsichtsrat bestellt werden – die Zahl der Gründungsmitglieder wächst damit auf fünf. Die größte Hürde stellt dabei die gesetzlich vorgeschriebene Prüfung des Gründungsvorhabens durch Sachverständige dar, die in eigenen Prüfungsverbänden zusammengeschlossen sind (Gründerplattform 2022). Erst wenn die Prüfung positiv abgeschlossen wird, kann die Eintragung ins Genossenschaftsregister über einen Notar erfolgen. Auch die Bestimmungen des Genossenschaftsgesetzes immer zu erfüllen, ist nicht einfach. Etwa wenn Entscheidungen über digitale Tools getroffen werden, gleichzeitig aber eine ordnungsgemäße Protokollführung verlangt wird. Wichtige Entscheidungen trifft die Generalversammlung. Der Aufsichtsrat muss ebenfalls zustimmen. Oft muss allerdings schneller entschieden werden, als eine Versammlung einberufen werden kann. Und jedes Mitglied hat eine Stimme.

Dennoch überwiegen die Stärken des Genossenschaftsmodells: In einer Gemeinschaft können ihre einzelnen Mitglieder wirtschaftlich effektiv handeln. Dabei funktioniert die Genossenschaft wie ein Adapter zwischen dem ökonomischen System und den Menschen, die sich engagieren und dazu auf einem Markt agieren. In der Gemeinschaft besteht

Handlungsfähigkeit, ohne dass das Projekt kommerziell ausgerichtet werden muss. Solidarität kann hier auch in wirtschaftlicher Hinsicht gelebt werden. Etwa wenn das Quersubventionieren innerhalb der Genossenschaft zum Prinzip gehört und der Preis für eine erbrachte Leistung sich auch daran orientiert, wer sie mit welchem Budget in Anspruch nimmt. Ebenso kann sich die Gemeinschaft beim Festlegen von Löhnen innerhalb der Genossenschaft solidarisch zeigen. Entscheidet sie sich für einen Einheitsstundenlohn, erhält eine Geschäftsführer:in genauso viel wie eine Putzkraft. Die andere große Stärke von Genossenschaften liegt im Nutzen von Synergien. Da, wo viele Menschen mit ähnlichen Bedürfnissen zusammenarbeiten, bietet sich das Gründen einer Genossenschaft an.

## Ausblick

Die Genossenschaft ist ein gutes Rezept, um Solidarität in Strukturen zu überführen und den Kulturbereich so widerstandsfähiger und damit resilienter gegen Krisen zu machen. Zwar sind der Aufwand und der finanzielle Einsatz bei der Gründung einer Genossenschaft höher als etwa bei der eines Vereins. Doch das Engagement kann sich lohnen. Beispiele für Kulturgenossenschaften gibt es einige – in ihrer Ausgestaltung sind sie so vielfältig wie die Gründe, sich für diese Rechtsform zu entscheiden. Ob das Kino im Ort gerettet werden, selbstständigen Künstler:innen eine soziale Absicherung ermöglicht oder Zugang zu bezahlbaren Räumen geschaffen werden soll. Alle Genossenschaften eint der Wunsch zum gemeinsamen Handeln. Und damit birgt

dieses Modell große Chancen: „Das genossenschaftliche Wertegerüst und die Kraft der Gemeinschaft verleihen einerseits Widerstandsfähigkeit („Resilienz“) in unruhigen Zeiten. Andererseits stellen sie eine wertvolle Kreativitätsressource als Grundlage für Innovationen dar“ (Popovic und Baumgärtler 2019, S. 10).

## Literaturverzeichnis

- Adams, Isabel et al. 2018. Kultur- und Kreativgenossenschaften als kooperative Organisationsstruktur. In: Kreative Pioniere in ländlichen Räumen. Innovation & Transformation zwischen Stadt & Land, Hrsg. Wolter, Katja et al., 85–111. Stuttgart: Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung.
- Flieger, Burghard. 2011. Vielfalt von Kultur erhalten – Kulturgenossenschaften als Leuchttürme. In: Schritte auf dem Weg zur Solidarischen Ökonomie, Hrsg. Verein zur Förderung der Solidarischen Ökonomie e.V., 257–262. Kassel: Kassel University Press.
- Führer, Susanne. 2021. Solidarität in Corona-Zeiten – Niemand ist sicher, solange nicht alle sicher sind. <https://www.deutschlandfunkkultur.de/solidaritaet-in-corona-zeiten-niemand-ist-sicher-solange-100.html>. Zugegriffen: 25. November 2021.
- Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz – GenG). 2021. „Genossenschaftsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. Oktober 2006 (BGBl. I S. 2230), das zuletzt durch Artikel 67 des Gesetzes vom 10. August 2021 (BGBl. I S. 3436) geändert worden ist“. Zugegriffen: 18. November 2021.
- Grosskopf, Werner et al. 2012: Unsere Genossenschaft. Wiesbaden: DG-Verl.
- Gründerplattform. 2022. Schritt für Schritt zur Genossenschaftsgründung. <https://gruenderplattform.de/rechtsformen/genossenschaft-gruenden>. Zugegriffen: 21. Juli 2022.
- Helios, Marcus und Strieder, Thomas. 2009: Beck'sches Handbuch der Genossenschaft. München: Beck.
- Lich eG. 2021. Über uns. <https://kulturgenossenschaft-lich.de/konzept/>. Zugegriffen: 01. Dezember 2021.
- Popovic, Tobias und Baumgärtler, Thomas. 2019: ADG Scientific. Center for Research and Cooperation. Genossenschaftliche Innovations-ökosysteme. Transformation aus der Kraft der Gemeinschaft. Montabaur: ADG Scientific.
- Raumstation3539. 2021. Raumstation3539 eG – gemeinsam für soziale und kulturelle innovation in Gießen. <https://raumstation3539.net/ueber/>. Zugegriffen: 24. November 2021.
- Schmidt, Christian. 2020. Die Abhängigkeit in der Gesellschaft bildet die Grundlage für Solidarität und Rücksichtnahme. <https://www.uni-leipzig.de/newsdetail/artikel/die-abhaengigkeit-in-der-gesellschaft-bilder-die-grundlage-fuer-solidaritaet-und-ruecksichtnahme-2020>. Zugegriffen: 25. November 2021.
- Smart eG. 2022. Smart – die Genossenschaft für Selbständige. <https://smart-eg.de/>. Zugegriffen: 20. Juli 2022.

# Die Bedeutung von Interessenverbänden bei der politischen Willensbildung für eine generationsgerechte Kulturpolitik

Am Beispiel von Clubkultur Baden-Württemberg

Anna Blaich und Zora Brändle

Deutschland versteht sich als Kulturnation, in der Kultur einen hohen Stellenwert im gesellschaftlichen Leben einnimmt. Jedoch ist das kulturelle Leben in Deutschland seit Ende des 19. Jahrhunderts großen Veränderungen ausgesetzt und die Hochkultur, bis dahin dominierende Kulturform, muss Stück für Stück der Populäركultur den ihr zustehenden Platz im gesellschaftlichen Leben einräumen. Neben der Erkenntnis der parallel existierenden Kultur- und Kunstformen ist die Anerkennung des Endes der Dominanz eines konservativen ästhetischen Wertesystems und damit verbunden die Überwindung der Kluft zwischen Hoch- und Populäركultur eine Herausforderung, der sich nicht nur die Kulturschaffenden, sondern auch Politik und Gesellschaft auf verschiedenen Ebenen stellen müssen (Assmann 2011, S. 22). Die Clubkultur inklusive ihrer Livemusikspielstätten ist Bestandteil der kulturellen Vielfalt und eng mit der Popmusik verknüpft. Ihre Bühnen, welche durch Musikclubs insbesondere für junge, unbekannte Künstler:innen geschaffen werden, bieten eine einzigartige Möglichkeit, sich in der künstlerischen Tätigkeit auszuprobieren. Damit sind sie der erste Schritt hin zu einer professionellen Karriere und ein wichtiger Meilenstein im Leben von Künstler:innen. Damit sind diese Bühnen ein Teil der kulturellen Diversität (Rühl et al. 2021).

Der Grundstein für die professionelle Förderung dieses Sektors und die damit verbundene Interessenvertretung und der Lobbyismus in Deutschland liegen in der Gründung erster Musikinitiativen und Rockbüros Mitte der 1980er-Jahre (Woog 2008). Seither haben sich zahlreiche Initiativen und Interessenverbände auf kommunaler, Landes- und Bundesebene mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten gegründet, um Lobby-

61

arbeit für die Belange der Musikwirtschaft in Deutschland zu betreiben. Da es sich bei der Popmusik beziehungsweise der Clubkultur um ein sogenanntes schwaches Interesse handelt, steht diese vor besonderen Herausforderungen in Bezug auf ihre Interessenvertretung. Die Anerkennung, Vertretung und Berücksichtigung der Belange von Clubkultur und Livemusikspielstätten in und durch die Kulturpolitik stellt einen wichtigen Para-

digmenwechsel für eine generationengerechte und sich wandelnde Kultur(-politik) dar. Zusätzlich zu ihrer Funktion als Bühnen der Popmusik nehmen Musikclubs eine wichtige Funktion als demokratische Orte ein. Sie sind Orte, an denen alle Menschen, unabhängig vom sozialen Status, der kulturellen Herkunft oder sexueller Identität in geschützten Räumen zusammenkommen und ein einzigartiges

**62**

Gemeinschaftserlebnis erfahren. Gerade in Zeiten, in denen das demokratische System in Frage gestellt und der Populismus immer stärker wird, sind Musikclubs wichtige Orte des gesellschaftlichen Zusammenlebens.

Neben der Darlegung allgemeiner Bedeutungs- und Handlungsweisen von Lobbyismus legt dieser Beitrag einen Fokus auf die Interessenvertretung von Musikclubs im Allgemeinen sowie im Speziellen in Baden-Württemberg. Wieder – wie auch schon bei der Gründung des LiveMusikKommission e. V. – war eine Krise, die Corona-Pandemie, ausschlaggebend für die Forcierung der Aktivitäten. Ein bundesweit ausgesprochenes Betriebsverbot für Musikspielstätten stellte die gesamte Branche vor eine existenzbedrohende Situation, welche in diesem Ausmaß bisher einzigartig ist (Deutscher Musikrat 2020).

## Die Bedeutung von Interessenvertretung / Lobbyismus

Der Begriff „Lobbyismus“ lässt sich mannigfaltig definieren, wobei diese Definitionen von einer wertenden Aussage bis hin zur auf-

gabenbezogenen Beschreibung der Struktur reichen. Eine ausführlichere Definition bietet Iris Wehrmann, die Lobbyismus als „Chiffre für sämtliche Formen der direkten, informellen, überwiegend öffentlich nicht unmittelbar beobachtbaren Versuche von Vertreter gesellschaftlicher Interessen [beschreibt], auf die Akteure des politischen Entscheidungsprozesses einzuwirken, um kurz-, mittel- oder langfristig Politikergebnisse in ihrem Sinne zu verändern“ (Wehrmann 2007, S. 40).

Im Allgemeinen werden jene Interessen von Akteur:innen als „schwach“ bezeichnet, die „über wenig Ressourcen verfügen und aus strukturellen Gründen politisch schwer organisierbar sind“ (Clement et al. 2010, S. 7). Der Begriff „schwach“ ist dabei jedoch nicht zwingend mit einer sozialen Ungleichheit gleichzusetzen, sondern bezeichnet vielmehr eine strukturelle Benachteiligung in gesellschaftlichen Regulierungs- und Verteilungsprozessen. Interessen sind nicht überall und zu jedem Zeitpunkt gleich schwach, gelten aber in Gesellschaften mit bestimmten Produktionsverhältnissen und politischen Institutionen als strukturell benachteiligt. Ihre Definition als schwach wandelt sich je nach Kontext und Problem (Clement et al. 2010, S. 7).

Anders als in der traditionellen Interessenvertretung stehen bei schwachen Interessen nicht die Handlungs-, Organisations- und Konfliktfähigkeit im Vordergrund, sondern Argumentationsmacht und Rechtfertigungsfähigkeit sind von zentraler Relevanz. Schlüsselfaktoren in der Vertretung schwacher Interessen sind die öffentliche Anerkennung sowie deren argumentative Darstellung. Diese

Fähigkeiten sind von hohem Stellenwert, da es schwachen Interessen grundsätzlich an Drohpotenzial fehlt. Allerdings macht die Berufung auf einen allgemeinen Wertekatalog in Kombination mit dem Argument der Notwendigkeit zum Fortbestand des bestehenden Systems die Rechtfertigung schwacher Interessen tragfähig (Clement et al. 2010, S. 14).

Die Interessenvertretung selbst geschieht in der Regel durch zivilgesellschaftliche Interessenverbände – oftmals auch als Non-Governmental-Organisation (NGO) oder Non-Profit-Organisation (NPO) bezeichnet. Deren Professionalisierung sowie Expertise im relevanten Interessengebiet verschafft ihnen Zutritt zu Verhandlungsprozessen und führt damit zu wachsendem politischen Wirkungsvermögen (Kleinfeld et. al. 2007, S. 20). Dabei agieren diese zivilgesellschaftlichen Interessenverbände als autonome Akteur:innen, anerkannt von Öffentlichkeit, Politik und Wirtschaft. Diese Legitimation erhalten sie durch ihre Rolle als Problemlöser in den Feldern der Vermittlung unterrepräsentierter Interessen und neuer Problemstellungen an die Politik, der Bereitstellung von Expertenwissen bei der Aushandlung von Maßnahmen zur Problembearbeitung, der Information und Aufklärung der Öffentlichkeit sowie der Übernahme originär staatlicher Aufgaben. Erfolgsfaktor als Problemlöser und gleichzeitig höchstes Gut der Interessenverbände sind die Ressourcen, auf welche sie zurückgreifen können (Take 2002, S. 60).

## Definition von Musikclubs

Aufgrund des Mangels einer wissenschaftlich oder politisch anerkannten Definition von Musikclubs lohnt der Blick auf die Abgrenzung zwischen Musikclubs und Diskotheken durch die Branchenverbände. Eine gängige Definition für Musikclubs oder Musikspielstätten stammt von der LiveMusikKommission (Live-Komm), dem Branchenverband der Musikspielstätten in Deutschland (Live-MusikKommission e. V.). Musikspielstätten sind ein „Ort musicalischer Prägung, der mindestens 24 Veranstaltungen pro Jahr nach dem GEMA-Tarif U-K (Live-Konzerte) abrechnet. Die Besucherkapazität beträgt maximal 2.000 Personen. Treten in der Spielstätte überwiegend DJs auf, so muss die Mehrzahl der Veranstaltungen durch künstlerische DJ's, das sind DJs, die Musik produzieren und/oder Labels betreiben, bestritten werden“ (Live-MusikKommission e. V. 2013). Eine weitere Definition für Musikspielstätten bietet die aktuelle Clubstudie der Initiative Musik:

63

„Musikspielstätten sind Einrichtungen, deren zentraler Zweck die Veranstaltung musikalischer Live-Darbietungen von Künstler:innen und insbesondere Nachwuchskünstler:innen vor einem anwesenden Publikum ist. Sie tragen zu kultureller Teilhabe breiter Bevölkerungsschichten bei und fördern den gesellschaftlichen Austausch. Die Förderung von Kunst und Kultur ist dabei dem kommerziellen Interesse übergeordnet. Das ständig wechselnde Programm ist kuratiert und gewährt die künstlerische Freiheit der Darbietung.

Dadurch fördern Musikspielstätten die kulturelle Vielfalt und stellen einen wichtigen Baustein des lokalen Kulturangebots dar (Rühl, et al. 2021, S. 30).“

In Abgrenzung dazu definiert die DEHOGA, der Branchenverband des Gastgewerbes, Diskotheken und Tanzlokale als „Locale mit Tanzmusik, verbunden mit Verkauf

**64** von Getränken, im Allgemeinen zum Verzehr an Ort und Stelle, unter Umständen auch mit begleitendem Unterhaltungsprogramm“ (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V. 2021). Im Gegensatz zu Diskotheken steht demnach bei Musikclubs das kuratierte künstlerische Programm im Vordergrund; die Livedarbietung von Musik oder Konzerten ist der explizite Unterschied. Konzerte sind Liveaufführungen von Musikstücken, bei denen Instrumente und zudem oft die menschliche Stimme eingesetzt werden (UStG. § 12 Abs. 2 Nr. 7a). Livemusik wird auch in Musikclubs dargeboten; hier gelten neben dem Einsatz der menschlichen Stimme und klassischen Instrumenten auch Plattenteller, Mischpulte oder CD-Player als Instrument, wenn sie nicht nur zum Abspielen, sondern simultan zur künstlerischen Gestaltung der Klänge genutzt werden. Diese Anwendung auf Musikclubs und Live-DJ-Ereignisse bekräftigen das Mayday-Urteil aus 2005 und zuletzt das Berghain-Urteil vom 23. Juli 2020 des Bundesfinanzhofs.

## Die Clubverbände und ihre Rolle in der Corona-Pandemie

Auf Bundesebene werden die Interessen der Clubs, Livemusikspielstätten und kleineren bis mittleren Festivals seit 2011 von der LiveKomm vertreten (LiveMusikKommission e.V. 2013). Der Dachverband koordiniert die politische Interessenvertretung auf Bundesebene, lenkt Projekte, die sich über die einzelnen Bundesländer hinaus erstrecken und führt die Bestrebungen der Tochterverbände zusammen (LiveMusikKommission e. V.). Auch auf Länderebene finden sich Clubverbände, die wiederum Teil der LiveKomm sind und die politische Arbeit in den jeweiligen Bundesländern vertreten. In Berlin feierte die Clubcommission 2021 zwanzigjähriges Bestehen (Clubcommission 2021), Hamburgs Clubs werden seit 2004 vom Clubkombinat vertreten (Clubkombinat 2018) und in Bremen ist der Clubverstärker seit 2013 die interessenspolitische Heimat der dortigen Clubs und Spielstätten (Clubverstärker). Doch nicht nur in Stadtstaaten haben sich Interessenverbände für Clubs gegründet. Der Verband für Popkultur in Bayern ist bereits seit 1989 aktiv und vertritt im Flächenland Bayern Veranstalter:innen, Clubs, Festivals und mehr (VPBy). In einigen Regionen und Städten gibt es ebenfalls Interessenvertretungen für Clubs, die vor allem die Kommunalpolitik für die Belange der Clubkultur sensibilisieren (ClubKollektiv Stuttgart; EventKultur Rhein-Neckar). Die Clubs in ganz Deutschland sind auf diese Interessenvertretung angewiesen. Denn bereits seit geraumer Zeit ist das sogenannte Clubsterben zu beobachten, welches unter anderem

durch Verdrängung der Clubs aus den Innenstädten, Nichtanerkennung ihres kulturellen Beitrags und damit einhergehendem Mangel an Förderprogrammen voranschreitet (Live-MusikKommission e. V.). Die bereits prekäre Lage wurde im März 2020 mit der Ausrufung der Corona-Pandemie dramatisch verschlechtert. Das Betriebsverbot und die Nichtbeachtung durch die Politik stellte – und stellt weiterhin – eine nie dagewesene Bedrohung auf die Clubs, Festivals und Spielstätten dar (Deutscher Musikrat 2020). Während das öffentliche Leben und die meisten Wirtschaftsbereiche sich langsam auf ein neues Normal hinbewegen, sind insbesondere Clubs und Livemusikspielstätten fast durchgehend mit einem strengen Betriebsverbot belegt. „First In – Last Out“ bedeutet für die Betreiber:innen und Veranstalter:innen, dass seit dem 13. März 2020 keine Umsätze mehr generiert werden können und Perspektiven für eine Wiedereröffnung fehlen. Damit die Clubs als Orte des kulturellen Lebens erhalten werden können, nehmen Interessenverbände eine wichtige Rolle ein, um die Bedarfe und Forderungen der Betriebe und Veranstalter:innen an die Politik zu kommunizieren.

Auf Bundesebene zahlte sich die langjährige Interessenvertretung durch die LiveKomm aus und auch in den Stadtstaaten und Bayern war die Vorarbeit der Verbände bemerkbar. Hilfsprogramme wurden geschnürt, um die wirtschaftlichen Folgen abzumildern (Backstagepro 2020). Länder ohne eigene Landesvertretung hatten es schwerer, in der Politik Gehör zu finden. Da Kultur in der Bundesrepublik Deutschland eine Ländersache ist und viele der Corona-Regelungen auf Länderebene

ne reguliert werden, ist es unabdingbar auch die Landesregierungen für die Sorgen und Nöten der Livebranche und der Clubkultur zu sensibilisieren. Am Beispiel Baden-Württembergs soll dies im Folgenden veranschaulicht werden.

## **Fallbetrachtung IG Clubkultur Baden-Württemberg: Ziele, Aufgaben, Handlungsweisen**

**65**

Baden-Württemberg ist Heimat von rund 215 Livemusikspielstätten. Damit hat das Flächenland im Bundesvergleich eine durchschnittlich hohe Dichte an Musikspielstätten. Bisher wurden diese vor allem durch regionale Verbände oder direkt über die LiveKomm vertreten. Aufgrund des hohen Anteils an soziokulturellen Zentren sind viele dieser Spielstätten auch Mitglied der Bundesvereinigung soziokultureller Zentren und dem Landesverband Soziokultur (Initiative Musik gGmbH 2021). Ausgelöst durch die Coronakrise haben sich in Baden-Württemberg die Akteur:innen der bestehenden regionalen Verbände sowie weitere Beteiligte in der neu gegründete Interessengemeinschaft Clubkultur Baden-Württemberg (IG Clubkultur BW) zusammengeschlossen. Diese vertritt die Gesamtheit aller Spielstätten, Festivals und Veranstalter:innen Baden-Württembergs genreübergreifend aus den populären musikalischen Bereichen. Sie befasst sich mit den Belangen und Interessen von Veranstaltern:innen und Betreiber:innen im Bundesland und vertritt sie gegenüber Verwaltung, Politik und Wirtschaft. Der Verband

dient als Moderator in der Kommunikation zwischen seinen Mitgliedern und der Landesregierung und ihren Gremien. Das übergeordnete Ziel des Verbandes ist die regionale Vernetzung der beteiligten Akteur:innen und somit das damit einhergehende politische Gewicht zu erlangen, um die gegenüber der Politik wirksam die Interessen seiner Mitglieder zu vertreten (IG Clubkultur BW).

## 66

Der Verband nennt als weitere Ziele auch die Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen, den Aufbau einer umfangreichen Wissensdatenbank sowie die individuelle Unterstützung der Mitglieder auf den verschiedenen Ebenen. Als Basis dient dazu der gemeinsame Erfahrungsschatz. Beispiele dafür können die Fortentwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Einrichtung einer landesweiten Popbeauftragten, die Einführung eines eigenen Haushaltspostens zur Förderung der Clubkultur sowie ein landesweites Programm für Gesundheitsschutz und Sicherheit im Nachtleben sein (IG Clubkultur BW).

Diese Ziele äußerte die IG Clubkultur BW erstmalig mit Veröffentlichung ihrer Wahlprüfsteine zur Landtagswahl 2021 und trat interessengenau an die Landespolitik heran. Damit begann der politische Diskurs mit den demokratischen Parteien. Die Forderungen gliederten sich in fünf Kategorien. Der erste Themenblock beschäftigte sich mit Fragestellungen rund um die Anerkennung der Clubs und Spielstätten als Kultuorte für Livemusik und Live-DJ-Ereignisse. Der zweite Themenblock zielte auf die Frage der Finanzierung und struktureller Förderung von Clubkultur

durch das Land ab. Die IG Clubkultur BW legte mit dem dritten Themenblock den Fokus auf Clubkultur im ländlichen Raum und mit Themenblock vier wurde die Einstellung der Parteien zu Sicherheit und Konsum im Nachtleben erfragt. Mit der fünften Kategorie wurde das kurz- bis mittelfristig dringlichste Anliegen, Clubkultur und die Corona-Pandemie, beleuchtet (IG Clubkultur BW 2021).

Im Mai 2021 veröffentlichten die beiden Regierungsparteien Bündnis 90/Die Grünen Baden-Württemberg und die CDU Baden-Württemberg ihren Koalitionsvertrag. Dieser enthält erstmals auch club-kulturpolitische Vorhaben in den Themenfelder Kulturförderung für sowie baurechtliche Anerkennung von Musikclubs (Bündnis 90/Die Grünen Baden-Württemberg und CDU Baden-Württemberg 2021, S. 54, 138). Damit wird klar, dass auch die Landespolitik in Baden-Württemberg auf die Belange der Clubs und Live-musikspielstätten aufmerksam geworden ist und diese in ihrer aktuellen Legislaturperiode entsprechend berücksichtigen wird. Eine der Nennungen im Koalitionsvertrag bezieht sich auf die Abmilderung der Folgen durch die Corona-Pandemie. So will die Landesregierung mit ihren Förderprogrammen „Neustart Kultur“ nicht nur Institutionen aller Sparten fördern, sondern nennt explizit auch die Livemusikkultur und die Clubs (Bündnis 90/Die Grünen Baden-Württemberg und CDU Baden-Württemberg 2021, S. 54). Mit dem Ende 2021 veröffentlichten Programm „Perspektive Pop“ löste sie dieses Versprechen ein und förderte Akteur:innen und Spielorte der Popkultur mit zwei Millionen Euro (Landesregierung Baden-Württemberg 2021a). Auch

andere Förderlinien des Impulsprogramms „Kunst trotz Abstand“ waren offen für Anträge aus der Livemusik- und Clubszene (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg 2022).

Die gerade geschilderten Ereignisse können nur indirekt mit der Gründung der IG Clubkultur BW in Verbindung gebracht werden. Vielmehr sind sie das Resultat einer Vielzahl von Akteur:innen – so auch die IG Clubkultur BW – die sich auf den verschiedenen kommunal- und landespolitischen Ebenen für die Clubkultur einsetzen. Dass die Interessenvertretung in Baden-Württemberg jedoch Früchte trägt, konnte im Herbst 2021 mit der Verfestigung der Gespräche mit den Ministerien beobachtet werden. Bereits im August 2021 verhandelten Vertreter:innen der IG Clubkultur BW gemeinsam mit der DE-HOGA Baden-Württemberg eine Befreiung der Maskenpflicht auf der Tanzfläche, weitere Verhandlungen im Rahmen der Coronaverordnungen folgten (Landesregierung Baden-Württemberg 2021b). Wie die Corona-Pandemie gut veranschaulicht, ist es unabdingbar, dass die politischen Entscheidungsträger:innen Hilfestellungen zu Sachverhalten aus den betroffenen Branchen bekommen. Dass mit der IG Clubkultur BW nun auch in Baden-Württemberg eine direkte Ansprechpartnerin vorhanden ist, kann helfen, dass künftige Verordnungen auf die Bedürfnisse der Clubs und Livemusikspielstätten eingehen.

## Fazit

Die Corona-Pandemie hat die Kulturbranche und im speziellen die Club- und Livemusikszene ohne Zweifel in eine existenziell bedrohliche Lage versetzt. Nach knapp zwei Jahren scheint ein neues Normal hier weiterhin in weiter Ferne zu liegen. Die Pandemie hat jedoch auch einen positiven Effekt für die Branche: Neben den bereits etablierten Interessenverbänden fanden sich neue Initiativen, welche unermüdlich für die Belange und Interessen der Clubs und Livemusikspielstätten kämpfen. Popkultur, Clubs und Livemusikspielstätten finden Einzug in den politischen Diskurs und werden sogar in Haushaltseredten und Koalitionsverträgen verankert. Das aufgeführte Beispiel der IG Clubkultur BW zeigt: Für die Änderung des ästhetischen Wertesystems braucht es Akteur:innen, die bereit sind, das Alte immer wieder anzukreiden und neue Werte mit in den kulturpolitischen Diskurs zu bringen. So kann es gelingen, dass Kulturpolitik die Kluft zwischen Hoch- und Populärtkultur überwindet, die Clubkultur ganz selbstverständlich ihren Platz als Bühne der Popmusik neben Oper, Schauspiel und Tanz einnimmt und für eine generationengerechte Kulturpolitik eintritt.

## Literaturverzeichnis

- Assmann, Aleida. 2011. Einführung in die Kultwissenschaft, 3. Aufl. Berlin: Erich Schmidt.
- BackstagePro. 2020. LiveKomm begrüßt Clubförderung im Rahmen von Neustart Kultur. <https://www.backstagepro.com/thema/livekomm-begruesst-clubfoerderung-im-rahmen-von-neustart-kultur-2020-08-26-Q1SppD0KBh>. Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- Bündnis 90 / Die Grünen Baden-Württemberg. 2021. ARBEITSGRUPPEN KOALITIONSVERHANDLUNGEN. [https://www.gruene-bw.de/wp-content/uploads/2021/04/210413\\_Verhandlungsgruppen\\_Koal\\_GrueneBW.pdf](https://www.gruene-bw.de/wp-content/uploads/2021/04/210413_Verhandlungsgruppen_Koal_GrueneBW.pdf). Zugriffen: 2. Januar 2022.
- Clement, Ute, Jörg Nowak, Sabine Ruß, Christoph Scherer. 2010. Einleitung: Public Governance und schwache Interessen. In Public Governance und schwache Interessen, Hrsg. Clement, Ute et al., 7–23. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Clubcommission. 2021. Clubcommission – 20 YEARS DANKESCHÖN. <https://www.clubcommission.de/20-years-dankeschoen/>. Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- Clubkombinat. 2018. Clubkombinat – 15 JAHRE CLUBKOMBINAT. <https://clubkombinat.de/category/15-jahre-clubkombinat/>. Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- Clubverstärker. Clubverstärker – Über uns. <https://clubverstaerker.de/> Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e. V. Definition der Betriebsarten. 2021. <https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/>. Zugriffen: 6. September 2021.
- Deutscher Musikrat. 2020. First in – last out: Infrastruktur im Musikbereich schützen. <https://www.musikrat.de/aktuuelles/detailseite/first-in-last-out-infrastruktur-im-musikbereich-schuetzen>. Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- IG Clubkultur BW. 2021. Antworten zu den Wahlprüfsteinen. <https://www.clubkultur-bw.de/antworten-wahlpruefsteinen/>. Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- IG Clubkultur BW. Über uns. <https://www.clubkultur-bw.de/ueber-uns/>. Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- Initiative Musik gGmbH. 2021. CLUBSTUDIE – ERGEBNISSE BADEN – WÜRTTEMBERG. [https://www.initiative-musik.de/wp-content/uploads/2021/09/Praesentation\\_Baden-Wuerttemberg.pdf](https://www.initiative-musik.de/wp-content/uploads/2021/09/Praesentation_Baden-Wuerttemberg.pdf). Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- Kleinfeld, Ralf, Ulrich Willems, Annette Zimmer. 2007. Lobbyismus und Verbändeforschung: Eine Einleitung. In Lobbying. Strukturen, Akteure, Strategien, Hrsg. Kleinfeld, A. Zimmer, U. Willems, 7–29. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Landesregierung Baden-Württemberg. 2021a. Perspektive Pop – zwei Millionen Euro für Live-Musikszene. <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/perspektive-pop-zwei-millionen-euro-fuer-live-musikszene-1/>. Zugriffen: 2. Januar 2022.
- Landesregierung Baden-Württemberg. 2021b. Einigung auf Konzept zur Maskenpflicht in Clubs. <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/einigung-auf-konzept-zur-maskenpflicht-in-clubs/>. Zugriffen: 2. Januar 2022.
- LiveInitiative NRW. o.J. LINA Liveinitiative NRW. <https://www.liveinitiative.nrw/> Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- LiveMusikKommission e. V. 2013. Infoflyer. [https://www.livemusikkommission.de/wordpress/wp-content/uploads/2013/05/Infoflyer\\_LiveKomm\\_kl.pdf](https://www.livemusikkommission.de/wordpress/wp-content/uploads/2013/05/Infoflyer_LiveKomm_kl.pdf). Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- LiveMusikKommission e. V. o.J. LiveKomm – Definition und Schwerpunkte. <https://www.livemusikkommission.de/livekomm/schwerpunkte/>. Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- LiveMusikKommission e. V. o.J. Die rote Liste der bedrohten Clubs. <https://www.livemusikkommission.de/arbeitskreise/kulturaumschutz/rote-liste-der-badrohten-clubs-in-deutschland/>. Zugriffen 23. Dezember 2021.
- Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst. 2022. Förderprogramm: Kultur trotz Corona. <https://mkw.baden-wuerttemberg.de/de/kunst-kultur/kulturpolitik/kultur-nach-corona>. Zugriffen: 2. Januar 2022.
- Rühl, Heiko, Niklas Blömeke, Katharina Huseljić, Johannes Krause, und Jan Üblacker. 2021. Clubstudie. Studie, Berlin: Initiative Musik gGmbH.
- Take, Ingo. 2002. NGOs im Wandel, 1.Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- VPbY. Verband für Popkultur in Bayern – Startseite. <https://www.popkultur.bayern/vpbY/>. Zugriffen: 23. Dezember 2021.
- Wehrmann, Iris. 2007. Lobbying in Deutschland – Begriffe und Trends. In Lobbying. Strukturen, Akteure, Strategien, Hrsg. Ralf Kleinfeld, Annette Zimmer, Ulrich Willems, 36–63. Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften
- Woog, Paul. 2008. Popmusikförderung in Deutschland – Eine Übersicht. [http://www.miz.org/dokumente/woog\\_popmusikfoerderung.pdf](http://www.miz.org/dokumente/woog_popmusikfoerderung.pdf). Zugriffen: 28. Dezember 2021.

# Ist das überhaupt Kultur?

## Die Stadtteilkulturen

Hans-Jürgen Fuchs-Sander

### Grundgedanken

In unserer Gesellschaft gibt es eine unglaubliche Vielfalt kultureller Aktivitäten – nicht nur die staatlich finanzierte Hochkultur und die ebenfalls überwiegend staatlich unterstützten Angebote, die aus Alternativinitiativen ab den 1970er-Jahren hervorgingen. Es gibt auch darüber hinausreichende Kulturen vor Ort, in den Stadtteilen und Quartieren. Kulturen, die nahezu ausschließlich ehrenamtlich organisiert werden. Dabei ist der Plural bewusst gewählt, denn es gibt nicht eine Kultur, die im Stadtteil stattfindet, sondern eine Vielfalt sehr unterschiedlicher kultureller Ausprägungen. Die Stadtteilkulturen spielen in den Sonntagsreden der Politik eine wichtige Rolle, in der Praxis finden sie allerdings wenig Beachtung. Vielerorts wird das, was im Ehrenamt betrieben wird, nicht einmal als Kunst- oder Kulturproduktion wahrgenommen. So merkwürdig es klingt: Die Stadtteilkulturen befinden sich damit in einem Boot mit den Akteur:innen der jungen Kultur, deren Clubs etwa im Baurecht nicht als Kulturstätte aufgeführt werden, sondern in einer Kategorie mit Spielhallen, Bordellen, Sex-Kinos und Wettbüros (Grädler 2021, S. 2). Haben die Stadtteilkulturen zu Beginn des 21. Jahrhunderts noch eine Daseinsberechtigung,

einen nachweisbaren Nutzen für die Gesellschaft? Und: Sind sie überhaupt Kultur?

69

### Vereine in der Krise?

Vereine boomen in Deutschland seit vielen Jahrzehnten: Von 1960 bis 2018 stieg die Zahl eingetragener Vereine von 86.000 auf 608.000. Dazu kommt eine noch größere Zahl nicht erfasster Vereine (Alscher et.al. 2021). Inzwischen flacht die Kurve aber ab, und in vielen Bereichen haben die zivilgesellschaftlichen Organisationen Probleme, vor allem auf dem Land: „Die Auflösung von Vereinen ist damit ein vorwiegend ländliches, deren Gründung ein städtisches Phänomen. Bestehende Vereine in ländlichen Regionen kämpfen besonders häufig damit, neue Engagierte zu gewinnen“ (Gilroy et.al. 2018, S. 3). Die Bedingungen für ehrenamtliche Arbeit verschlechtern sich. Veränderungen in der Arbeitswelt fordern immer mehr Flexibilität und entziehen damit dem Ehrenamt ein Stück weit den Boden (Vogelpohl 2012, S. 55-61). Aber auch immer stärkere Restriktionen und Bürokratisierung bereiten massive Probleme.

Zudem zeigt sich in der Kulturpolitik vieler Städte ein starkes Ungleichgewicht. Die Fokussierung auf die Innenstadt seit dem letzten Drittel des 20. Jahrhunderts hat eine urbane Kultur entstehen lassen: Schöne Fassaden, Kauf-, Vergnügungszonen und eine Fülle neuer kultureller Veranstaltungsformen und -stätten, die immer weniger von den Bewohnern der Stadt selbst gestaltet, sondern von

**70** professionellen Akteur:innen einem konsumierenden Publikum präsentiert werden.

Schließlich hat die Pandemie die Probleme weiter verschärft, nicht zuletzt für die mehr als vier Millionen Menschen in den Chören, die aufgrund der Covid- und Abstandsregeln oft monatelang nicht proben oder auftreten konnten.

## Die Stadtteilkulturen

Wir erleben seit Jahren eine zunehmende Polarisierung der politischen Diskurse. Neuere Untersuchungen (Roose 2021; Zick und Küpper 2021) belegen, dass Fragen der Zugehörigkeit, aber auch Bedrohungsgefühle immer bedeutsamer werden. In der Literatur taucht in diesem Zusammenhang immer wieder der schwer zu fassende Begriff „Heimat“ auf. Viele assoziieren damit ein traditionelles Verhaftetsein, bis hin zu einer Nähe zu rechtem Gedankengut. Allerdings zeigen Studien, dass dieser Vorwurf zumeist unberechtigt ist: Auch wenn Heimatverbundenheit einen eher bewahrenden Charakter hat, so ist sie zugleich ein wichtiger Faktor für das Ankommen von Menschen, für Integration. Eine aktuelle

Studie der Jacobs University (Boehnke et.al. 2020) wie auch die „Vermächtnisstudie“ von ZEIT, Infas und WZB (DIE ZEIT 2019) zeigen, dass Heimatverbundenheit ein wichtiger Faktor für das subjektive Wohlbefinden von Menschen ist. Sie zu stärken ist zudem eine Möglichkeit, Abwanderungstendenzen, geringen Geburtenzahlen und rechtsextremistischen Einstellungen in den neuen Bundesländern entgegenzuwirken (ezra 2020; Dienel et.al. 2006).

Die Untersuchungen zeigen zudem, dass für das Ankommen von Menschen die Kommunen – Dörfer, Städte, allenfalls Regionen – der entscheidende Ort sind. Globalisierung und Regionalität müssen kein Widerspruch sein, ja die zunehmende Globalisierung verstärkt sogar das Bedürfnis nach Nähe, Heimat. Daniel Dettling spricht von Globalisierung: „Globalität und Lokalität verbinden sich zu einem neuen Dritten. [...] Die Globalisierung führt zu einer wachsenden Nachfrage nach Heimat und überschaubaren Räumen“ (Dettling 2020, S. 18). Stadtteile und Quartiere sind Orte, an denen das Leben konkret wird, an denen Stärken, aber auch Defizite am deutlichsten spürbar werden.

Die Kulturen in den Stadtteilen verfügen über ein enormes Potenzial für Integration und Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Das Leben, das sie in die Stadtteile bringen, ist ein wesentlicher Faktor, dass sich Alteingesessene zuhause fühlen und Neubürger:innen ankommen können. Kulturelle Aktivitäten machen die Eigenheiten eines Stadtteils, seine Geschichte, Bauten, Straßen und Plätze erlebbar.

Stadtteilkulturen werden von einer Vielzahl von Akteur:innen getragen, von Vereinen und Initiativen, Bildungseinrichtungen, Firmen, Kirchen, Kunst- und Kulturschaffenden, Seniorencentren, Bezirksbeirät:innen, von Bürger:innen. Sie fördern bürgerschaftliches Engagement, schaffen Lebensqualität, überwinden Grenzen und ermöglichen Begegnungen, schaffen Identifikation mit dem Wohnumfeld, verbessern das Image eines Stadtteils und sind nicht zuletzt Motor für lebenslanges Lernen (vgl.: Landeshauptstadt München 2007).

Dabei steht aktives Gestalten im Vordergrund, Begegnung, Kommunikation, auch gemeinsames Essen und Trinken, Dinge also, die „vor allem in klassischen Kulturprogrammen, die sich auf kontemplative Rezeption konzentrieren, oft verloren gegangen“ sind (Mandel 2022). Verloren geht damit auch eine wichtige Basis für das urbane Leben. Statt dessen gewinnen Orte an Bedeutung, bei denen Konsum statt Kommunikation im Mittelpunkt stehen:

*„... allen voran Räume des Konsums wie Konzertsäle, Museen, Ferienorte, Sportanlagen, Einkaufszentren, Cafés usw. In diesen Orten fehlen die sozialen Kontakte, der Konsum wird zur individuellen Angelegenheit und partizipieren kann nur, wer über ausreichende ökonomische Mittel und entsprechende kulturelle Kapitalien verfügt. Diese öffentlichen Orte ermöglichen eine gemeinsame Aktion ohne gemeinsame Interaktion und entlasten somit von der Kommunikation und der Aushandlung von Kompromissen mit Fremden.“ (Seidelsohn 2018, S. 137)*

Der Wert der Stadtteilkulturen für unsere Gesellschaft lässt sich nur indirekt messen. Carsten Brosda, der Hamburger Senator für Kultur und Medien, sagt, man könne zwar Kennzahlen abfragen, wie Einnahmen, Besucher:innen oder Kooperationen. Aber die eigentliche Wirkmacht liege woanders: „Wir können nicht messen, wen ein Kulturangebot tatsächlich verändert und wer wieder andere zu Debatten anstiftet. Aber genau das ist die eigentliche Superkraft von Kunst und Kultur. Wir wissen nicht genau, was passiert, aber wir wissen, dass etwas passiert (Brosda 2022, S. 9).

71

## Kulturgerechtigkeit?

Stadtteilkulturen haben einen hohen Nutzen, aber während der Breitensport allenfalls eine angemessene Aufmerksamkeit erfährt, wird die Breitenkultur seitens eines großen Teils der kommunalen Politik, der Verwaltung und Presse kaum wahrgenommen. „Die aktuelle Kulturpolitik in Deutschland ist noch immer geprägt von ihrer veralteten Förderpolitik, dem Erhalt des Status quo durch die meinungsbildende Elite, den ewig gleichen kulturpolitischen Richtlinien, einem bewusst engen Kulturbegriff mit dem Fokus auf Hochkultur und einem traditionellen Verwaltungshandeln“, sagt Felix Grädler mit Blick auf die Kulturpolitik für junge Menschen (Grädler 2021, S. 1). Sieht man sich die Nutznießenden der staatlich geförderten Kulturen an, so stellt man fest, dass es überwiegend gut gebildete und wohlsituierthe Menschen sind, und dass ein relativ großer Teil der Bevölkerung immer noch außen vor bleibt, auch wenn

es auch auf Seiten der Mainstream-Kulturen durchaus Bemühungen gibt, das zu ändern (Mandel 2022, 12). Zwischen der sogenannten Hochkultur und den Alternativkulturen der 1970er-Jahre liegen die Flyover-Cultures der Jungen und der Stadtteilkulturen. Und so wie Grädler die Anerkennung der jungen Kulturen fordert, muss auch die Anerkennung der Leistungen der Stadtteilkulturen eingefordert werden.

## 72

Warum werden die Stadtteilkulturen von der Kulturpolitik häufig übersehen? Sind sie weniger Kultur, weil sie keine Leuchttürme sind? Oder ist es nicht eher eine Frage beschränkter Wahrnehmung der kulturell dominierenden Schichten, eine Art eindimensionaler Multikulturalismus? Jedenfalls gefährdet das Nichtbeachten Pluralität: Eine Kultur, die Vielfalt propagiert, separiert sich in immer stärker gegeneinander abgeschottete Blasen. So konstatiert Rainald Manthe, dass man heute „vor allem Menschen begegnet, die einem ähnlich sind. Soziolog:innen nennen das ‚Homophilie‘. Homophilie ist ein Problem für die Demokratie. Wir setzen uns im Alltag nicht mit den Sichtweisen und Lebensrealitäten der anderen Bürger:innen auseinander, weil wir ihnen kaum begegnen“ (Manthe 2019) – eine Feststellung, die auf alle Kulturen gleichermaßen zutrifft. Denn auch in den Stadtteilkulturen besteht die Gefahr einer Abschottung (vgl.: Lätz 2020). Indem sie eine Grenze zwischen In- und Outgroup ziehen, können Dialekt, Ortsansässigkeit der Familie, Religion, lokale Traditionen dem Erhalt der Macht der Alteingesessenen dienen und so zu Triebkräften von Ausgrenzungen werden (vgl. Kühne und Schönwald 2015, S. 105).

## Ein nachhaltiges Konzept zur Förderung der Stadtteilkulturen

Die Stadtteilkulturen sind unglaublich vielfältig und lebendig und eine wichtige Stütze für das Gemeinwesen. Aber Veränderungen in der Arbeitswelt, immer stärkere Restriktionen und eine ausufernde Bürokratisierung verschlechtern zunehmend die Bedingungen für ehrenamtliche Arbeit. Es ist deshalb notwendig, darüber nachzudenken, durch welche Maßnahmen die Stärken ehrenamtlicher Arbeit erhalten werden können. Denn ein Ersatz ehrenamtlicher Angebote durch Quartiersmanagements käme die Gesellschaft nicht nur ungleich teurer, es würde auch ihre Stärken zerstören. Stadtteilkulturen sind aktive und aktivierende Angebote: Menschen erarbeiten sich ihre Kultur selbst und gemeinsam mit anderen – anders als professionelle Kulturangebote, die in der Regel präsentiert und konsumiert werden.

Ingo Mörtl von der Johannes-Kepler-Universität Linz beschreibt die Entwicklung der Stadtteilkulturen am Beispiel der österreichischen Stadt. Bereits seit Mitte der 70er Jahre sei deren Bedeutung für das kulturelle Leben wissenschaftlich wie kulturpolitisch unbestritten (Mörtl 1997). Um sie zu erhalten, bedürfe es aber eines gut durchdachten Konzepts. Das fordert auch eine Studie der Bertelsmann-Stiftung (Arant et al, 2017). Es sei vielerorts spürbar

*„... dass die alten Modelle von Ehrenamt nicht mehr passgenau sind, nicht zuletzt deswegen, weil die Gesellschaft mobiler, digitaler und heterogener geworden ist. Die Engagementinfrastruktur ist deswegen auf Erneuerung angewiesen, sie muss inklusiver und flexibler werden [...] Grundsätzlich sollten Verwaltung und Politik das bürgerschaftliche Engagement noch ernster nehmen als gestaltende Kraft auf Augenhöhe und nicht als Lückenbüßer für fehlende Mittel der öffentlichen Hand.“ (Arant et al. 2017, 12).*

Gefordert ist eine nachhaltige kommunale Unterstützung der Stadtteilkulturen. Wie kann diese aussehen? Leitlinie könnte ein Beschluss des Münchener Kulturausschusses sein (Landeshauptstadt München, 2008).

- Bestehende stadtteilkulturelle Einrichtungen sollten stabilisiert und ihre Programmqualität verbessert werden. Dazu benötigen sie eine angemessene Ausstattung.
- Ehrenamtliche sollten bei organisatorischen Aufgaben (Raumvergabe, Hausbewirtschaftung, Bürokratie) entlastet werden, um mehr Freiräume für Programm- und Konzeptarbeit zu erhalten.
- Auch die Instandhaltung der Häuser, die Zusammenarbeit mit städtischen Ämtern, Stadtwerken und Handwerkern ist ehrenamtlich nur schwer zu bewerkstelligen. Das gilt ebenso für die Bestuhlung, die Einrichtung der Bühne, für Schließdienste und so weiter. Hier sollten die Ehrenamtlichen entlastet werden, etwa durch kommunale Hausmeister, die allen Einrichtungen im Vertretungsfall zur Verfügung stehen.

• Stadtteilzentren verfügen meist nicht über technische Fachkräfte. Veranstaltungstechnik, aber auch die Versammlungsstättenverordnung sind für sie eine große Herausforderung. Eine kommunale Unterstützung wäre daher wichtig.

- Koordination und Vernetzung im Stadtteil und zwischen den Quartieren sollten gestärkt werden, zum Beispiel durch Unterstützung von Arbeitstreffen, durch Fortbildungen und Öffentlichkeitsarbeit.
- In bislang weniger gut ausgestatteten Stadtteilen sollten in Kooperation zwischen Stadtteilvereinen und Quartiersmanagements grundlegende Strukturen aufgebaut werden.

73

## Kulturgerechtigkeit!

Die Pandemie bedroht aktuell viele kulturelle Einrichtungen, auch die Kulturen in den Stadtteilen. Zwar sind sie weniger abhängig von finanziellen Zuwendungen, denn sie basieren in erster Linie auf Beziehungen zwischen Menschen, auf Zusammenarbeit und Wertschätzung. Das ist ihre Stärke, aber auch ihre Achillesferse. Stadtteilkulturen benötigen persönliche Kontakte, die zwar durch digitale Netzwerkstrukturen bereichert, aber nicht ersetzt werden können. Sie werden auch die aktuelle Pandemie überstehen. Was sie aber auf Dauer nicht überstehen, ist die mangelnde Interesse von Seiten der dominierenden urbanen Kulturen. Es mag merkwürdig klingen, aber da stehen die Stadtteilkulturen an der Seite der jungen Kulturen.

Niemand will die bisher nahezu ausschließlich geförderten Mainstream-Kulturen beschneiden. Aber das Ignorieren anderer kultureller Ausprägungen muss ein Ende haben. Vielfalt muss konsequent gelebt werden. Kulturrechtigkeit heißt, das Recht aller kulturellen Aktivitäten zu achten und auch Kulturen jenseits des Etablierten zu fördern. Eine Gesellschaft mit begrenzter Vielfalt ist nicht gerecht

**74** und eine Gesellschaft ohne die Stadtteilkulturen wäre vor allen Dingen eines: ärmer.

## Literaturverzeichnis

- Alischer, Mareike; Priller, Eckhard; Burkhardt, Luise (2021): Zivilgesellschaftliche Organisationen als Infrastruktur des Zivilengagements. <https://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2021/politische-und-gesellschaftliche-partizipation/330247/zivilgesellschaftliche-organisationen-als-infrastruktur-des-zivilengagement>. Zugriffen: 25.10.2021.
- Arant, Regina; Dragolov, Georgi; Boehnke, Klaus (2017): Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt. Messen was verbindet. Sozialer Zusammenhalt in Deutschland 2017. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Boehnke, Klaus; Arant, Regina; Dragolov, Georgi (2020): Heimatverbundenheit. Ein neuer Sozialindikator für gelungene Integration? Hgg. v. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. Berlin.
- Brosda, Carsten (2022): Distanz braucht Nähe: Umschlagpunkt Stadtteilkultzentrum. In: Superkraft Soziokultur. stadtkultur MAGAZIN 57. Hamburg, S. 8–9.
- Dettling, Daniel (2019): Die Zukunft gehört Klein- und Mittelstädten und ihren Bürgermeistern. In: Hochschule Ostwestfalen-Lippe, Forschungsschwerpunkt urbanLab: urbanLabMAGAZIN 05/2019: STADT LAND QUARTIER. Zwischen Realität und Zukunftsvision, Detmold. S. 18–21.
- Dienel, Hans-Liudger; Dienel, Christiane; Marotz, Sören; Albrecht, Benjamin; Keppler, Dorothee (2006): Lokales Engagement als Haltefaktor. Abschlussbericht. nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung GmbH, Berlin.
- DIE ZEIT; Infas & WZB (2019): Das Vermächtnis. Wie wir leben wollen und was wir dafür tun müssen. Ergebnisse 2019. <https://wzb.eu/system/files/docs/gf/2019ZEITVermaechnisstudieBroschure.pdf>.
- ezra; MOBIT e.V.; KomRex; IDZ Jena (Hrsg., 2020): Thüringer Zustände. Rechtsextremismus und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit im Freistaat Thüringen. Fakten und Analysen.
- Gilroy, Patrick; Krimmer, Holger; Priemer, Jana; Kononykhina, Olga; Pereira Robledo, Maria; Stratenwerth-Neunzig, Falk (2018): Vereinssterben in ländlichen Regionen – Digitalisierung als Chance. Herausgegeben von ZivIZ im Stifterverband, Berlin. [https://www.ziviz.de/sites/ziv/files/vereinssterben\\_in\\_laendlichen\\_regionen.pdf](https://www.ziviz.de/sites/ziv/files/vereinssterben_in_laendlichen_regionen.pdf). Zugriffen: 21.10.2021.
- Grädler, Felix. (2021): Call for Papers! Kulturgerechtigkeit im 21. Jahrhundert. <https://www.felixgraedler.de/post/call-for-papers-kulturgerechtigkeit-im-21-jahrhundert>. Stand 19.02.2021. Zugriffen: 22.10.2021.
- Kühne, Olaf; Schönwald, Antje (2015). Identität, Heimat sowie In- und Exklusion; Aspekte der sozialen Konstruktion von Eigenem und Fremdem als Herausforderungen des Migrationszeitalters. In: Nienaber (Hrsg., 2015).
- Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg., 2020): Kultur. Macht. Heimaten: Heimat als kulturpolitische Herausforderung. Jahrbuch für Kulturpolitik 2019/2020. Bielefeld.
- Landeshauptstadt München, Kulturreferat (2007): Ziele und Kriterien für die Förderung der Stadtteilkultur. Auszug aus dem Beschluss der Vollversammlung des Münchner Stadtrats vom 4. Oktober 2007. „Kultur im Stadtquartier“. <https://risi.muenchens.de/risi/dokument/v/4460136>. Zugriffen: 28.10.2021, 16:40 Uhr.
- Landeshauptstadt München, Kulturreferat (2008): Stärkung der Stadtteilkultur. Beschluss des Kulturausschusses vom 14. Februar 2008 (VB) <https://risi.muenchens.de/risi/sitzungsvorlage/detail/1367036>. Zugriffen: 28.10.2021, 17:30 Uhr.
- Lätzl, Martin (2020): Eine Sache der Hoffnung. Kulturpolitische Implikationen zu Heimat und Identität. In: Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg., 2020). S. 93–103.
- Mandel, Birgit (2022): Soziokulturelle Einrichtungen als guter Nachbar, Community Builder und Trainingsfeld für globale Herausforderungen? Keynote zum 22. Hamburger Ratschlag Stadtteilkultur (4.-11.11.2021). Auszüge in: Superkraft Soziokultur. stadtkultur MAGAZIN 57, S. 10–12. Hamburg. Vollständig unter: <https://www.stadtkulturmagazin.de/2021/12/soziokulturelle-einrichtungen-als-guter-nachbar-community-builder-und-trainingsfeld-fuer-globale-herausforderungen>. Zugriffen: 01.12.2022.
- Manthe, Rainald (2019) Demokratie braucht Begegnungsräume im Alltag. <https://libmod.de/demokratie-begegnungsraeume-alltag/>. Zugriffen: 13.10.2021.
- Nienaber, Birte; Roos, Ursula (Hrsg., 2015): Internationalisierung der Gesellschaft und die Auswirkungen auf die Raumentwicklung. Beispiele aus Hessen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland. Arbeitsberichte der ARL 13. Hannover.
- Seidelsohn, Kristina (2018) Prekäre Arbeitsräume: soziale Konflikte und gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit in aufgewerteten Stadtquartieren. Wiesbaden.
- Roose, Jochen (2021): Politische Polarisierung in Deutschland. Repräsentative Studie zu Zusammenhalt in der Gesellschaft. Konrad-Adenauer-Stiftung e. V., Berlin.
- Vogelpohl, Anne (2012): Urbanes Alltagsleben. Zum Paradox von Differenzierung und Homogenisierung in Stadtquartieren. Wiesbaden.
- Zick, Andreas; Küpper, Beate (Hrsg., 2021): Die geforderte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2020/21. Herausgegeben für die Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.



# Zirkus ist Kultur!

## Endlich auch in Deutschland

Helmut Grosscurth

Vor zwanzig Jahren haben sich die großen Zirkusunternehmen aus ganz Europa in der European Circus Association (ECA) zusammengeschlossen, um gemeinsam für die Anliegen dieser einzigartigen Kunstform zu streiten. Oberstes Ziel ist dabei bis heute die gesellschaftliche und politische Anerkennung des Zirkus als eigenständige Form der darstellenden Künste. Gemeinsam mit dem Zirkus-Weltverband, der Fédération Mondiale du Cirque mit Sitz in Monte Carlo, setzt sich die ECA für die Aufnahme des Zirkus ins UNESCO-Verzeichnis des immateriellen Kulturerbes ein. Das ist nun dank einer engen Zusammenarbeit aller deutschen Zirkusverbände endlich auch in Deutschland gelungen. Zu diesem neuen Verbandsnetzwerk gehören der Verband deutscher Circusunternehmen (VDCU) und der Berufsverband der Tierlehrer, der Bundesverband Zeitgenössischer Zirkus (BUZZ), die Verbände der Zirkuspädagogik wie BAG-Zirkuspädagogik und Zirkus-macht-stark und auch die Gesellschaft der Circusfreunde (GCD). Gemeinsam haben sie es geschafft, dass in diesem Jahr das Bundesland Nordrhein-Westfalen den Zirkus in sein Landesinventar des immateriellen Kulturerbes eingetragen und zugleich für die Aufnahme in das bundesweite Verzeichnis nominiert hat (vgl. Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen 2022).

77

Der Zirkus präsentiert einem Publikum Darbietungen, die auf außerordentlichen Fähigkeiten und Talenten seiner Mitwirkenden basieren. Als Ergebnis eines kreativen Prozesses werden Emotionen und Inhalte vermittelt. Im Zirkus können Elemente anderer Kunstbereiche wie Theater, Tanz, Musik, aber auch des Sports, der Medien und der Technik aufgegriffen werden. Zirkusdarbietungen werden in aller Regel von Musik begleitet, viele tradition-

nelle Zirkusse unterhalten Orchester. In den meisten Fällen sind die Musikstücke jedoch austauschbar. Dort, wo sie eine zentrale Rolle hat, wird die Musik oft eigens komponiert. Ähnlich wie das Clownsgesicht als Bildmotiv werden bestimmte alte Musikstücke oft intuitiv als typische Zirkusmusik erkannt, zum Beispiel der „Einzug der Gladiatoren“ (Julius Fučík 1899). Der Zirkus verkörpert eine Welt, in der durch Grenzüberschreitung mit künst-

lerischen Mitteln der Mensch schöner, wagemutiger oder geschickter ist als in unserem Alltagsleben; eine Welt, in der eine harmonische Beziehung zwischen Tieren und Menschen herrscht oder der tollpatschige Clown letztlich zur bewunderten Identifikationsfigur wird.

Für das Publikum ist das Live-Erlebnis einer

**78** Zirkusvorstellung ein elementares sinnliches Erlebnis. Die Wirkung des Zirkus auf das Publikum erwächst aus seinem direkten Kontakt zu den Artist:innen und der Authentizität des Dargebotenen. Zirkus spricht unterschiedliche Zuschauerkreise an und ist damit eine offene, demokratische Kulturform. Die Faszination des Zirkus basiert auf besonderen Fähigkeiten der Artist:innen oder Tierlehrer:innen und außerordentlichen Präsentationen. Beispiele sind besondere Gelenkigkeit, Balancevermögen oder Fingerfertigkeit. Zum Teil werden auch spezielle Requisiten dabei verwendet, die für den Zirkus typisch sind, beispielsweise Rola-Rola, Tanzseil, Jonglierkeulen oder ein Trapez. Häufig bietet der Zirkus ein Wechselspiel der Emotionen. Lachen, Staunen, Bangen und Träumen wechseln sich ab und ergeben zusammen eine Stimmung, zu der schließlich auch der verdiente Applaus des Publikums gehört. Zirkuskunst entsteht im Moment und ist immer authentisch. Dabei wird das mögliche Scheitern bewusst in Kauf genommen und ist Teil der Faszination.

Gerade in Deutschland hat der Zirkus eine lange Geschichte und Tradition. Deutsche Zirkusse wie der Circus Renz haben im 19. Jahrhundert großen Einfluss auf die internationale Zirkusentwicklung genommen, auch durch verschiedene Zirkusgründungen in anderen europäischen Ländern. Insbesondere im Dressurbereich war der deutsche Zirkus bis Mitte des 20. Jahrhunderts führend. Die besonderen Künste werden von Generation zu Generation weitergegeben, inzwischen aber auch professionell an Artistenschulen gelehrt und weiterentwickelt. Einzelne Zirkusfamilien lassen sich über viele Generationen zurückverfolgen. Zirkusleute leben zum Teil mit eigenen Strukturen und eigener Kultur, bis hin zu eigenen Bräuchen und Sprachen. Dies führt zu einem besonderen Zusammengehörigkeitsgefühl – Zirkusleute sind bei anderen Zirkusleuten immer willkommen.

Zirkus ist inklusiv aus Tradition und vereint unterschiedliche Identitäten. Das Zusammenwirken unterschiedlicher Geschlechter bei völliger Gleichberechtigung von Nationalitäten, Religionen, sexuellen Orientierungen, Altersgruppen oder gesellschaftlichen Schichten ist im Zirkus nicht nur selbstverständlich, sondern Teil seiner Identität. Das macht Zirkus gerade auch für die pädagogische Arbeit wertvoll. Alle können ihre Fähigkeiten einbringen, um gemeinschaftlich das Publikum zu begeistern. Heute gibt es Zirkus in den verschiedenen Formen und Ausprägungen. Im zeitgenössischen Zirkus wird die Zirkuskunst als Ausdrucksform für theatrale Gesamtinszenierungen verwendet, die Zirkuspädagogik nutzt sie als Medium der pädagogischen Arbeit. Im Varieté werden Zirkusdisziplinen

auf der Bühne präsentiert, klassische Zirkusse vom kleinen Familienzirkus bis zum Großunternehmen gehen quer durch Deutschland auf Tournee. Der klassische Zirkus hat sich inhaltlich stark differenziert und setzt mit verschiedenen Programmkonzepten auf Schwerpunkte wie Familienunterhaltung, Poesie oder Nervenkitzel.

Im Laufe seiner 250-jährigen Geschichte hat sich der Zirkus stets gewandelt. Dabei haben sich unterschiedliche Formen ausgeprägt, die heute parallel und im gegenseitigen Austausch miteinander existieren. Als letztes Zirkusgebäude in Deutschland steht der Circus Krone-Bau in München. Alle anderen traditionellen Zirkusse sind mit Zelt und Wagen auf Tour und spielen an wechselnden Orten mit unterschiedlichen Mischungen von Akrobatik, Tierdressur und Clownerie. Bei kleineren Unternehmen bestreitet manchmal eine einzige Familie das ganze Programm, bei größeren ist das Ensemble multinational und multikulturell. Zusätzlich haben sich poetisch und nostalgische Formen, etwa Roncalli, und eher laute und schrille Varianten, wie Flic Flac, herausgebildet. Vielfach haben Weihnachtszirkusse heute mehr Publikum als die Sommertourneen. Der größte von allen, der Weltweihnachtscircus in Stuttgart, kommt nach Medienberichten in nur einem Monat Spielzeit auf über 100.000 Besucher (Cannstatter Zeitung, 06.01.2019). Sie haben sich als wiederkehrende Veranstaltungen mit verlässlicher Qualität etabliert. Manche Veranstalter:innen konzentrieren sich voll und ganz auf die Weihnachtszeit.

Ausgehend von Frankreich hat sich in den letzten Jahren eine Szene des sogenannten zeitgenössischen Zirkus entwickelt. Sie benutzt Zirkustechniken für thematische Ausdrucksformen und legt den Schwerpunkt stärker auf eine theatrale Gesamtinszenierung als auf Einzeldarbietungen. Darüber hinaus ist Zirkus ein beliebtes Medium der pädagogischen Arbeit. Unzählige Kinderzirkusprojekte verbreiten die Idee des Zirkus und nutzen Zirkustechniken für pädagogische Ziele. Zirkuskunst findet sich auch in verschiedenen verwandten Kulturformen, etwa in Varieté Theatern, Dinner-Shows oder bei Straßenkünstler:innen. Allen Ausprägungen ist gemeinsam, dass es im Gegensatz zu anderen darstellenden Künsten nicht in erster Linie um die Interpretation eines vorgefassten Werkes geht, vielmehr um die unmittelbare Präsentation nicht alltäglicher Fähigkeiten und Techniken.

79

Seit es den Zirkus gibt, haben einzelne Familien das Wissen um besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten bewahrt und nächsten Generationen weitergegeben. Es werden spezielle artistische und akrobatische Fertigkeiten weitervermittelt, die nur im Zirkus zu finden sind: Trapezakrobatik, Rola-Rola, Seiltanz, Messerwerfen, Feuerschlucken, Jonglieren, Antipoden- oder Ikarierarbeit, Kontorsionistik, Perche-, Schleuderbrettakrobatik. Ebenso werden Techniken der Tierdressur und Reiterei weitergegeben und von jeder neuen Generation weiterentwickelt. Auch die komischen Entrees der Clowns werden vielfach ebenso über Jahrzehnte weitergegeben und weiterentwickelt wie die Masken und Kostüme der Clowns selbst. Daneben wird Wissen

über die Gestaltung von Zirkusvorstellungen, Beleuchtung, Musik und so weiter weitervermittelt.

Traditionell ist Zirkus aber nicht nur eine besonders in Deutschland weit verbreitete Kulturform, die ganze Familien, Jung und Alt gleichermaßen, begeistert. Für viele traditionelle Zirkusschaffende ist es eine Le-

**80**bensweise, die gekennzeichnet ist durch Leben und Arbeit in familiärem Zusammenhalt und an wechselnden Orten. Auch diese inklusive und tolerante Lebensweise, immer auf der Reise zu sein, Leben auf engem Raum und in der Großfamilie, wird von Generation zu Generation weitergegeben. Daneben ermöglichen Zirkus- und vor allem Artistenschulen Quereinsteigenden den Zugang zum Zirkus bis hin zum Abschluss als staatlich geprüfte:r oder anerkannte:r Artist:in. Diese haben in den letzten Jahren zu einer extremen Weiterentwicklung einzelner Disziplinen geführt, während andere in Vergessenheit zu geraten drohen. Durch den häufigen Wechsel der Auftrittsorte, auch über Grenzen hinweg, entsteht viel internationaler Austausch, der die Verbreitung des spezifischen Wissens und Könnens befördert. In den Kinder- und Jugendzirkussen vermitteln Zirkuspädagog:innen artistische Fähigkeiten und wecken so das Interesse für die Zirkuskunst.

Der Zirkus als Institution ist zwar erst vor rund 250 Jahren entstanden, aber die Zirkuskünste, die Artistik, können zum Teil auf Jahrtausende alte Traditionen zurückblicken. Artist:innen unterschiedlicher Arten gab es bereits in den alten Hochkulturen. Auch im

Mittelalter waren sie einerseits beliebte Unterhaltungskünstler:innen, andererseits als Nichtsesshafte weitgehend rechtlos. Der Zirkus als eigenständige Kunstform entwickelte sich aus den Kunstreitergesellschaften des 18. Jahrhunderts, als Philip Astley ab 1770 in London erste Vorstellungen gab. Der Zirkus geht zurück auf die Verschmelzung verschiedener europäischer Kulturtraditionen. Englische Kunstreiterei verband sich mit traditionellen akrobatischen Disziplinen, hinzu kamen die aus der italienischen Commedia dell'arte entlehnte Clownfigur sowie Dresuren der europäischen Wandermenagerien. Von diesen Wurzeln ausgehend entwickelte sich die Zirkuskunst in ganz Europa, parallel und im engen Austausch.

Die neue Kunstform verbreitete sich schnell auch in Deutschland. Es kamen immer mehr und neue artistische Genres in den Zirkus, so die Tierdressur aus den Wandermenagerien und andere wie die Luftartistik oder das Trampolin aus dem Sport. Einen großen Einfluss hatte auch das Theater, sowohl in Form der bis Anfang des 20. Jahrhunderts gängigen Zirkuspantomimen als auch der Clownerie. Lange Zeit blieben die Pferdedarbietungen im Zirkus dominierend, erst um die Wende zum 20. Jahrhundert veränderte sich der Charakter des Zirkus erstmals grundlegend. Hatten bis dahin die Zirkusgesellschaften in festen, zumeist temporären Bauten gespielt, setzte sich nun der Zeltzirkus durch. Das Spektrum der artistischen Genres erweiterte sich stark, so standen nun die Dressuren von Raubtieren, Elefanten und Exoten im Mittelpunkt und die Akrobatik wurde vielseitiger. Deutschland war schon vorher ein bedeuten-

des Zirkusland und wurde nun führend in der Tierdressur. Die internationale Tourneetätigkeit der Zirkusse wie der Artist:innen nahm enorm zu. Natürlich waren auch die Zirkusse von Ereignissen wie Kriegen und Wirtschaftskrisen stark betroffen, aber sie behaupteten sich als Teil der Unterhaltungskultur sowohl durch die familiären Traditionen, mit denen das artistische Wissen sowie die Unternehmen weitergegeben wurden, wie durch die Entwicklung neuer Zirkusformen seit den 1980er-Jahren.

Zirkuskunst und ihre Inhalte sind seit jeher Spiegelbild der sich wandelnden Zeiten. Stand zu Beginn der Geschichte das Pferd im Vordergrund, hielten später exotische Tiere Einzug. Bis heute sind Tiere wichtiger Bestandteil vieler Zirkusprogramme. Sie haben sich im Zuge des Wertewandels in der Gesellschaft vom Schauobjekt zum Partner entwickelt, dessen Fähigkeiten in den Vordergrund gestellt werden. In Deutschland geschieht das im Rahmen des Tierschutzgesetzes und der gültigen Leitlinien des Bundesministeriums für Landwirtschaft und wird regelmäßig von Amtstierärzten kontrolliert. Heute gibt es eine bunte Vielfalt an unterschiedlichen Zirkuskonzepten, jeder Zirkus setzt seine eigenen Schwerpunkte, um damit sein Publikum zu erreichen.

In der NS-Zeit war der Zirkus vielen Restriktionen ausgesetzt. Jüdische Artist:innen, aber auch wegen ihrer Nichtsesshaftigkeit verunglimpfte Zirkusfamilien wurden verfolgt und zum Teil ermordet. Der kosmopolitische Charakter des Zirkus wurde weitgehend zerstört. Trotzdem boten Zirkusse als mobile

Sphären, die auch in der NS-Zeit Ländergrenzen überquerten, mehr Möglichkeiten als andere Bereiche, sich der Kontrolle des Regimes zu entziehen. In der DDR wurden die drei größten Zirkusse nach sowjetischem Vorbild verstaatlicht. Dies ging einher mit hohem gesellschaftlichem Stellenwert, sozialer Absicherung der Zirkusleute und Institutionen wie der noch heute bestehenden staatlichen Artistenschule. Daneben gab es private Lizenzzirkusse, denen jedoch keine staatliche Förderung zuteilwurde. Die Abwicklung des Staatszirkus nach der Wende wurde von vielen als kultureller Verlust empfunden.

81

Der in Frankreich entstandene Cirque Nouveau hat die jüngste Entwicklung des Zirkus in Deutschland durch Aufkommen des zeitgenössischen Zirkus beeinflusst. Während in früheren Zeiten komplette Zirkusse auf Auslandstourneen durch ganz Europa gingen, sind es heute vor allem die Artist:innen, die durch grenzüberschreitend wechselnde Engagements Internationalität bringen. Ein besonderer Ort internationalen Austauschs sind Zirkusfestivals, allen voran in Monte Carlo, die Zirkusleute auch über Europa hinaus zusammenführen, regelmäßig unter deutscher Beteiligung. Einen explizit europäischen Schwerpunkt hat das Wiesbadener Festival „European Youth Circus“. Es fördert den Artist:innennachwuchs in Europa.

Zur Neubelebung verschiedener Aspekte des Kulturerbes tragen auch die vielen zirkuspädagogischen Projekte in- und außerhalb von Schulen entscheidend bei, deren Zahl in den letzten Jahren immer weiter gestiegen ist. Sie

vermitteln Werte wie Selbstvertrauen, Teamgeist, Konzentration und Koordination, aber ebenso Erfolgserlebnisse, wenn das Erlernte einem Publikum präsentiert und mit Beifall gefeiert wird. Zugleich wecken diese Projekte in vielen das Interesse für die Kulturform Zirkus. Wichtig ist, dass dieses Interesse an weiterführenden Schulen mit der Ausbildung zu professionellen Artist:innen fortge-

**82** setzt werden kann. Neben der Staatlichen Artistenschule und der privaten Ausbildungsstätte „Etage“ in Berlin wurde auf private Initiative mit der Schule „CircArtive“ in Gschwend vor wenigen Jahren eine weitere Berufsfachschule für Artistik gegründet, die eine anerkannte Ausbildung zum/zur Zirkustrainer:in bzw. Artist:in bietet.

Zirkus ist in Zeiten zunehmender gesellschaftlicher Zersplitterung eine Ausnahmehrscheinung. Er bietet Kultur für breite Schichten und führt Menschen zusammen, auch in ländlichen Regionen fernab von Theaterhäusern. Zirkus erweckt Staunen über unglaubliche Leistungen, befreiendes Lachen über die Clowns und entführt in eine andere Welt. Zirkus setzt beim Publikum nichts voraus und leistet so einen Beitrag zur Teilhabe an Kultur und kultureller Bildung. Für viele ein Sehnsuchtsort der Kindheit, hat Zirkus über den Vorstellungsbesuch hinaus eine integrierende Wirkung. Zirkus vermittelt Werte wie Zusammenhalt, Vertrauen in eigene Fähigkeiten, Toleranz und Fleiß. Dies nutzen zirkuspädagogische Projekte an Schulen und in der (z.T. therapeutischen) Sozialarbeit. Auch die „Clowndoktoren“ haben sich aus dem Zirkus heraus entwickelt. Viele klassische

Zirkusse ermöglichen es, intensive Mensch-Tier-Beziehungen unmittelbar zu erleben und vermitteln so Verständnis für unsere Mitgeschöpfe. Dabei hat Zirkus immer wieder neue Erkenntnisse zur Tierhaltung und -ausbildung adaptiert.

Zirkus dient seit jeher als Motiv und Inspiration für Literatur- und andere Kunstschaefende. Dies zeigt sich beispielsweise bei Franz Kafka, in der Malerei Chagalls oder Toulouse-Lautrecs oder im Filmschaffen Fellinis. In der Populärkultur lockten z.B. Zirkusfilme wie „The Greatest Showman“ ein Millionenpublikum ins Kino. Zeitgenössischer Zirkus ist heute Teil von Kulturfestivals und wissenschaftliches Forschungsobjekt u.a. an der Uni Münster. Die Stadtmuseen in Berlin und München unterhalten umfangreiche Sammlungen zum Thema Zirkus, die allerdings bedauerlicherweise nicht öffentlich zugänglich sind.

Das EU-Parlament forderte die Mitgliedsstaaten 2005 dazu auf, Zirkus als Teil der Kultur Europas anzuerkennen. 2020 ließ die EU-Kommission eine Studie zur Situation des Zirkus in Europa durchführen, in der dies erneut bekräftigt wurde (vgl. European Commission 2020). Explizit wurde eine Berücksichtigung von Zirkusprojekten im neuen Programm „Creative Europe“ empfohlen. Im Programm ERASMUS+ sind bereits zahlreiche zirkuspädagogische Projekte der Mitgliedsstaaten berücksichtigt. Mit der European Circus Association (ECA) für den klassischen Zirkus und dem Netzwerk Circostrada im zeitgenössischen Bereich existieren Verbände, die eine enge Kooperation der

Akteur:innen auf europäischer Ebene organisieren. 2018 wurde mit Unterstützung der ECA das „Big Top Label“ als Qualitätssiegel für europäische Zirkusse eingeführt und im Europäischen Parlament verliehen, nach pandemiebedingter Zwangspause 2022 bereits zum dritten Mal.

Die Mitwirkung in einem Zirkus steht grundsätzlich allen offen. Dabei gibt es unterschiedliche Zugangswege. Wurden einst vorwiegend die eigenen Kinder im familiären Verband ausgebildet, um so die Kulturform fortzuführen, kamen immer auch Menschen aus anderen Bereichen zum Zirkus und halfen so die Kulturform weiterzuentwickeln. Das gilt auch für viele der berühmten Zirkusdirektoren, etwa Paul Busch, Hans Stosch-Sarrasani oder in jüngerer Zeit Bernhard Paul. Heute finden Absolvent:innen der Artistenschulen und vielfach auch Teilnehmer:innen der vielen zirkuspädagogischen Projekte dauerhaft zum Zirkus, vor allem zum zeitgenössischen Zirkus. Auch benachteiligten Gruppen steht der Zirkus traditionell offen, und das nicht erst seitdem es inklusive Zirkusprojekte gibt. Das Publikum der Kulturform Zirkus ist ähnlich bunt gemischt wie die Zirkusschaffenden selbst.

Das breite Angebot ermöglicht allen Interessierten einen Zirkusbesuch. Im Bereich des traditionellen Zirkus sorgen Rabattaktionen zusätzlich für günstige Eintrittspreise, zum Teil auch als Angebote für ganze Familien. Freikarten ermöglichen auch einkommensschwachen Familien den Zugang. Die Tatsache, dass Zirkusse von Stadt zu Stadt reisen, sorgt für ein flächendeckendes und abwechs-

lungsreiches Angebot, ohne weite Anfahrtswege. Das gilt ebenso für die Bereiche des zeitgenössischen Zirkus und der Zirkuspädagogik. Als non-verbale Kunst erschließt sich die Kulturform Zirkus auch Zuschauer:innen ohne deutsche Sprachkenntnis und auch körperlich eingeschränkten Menschen ist der Zugang möglich.

Die Entwicklung des Zirkus in Deutschland zeigt deutlich, wie gefährdet diese Kulturform ist.

Viele bekannte Namen sind verschwunden und kaum noch große Zirkusse mit multinational besetzten Shows auf Tournee. Vor allem sorgt das ständig steigende Überangebot anderer Freizeitaktivitäten dafür, dass der Zirkus an Attraktivität eingebüßt hat. Dies geht einher mit einem Imageverlust des Zirkus durch die seit Jahren anhaltenden Angriffe der Tierrechtsaktivist:innen, die den richtigen Einsatz für bessere Lebensbedingungen von Tieren instrumentalisieren, um in der Gesellschaft Zweifel an jeglicher Form der Tierhaltung zu säen, auch wenn Zirkusse heute sehr hohe Standards erfüllen.

83

Zirkus als Unterhaltung für die ganze Familie hat es zunehmend schwer, mit gesellschaftlichen Veränderungen Schritt zu halten. So suggeriert das Internet heute, man könne Attraktionen wie im Zirkus auch zuhause erleben, jederzeit und kostenfrei. Das enorme Unterhaltungsangebot führt zu einer zunehmenden Zersplitterung in Nischen für spezielle Zielgruppen, was dem Konzept des Zirkus als Kultur für die breite Masse entgegenläuft. Neue Formen des Zirkus bedienen oft ein begrenztes, kulturaffines Publikum

und sind deshalb häufig wirtschaftlich nicht eigenständig tragfähig. Angebote der Kulturförderung aber sind beim Zirkus im Vergleich zu anderen Kulturformen in Deutschland unterentwickelt, der klassische Zirkus ist von ihnen weitgehend ausgeschlossen.

Viele Kosten, die der Zirkus nicht beeinflussen kann, sind in den letzten Jahren enorm gestie-

**84** gen. Besonders extrem schlägt in letzter Zeit eine Tarifänderung der GEMA zu Buche, die für einige Zirkusse eine Steigerung der Abgaben für die Nutzung von Musikrechten um das Dreißigfache bedeutet (vgl. GEMA 2021). Als reisende Unternehmen sind viele zudem angewiesen auf den regelmäßigen Ortswechsel. Steigende Kosten für Transport, Unterhalt oder Werbung können jedoch nicht durch steigende Eintrittspreise aufgefangen werden, wenn der Zirkus weiter alle Schichten erreichen will und nicht zu einer Kunst für Wohlhabende werden soll.

Gleichzeitig nehmen die behördlichen Auflagen für Zirkusse zu. Innenstadtplätze werden zunehmend bebaut und der Zirkus so an den Stadtrand verdrängt. Im Gegensatz zu fast allen vergleichbaren Kulturformen wird der Zirkus bis heute in Deutschland als Gewerbe angesehen und entsprechend besteuert. Auch Artist:innen sind für das Finanzamt keine freischaffenden Künstler:innen, sondern Gewerbetreibende und unterliegen somit der Gewerbesteuer.

Die mangelnde gesellschaftliche Anerkennung des Zirkus geht einher mit einer prekären sozialen Situation vieler kleinerer Zirkus-

se. Da die schulische Aus- und Weiterbildung von Zirkuskindern aufgrund ihrer beruflichen Mobilität schwierig ist, sind alternative Lebensentwürfe kaum möglich. Modellversuche mit gezielten Angeboten wie die „Schule für Circuskinder“, die es in Nordrhein-Westfalen und Hessen gibt, sind noch immer nicht in anderen Bundesländern verfügbar. In schwierigen Zeiten teilen sich Familien deshalb auf und versuchen, durch eine Vergrößerung des Angebots zusätzliche Einnahmen zu generieren. Andere verlagern ihr Geschäftsfeld und betreiben Hüpfburgen, Puppentheater oder Ähnliches. Nicht zuletzt stellt die Corona-Krise den Zirkus aktuell vor nie dagewesene Herausforderungen. Zirkus wird nur mit entsprechender Förderung an frühere Erfolge anknüpfen und neue Formen entwickeln können.

Leider ist die staatliche Förderung der Kulturform Zirkus in Deutschland bis jetzt weitgehend auf den Bereich der Zirkuspädagogik und zum Teil des zeitgenössischen Zirkus beschränkt. Die Zirkusverbände arbeiten daran, eine Gleichstellung aller Formen des Zirkus, die gemeinsam die Kulturform Zirkus bilden, zu erreichen. Erstmalig wurden mit dem Programm „Neustart Kultur“ der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien alle Zirkusformen gleichermaßen gefördert.

Der Zirkus bietet viel mehr als nur die abwechslungsreichen Stunden einer Vorstellung. Die Anerkennung als immaterielles Kulturerbe ist ein wichtiger Schritt, dem nun weitere folgen müssen, um dem Zirkus als eigenständige Form der darstellenden Künste eine Zukunft zu sichern.

Der vorliegende Text basiert zu großen Teilen auf der Bewerbung für das Bundesweite Verzeichnis des Immateriellen Kulturerbes, das ein Netzwerk der Zirkusverbände gemeinsam erarbeitet hat. Neben der European Circus Association (ECA) waren die BAG Zirkuspädagogik e.V., der Bundesverband zeitgenössischer Zirkus e.V. (BUZZ), die Gesellschaft der Circusfreunde e.V. (GCD), der Verband deutscher Circusunternehmen e.V. (VDCU) und der Verein Zirkus macht stark e.V. (ZMS) maßgeblich an dieser Bewerbung beteiligt. Die Endredaktion hatten Helmut Grosscurth, Dr. Daniel Burow und Gisela Winkler.

#### **Literaturverzeichnis**

- Arnold, Petra (2021): Beyond Starlight, Berlin: Dr. Cantz'sche Verlagsgesellschaft mbH & Co de Sanctis, Fulvio und Gengotti, Stephanie (2020): Zirkuswelten. Porträt über die letzten Zirkusfamilien Europas, München: Frederking & Thaler Verlag GmbH European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Vroonhof, P., Clarke, M., Goes, M., et al. (2020): The situation of circus in the EU Member States : study report, Publications Office [online], <https://data.europa.eu/doi/10.2766/540507>. Zugegriffen: 02.10.2022.
- Fuchs, Margarete / Jürgens, Anna-Sophie / Schuster, Jörg (Hrsg.) (2020): Manegenkünste. Zirkus als ästhetisches Modell, Bielefeld: transcript Verlag
- GEMA (2021): Tarif Z [online], <https://www.gema.de/musiknutzer/tarifuebersicht/tarif-z>. Zugegriffen: 02.12.2022.
- Günther, Ernst und Winkler, Dietmar (1986): Zirkusgeschichte: Ein Abriß der Geschichte des deutschen Zirkus, Berlin: Henschelverlag Kunsthalle Wien / Konrad, Verena / Walkner, Martin / Christen, Matthias / Genzmer, Synne / Hug, Cathérine u.a. (2012): Parallelwelt Zirkus, Wien: Verlag für moderne Kunst
- Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (2022): Immaterielles Kulturerbe [online], <https://www.mkw.nrw/kultur/arbeitfelder/immaterielles-kulturerbe>. Zugegriffen: 02.12.2022.
- Trapp, Franziska (2020): Lektüren des Zeitgenössischen Zirkus: Ein Modell zur text-kontext-orientierten Aufführungsanalyse, Berlin / Boston: De Gruyter
- Winkler, Gisela (2015): Von fliegenden Menschen und tanzenden Pferden, Gransee: Edition Schwarzdruck



# Soziokultur ist nicht selbstverständlich

Auch Kulturförderung braucht Transformation

Bernd Hesse

Unsere moderne, plurale und superdiverse Welt ist massiv im Wandel und steht vor zahlreichen Herausforderungen. Ob es um Klimakrise, die kurz- wie langfristigen Folgen von Pandemie oder Krieg geht, um soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten, den sozialen Frieden oder eine wehrhafte Demokratie: Wandel und Unwägbarkeiten werden Konstanten der Zukunft bleiben. Es braucht Stabilisator:innen und Brückenbauer:innen ebenso wie Veränderungsintelligenz und Veränderungspilot:innen in allen gesellschaftlichen Bereichen.

87

Soziokultur ist Teil der Lösung (LAKS Hessen 2018). Soziokulturelle Zentren und Initiativen bringen seit Jahrzehnten ihre kulturellen, künstlerischen, organisatorischen und vermittelnden Kompetenzen gemeinwohlorientiert und standortsensibel ein und entwickeln sich stetig weiter. Sie sind verlässliche, wirkungsvolle und gemeinwohlorientierte Akteur:innen regionaler Kultur- und Bildungslandschaften und wirken als gesellschaftlich relevante Diskurs- und Vermittlungsinstanzen. Sie sind Orte für gelebte Demokratie und Dialog, für Prävention und Partizipation, für Mitmachen und Mitgestalten.

Seit mittlerweile knapp 50 Jahren, von den Pionieren bis zu den vielen im Lauf der Jahrzehnte neu dazugekommen wie weiter dazukommenden Einrichtungen, agiert Soziokultur gemeinschaftlich sowie zukunfts- und lösungsorientiert. Ihre Kompetenzen und

Wirkungen werden mittlerweile allseits geschätzt: sparten- oder milieuübergreifende Multiperspektivität, 360-Grad-Rundumsicht anstelle 180-Grad-Dagegen, sozialräumliche Standortsensibilität, Erfahrungswissen und ihr vielfältiges Aktivitätsspektrum auch über die Kultur hinaus zum Beispiel in den Jugend-, Sozial- oder Bildungsbereich hinein. Kein Hochglanz, wenig Lametta, aber stets verlässlich und nah an den gesellschaftlichen Realitäten und Herausforderungen. Kein Zweifel: Soziokultur ist im Trend, vielleicht sogar so sehr wie noch nie. Soziokultur, das Role Model.

# Einblicke in soziokulturelle Praxen – Statistisches zum kulturpolitischen Diskurs

Nachfolgend finden sich einige statistische Angaben zur Soziokultur in Deutschland, wie sie über Jahre und Jahrzehnte gewachsen sind (Bundesverband Soziokultur 2019; Statistisches Bundesamt 2020):

- 88**
- Nutzer:innen: Je nach Zählweise – mit oder ohne Gastronomie – haben 12,6 bis 15,2 Millionen Menschen quer durch Generationen und Milieus im Berichtszeitraum 2019 soziokulturelle Einrichtungen genutzt – rezeptiv und/oder aktiv, denn in der Soziokultur als spartenübergreifender Kulturpraxis sind die Grenzen zwischen Zuschauenden und Akteur:innen gewollt offen und fließend.
  - Veranstaltungsmix: Insgesamt stellten die soziokulturellen Zentren 350.000 Veranstaltungen, kontinuierliche Angebote und Bildungsveranstaltungen auf die Beine. Das entspricht Tag für Tag 960 Veranstaltungen. Soziokulturelle Zentren beweisen sich weiter als wichtige Träger von kultureller und politischer Bildung und sind damit weit mehr als reine Kulturveranstalter.
  - Finanzierungsmix: Der Umsatz beträgt im Berichtszeitraum 230 Millionen Euro. Die Einnahmestruktur besteht aus einem komplexen und aufwändigen Finanzierungsmix. Dabei müssen im Durchschnitt

42 Prozent der Einnahmen selbst erwirtschaftet werden. Die Unterstützung durch die Kommunen beträgt 27 Prozent, durch die Länder 18 Prozent. Mit großem Abstand folgen Bund, Sonstige, Stiftungen und EU. Je nach Sitz, Tätigkeitsspektrum oder Entwicklungsstand variieren diese Verhältnisse in den Einrichtungen vor Ort extrem: So beträgt zum Beispiel die Eigenfinanzierungsquote in Hessen im Durchschnitt zwischen 65 und 70 Prozent. Nur wenigen gemeinsam ist, dass sie auf eine sichere und auskömmliche öffentliche Förderung vertrauen und aufbauen können.

- Eigenerwirtschaftung: Auch die Eigenerwirtschaftung zeigt sich als Mix, der wiederum zwischen programmatischer Ausrichtung, räumlichen Kapazitäten, finanziellen Möglichkeiten und Notwendigkeiten, örtlicher Markt- und Konkurrenzsituation, Niedrigschwelligkeit der Preisgestaltung etc. immer wieder neu austariert werden muss. Die Kulturveranstaltungen – von Musik verschiedener Stilrichtungen über Theater, Literatur, Kleinkunst, Film oder Tanz – umfassen etwa 20 Prozent der Angebote. Hier wird allerdings die Hälfte der Eigenmittel erwirtschaftet, so dass dieser Bereich von enorm hoher betriebsökonomischer Bedeutung bei gleichzeitig hoher Konkurrenzsituation ist.
- Personalmix und Akteur:innengruppen: Soziokultur ist eine in überaus hohem Maß zivilgesellschaftlich ausgerichtete und getragene Kulturpraxis: Die 27.531 aktiven Personen verteilen sich gemäß folgender Aufschlüsselung: 59 Prozent freiwillig Engagierte und ehrenamtlich Aktive, 18

Prozent freie Honorarkräfte, neun Prozent sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, sechs Prozent 450-Euro-Kräfte, fünf Prozent Gastronomie-Mitarbeitende, je ein Prozent BFD, FSJ oder FKJ, Auszubildende und Praktikant:innen.

- Zur weiteren Differenzierung der etwa 2.500 hauptamtlich tätigen Personen: 73 Prozent sind Teilzeit-, lediglich 27 Prozent Vollzeitstellen, 18 Prozent sind befristet. Lediglich 25 Prozent werden nach öffentlichem Tarif, etwa TVöD, entlohnt. Im Vergleich zur letzten Erhebung sank der Anteil der hauptamtlich tätigen Personen am Personalmix von zehn Prozent auf neun Prozent, der Anteil an Vollzeitstellen war ebenfalls leicht rückläufig.

## Kulturarbeit, die an die Substanz geht

Es ist wahrlich kein Geheimnis: Freie Kultur ist in den seltensten Fällen auskömmlich gefördert oder gar jahresübergreifend perspektivisch gesichert. Es darf also nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch in weiten Bereichen der Soziokultur die Strukturen beileibe nicht so stabil sind, wie sie von außen betrachtet scheinen mögen (Bundesverband Soziokultur 2019; Eichner 2022; Hesse 2022).

Auch wenn Bund, Länder und Kommunen in den letzten Jahren wichtige Schritte unternommen haben, hapert es noch zu oft an den Rahmenbedingungen. So herrscht in vielen Einrichtungen eine chronische strukturelle Unterfinanzierung: Es gibt zu wenig institu-

tionelle Förderung, zu oft eine unaufhörliche Dauerbastlei mit Projektförderungen und den damit verbundenen Bedingungen wie Fehlbedarfsfinanzierung, Refinanzierungsverbot, eingeschränkter Verwendbarkeit der Fördermittel etc., nicht zu vergessen: keine Flexibilität über das Jahresende hinaus und natürlich die ständige Unsicherheit: Wie geht es weiter? Entsprechend aufwändig und kräftezehrend zeigt sich weiterhin dieser Dauerspagat zwischen inhaltlicher Arbeit und den, Jahr für Jahr immer wieder neu zu gestaltenden, existenzsichernden Notwendigkeiten. Und das alles neben einem vollen Tagesgeschäft, mit einem sehr schlanken Personaltableau und oft mit freiwilligem Engagement als Lückenstopfer für strukturelle Defizite. Denn die Unterförderung äußert sich nicht zuletzt auch in unzureichenden Personalkapazitäten.

## Zukunftsweisende Beispiele: Paradigmenerweiterung in der Förderung

Erfreulicherweise gibt es zunehmend, wenn gleich nicht allerorten, in vielen Kommunen und auch manchem Bundesland entsprechende Bestrebungen, die Szene oder Einrichtungen zu stärken. Ein sehr positives Beispiel der letzten Jahre stellt die Förderung soziokultureller Zentren in Hessen dar: In einem Modellprojekt wurde die Förderung für kontinuierlich wirkende Soziokulturzentren von einer Projekt- auf eine so genannte Strukturförderung umgestellt (Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst 2016; Hesse 2016).

Ein wesentlicher Aspekt ist, dass die Landesförderung für nahezu alle laufenden Kosten, darunter auch Personal, Betriebskosten und selbstverständlich auch Programmkosten im jeweiligen Ermessen der Einrichtung verwendet werden kann – und das ganzjährig. Parallel dazu wurde der Landesetat Soziokultur in die mittelfristige Finanzplanung des Landes aufgenommen und während der

**90** Projektlaufzeit 2016 bis 2020 mit einigen Erhöhungen auch in den Förderhöhen gezielt gestärkt, um die chronische Unterfinanzierung zumindest in ersten Schritten nachzuziehen. Ein weiteres Novum: Die Weiterleitung der Fördergelder erfolgt über den zuständigen Landeskulturverband LAKS Hessen e.V., die Landesarbeitsgemeinschaft der Kulturinitiativen und soziokulturellen Zentren in Hessen. In diesem Zusammenhang wurde auch die LAKS Hessen von der bisherigen Projektförderung auf eine institutionelle Förderung umgestellt.

Dies kommt einem umfassenden Paradigmenwechsel der Förderung für einen wichtigen Bereich der Kulturszene gleich (Deutscher Kulturrat 2016). Ein kleiner Schritt für einen Landeskulturhaushalt, ein historischer Meilenstein für die soziokulturelle Szene – mit einer nicht zu unterschätzenden Signalgebung auch an die vielen haupt-, neben- und ehrenamtlich Aktiven. Das kollektive Aufatmen mag in folgendem emotionalem Ausruf eines Pioniers der hessischen Soziokulturszene erahnt sein: „Dass ich das noch erleben darf!“

Das Modellprojekt wurde in Hessen von allen Beteiligten als Erfolgsmodell bewertet. Zudem fand es Aufnahme in die Longlist des neuen Kulturpolitikpreises KULTURGESTALTEN der Kulturpolitischen Gesellschaft und als beispielgebende hessische Vorzeigemaßnahme in den „Dritten Staatenbericht von 2020 zur Umsetzung der UNESCO-Konvention über den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen von 2005 in und durch Deutschland im Berichtszeitraum 2016–2020“ (Auswärtiges Amt 2021). In Konsequenz wurde das Modellprojekt vom Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) in den Regelbetrieb überführt sowie der Landesetat Soziokultur etappenweise in 2021 und ab 2022 weiter erhöht, um die Einrichtungen in ihrer Struktur sowie Entwicklung grundlegend zu bestärken (Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst 2022).

Ein Beispiel, das sehr gerne weiter Schule machen darf, denn ähnliche strukturorientierte Förderungen gibt es derzeit, spezifisch durchaus unterschiedlich, nur in Sachsen, Baden-Württemberg und nun auch Hessen. Entsprechende Bedarfe gibt es aber ganz sicher in allen Bundesländern und Kommunen. Erfreulicherweise zeigen sich in weiteren Bundesländern ermutigende Anbahnungstendenzen, unter anderem in Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein oder Mecklenburg-Vorpommern. Das ist auch dringend nötig, wie die Disruptionen seit Einbruch der Corona-Pandemie in schmerzhafte Erinnerung und politische Wiedervorlage gebracht haben.

## **Das Brennglas Corona und Szenarien der Zukunft**

Das viel zitierte Brennglas Corona brachte seit Frühjahr 2020 die teils massiven Unterschiedlichkeiten in der Kunst- und Kulturlandschaft zum Vorschein. Arbeitsbedingungen und Einkommensmöglichkeiten ebenso wie Förderhöhen und -instrumentarien öffentlicher Unterstützung bewegen sich in einem sehr breiten Spektrum. Wohl nie zuvor lagen diese Unterschiedlichkeiten von höchst prekär bis abgesichert derart öffentlich sichtbar vor aller Augen. Zahlreiche bis dato kaum vorstellbare Unterstützungsprogramme seitens Bund, Ländern und Kommunen versuchten, in ihrer Gesamtheit diesen Unterschiedlichkeiten möglichst gerecht zu werden und die relevanten Einrichtungen und Akteur:innen der kulturellen Infrastruktur existenzunterstützend durch den Zeitraum der Pandemie zu führen. Für dieses Engagement sei allen engagierten Beteiligten bei Bund, Ländern oder Kommunen, ob öffentlich sichtbar oder im Büro, Home- oder Remoteoffice, von Herzen gedankt! Gleichzeitig, zudem massiv drastisch zugespitzt seit dem Frühjahr 2022 durch den Ukraine-Krieg und seine Auswirkungen, werden die immensen krisenbedingten Zusatzausgaben öffentliche Haushalte auf allen Ebenen absehbar vor Zerreißproben stellen. Was erneut die Frage aufbringt: Wie geht es weiter? Denn die weiteren kurz-, mittel- bis langfristigen Perspektiven sind völlig unklar. Schleichende bis galoppierende Abwärtsspiralen, die es zu verhindert gilt, sind nicht ausgeschlossen.

Dazu findet sich nachfolgend ein kleines, ebenso plakativ zugespitztes wie teils salopp formuliertes Gedankenspiel. Eine kleine Szenariotechnik im Sinne des frühzeitigen Erkennens von Veränderungs- bzw. Verhinderungsmöglichkeiten durch Sensibilisierung für die Zukunft.

### **Szenario A: Kollaborieren**

**91**

Soziokulturelle Zentren und Initiativen sind weiter selbstverständlicher Teil und Akteur:innen lokaler wie (über)regionaler, sozialräumlich kompetenter Kultur- und Bildungslandschaften. Denn Kooperation, Teilhabe und Vernetzung sind DNA praktizierter Soziokultur. In einer stabilen und krisensicheren öffentlichen Verantwortungspartnerschaft können sie ihre vielfältigen Wirkkräfte dem Gemeinwesen zur Verfügung stellen. Sie tragen als zutiefst demokratische Kulturpraxis maßgeblich zu inklusiver Teilhabe, kultureller Vielfalt, zu Kooperation statt Wettbewerb, zur partnerschaftlichen Arbeit in Netzwerken und zu sozialem Frieden bei. Sie werden getragen von einer bunten Mischung aus fachlich qualifizierten, dem Aufgabentableau angemessen vielen und fair beschäftigten Mitarbeitenden und einem weiterhin hohen Maß an zivilgesellschaftlichem Engagement.

### **Szenario B: Cola-Bieren**

Der Spagat für soziokulturelle Zentren und Initiativen zwischen aufwändigen und komplexen Eigenerwirtschaftungsnotwendigkeiten

und Gemeinwohlausrichtung hat sich drastisch verschärft. (Selbst-)Ausbeutung sticht. Aufreibende Existenzkämpfe sind die Regel, Krisenmanagement eine Daueraufgabe. Motivierte und engagierte Mitarbeitende werden erfolgreich von anderen Kultureinrichtungen oder vom freien Markt, die ein Einkommen zum Auskommen ermöglichen und eine ökonomische Perspektive bieten können, um- und

**92** abgeworben. Die betriebliche Ausrichtung erfolgt an Markt- gängigkeit und Getränkeumsatz. Randnotiz: Das massenhaft nötige, aber mit strikten Auflagen verbundene Sponsoring eines weltweit dominierenden Brauseherstellers sorgt für ein Revival und neue Umsatzrekorde einer ästhetisch wie geschmacklich eher fragwürdigen Getränkemischung.

### Szenario C: Kollabieren

Soziokulturelle was? Die einst einer modernen und pluralen Gesellschaft angemessene Kulturlandschaft anno 2020 hat sich drastisch bereinigt. Öffentlich geförderte Kultur findet weitgehend nur noch in den Ballungsräumen statt. Der Großteil der Förderung fließt in Verwaltung und Bauunterhaltung, künstlerische und kulturelle Aktivitäten laufen weitgehend über externe Stiftungen und privatwirtschaftliche Sponsoren. Immerhin noch 1,24 Prozent der öffentlichen Kulturförderung fließen in die kleinstädtischen und ländlichen Räume, wo angesichts der Krisen der Städte mehr als die Hälfte der Bevölkerung lebt. Ausblick: 2035 werden neuartige Förderprogramme für bildungsbenachteiligte und kulturferne Schichten und Milieus aufge- legt. Gemäß statistischem Bundesamt umfassen diese 95,3 Prozent der Bevölkerung. Die Programme gehen mit dem visionär-programmatischen Titel „Kultur für alle“ an den Start.

## Zwischen Herausforderungen und Gelingensbedingungen

Es ist also unklar, was die Zukunft bringen wird. Sehr absehbar ist aber: Massive gesellschaftliche Herausforderungen werden bleiben, sehr wahrscheinlich sogar teils drastisch zunehmen. Plurale, superdiverse und von Widersprüchen geprägte Gemeinschaften sollen friedvoll zusammenleben. Gleichzeitig verschärfen sich die Wohn- und Verkehrskrisen der Städte, die Ungleichheiten von Einkommens- und Vermögensverteilung oder die Chancengleichheit in Bezug auf Bildung. Gesellschaftliche und digitale Teilhabe muss hergestellt und gesichert sowie das Stadt-Land-Gefälle überwunden werden. Und nicht zuletzt geht es immer noch und immer wieder um die Stärkung der Demokratie und das Eintreten gegen Extremismus. Es braucht also Vorbilder, Veränderungsintelligenz, Veränderungspilot:innen und glaubwürdige Vermittlungsinstanzen auf vielen Ebenen.

Dies gilt auch für die zentrale und globale Herausforderung der Nachhaltigkeit. Der statistische Bericht des Bundesverbands Soziokultur „Das braucht's! Nachhaltige Entwicklung in der Soziokultur 2022“ hat gezeigt: Nachhaltigkeit durch Soziokultur ist sowohl bereits in vielen Facetten gut angelegt als auch weiter und vielseitig entwicklungsfähig. Nachhaltig-

keit in der Soziokultur im Sinne betriebsökologischer Aspekte ist durchaus unterschiedlich ausgeprägt und rückt zunehmend stärker in den Fokus. Es benötigt aber auch Nachhaltigkeit FÜR die Soziokultur. Denn es darf bezweifelt werden, dass die bisherige Statistik, wie sie die bisherigen Statistikerhebungen des Bundesverbands zeichnen, angesichts der künftigen Herausforderungen ein belastbar tragfähiges Zukunftsmodell darstellt. In weiten Bereichen der Soziokultur herrscht weiter eine strukturelle Unterfinanzierung. Diese äußert sich nicht zuletzt als Personalproblem: viel zu wenige hauptamtliche Kapazitäten bei gleichzeitig meist unterdurchschnittlicher Entlohnung bei gleichzeitig zahlreichen und teils drastisch steigenden betrieblichen Aufgabenstellungen. Es ist bereits angesichts der Generationennachfolge in vielen soziokulturellen Zentren klar erkennbar: Engagiertes künftiges (Führungs-)Personal ist zu den bisherigen, oft unzumutbaren Arbeitskonditionen nicht zu gewinnen oder zu halten (Eichner 2022).

Die Ressource Mensch ist aber die zentrale Gelingensbedingung, die es braucht, um Orte mit Leben und Wirkung zu füllen. Diese Ressource galt bisher als quasi selbstverständlich in der stark zivilgesellschaftlich getragenen Soziokultur, sozusagen als nachwachsender Rohstoff. Klar erkennbar ist bereits: Diese Ressource ist ebenfalls massiv im Wandel begriffen: Fachkräftemangel, drastisch gestiegene Erwartungshaltungen hinsichtlich Work-Life-Balance, Einkommen oder Aufgabenspektrum, Wandel sowie teils erhebliches Wegbrechen von ehrenamtlichem Engagement und damit verbundene neue He-

rausforderungen an Ehrenamtsmanagement. Selbstausbeutung und hohe Ehrenamtlichkeit als Lückenstopfer werden absehbar nicht mehr das Auffangbecken für strukturelle Defizite sein.

Und das Nach- und Vordenken in der Szene in Zeiten des Wandels – unterstützt durch auf Reflektion und Change-Management angelegte Programme wie „Profil“ des Fonds Soziokultur (Fonds Soziokultur 2022) – bringen weitere und teils neue Aspekte auf: Einige Fragen an die prognostische Fantasie: Wie entwickelt sich das neue Normal in den kommenden Jahren? Wo kommt das Publikum zurück, wo nicht? Ist die extrem hohe Eigenerwirtschaftungsquote der Vergangenheit weiter leistbar? Können langjährig aufgebaute und mühsam in Balance gehaltene Geschäfts- und Betriebsmodelle für die Zukunft neu austariert werden? Wie entwickeln sich neue Dynamiken zwischen Kooperation und Marktkonkurrenz? Wie lässt sich weiterhin ein auch finanziell möglichst barrieararmes Kulturangebot für möglichst viele ermöglichen? Ist eine Querfinanzierung von Veranstaltungen mit Gewinn zugunsten defizitärer, aber wichtiger Angebote weiter möglich, z.B. Kinder- und Jugendkultur, Förderung junger Künstler:innen oder neuer Formate, künstlerische Nischen, personal- und zeitintensive Aktivitäten hinsichtlich Kooperationen, Teilhabe oder kultureller Bildung? Und wie soll man die richtigen Erhöhungen des Mindestlohns, Preissteigerungen durch Inflation oder steigende Energiekosten stemmen? Fragen über Fragen mit zahlreichen tagesaktuellen wie strategischen Herausforderungen bei reichlich Unbekannten.

## Zukunfts-fähigkeit - Das braucht's!

Die Erfolgsmodelle der Vergangenheit sind also nicht mehr per se die Modelle für die Zukunft. Neuaufstellung, -ausrichtung und -austarieren sind allenthalben angesagt. Es gilt auch für soziokulturelle Zentren, sich krisenfester und zukunftsorientiert aufzustellen.

**94**

Im sehr anspruchsvollen Spagat, sich neu zu erfinden und sich dabei gleichzeitig treu zu bleiben. Und das, nicht zu vergessen, in weiter sehr dynamischen Zeiten.

Dabei benötigt es auch passende Unterstützung durch die politischen Verantwortlichen bei Kommunen, Land und auch Bund. Es bedarf insbesondere:

- sichere und überjährige Basisfinanzierung in einer gemeinsamen Verantwortungspartnerschaft der öffentlichen Hand zwischen Kommunen, Ländern und Bund;
- Unterstützung bei strategischer Weiterentwicklung, etwa qualifizierte Personalentwicklung, Generationennachfolge/-erweiterung, Arbeitsfeldentwicklung oder Change-Management;
- ein dem Aufgabenspektrum angemessenes Personal- und Entlohnungstableau
- soziale Standards und faire Entlohnung für Beschäftigte wie Künstler:innen;

- freiwilliges Engagement nicht als Lückenbüßer und Ersatz für nötige hauptamtliche Grundstrukturen (Ehrenamtsmanagement);
- leistbare Eigenerwirtschaftungsquoten;
- finanzielle Unterstützung der laufenden Programmarbeit ebenso wie der Betriebskosten;
- finanzielle Unterstützung bei Investitionen für technische Standards, Barrierefreiheit oder energetische Sanierung
- Unterstützung bei Qualifikation und den Herausforderungen durch die Digitalisierung, etwa digitale Kompetenz, Teilhabe und Entwicklung von digitalen Formaten und Angeboten;
- Qualifizierung im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und des Audience-Developments;
- Dynamisierungen, etwa durch Inflationsausgleich, aufgrund von steigenden Betriebskosten oder zur Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben wie dem Mindestlohn.

## **Kein Sahnehäubchen: Kulturförderung als knallharte Zukunfts- und Demokratiepolitik**

Was also bringt die herausfordernde Zukunft? Ein massives kulturpolitisches Roll-back? Oder – Zeiten der Krise sind Zeiten der Gestaltung – eine kluge, zukunfts- und ressourcenorientierte (Neu-)Ausrichtung? Und das trotz, vielleicht aber auch gerade wegen absehbar angespannter werdender öffentlicher Haushalte? Durch das Brennglas Corona hat eine kulturpolitisch ohnehin bereits schwelende Frage drastisch an Relevanz gewonnen: Ist öffentliche Kulturförderung, wie sie bis 2020 praktiziert wurde, noch zeitgemäß? Oder gar zukunftsfähig? Denn die Unwuchten in Förderhöhen oder -instrumentarien sind zwar als historisch gewachsenen erklärbar, als Zukunftsmodell taugen sie in der bisherigen Form aber nicht. Es ist eine zentrale Aufgabe der Gegenwart und nahen Zukunft, Kulturpolitik und damit auch real praktizierte Kulturförderung hinsichtlich Zukunfts- und Ressourcenorientierung sowie Verteilungsgerechtigkeit zu hinterfragen und neu auszutarieren.

Die prognostische Fantasie lässt ein breites Spektrum an Möglichkeiten zu kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklungen zu. Von optimistisch bis pessimistisch. Die gesellschaftlichen Herausforderungen sind immens, von der globalen bis auf die Mikroebene, also dem spezifischen Lebensalltag der Menschen vor Ort. Das ist keine einfache Ausgangsbasis und ein ergebnisoffener und hochkomplexer Stresstest auf allen Ebenen.

Braucht es dabei Kultur? Wohl wenig überraschend an dieser Stelle: Ja, unbedingt! Wie bitteschön sollen wir denn sonst Antworten und Wege auf die klassische Frage finden? Wie wollen wir friedlich miteinander leben? Wie gestaltet sich eine zukunftsfähige Gesellschaft, im Großen wie im Kleinen? Nein, Kunst und Kultur können diese Fragen nicht lösen. Kunst und Kultur können und müssen sie aber thematisieren, Verständigungsprozesse ermöglichen oder Diskurs-, Erprobungsräume und Anwendungsräume anbieten. Reale Räume ebenso wie ideelle Freiräume. Kultur spielt damit eine elementar unverzichtbare Rolle, in welchem gesellschaftlichen Klima diese Fragen ausgehandelt werden oder auch konkret Gestalt annehmen können. Kreativ, zugewandt, zukunfts- und lösungsorientiert, miteuübergreifend und vermittelnd statt spaltend. Die Förderung von Kunst und Kultur ist also definitiv nicht das vielzitierte Sahnehäubchen, sondern eine unverzichtbare Investition als knallharte Gesellschafts-, Struktur-, Standort- und Zukunftspolitik. Sie ist ein harter Faktor auch und gerade für harte Zeiten. Und – hochrangige Zitate gibt es zwischenzeitlich genügend – unverzichtbarer Kern der und Voraussetzung für Demokratie. Kulturpolitik ist damit auch Demokratiepolitik.

Es stehen viele gesellschaftliche Herausforderungen an. Soziokultur ist Teil der Lösung. Dabei braucht es für die soziokulturelle Szene als Unterstützung selbstverständlich auch den Anteil am Förderkuchen, die sie sich in jahrzehntelangem Engagement verdient hat und der ihr aufgrund ihrer vielfältigen Leistungen im Neben- und Miteinander kultureller Kompetenzstrukturen zusteht.

**96**

Es gibt viele Bereiche, in denen öffentliche Gelder gut investiert sind. Die gesellschaftliche Ressource Soziokultur gehört definitiv dazu.

## Literaturverzeichnis

- Auswärtiges Amt. 2021. Dritter Staatenbericht zur Umsetzung der UNESCO-Konvention über den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen von 2005 in und durch Deutschland im Berichtszeitraum 2016–2019.
- Bundesverband Soziokultur. 2022: Das braucht's! Nachhaltige Entwicklung in der Soziokultur 2022. Berlin.
- Bundesverband Soziokultur. 2021. 3,2,1... auf! Lage der soziokulturellen Zentren und Initiativen, Literatur- und Kulturzentren sowie kulturelle Initiativen 2021. Berlin.
- Bundesverband Soziokultur. 2019: Was braucht's? Soziokulturelle Zentren in Zahlen 2019. Statistischer Bericht des Bundesverbands Soziokultur e. V. Berlin.
- Bundesverband Soziokultur. Soziokultur – ganz einfach und ganz unverblümt! Zahlen und Fakten präsentiert von Grundschülerinnen und Grundschülern. Kurzfilm. [www.sozikultur.de/bundesverband](http://www.sozikultur.de/bundesverband). Zugegriffen: 20. November 2022.
- Bundesverband Soziokultur. Was glauben Sie denn, ist Soziokultur? Soziokultur anschaulich erklärt in nur 185 Sekunden. Kurzfilm. [www.sozikultur.de/bundesverband](http://www.sozikultur.de/bundesverband). Zugegriffen: 20. November 2022.
- Deutscher Kulturrat. 2016. <https://www.kulturrat.de/themen/regionale-kulturpolitik/landeskulturpolitik/hessen/?print=pdf>, Zugegriffen: 20. November 2022.
- Eichner, Corinne. 2022: Leistung fair bezahlen. SOZIOkultur 2/22: 27. Leistung fair bezahlen – Bundesverband Soziokultur e.V. Zugegriffen: 8. Dezember 2022.
- Fuchs, Max: 2013. Soziokultur ist ein Menschenrecht. SOZIOkultur 2/13: 16f. <https://www.sozikultur.de/wp-content/uploads/2021/09/Sk-2013-2-Freiraume.pdf>. Zugegriffen: 8. Dezember 2022.
- Fonds Soziokultur. Sonderprogramm NEUSTART KULTUR – Neuauflage Profil: Soziokultur 2023. <https://www.fonds-soziokultur.de/foerderung/foerderprogramme/sonderprogramm-neustart-kultur.html>. Zugegriffen: 20. November 2022.
- Gruber, Kristina, Brocchi, Davide. 2020: Nachhaltigkeitskultur entwickeln. Praxis und Perspektiven Soziokultureller Zentren. Abschlussbericht zum Forschungsprojekt des Instituts für Kulturpolitik der Universität Hildesheim in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Soziokultur e. V. Gefördert vom Fonds Nachhaltigkeitskultur des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE). Hildesheim: Universität Hildesheim. <https://www.jetztin Zukunft.de/wp-content/uploads/2020/11/Abschlussbericht-Nachhaltigkeitskultur-entwickeln.pdf>. Zugegriffen: 18. Juli 2022.
- Hesse, Bernd. 2022: Auch Kulturförderung braucht Transformation – Ein Plädoyer für Basisförderung und Dynamisierung. SOZIOkultur 1/22: 34.
- Hesse, Bernd: 2016: Zukunftsweisendes Pilotvorhaben – „Modellprojekt Soziokultur“ in Hessen. Kulturpolitische Mitteilungen II/2016: 14.
- Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst. Teilhabe Fördern – Soziokultur. <https://wissenschaft.hessen.de/Foerderung-finden/Kulturoerderung/SozioKultur>. Zugegriffen: 20. November 2022.
- Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst. Hessen als Vorreiter – Pressemitteilung vom März 2016 zum Start der Modellförderung für Soziokultur <https://wissenschaft.hessen.de/foerderung-finden/kulturoerderung/soziokultur/start-modellfoerderung-fuer-soziokultur>. Zugegriffen: 8. Dezember 2022.
- Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst. 2018. Kulturatlas Hessen – 1. Bestandsaufnahme der staatlichen Kulturförderung.
- Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst. 03/22. Landesförderung für Soziokulturelle Zentren wird zum zweiten Mal verdoppelt. <https://hessen.de/presse/landesfoerderung-fuer-soziokulturelle-zentren-wird-zum-zweiten-mal-verdoppelt>. Zugegriffen: 20. November 2022.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft und LAKS Hessen e. V. (Hrsg.). 2004. Soziokultur und ihre Förderung durch die Länder.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft. 2010. Ist Soziokultur lehrbar? – Dokumentation des Forschungsprojekts „Arbeit und Wirkungsweisen von soziokulturellen Zentren als Berufsfeld für Abgänger von Kulturstudiengängen“.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.). 2022. Jahrbuch für Kulturpolitik 2021/22 – Kultur der Nachhaltigkeit. Fachbeiträge, Kulturstatistik, Literatur.
- LAKS Hessen e. V. 2018. Gesellschaft im Wandel – Soziokultur schafft MehrWerte. [https://www.laks.de/fileadmin/user\\_upload/bilder/LAKS/Dokumente/LAKS\\_PaperWahl2018\\_02Folder\\_A4\\_web.pdf](https://www.laks.de/fileadmin/user_upload/bilder/LAKS/Dokumente/LAKS_PaperWahl2018_02Folder_A4_web.pdf). Zugegriffen: 18. Juli 2022.
- LAKS Hessen e. V. 2018. Soziokultur ist MehrWert. [https://www.laks.de/fileadmin/user\\_upload/bilder/LAKS/Dokumente/Soziokultur\\_ist\\_MehrWert.pdf](https://www.laks.de/fileadmin/user_upload/bilder/LAKS/Dokumente/Soziokultur_ist_MehrWert.pdf). Zugegriffen: 18. Juli 2022.
- Mager, Christoph, Freytag, Tim und Hoyler, Michael. 2018: Soziokulturelle Einrichtungen in Deutschland – zeitliche Dynamik und räumliche Muster. Nationalatlas aktuell 12 (08.2018) 4. Leipzig: Leibniz-Institut für Länderkunde [https://aktuell.nationalatlas.de/Soziokultur.4\\_08-2018.0.html](https://aktuell.nationalatlas.de/Soziokultur.4_08-2018.0.html). Zugegriffen: 18. Juli 2022.
- Müller-Espey, Christian. 2019. Zukunftsfähigkeit gestalten: Untersuchung nachhaltiger Strukturen soziokultureller Zentren. Studien zur Kulturpolitik. Cultural Policy, Band 20. (RIP)
- Rhein Main Eurokunst, 2016. <http://rhein-main.eurokunst.com/hessen-startet-deutschlandweit-einmalige-modellfoerderung-fuer-soziokultur>. Zugegriffen: 20. November 2022.
- Schneider, Wolfgang (Hrsg.), Gruber; Kristina (Hrsg.), Brocchi, Davide (Hrsg.). 2021. Jetzt in Zukunft – Zur Nachhaltigkeit in der Soziokultur. Statistisches Bundesamt (Destatis). 2020: Bildung und Kultur – Spartenbericht Soziokultur und Kulturelle Bildung. [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publikationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-soziokultur-5216101209004.pdf;jsessionid=5481E9E317B0CCB2A704A2C9F40DDC39.live742?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Kultur/Publikationen/Downloads-Kultur/spartenbericht-soziokultur-5216101209004.pdf;jsessionid=5481E9E317B0CCB2A704A2C9F40DDC39.live742?__blob=publicationFile). Zugegriffen: 18. Juli 2022.
- Stiftung Niedersachsen. Was wir fördern – SozioK\_Change. [www.stnds.de/was-wir-foerdern/programme/soziok\\_change](http://www.stnds.de/was-wir-foerdern/programme/soziok_change). Zugegriffen: 8. Dezember 2022.



# Kennzahlen der Theater als legitime Entscheidungsgrundlage?

## Zur politischen Dimension der Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins

Tillmann Triest

Um im Krisendiskurs über das öffentlich-rechtliche Stadttheatersystem zurückliegende Entwicklungen aufzuzeigen und Prognosen für die Zukunft zu treffen, greifen verschiedene Akteur:innen zur quantitativen Analyse auf Kennzahlen der Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins (DBV) zurück (bspw. Mandel 2021, S. 14 oder Schmidt 2020, S. 5). Der DBV ist der Arbeitgebendenverband der deutschen Theater in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft, dem auch einzelne Privattheater und selbständig betriebene Orchester angehören (Jacobshagen und Schmierer 2016, S. 157). In der Verantwortung des DBV stellen die Theaterstatistiken die größte Datensammlung über die deutsche Theater- und Orchesterlandschaft dar, die dadurch scheinbar ein Abbild dieser in Zahlen erlaubt. Doch welche Schlüsse lassen sich tatsächlich aus den Statistiken ziehen? In Bezug auf den Nutzwert öffentlicher Statistiken lässt sich feststellen: Die Aufbereitung und Darstellung der Statistiken sind wesentlich für den Zugriff und die Arbeit mit den Daten. Quellenkritische Betrachtungen der Theaterstatistiken fanden in der empirischen Kulturforschung allerdings bisher kaum statt. Lediglich Henning Röper, der das wegweisende „Handbuch Theatermanagement“ herausgegeben hat, bemerkte zur alten Systematik der Statistik, die bis zur Spielzeit

2003/2004 angewandt wurde, dass Verknüpfungen zwischen verschiedenen Kategorien aufgrund unterschiedlicher Erhebungsdesigns vielfach nicht funktionieren und einzelne Kategorien nicht eindeutig genug aufgeschlüsselt seien (Röper 2006, S. 456–458). In der neuen Systematik wurden neben einer Überarbeitung des Layouts vor allem neue Kennzahlen eingeführt, womit anders als in der alten Systematik einzelne Informationen differenzierter dargestellt werden, beispielsweise bei den Kostenarten, Veranstaltungsformaten und Personalstellen (DBV 2006, S. 5). Darüber hinaus fanden Rundfunkorchester Eingang in die Theaterstatistiken (ebd.). Die neue Systematik wurde hinsichtlich Röpers Kritik noch nicht analysiert, wenn auch die Zahlen der Statistiken regelmäßig in kulturpolitischen Diskursen herangezogen werden, etwa in Fragen um Auslastungen, Vertragsverlängerungen und Zuwendungen. Daraus schließend bedarf es einer Analyse der Statistiken in Hinblick auf die Aufbereitung und Robustheit der Daten, wenn die Theaterstatistiken als Diskussionsgrundlage herangezogen werden sollen. Welche Ausmaße Kennzahlen als Argument annehmen können, zeigte sich in unvergleichlicher Weise im halleschen Opernstreit, bei dem der damalige Geschäftsführer

führer Stefan Rosinski und der damalige Opernintendant Florian Lutz unter anderem öffentlich über die Auslegung von Besuchszahlen stritten – ein Schauplatz neben vielen weiteren (Müller 2019; Hartung 2020).

Ausgehend von diesen Überlegungen verfolgt der Beitrag das Ziel, für ein kritisches Verständnis im Umgang mit den Theaterstatistiken

**100** des DBV zu sensibilisieren und der Frage nachzugehen, welchen Zugriff die Statistiken insbesondere als Instrument zur Legitimationsgenese erlauben beziehungsweise erfordern. Nach Einführung in Logik und Aufbau der Statistiken werden anhand ausgewählter Beispiele Ungereimtheiten, Widersprüche und Problemfelder analysiert. Die Erkenntnisse werden somit nicht nur von methodischem Interesse sein, sondern ermöglichen auch, eine kulturpolitische Tragweite aufzuzeigen, die die Verantwortung des DBV an dieser Stelle zumindest teilweise infrage stellt.

## Aufbau und Analyse der Theaterstatistiken

Auf Bitten der Theater zu Vergleichszwecken eine handliche Form der Statistiken jährlich herauszugeben, veröffentlichte der DBV 1967 die erste Theaterstatistik (DBV 1967, S. 1). Seitdem erscheint jährlich eine Theaterstatistik, die sich auf die zurückliegende Spielzeit und das vergangene Rechnungsjahr bezieht. Die Theaterstatistiken sind im Aufbau seit der Statistik für die Spielzeit 1979/1980 untergliedert in drei Abschnitte, je einen für Theater und Orchester in der Bundesrepublik

Deutschland, in Österreich und in der Schweiz (DBV 1981, S. 3). Die Abschnitte enthalten je betriebliche Daten über Träger, Rechtsform, Spielstätten, Zahl der Sitzplätze sowie Veranstaltungs- und Besuchszahlen, Angaben über Personal, Einnahmen, Ausgaben, Kartenpreise und Informationen zu Verhältniszahlen wie Auslastung und Einspielergebnis (DBV 2019, S. 6). Ferner werden die Daten aus Deutschland in Summentabellen addiert und nach Gemeindegrößen und Bundesländern sortiert dargestellt (ebd.). Sie geben unter anderem jeweils Auskunft über Gesamtveranstaltungs- oder Besuchszahlen. Die Daten über Veranstaltungen, Besuche, Kartenpreise und Auslastung sind jeweils nochmals untergliedert in Oper, Tanz, Operette, Musical, Schauspiel, Kinder- und Jugendtheater, Konzert, Figurentheater, sonstige Veranstaltungen und theaternahes Rahmenprogramm (DBV 2019, S. 38–63, 66–113, 178–187, 190–213). Auch die anderen Rubriken sind in einer eigenen Logik aufgebaut, beispielsweise Personal nach künstlerischem und nicht künstlerischem Personal sowie Einnahmen nach Einnahmequellen (DBV 2019, S. 116–135, 138–155).

In der Einführung in die Statistiken gibt der Herausgeber den Gebrauchshinweis, dass Vergleiche zwischen verschiedenen Theatern einer präzisen Kontextualisierung bedürfen aufgrund der hohen Vielfalt und lokalen Spezifitäten der Theaterbetriebe (DBV 2019, S. 4). Damit wird auf Grenzen hingewiesen, während gleichzeitig der Umfangreichtum der Datensammlung hervorgehoben wird, was die Statistiken allerdings nicht gegen Fehler gefeit macht. Vielmehr offenbart die Arbeit mit den Statistiken Probleme, wie auch Röper sie beschrieb, sowie weitere Tücken. Insgesamt können sechs Problemfelder identifiziert werden, die nachfolgend vorgestellt werden:

1. **Fehlende Kontrollinstanzen**
2. **Uneinheitliche Kategorien**
3. **Uneindeutige Kategorien**
4. **Missverständnis zwischen „Besucher“ und Besuchen**
5. **Unterschiedliche Erhebungszeiträume**
6. **Berechnung der Auslastungswerte**

## 1. Fehlende Kontrollinstanzen

Die Wirtschaftsdaten der Theater werden an den DBV übermittelt, ohne dass diese von Kontrollinstanzen geprüft werden. Das kann zum einen zur Folge haben, dass Theater die Kategorien in der Statistik unterschiedlich auslegen und entsprechend Zahlen ausweisen können. Zum anderen können Zahlendreher und Rechenfehler – seitens der Theater oder des DBV – unbemerkt bleiben. Beispielsweise wurden in der Statistik über die Spielzeit 2009/2010 die Zahlen für das Staatstheater Kassel in der Rubrik „Neuinszenierung“ für die Sparten Musiktheater und Schauspiel vertauscht: Laut Statistik waren es dreizehn Neuinszenierungen im Musiktheater und neun im Schauspiel (DBV 2011, S. 51). Ein Blick in das Spielzeitheft des Theaters offenbart, dass die Zahlen verdreht sind (Staatstheater Kassel 2009, S. 14).

**101**

Am Staatstheater Braunschweig wurden der Statistik über die Spielzeit 2014/2015 zufolge 78 Sitzplätze im Louis-Spohr-Saal (Foyer im Großen Haus) angeboten, wo drei Opern gespielt, 294 Besuche von Opern gezählt und eine Auslastung der Opern von 66,7% erzielt wurden (DBV 2016, S. 13, 41, 72, 193). Auch wenn davon abgesehen wird, dass laut Spielzeitheft keine Operninszenierungen im Louis-Spohr-Saal stattfanden, stimmen die Zahlen rechnerisch nicht (Staatstheater Braunschweig 2014). Es ist anzunehmen, dass hier Begleitveranstaltungen als Opernvorstellungen gezählt wurden. Denn laut der Daten wurden mehr Besuche festgehalten als Plätze angeboten wurden, allerdings bei einer Auslastung von Zweidrittel, obwohl diese bei den angegebenen Zahlen bei über 100% liegen müsste.

In der Statistik über die Spielzeit 2017/2018 wurde für die Deutsche Oper Berlin angegeben, dass keine Operetten aufgeführt und entsprechend auch keine Operettenbesuche verzeichnet wurden (DBV 2019, S. 39, 68, 191). Laut Spielzeitheft feierte hingegen die Operette „Die Fledermaus“ Premiere am 28. April 2018 (Deutsche Oper Berlin 2017, S. 16). Wenn auch das Stück im Spielzeitheft als

**102** Operette bezeichnet wird, wurde es in der Statistik als Oper eingeordnet.

Die Stichproben stellen eine Auswahl von zahlreichen Fehlern dar, die zeigen, dass einzelne Werte inkorrekt sind oder nicht richtig zugeordnet wurden. Es fehlt demnach an überprüfenden Kontrollinstanzen. Keinem Theater soll unterstellt werden, dass Daten vorsätzlich gefälscht werden, Fehler können passieren. Die Statistik lässt aber Auslegungsspielräume zu, die vom DBV nicht kontrolliert werden. Dadurch können sich Verzerrungen in den Ergebnissen ergeben.

## 2. Uneinheitliche Kategorien

In den Statistiken ist ein uneinheitlicher Umgang mit den Kategorien feststellbar, der beispielsweise in den Kategorien „Veranstaltungen“ und „Preise“ ersichtlich wird. In den Statistiken wird unterschieden nach Oper, Tanz, Operette, Musical, Schauspiel, Kinder- und Jugendtheater, Konzert und Figurentheater (DBV 2019, S. 38). Bei den Neuinszenierungen jedoch werden Oper, Operette und Musical als Musiktheater aufgeführt und Figurentheater findet keine Erwähnung (DBV 2019, S. 38). Bei den Preisen wird auch Tanz zum Musiktheater hinzugezählt (DBV 2019,

S. 177). Fraglich ist, wieso überhaupt eine Zusammenfassung in Musiktheater stattfindet, wenn sonst zwischen Oper, Operette und Musical unterschieden wird, und warum Musiktheater einmal ohne und einmal mit Tanz definiert wird. Ferner führen diese Zusammenfassungen zu undifferenzierten Ergebnissen. Beispielsweise sind vielerorts die Kartenpreise für Oper, Operette, Musical und Tanz nicht identisch. In der Spielzeit 2017/2018 lag am Theater Magdeburg der Eintrittspreis für ein Musical in der teuersten Preisgruppe bei 37 Euro, für eine Oper, Operette oder Tanzaufführung hingegen bei 31 Euro (Theater Magdeburg 2017, S. 164).

## 3. Uneindeutige Kategorien

Die Kategorien der Theaterstatistiken sind teilweise nicht nur uneinheitlich, sondern auch uneindeutig aufgestellt. Die übergeordnete Kategorie „Veranstaltungen“ wird in der Statistik mit großen Interpretationsmöglichkeiten eingeführt: „Veranstaltungen: Ohne Bunte Abende und Veranstaltungen ohne Theatercharakter; bei Konzerten einschließlich Wiederholungen“ (DBV 2019, S. 37). Es bleibt offen, was unter „Bunte Abende“ und „Theatercharakter“ zu verstehen ist. Demnach könnten neben Werkinszenierungen auch Opern- oder Operettengalas unter den Veranstaltungen begriffen werden. Auch die Kategorien „sonstige Veranstaltungen“ und „theaternahes Rahmenprogramm“ lassen Spielräume zu. Zu Ersterem zählen „Kabarett, Lesungen, Liederabende etc.“ (DBV 2019, S. 37) und „Rahmenprogramm“ wird darüber bestimmt, dass die Angebote „der Vermittlung dienen und für die kein oder nur ein geringes Entgelt genommen wird“ (DBV

2019, S. 37). Aber wo liegen dann beispielsweise die Grenzen zwischen einem Liederabend und einem Konzert, für das es auch eine eigene Kategorie gibt? Und inwieweit können Einführungs-Matinéen und dergleichen, die einen performativen Anteil enthalten, als „theaternahes Rahmenprogramm“, „sonstige Veranstaltung“ oder gar als eigenständige Opern- oder Schauspielvorstellung verzeichnet werden, wie beispielsweise am Staatstheater Braunschweig aufgezeigt? Des Weiteren bleibt unklar, wie Performances und Produktionen gehandhabt werden, die mit Laien erarbeitet werden, beispielsweise bei Bürger:innenbühnen. Es zeigt sich, dass die Systematik der Theaterpraxis hinterherhinkt.

#### **4. Missverständnis zwischen „Besucher“ und Besuchen**

In den Statistiken werden Zahlen über „Besucher“ von Veranstaltungen angegeben (DBV 2019, S. 65–113). Allerdings handelt es sich vielmehr um Zahlen von „Besuchen“. Die Datenangaben über „Besucher“ in den Statistiken suggerieren, dass eine Summe von verschiedenen Menschen ein Theater besucht hätte, wobei angenommen werden muss, dass ein großer Anteil der Besuchenden mehrfach in einer Spielzeit ein Theater besucht. Daher sollten die Besucher:innenzahlen der Statistiken als „Besuchszahlen“ gelesen werden, um Missverständnisse über Einmal- oder Mehrfachbesuchende zu vermeiden. Erst mit der 55. Ausgabe der Theaterstatistik wurde „Besucher“ durch „Besuche“ ersetzt.

#### **5. Unterschiedliche Erhebungszeiträume**

An den Theatern werden quantitative Daten einerseits für den Zeitraum einer Spielzeit erhoben. Diese sogenannten Stromgrößen umfassen in den Theaterstatistiken beispielsweise die Vorstellungs- und Besuchszahlen. Andererseits gibt es Bestandsgrößen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erfasst werden. Zum Beispiel werden die Einnahmen am Ende eines Kalenderjahres zusammengetragen. Korrelationen zwischen Strom- und Bestandsgrößen können entsprechend nur bedingt hergestellt werden. Innerhalb der Bestandsgrößen finden sich wiederum unterschiedliche Erhebungszeiträume. Personal und Kartenpreise werden am 01. Januar in der Mitte einer Spielzeit erfasst, beispielsweise am 01. Januar 2018 in der Spielzeit 2017/2018 (DBV 2019, S. 116–135, 177). Einnahmen werden für das zurückliegende Rechnungsjahr nach der ersten Hälfte der Spielzeit festgehalten, beispielsweise Einnahmen im Rechnungsjahr 2017 in der Spielzeit 2017/2018 (DBV 2019, S. 137). Demnach ist es innerhalb einer Statistik zum Beispiel nicht möglich, die Einnahmen aus Kartenverkäufen in Beziehung zu setzen zu den Gesamteinnahmen des Rechnungsjahrs 2017, da die Kartenpreise am 01. Januar 2018 andere sein können als am 01. Januar 2017. Das bedeutet, dass Erhebungskriterien genauestens auf ihre Vereinbarkeit geprüft werden müssen, wenn verschiedene Daten in ein Verhältnis zueinander gesetzt werden wollen.

## 6. Berechnung der Auslastungswerte

Die Auslastung – in der Theaterstatistik „Ausnutzung der Platzkapazität“ (DBV 2019, S. 189) oder auch „Besucher der eigenen und fremden Veranstaltungen am Standort in Prozent der verfügbaren Plätze“ (DBV 2019, S. 190) genannt – wird mit nachstehender Formel ermittelt:

**104**

$$\text{Auslastung} = \frac{\text{Besuchszahl}}{(\text{Sitzplatzanzahl} \times \text{Vorstellungszahl})}$$

In der Theaterstatistik wird die Berechnung wie folgt beschrieben:

„Die Platzausnutzungsziffern (Spalten 2–8) wurden in der Regel aufgrund der dem Publikum angebotenen Plätze (Tabelle 1, Spalte 2) errechnet. Die Gesamtzahl der angebotenen Plätze bei den Vorstellungen einer Kunstsparte wurde somit aus den Produkten ‚Platzzahl‘ in einer Vorstellung der jeweiligen Inszenierung mal Vorstellungszahl des betreffenden Werks‘, summiert für alle Inszenierungen der betreffenden Kunstsparte, in der untersuchten Spielzeit ermittelt.“ (DBV 2019, S. 189)

Dass hier für die Berechnung der Auslastung die Gesamtzahl der angebotenen Plätze je Inszenierung herangezogen wurde und nicht das durchschnittliche Platzangebot, das in Tabelle 1 je einer Statistik (DBV 2019, S. 9–35) angegeben wird, ist augenfällig und offenbar zugleich eine gängige Praxis. Das Vorgehen mag präzisere Werte hervorbrin-

gen, ist aber intransparent, da an keiner Stelle dargelegt wird, wie viele Sitzplätze in den jeweiligen Inszenierungen angeboten wurden. Möglicherweise verbirgt sich hinter dieser Intransparenz eine Option für Auslastungsverschönerungstaktiken, die Anwendung finden, indem bei schlecht verkauften Vorstellungen ganze Ränge geschlossen werden, um so die Auslastung einer einzelnen Vorstellung wieder zu erhöhen. Diese Taktiken sind als Folge des kulturpolitischen Drucks zu lesen, wonach Intendant:innen angehalten sind, bestimmte Auslastungswerte zu erreichen, oder Gefahr laufen, dass ihr Vertrag nicht verlängert wird (Weintz 2020, S. 281). Damit geht vielleicht auch einher, dass in der Statistik für die Theater keine Gesamtauslastungswerte verzeichnet sind, obwohl diese kulturpolitisch wie auch in der Presse als Erfolgsindikatoren insbesondere herangezogen werden (Weintz 2020, S. 187).

Daneben fällt auf, dass in der Berechnungserklärung nur auf die Platzausnutzungsziffern der Spalten 2–8 verwiesen wird und nicht auch auf Spalte 9 (Figurentheater). Entsprechend bleibt offen, ob die Auslastungswerte für das Figurentheater anders berechnet wurden. Des Weiteren ist fraglich, dass sonstige Veranstaltungen und theaternahes Rahmenprogramm nicht in die Auslastung aufgenommen wurden. Dieser Befund ist insofern relevant, als dass jene Angebote in den letzten zehn bis zwanzig Jahren quantitativ in besonderem Maße zugenommen haben und der beklagten Überproduktion der Theater zugespielen (Schmidt 2017, S. 95). Demnach ist nicht nachprüfbar, inwiefern sich die Angebotserweiterung in Hinblick auf die Auslastung entwickelt.

## Fazit

Die Theaterstatistiken des DBV umfassen die umfangreichste Datensammlung über die Theater- und Orchesterlandschaft im deutschsprachigen Raum. Bei der Arbeit mit den Statistiken offenbaren sich jedoch Fehler und Ungenauigkeiten, die zu Lasten der Robustheit und Vertrauenswürdigkeit der Daten gehen. Dass einige Veranstaltungen teilweise ganz bestimmten Kategorien zugeordnet werden, zum Beispiel den Opernvorstellungen und nicht dem theaternahen Rahmenprogramm, kann möglicherweise einerseits mit dem ideellen Selbstverständnis eines Hauses zusammenhängen, andererseits aber auch mit einer kulturpolitischen Dimension, um Zielvereinbarungen von Stakeholdern zu erreichen, beispielsweise eine definierte Veranstaltungszahl. Entsprechend bedarf der Umgang mit den statistischen Daten eines scharfen Blicks.

Als Herausgeber der Statistiken verantwortet der DBV die Inhalte, die er publiziert. Insofern steht er mit der Veröffentlichung der Daten auch kulturpolitisch in der Verantwortung, insbesondere wenn in der Wissenschaft und Praxis Kennzahlen aus den Statistiken zum Aufzeigen von Entwicklungen und Tiefen von kulturpolitischen Entscheidungen herangezogen werden. In Anbetracht der aufgezeigten Problemfelder kann das Verantwortungsbewusstsein des DBV infrage gestellt werden, wenn beispielsweise Tippfehler, vertauschte Daten oder falsche Zahlen einer Argumentation dienen sollen. Daraus lässt sich ableiten, dass es einer Evaluation und Überarbeitung des Erhebungs- und Statistik-

designs bedarf, um zukünftig eine validere und zugänglichere Diskussionsgrundlage zu bieten – auch im Sinne der Forderungen der Kulturpolitischen Gesellschaft, die die Relevanz von Kulturstatistiken hinsichtlich ihrer Anwendungsmöglichkeiten unterstreicht: Kulturstatistiken bieten Transparenz, ermöglichen die Darstellung von Entwicklungen und können die Grundlage bilden für kulturpolitische Steuerung (Kulturpolitische Gesellschaft 2022, S.

**105**

1). Denn den Theaterstatistiken wohnt das Potenzial inne, Kunst nicht bloß vermassen zu lassen, sondern durch konkrete Kontextualisierungen der Daten eine Legitimationsbasis zu schaffen, die die Zustände an den öffentlich-rechtlichen Kultureinrichtungen preisgibt und einen Weg für Lösungs- und Zukunftsstrategien für die krisenbeklagten Theater bereitet.

## Literaturverzeichnis

- Deutscher Bühnenverein (DBV). 1967. Theaterstatistik 1965/1966. Braunschweig: Waisenhaus-Buchdruckerei und Verlag.
- Deutscher Bühnenverein (DBV). 1981. Theaterstatistik 1979/1980. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein (DBV). 2006. Theaterstatistik 2004/2005. Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein (DBV). 2018. Theaterstatistik 2016/2017. Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutscher Bühnenverein (DBV). 2019. Theaterstatistik 2017/2018. Die wichtigsten Wirtschaftsdaten der Theater, Orchester und Festspiele. Köln: Deutscher Bühnenverein.
- Deutsche Oper Berlin. 2017. Saison 2017/2018. Spielzeitheft. Berlin: Deutsche Oper Berlin.
- Hartung, Ulrike. 2020. „Gefühle sind von Haus aus Rebellen“: wie sich die Oper Halle durch die Krise kämpft. In »Gefühle sind von Haus aus Rebellen«. Musiktheater als Katalysator und Reflexionsagentur für gesellschaftliche Entwicklungsprozesse, Hrsg. Dominik Frank, Ulrike Hartung, Kornelius Paede, 121–132. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Jacobshagen, Arnold und Schmierer, Elisabeth. 2016. Sachlexikon des Musiktheaters. Laaber: Laaber-Verlag.
- Kulturpolitische Gesellschaft e. V. 2022. Plädoyer für eine starke Kulturstatistik. Mehr steuerungsrelevante Daten für eine konzeptbasierte Kulturpolitik. Pressemitteilung vom 23. Mai 2022. [https://kupoge.de/pressearchiv/pressedok/2022/Plaedyer\\_fuer\\_eine\\_starke\\_Kulturstatistik.pdf](https://kupoge.de/pressearchiv/pressedok/2022/Plaedyer_fuer_eine_starke_Kulturstatistik.pdf). Zugegriffen: 10. August 2022.
- Mandel, Birgit. 2021. Legitimität der Stadt-, Staats- und Landestheater im Strukturwandel der Kulturnachfrage. In Das (un)verzichtbare Theater. Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen an öffentlich getragenen Theatern in Deutschland, Hrsg. Birgit Mandel, Charlotte Burghardt, Maria Nesemann, 11–52. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim.
- Müller, Regine. 2019. Streit um Stadttheater. Rolle rückwärts in Halle. In taz. <https://taz.de/Streit-um-Stadttheater/15574292/>. Zugegriffen: 10. August 2022.
- Röper, Henning. 2006. Handbuch Theatermanagement. Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle. 2. Aufl. Köln: Böhlau.
- Schmidt, Thomas. 2020. Modernes Management im Theater. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, Thomas. 2017. Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems. Wiesbaden: Springer VS.
- Staatstheater Braunschweig. 2014. Spielzeit 2014/2015. Spielzeitheft. Braunschweig: Staatstheater Braunschweig.
- Staatstheater Kassel. 2009. 2009/2010 Teure Freiheit. Spielzeitheft. Kassel: Staatstheater Kassel.
- Theater Magdeburg. 2017. Spielzeit 2017/2018. Spielzeitheft. Magdeburg: Theater Magdeburg.
- Weintz, Jürgen. 2020. Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb. Wiesbaden: Springer VS.





Wenn Musikclubs als fester Bestandteil der Kulturlandschaft anerkannt und gefördert würden, gäbe es mehr Räume des sozialen und kulturellen Experimentierens.

Wenn die Nachtkultur eigene Governancestrukturen bekäme, entstünden neue Möglichkeiten, Kultur- und Stadtentwicklung zu betreiben.

Wenn es in jeder Stadt eine feste Ansprechperson für die Nacht gäbe, würden Kultur und Verwaltung ihre Verbindung stärken.

Wenn Clubs stärker gefördert würden, hätten wir mehr bekannte Künstler:innen aus Deutschland.



# Musikclubs in der Livemusikökologie

## Situation und kulturpolitische Implikationen in Zeiten der Pandemie

Robin Kuchar

111

Musikclubs und kleinere Livemusikspielstätten besetzen eine zentrale Position des Livemusiksektors. Vom CBGB's als Geburtsstätte des Punks bis zum Berghain als eine der heiligen Hallen der elektronischen Tanzmusik sind sie seit der Entstehung von Pop- und Jugendkulturen bedeutende Orte für musikalische Innovationen und Raum für soziale wie ästhetische Experimente. „Clubs have historically assumed mythic importance for breaking new acts [...] for establishing new trends“ (Shuker 2005, S. 45; s. auch Pütz 1999; Vogt 2005).

Mit dem Diskurs um die Kommerzialisierung der Livemusik und der Ausbildung einer neuen, ökonomisch- und konsumoptimierten Livemusikkultur wurde jedoch vor allem seit den 2000er-Jahren ein Auseinanderdriften von lokalen Musikkulturen einerseits und der global agierenden und von wenigen Konzernen dominierten Livemusikindustrie andererseits deutlich (Brennan 2010; Frith 2013; Tschmuck 2020; Holt 2010, 2013). Zusammen mit der an vielen Stellen diagnostizierten strukturellen Schwäche der hier betrachteten kleineren und mittelgroßen Musikclubs<sup>01</sup> führten vor allem stadträumliche Entwicklungen wie Gentrifizierung sowie die baurechtliche und stadtplanerische Position von

Clubs in den letzten 15 Jahren zu weiterer Prekarisierung (u.a. Schmid 2010; Music Venue Trust 2015). Gleichzeitig ist jedoch eine erhöhte Sensibilisierung der Kulturpolitik für den Wert und die Situation lokaler Livemusikkultur erkennbar – sowohl in Form soziokultureller Wertschätzung als auch in puncto finanzieller Unterstützung. (Initiative Musik 2021; Clubcommission 2020; Kuchar 2020).

Die Covid-19-Pandemie stellt diese Entwicklungen seit Frühjahr 2020 auf die Probe. Nach knapp zwei Jahren großflächiger, corona bedingter Schließungen und lediglich einigen kürzeren Öffnungsperioden besteht im Winter 2021/22, weiter große Unsicherheit

01

Ein grundlegendes wirtschaftliches Problem besteht durch den hohen Fixkostenanteil kultureller Produktionen, der nicht nur in der Musik, sondern in sämtlichen darstellenden Künsten vorliegt und als Baumol's Disease (Baumol/Bowen 1966) Eingang in die Kunst- und Kulturökonomie fand.

unter Clubbetreibenden, Künstler:innen und dem Publikum: Einerseits wird die Existenz vieler Clubs und Spielstätten derzeit durch öffentliche Mittel gesichert, andererseits kritisieren viele Akteur:innen gegenwärtig die Perspektivlosigkeit sowie die Unklarheit über weitere notwendige Unterstützung im Zuge möglicher Öffnungen (NDR 2022; Backstage Pro 2021; Kauzmann/Sawicki 2021; Heinen 2021; Live DMA 2021; Initiative Musik 2021; Kuchar et al., 2022).

## 112

2021; Live DMA 2021; Initiative Musik 2021; Kuchar et al., 2022).

In diesem Beitrag soll daher der Frage nachgegangen werden, wie sich die derzeitige Situation von Clubs und Spielstätten darstellt und welche Erwartungen und Argumente sich daraus für deren zukünftigen Status auf kulturpolitischer Ebene ableiten lassen. Spannend ist hierbei vor allem die Betrachtung des Status quo vor Beginn der Pandemie sowie die Entwicklung, die sich aus den Erfahrungen der Akteur:innen im Verlauf der Pandemie ergeben. Hierfür spielen auch die ersten Analysen zu den Folgen der Pandemie auf kulturpolitischer Ebene eine wichtige Rolle.

Ausgangspunkt dieser Betrachtung ist eine kurze theoretische Einbettung des Musikclubs in die Livemusikökologie, bevor ein Blick auf die konkreten Auswirkungen auf und Erfahrungen von Clubbetreiber:innen in der Pandemie geworfen wird. In einer abschließenden Diskussion sollen diese Aspekte mit ersten kulturpolitischen Analysen verknüpft, sowie mit der Frage nach der Legitimität von Musikclubs und Popkultur im Allgemeinen konfrontiert werden.

## Musikclubs als Teil der Livemusik- ökologie

Aktuelle Arbeiten im Bereich der Livemusikforschung verweisen vermehrt auf die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Perspektive auf den Livemusiksektor. Unter dem Begriff der Livemusikökologie wird in diesem Sinne eine Betrachtungsweise verstanden, über die interne und externe Faktoren der Livemusik sowie ihr weiteres soziales Umfeld analysiert und Aussagen über die aktuellen und zukünftigen Bedingungen des Feldes getroffen werden können (Grant und Schippers 2016; Behr et al. 2016; van der Hoeven et al. 2020). Mit der Verbindung zu aktuellen Herausforderungen und Konzepten der Nachhaltigkeit und Diversität beinhaltet der Ansatz auch, externe Bedrohungen und Störungen zu beschreiben und in einer Kombination mit feldimmanen Faktoren die Vitalität des Feldes einzuschätzen. Im Falle von Spielstätten können zum Beispiel Stadtentwicklungsplanung oder unvorhersehbare Ereignisse wie die Pandemie als externe Einflussfaktoren verstanden werden (van der Hoeven et al. 2020, S.27; van der Hoeven/Hitters 2020; Kuchar 2020).

Während die ökologische Perspektive bislang vor allem als Werkzeug für die Ermittlung zuträglicher Einflussfaktoren für die Livemusikkultur (Grant/Schippers et al. 2016) oder als (trans-)lokales Netzwerk sozialer Akteur:innen innerhalb und über die Livemusik hinaus (Behr et al. 2016) verstanden wurde, kann sie ebenso mit verschiedenen bestehenden Ansätzen der Kultur- und Musik-

forschung kombiniert 02 und für die Beschreibung von Subfeldern oder eben Subökologien des Livemusiksektors verwendet werden. Die Livemusikökologie kann entsprechend als eine Gesamtheit verschiedener, mehr oder weniger miteinander verbundener Systeme oder Biotope mit eigenen Funktionsweisen, Konventionen und Akteur:innenkonstellationen verstanden werden. Dies scheint vor allem durch die vermehrte Spaltung von lokaler Livemusikkultur und global agierender Livemusikindustrie sowie die über den Begriff der Music Industries geforderte Berücksichtigung der Vielschichtigkeit und Komplexität musikalischer Produktions- und Distributionsphären notwendig zu werden (Williamson und Cloonan 2007; Frith 2013; Wikström 2013). Entsprechende Arbeiten zu sozialen, ökonomischen und ästhetischen Dimensionen der Clubkultur (Drevenstedt 2020; Jori und Lücke 2020), zu kulturorientierten „subkulturellen Ökonomien“ (Kühn 2017) sowie Übersichtsstudien zur Clublandschaft und Analysen von Umweltveränderungen auf Clubräume (Initiative Musik 2021; Kuchar 2020) zeigen deutlich in diese Richtung.

Die Erkenntnisse zur Clublandschaft beschreiben diese in ihrem Selbstverständnis vor allem als Kulturbetriebe und Orte informeller Austauschprozesse lokaler Szenen (Currid 2007; Kuchar 2020) sowie als Räume der musikalischen Aufführung und ästhetischen Erfahrung, die eng mit Prozessen der Identität

tätsbildung sowie des sozialen und kulturellen Experimentierens verbunden sind (Behr et al. 2014; Webster et al. 2018; Drevenstedt 2020).

Die Kommerzialisierung des Livemusiksektors sowie die Dominanz der darin herrschenden oligopolistischen Strukturen üben allerdings einen zunehmenden ökonomischen Druck auf lokale Spielstätten und Clubs aus und zwingen diese in Teilen zu Anpassungen, die im Kontext der neuen Livemusikkultur

stehen: „Clubs have increasingly been left to the market [...] associated with serving more as a rental space for booking agencies and their programming has become less culturally diverse as a result“ (Holt 2020, S. 151). In diesem Zusammenhang ist vor allem das Problem einer eingeschränkten Nachwuchsförderung und der damit verbundene Rückgang der Experimentierfunktion und der Idee von Clubs als sozio-kultureller Freiraum zu sehen (Kuchar 2020).

**113**

Als ökonomisch relativ schwache Akteur:innen stehen Musikclubs ebenfalls in zum Teil schwierigen Austauschprozessen mit dem sie umgebenden Stadtraum. Während vor allem Prozesse städtischer Aufwertung und die Verschärfung baurechtlicher Auflagen oftmals als konkrete Bedrohungslagen fungieren (Schmid 2010; Heinen 2013; Holt 2013), treten in den letzten Jahren an dieser Stelle vermehrt die sekundären ökonomischen sowie die sym-

02

Hierzu zählen unter anderem die Production of Culture Perspektive (u. a. Peterson 1990), der Ansatz der Artworlds (Becker 1982) sowie die theoretischen Ansätze zu Feldern der kulturellen Produktion (Bourdieu 1993) und zu alternativen Formen der Kulturproduktion wie Szenen oder DIY Kulturen (Bennett und Peterson 2004; Bennett und Guerra 2019; Kühn 2017; Kuchar 2020)

bolischen Potenziale von Musikclubs in den Vordergrund (Drevestadt 2020; Kuchar 2020). Während Clublandschaften auf stadtökonomischer Ebene für ein Vielfaches ihrer eigenen Umsätze in den ihr vor- und nachgelagerten Branchen wie etwas Tourismus und Gastronomie sorgen können (Drevestadt 2020), stellen vor allem die symbolischen Potenziale von Musikclubs ein gewichtiges

**114** Argument ihrer Bewahrung dar. Als soziokultureller Marker für Städte und Stadtteile sind sie eng mit räumlichen Zuschreibungen und ortsspezifischen Assoziationen verbunden, die zum Beispiel in Hamburg in direktem Zusammenhang mit der Wahrnehmung St. Paulis als alternativer Stadtteil und als Ort alternativer Musikproduktion stehen (Kuchar 2020).

Während dies einerseits zu symbolischer Instrumentalisierung durch Tourismus- und Stadtmarketing bis hin zur Musealisierung führt (Friedrich 2014), lassen sich an dieser Stelle insbesondere im Falle länger existierender Musikclubs andererseits Hinweise darauf finden, die von einer zunehmenden Anerkennung popkultureller und lokaler Szeneaktivität als kulturelles Erbe zeugen (Bennett und Rogers 2016; Brandellero und Janssen 2013). Neben wertschätzender Anerkennung seitens der lokalen Stadt- und Kulturpolitik macht sich dies auf Länder- und Bundesebene durch eine steigende Förderung der Clublandschaft unter dem Argument deren sozialer und kultureller Bedeutung bemerkbar (Initiative Musik 2021). Hervorstechend sind in diesem Kontext die Beispiele der Hamburger Musikclubs Molotow und Golden Pudel Club, deren

langfristige Existenz durch ein entsprechendes finanzielles Engagement gesichert wurde und im Falle des *Golden Pudel Clubs* an anderer Stelle als „Subkulturelle Institutionalisierung“ (Kuchar 2020, S. 235f.) diskutiert wird. Besonders in solchen Extremsituationen kann der (kultur-)politische Umgang mit Musikclubs vor der Pandemie jedoch (noch) nicht als stringent und einheitlich wahrgenommen werden, wie neben anderen exemplarisch die Beispiele des Atomic Café in München und dessen Schließung Anfang 2015 oder die durch den Berliner Technoclub Berghain gerichtlich durchgesetzte Anerkennung von Clubveranstaltungen als Kulturveranstaltungen verdeutlichen (Bremmer 2014; Scharnigg 2015; Schneider 2020). Trotz kontinuierlich steigender Förderung (Clubkombinat 2016) und vermehrter Anerkennung von Musikclubs kann bis zum Ende der 2010er-Jahre (noch) nicht von einer breiten und vor allem kohärenten (kultur-)politischen Wahrnehmung und Anerkennung der Clublandschaft ausgegangen werden. Im Gegensatz zu den 1990er-Jahren finden sich Clubs und lokale Szenen mittlerweile jedoch auf der stadt- und kulturpolitischen Agenda, was auch die Zunahme an Gutachten und Studien zur städtischen Clublandschaft zeigt (Grimm 2005; Bezirksamt Hamburg 2010, 2006; Senatskanzlei 2007; Initiative Musik 2011).

## Zwischen Krise, Hoffnung und Perspektivlosigkeit: Auswirkungen der Coronapandemie

Die geteilte Wahrnehmung der Politik zwischen fundamentaler Hilfe in der Krise und die gleichzeitige Ignoranz gegenüber der Kultur scheint sich während der Pandemie fortzusetzen und in Bezug auf die Clublandschaft in Teilen zu polarisieren, wenngleich insgesamt eine Verfestigung der kulturellen Anerkennung von Musikclubs erkennbar wird. Hierzu ist allerdings zunächst der Blick auf die Auswirkungen der Coronakrise zu richten.

Die flächendeckenden Clubschließungen im Zuge des ersten Lockdowns im März 2020 sorgten für eine unvorhersehbare, plötzliche Krise und den abrupten Zusammenbruch des Konzert- und Veranstaltungsbetriebs. Die wirtschaftlichen Auswirkungen für die Clublandschaft zeigen sich im Laufe der Pandemie auf europäischer Ebene in Umsatrückgängen von 75 Prozent für das Jahr 2020 und 80 Prozent für das Jahr 2021 (Live DMA 2021).

Aus der Not heraus und aufgrund der in vielen Fällen fehlenden finanziellen Rücklagen, die für viele Clubs ad hoc eine existenzbedrohende Lage bedeuteten (Kuchar et al. 2022; Live DMA 2020), begegneten viele Clubbetreibende der Krise zunächst mit alternativen Versuchen, überhaupt Einnahmen zu generieren. Zwischen den zu Beginn stattfindenden Soli-Verkäufen von Tickets für imaginäre Veranstaltungen, eingelagerten Getränken und Merchandise (NDR 2020) konnten sich

einige Musikclubs wie zum Beispiel das Hamburger *Südpol* oder die Berliner *Griessmühle* durch erfolgreiche Crowdfunding-Kampagnen einen gewissen finanziellen Puffer verschaffen (Kuchar et al. 2022; Dümcke 2021).

Der eingeschlagene Survival Mode seitens der Clubbetreiber:innen zeigt hier klar auf dem DIY-Prinzip basierende Strategien der Selbsthilfe, was auf das ambivalente Verhältnis vieler Clubbetreiber:innen bezüglich möglicher staatlicher Hilfen schließen lässt. Zudem zeigte der Beginn der Pandemie eindrücklich die Fragilität des gesamten Livemusik- und Kultursektors auf (Dümcke 2021).

**115**

Die alternativen Aktivitäten der Clubbetreiber:innen erfolgten zu Beginn der Pandemie somit auch aufgrund der anfangs bestehenden Unklarheit über die Dauer der Krise sowie über mögliche Ausgleichsleistungen der öffentlichen Hand. Diese wurden, beginnend mit bundesweiten Soforthilfen im Anschluss an die Verkündung des ersten Lockdowns Mitte März 2020, auf Landesebene vor allem in Berlin und Hamburg in Form von Schutzzirmfonds im Laufe des Frühjahrs 2020 aufgebaut (Weiss 2020, NDR 2022). Das bundesweite Programm „Neustart Kultur“ wurde im August 2020 implementiert und mittlerweile bis ins Jahr 2022 verlängert, hinzu kamen Erleichterungen im Bereich von Umsatz- und Gewerbesteuer sowie Kurzarbeit und verringerte Sozialabgaben, so dass von einem teils unübersichtlichen Mix von Wirtschaftshilfen, Zahlungserleichterungen und dezidierten Kulturfonds auszugehen ist (Initiative Musik 2021; Dümcke 2021). Wie aus

den Zahlen der Clubstudie sowie aus eigenen empirischen Erhebungen hervorgeht, nahmen bis Frühjahr 2021 mehr als zwei Drittel der Akteur:innen im Clubbereich mindestens eine der staatlichen Coronahilfen in Anspruch. Für mehr als die Hälfte der Clubbetreiber:innen stellen diese eine wichtige und hilfreiche Grundlage zur Erhaltung des Clubbetriebs dar (Initiative Musik 2021).

## 116

Dagegen machten die teils unterschiedlich ausgestalteten und für einige Akteur:innen nicht erreichbaren Hilfsmittel auf weiterhin bestehende Missverständnisse der Politik bezüglich der Struktur und Funktionsweisen vor allem des freien Kultursektors aufmerksam. „Compared with the public sector, the situation in the private sector and civil society or NGO/not-for-profit sector is completely different, with self-employed artists and cultural workers suffering a large- scale loss of income“ (Dümcke 2021, S. 22). Entsprechend besteht bei etwa einem Viertel der Befragten deutliche Kritik an den bisherigen Coronahilfen. Dies ergibt sich zum einen aus Schwierigkeiten bei der Kommunikation mit den öffentlichen Stellen und der oft als umständlich und kompliziert wahrgenommenen Antragstellung und Förderbedingungen (Kuchar et al. 2022). Zum anderen betreffen die kritischen Äußerungen in erster Linie die Deckelung der verschiedenen Fördermaßnahmen auf maximal 80 bis 90 Prozent der Betriebskosten. Diese führt vor dem Hintergrund fehlender Einkünfte auf persönlicher Ebene zum Verlust eines Großteils privater Rücklagen, die in weiten Teilen auch einen bedeutenden Anteil der Altersvorsorge darstellen (Kuchar et al. 2022).

Zusätzlich zur fast vollständigen Abhängigkeit von staatlichen Hilfen sorgt die Tatsache, über einen längeren Zeitraum nicht der Tätigkeit als Kulturschaffens nachgehen zu können, verstärkt für Frustration und Perspektivlosigkeit (Kuchar et al. 2022; Betzler et al 2021). In eine ähnliche Richtung weist der anhaltende Diskurs um die Relevanz und Bedeutung von Kultur in der Pandemie, in dem die konsequente und teilweise sehr kurzfristige Schließung von Clubs und Kultureinrichtungen als deren Abwertung und zum Teil als Stigmatisierung wahrgenommen wird (Heinicke 2021; RND 2021; Backstage Pro 2021; Hessen-schau 2021; Kauzmann und Sawicki 2021). Der Verlust physisch räumlicher Musik- und Kulturpraktiken in der Pandemie (Taylor et al. 2020; Vandenberg et al. 2020) führt auf gesellschaftlicher Ebene vor allem zum Wunsch nach der „leibhaftige[n] Gemeinschaft bei einem Kultur- oder Kunstevent“ (Heinicke 2021, S. 196), der vor allem in den bisherigen beiden Pandemiesommern in vielen Städten vom Überschreiten von Restriktionen bis hin zu nächtlichen Auseinandersetzungen mit Polizei und Ordnungskräften führt (Buchwald 2020; Bovermann 2020). Eine Klärung der potenziellen Funktionen und Bedeutung von Kultur als Bestandteil einer sozialen Krisenbewältigung und die damit verbundene Rolle von Kulturinstitutionen bleibt hier bis dato jedoch ebenso offen wie eine seit Sommer 2020 diskutierte Kanalisierung entsprechender Bedürfnisse im Clubkontext.

Für den Bereich der Clubs – wie wohl auch für den Livemusiksektor insgesamt – kann somit nicht nur von infrastrukturellen Schäden auf der Ebene des Club- und Konzertbetriebs,

sondern ebenfalls von breiteren sozialen Folgen ausgegangen werden (Kuchar et al. 2022). Während zumindest in Deutschland ein Großteil der Clublandschaft auf wirtschaftlicher Ebene wohl über die akute Phase der Pandemie gerettet wird, bleiben mit der wieder verschärften Situation im Winter 2021/22 zukunftsorientierte Fragen und Unsicherheiten bestehen. „The current measures focus [...] surviving the lockdown – this is necessary and good, but it does not provide new concepts that would allow us to face forward into the changed social and cultural situation after COVID-19“ (Dümcke 2021, S. 23). Aus Sicht der Clublandschaft betrifft dies vor allem eine notwendige Übergangs- und Planungsphase eines insgesamt angeschlagenen Sektors bis zum Normalbetrieb, einen unsicheren da von Arbeitskräftemangel geprägten Arbeitsmarkt sowie eine nicht abschließend einzuschätzende Veränderung auf Seiten des Publikums (NDR 2022; Schobes 2021; Live DMA 2021; Rozbicka et al. 2021).

Während die beschriebenen Auswirkungen und staatlichen Maßnahmen auf politischer Ressort- und Verwaltungsebene sicher zu differenzieren sind, ist auf Ebene der Kulturpolitik an dieser Stelle ein bereits im Vorfeld der Pandemie angestoßener Prozess hin zu einer breiteren und stabileren Anerkennung von Musikclubs und Spielstätten auszumachen. Ausgerechnet im Verlauf des Lockdowns im Winter und Frühjahr 2021 – erfolgte auf erste Initiativen im Herbst 2019 eine vor allem in Zeiten der Krise verstärkt erhoffte formelle Anerkennung der Clubs als Kulturstätte (Livenkomm 2019; Deutscher Bundestag 2019a, 2019b). Im Land Berlin bereits im Novem-

ber 2020 geschehen, beschloss der Deutsche Bundestag im Mai 2021 die baurechtliche und städteplanerische Einordnung von Musikclubs als Anlagen für kulturelle Zwecke (Deutscher Bundestag 2021). Diese wurde als „wichtige Entscheidung für den Schutz und die Weiterentwicklung der clubkulturellen Vielfalt in ganz Deutschland“ aufgenommen (Rapp 2021; TAZ 2021; Berliner Zeitung 2021). Die damit verbundene formale Aufwertung von Musikclubs bedeutet zwar nicht die Gleichstellung mit traditionellen Kulturinstitutionen wie Opern oder Museen, führt jedoch zu Erleichterungen im Bereich baulicher Auflagen, einer größeren Standortsicherheit und bescheinigt Musikclubs bundesweit die grundlegende Förderfähigkeit.

So lässt sich trotz der im bisherigen Lauf der Pandemie bestehenden Missverständnisse und ungeklärten sozialen und kulturellen Fragen über eine gestiegene Aufmerksamkeit der (Kultur-)Politik gegenüber der Clublandschaft nachdenken.

**117**

## **Musikclubs und ihr kulturpolitischer Status am Ende der Pandemie**

Eine Diskussion zum kulturpolitischen Status quo der Clublandschaft im Frühjahr 2022 sollte zum einen die grundlegende Entwicklung der kulturellen Wahrnehmung von Popkultur durch die politischen Akteur:innen in Betracht ziehen, zum anderen das Verhältnis von Pop und Hochkultur sowie das Selbstver-

ständnis der – in diesem Fall – Clubs schaffenden in den Blick nehmen, um daraus Schlüsse für die kulturpolitische Legitimität von Musikclubs und Spielstätten zu ziehen.

Blickt man auf die Entwicklung der Beziehung von (alternativer) Popkultur und (lokalen) (Kultur-)Politik, so ist deren Beginn in Deutschland auf das Ende der 1990er-Jahre

**118** zu datieren, als mit dem Aufstieg der Kultur als Standortfaktor vermehrt auch populäre Formen, Szenen und deren Orte in den Fokus der Stadtpolitik rückten (Barber-Kersovan 2014). Über die 2000er-Jahre und dem dort vorherrschenden Paradigma der kreativen Stadt wurden mit der lokalen Clublandschaft symbolische Potenziale für den Inszenierung und Anziehung der Creative Class und der damit verbundenen rein ökonomisch orientierten Zukunftssicherung der Stadt verbunden (Florida 2004; Barber Kersovan et al. 2014). Eine sich entwickelnde soziale oder kulturelle Wertschätzung wird seit den 2010er-Jahren deutlich. Neben den symbolischen Potenzialen und sekundärwirtschaftlichen Effekten steht jedoch der kontinuierliche Anstieg der benötigten Ressourcen entgegen, der für die Erhaltung und Sicherung kultureller Freiräume und der lokalen Livemusikkultur benötigt wird (Kuchar 2020). Das Verständnis vom Club als Kulturbetrieb drückt sich auf dieser Ebene vor allem durch die seitens der Politik wahrgenommenen Funktionen von Clubs und den damit verbundenen Problemen und Herausforderungen aus. Hinzu kommen die bis zur Pandemie punktuell erfolgten, im Falle der oben erwähnten Clubs in Hamburg, deutlichen Aufwendungen öffentlicher Mittel

zu deren langfristigen Erhaltung. In diesem Sinne rücken Musikspielstätten bereits vor der Pandemie im kulturpolitischen Handeln näher an die traditionellen Kulturinstitutionen, auch wenn hier für entsprechende Interventionen der symbolische Wert einer Spielstätte oder eines Clubs bislang ein entscheidender Aspekt zu sein scheint (Kuchar 2020).

Mit der Anerkennung von Clubs als Stätten der Kultur werden neben den ökonomischen, sozialen und kulturellen Funktionen auch die (sozial-)räumlichen Austauschprozesse und die Bedeutung von Clubräumen als Stätten der musikalischen Nachwuchsförderung formal anerkannt (Deutscher Bundestag 2021). Dies bedeutet zwar eine erste umfänglichere und breitere Wertschätzung von Clubs und Musikspielstätten als kulturelle Akteur:innen, eine Legitimation von populärer Kultur und der Arbeitsweise von Clubs und Musikspielstätten als Kulturbetriebe an sich steht jedoch weiterhin (noch) aus. Mit Blick auf den bisherigen Umgang der einzelnen Bundesländer mit dem Thema Clubs und der auf Förderebene weiterhin bestehenden Übersetzungsschwierigkeiten zwischen öffentlichem, privatem und zivilgesellschaftlichem Sektor – „there are considerable questions and systemic contradictions regarding the fragmentation of the cultural funding system in Germany“ (Dümcke 2021, S. 24) – benötigt die Anerkennung der Clublandschaft als Kultur weitere Legitimation.

Diese ist vor allem in dem voranschreitenden Statusgewinn von Popkultur und allem voran der populären Musik zu sehen. Hier sind vor allem zwei Aspekte von zentraler Bedeutung: Zum einen zeugt die vermehrte Aufführung populärer oder popkultureller Performances in traditionellen Konzerthäusern und die damit einhergehende Vermischung ursprünglich populärer und klassischer Aufführungskonventionen von einer Anerkennung von Popkultur als Form legitimer Kultur (Göbel 2018; Kuchar et al. 2022). Zum anderen macht die verstärkte Wahrnehmung von populärer Musik und lokalen Musikszenen als kulturelles Erbe deren kulturhistorische Bedeutung deutlich; sowohl im Kontext von Musiker:innen sowie in Bezug auf Institutionen, Orte und Gebäude – und damit auch auf Clubs (Brendellero und Janssen 2013; Bennett und Rogers 2016; Kuchar 2020).

Vor allem hinsichtlich der Vermischung populärer und klassischer Aufführungskonventionen entstehen vermehrt hybride Settings, die sich auch aus Richtung Hochkultur kommend dem Clubraum annähern. Während tanzendes Publikum im Rahmen von Konzerten populärer Künstler:innen im Konzerthaus mittlerweile ein vertrautes Bild darstellt, weist der vom Kammerorchester „Ensemble Resonanz“ betriebene „Resonanzraum“ in Hamburg einen deutlichen Bruch mit klassischen Aufführungskonventionen auf:

„Musiker und Publikum gehen hier vielmehr auf Tuchfühlung. Die offene Situation zum leuchtenden Barbetrieb, zur Garderobe und der flexiblen Bestuhlung, die eher einem lockeren Gesprächskontext

als einem Musiksaal mit frontalen Anordnungen zur Bühne ähnelt [...] und durch die wechselnden roten, grünen und blauen Lichtelemente der Bühne ebenfalls den eher schummrig Clubkontext anruft“ (Göbel 2018, S. 280).

Gegenüber diesem Pionierversuch, jüngeren und eher popkulturell orientierten Publikum einen Zugang zur Kunstmusik zu verschaffen, ist Pop im Konzerthaus als kulturelle Institutionalisierung populärer Musik und der mit ihr verbundenen Werte eines älter werdenden Publikums zu sehen (Bennett 2013). Während die Musikclubs in Folge ihrer symbolischen Werte und der Musealisierung lokaler Szenen vermehrt den Status eines popkulturellen Erbes einnehmen, werden vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklung Konzerthäuser von Seiten der Clublandschaft vermehrt als Konkurrenz um auftretende Künstler:innen und Bands wahrgenommen (Kuchar 2020). Clubs und Kulturinstitutionen bewegen sich somit vermehrt am gleichen Markt.

**119**

Und auch strukturell spricht außer der Tatsache, dass sich die meisten Musikclubs im Gegensatz zu den traditionellen Kulturinstitutionen außerhalb des öffentlichen Sektors der Kultur bewegen, viel für eine große Ähnlichkeit in puncto Arbeitsabläufe und einem kulturorientierten Selbstverständnis (Schobes 2021; Clubkombinat 2016; Kühn 2017; Kuchar 2020).

Was bedeutet dies nun für die kulturpolitische Position von Musikclubs und Spielstätten und die damit verbundenen Zukunftsaussichten im Frühjahr 2022, am Ende der Pandemie? Fest steht, dass Musikclubs in der Livemusikökologie eine bedeutende kulturelle und soziale Position besetzen, in der sie auch ohne pandemische Lage bereits mit verschiedenen sowohl internen als auch externen He-

**120** rausforderungen und Einflüssen konfrontiert sind. Wie über die Pandemie deutlich wurde, besteht zur Erhaltung ihrer Funktionen und Vielfalt ein verstärkter und langfristiger Handlungsbedarf. Die Anerkennung als Stätten der Kultur ist hier ein wichtiger politischer Schritt, die tatsächliche Anerkennung wird sich allerdings erst nach der Übergangsphase von Pandemie- zum Normalbetrieb zeigen – nämlich genau dann, wenn klar wird, ob und in welchem Ausmaß ein clubspezifisches Artensterben stattgefunden hat.

#### Literaturverzeichnis

- Backstage Pro. 2021. Ein Spektakel der Unsicherheit. Clubkombinat Hamburg kritisiert Umgang mit Musikclubs in der Pandemie. <https://www.backstagepro.de/thema/clubkombinat-hamburg-kritisiert-umgang-mit-musikclubs-in-der-pandemie-2021-12-03-xgKTIVVVJW>. Zugegriffen: 26.01.2022.
- Barber-Kersovan, Alenka. 2014. Topos Musikstadt als Politikum – Eine historische Perspektive. Barber-Kersovan, Volker Kirchberg und Robin Kuchar: Music City: Musikalische Annäherungen an die ‚kreative‘ Stadt. Bielefeld: transcript, 61-82.
- Barber-Kersovan, Volker Kirchberg und Robin Kuchar. 2014. Music City: Musikalische Annäherungen an die ‚kreative‘ Stadt. Bielefeld: transcript.
- Baumol, William J. und William G. Bowen. 1966. Performing Arts – the Economic Dilemma: A Study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance. New York: The 20th Century Fund.
- Becker, Howard. 1982. Art Worlds. Berkeley: University of California Press.
- Behr, Adam, Matt, Brennan, Martin Cloonan, Simon Frith und Emma Webster. 2016. Live Concert Performance: An Ecological Approach. Rock Music Studies, 3:1, 5–23.
- Bennett, Andy. 2013. Music, Style, and Aging: Growing old Disgracefully? Philadelphia: Temple University Press.
- Bennett, Andy und Paula Guerra. 2018. Rethinking DIY Culture in a Post-Industrial and Global Context. London: Routledge.
- Bennett, Andy und Richard A. Peterson. 2004. Music Scenes. Local, Translocal and Virtual. Nashville.
- Bennett, Andy und Ian Rogers. 2016. Popular Music Scenes and Cultural Memory. London: Palgrave MacMillan.
- Berliner Zeitung. 2021. Clubs als Kultureinrichtungen: Szene begrüßt Änderung von Verordnung, 09. Mai. <https://www.bz-berlin.de/berlin/clubs-als-kultureinrichtungen-szene-begruesst-aenderung-von-verordnung>. Zugegriffen: 15.05.2021.
- Betzler, Diana, Dieter Haselbach und Nadja Kobler-Ringler. 2021. Eiszeit? Studie zum Musikleben vor und in der Corona-Zeit. Berlin: Deutscher Musikrat.

- Bezirksamt Hamburg Mitte. 2006. Gutachten zum Musikstandort St. Pauli, Studie im Auftrag der Freien und Hansestadt Hamburg. Hamburg: Bezirksamt-Mitte.
- Bezirksamt Hamburg Mitte. 2010. Livemusikclubs auf St. Pauli. Stadtökonomische Wechselwirkungen und planungsrechtliche Situation. Studie im Auftrag der Freien und Hansestadt Hamburg.
- Bourdieu, Pierre. 1993. *The Field of Cultural Production. Essays on Art and Literature*. Cambridge: Polity.
- Bovermann, Philipp. 2020. *Wir Kinder von der Zauberwiese*. Süddeutsche, 8. August.
- Brandellero, Amanda und Susanne Janssen, Susanne. 2013. Popular music as cultural heritage: scoping out the field of practice, *International Journal of Heritage Studies*, 20:3, 224–240.
- Bremmer, Michael. 2014. *Atomic Café. Der Glitzervorhang fällt*. Süddeutsche Zeitung, 06. März.
- Brennan, Matt. 2010. Constructing a Rough Account of British Concert Promotion History. *IASPM Journal* 1 (1): 4–11.
- Brunt, Shelley und Kat Nelligan. 2021. The Australism music industry's mental health crisis: media narratives during the coronavirus pandemic. *Media International Australia*, Vol. 178, 1, 42–46.
- Buchwald, Sabine. 2020. *Illegalle Partys. Eine Feierkultur ist für eine Gesellschaft sehr wichtig*. Süddeutsche, 14. Oktober.
- Clubcommission Berlin e.V.2020. Clubkultur Berlin. Berlin: Clubcommission e.V.
- Clubkombinat Hamburg e. V. 2016. *Clubfibel für Frischlinge. Leitfaden für Clubbetreiber, Veranstalter und Behörden*. 2. Aufl. Hamburg: Clubkombinat Hamburg e. V.
- Currid, Elizabeth. 2007. How Art and Culture Happen in New York: Implications for Urban Economic Development. *Journal of the American Planning Association* 73: 454–467.
- Deutscher Bundestag. 2019a. Clubsterben stoppen. Antrag der Fraktion Die Linke. Drucksache 19/14156, 19. Oktober.
- Deutscher Bundestag. 2019b. Clubkultur erhalten – Clubs als Kulturorte anerkennen. Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen. Drucksache 19/15121, 13. November.
- Deutscher Bundestag. 2021. Entschließungsantrag zum Entwurf eines Gesetzes zur Mobilisierung von Bauland. Ausschuss für Bau, Wohnen, Stadtentwicklung und Kommunen. Drucksache 19/24838.
- Die Zeit. 2020. Bund unterstützt Musikclubs und Konzertstätten mit 27 Millionen Euro. 21.August.
- Drevenstedt, Lukas. 2020. Dimensions of Club Culture: Learning from Berlin. Jori, Anita/Lücke Martin (Hrsg.), *The New Age of Electronic Dance Music and Club Culture*. Wiesbaden: SpringerVS, 9–20.
- Dümcke, Cornelia. 2021. Five months under COVID-19 in the cultural sector: a German perspective, *Cultural Trends*, 30:1, 19–27, DOI: 10.1080/09548963.2020.1854036.
- Fink Hamburg. 2020. Das Molotow kann an den Spielbudenplatz zurück. Finanzspritzer der Stadt. 8. Dezember. <https://fink.hamburg/2020/12/das-molotow-kann-an-den-spielbudenplatz-zurueck>. Zugegriffen: 12.12.2020.
- Florida, Richard. 2004. *Cities and the Creative Class*. New York: Routledge.
- Friedrich, Malte. 2014. Wie klingt die Stadt wenn sie vermarktet wird. Zum Zusammenhang von Musik und Stadtmarketing. Barber-Kersovan, Alenka, Kirchberg, Volker und Robin Kuchar. *Music City. Musikalische Annäherungen an die „kreative“ Stadt*. Bielefeld: transcript, 271–288.
- Frith, Simon. 2013. The Value of Live Music. Helms, Dietrich und Thomas Phleps: *Ware Inszenierungen: Performance, Vermarktung und Authentizität in der populären Musik*. Bielefeld: transcript, 9–22.
- Göbel, Hanna Katharina. 2018. *Viel-fältige Atmosphären. Eine Soziologie zum Resonanzraum in Hamburg*. Tröndle, Martin: *Das Konzert II: Beiträge zum Forschungsfeld der Concert Studies*. Bielefeld: transcript, 273–286.
- Grimm, Alexander. 2005. Innovation in Clustern – Cluster durch Innovation? HipHop und Hamburger Schule. Innovation und Clusterevolution in der Popmusikwirtschaft am Beispiel Hamburgs. Jena: Selbstverlag Friedrich Schiller Universität.
- Grund, Stefan. 2020. Rot-Grün spendiert 1,9 Millionen Euro für neuen „Molotow“-Club. Welt, 07.Dezember.
- Heinen, Christina M. 2013. *Tief in Neukölln. Soundkulturen zwischen Improvisation und Gentrifizierung in einem Berliner Bezirk*. Bielefeld: transcript.
- Heinen, Nike. 2021. 2G Regel in Hamburg – Die Welle der Geimpften. Die Zeit, 26. August.
- Heinicke, Julius. 2021. Mehr lebensnotwendig denn systemrelevant: Kulturpolitische Wirkungsweisen von Kultur- und Kunstschaaffenden in der Krise. *Paragraphe, Internationale Zeitschrift für Historische Anthropologie* 30, 2, 191–202.
- Hessenschau. 2021. Schon wieder zu – wie Clubs ums Überleben kämpfen. 17. Dezember.
- Holt, Fabian. 2020. *Everyone loves Live Music*. Chicago: Chicago University Press.
- Holt, Fabian. 2013. The Advent of Rock Clubs for the Gentry: Berlin, Copenhagen, and New York. Holt, Fabian und & Carsten Wergin. *Musical Performance and the Changing City: Post-Industrial Contexts in Europe and the United States*. New York: Routledge, 153–177.
- Holt, Fabian. 2010. The Economy of Live Music in the Digital Age. *European Journal of Cultural Studies* 13 (2): 243–261.
- Initiative Musik. 2021. Clubstudie. Studie zur Situation der Musikspielstätten in Deutschland 2020/21. Berlin: Initiative Musik gGmbH.
- Initiative Musik. 2011. *Spielstättenporträt 2010/2011. Befragung zur Situation von Musik-Spielstätten in Deutschland*. Berlin: Initiative Musik.
- Jori, Anita und Martin Lücke. 2020. *The New Age of Electronic Dance Music and Club Culture*. Wiesbaden: SpringerVS.
- Kauzmann, Luisa-Marie und Rebecca Sawicki. 2021. Das 2020-Déjà-vu: Viele Clubs sind bereits wieder wegen Corona geschlossen – wie Branche und Politik die Situation einschätzen. Watson.de, 01. Dezember. <https://www.watson.de/leben/analyse/713906942-corona-und-die-club-kultur-schliessungen-machen-den-betreibern-zu-schaffen>. Zugegriffen: 23.01.2022.
- Kuchar, Robin. 2020. *Musikclubs zwischen Szene, Stadt und Music Industries: Autonomie, Vereinnahmung, Abhängigkeit*. Wiesbaden: VS.
- Kuchar, Robin et al. 2022. The first ones to close and last ones to open: Music Venues, Covid.19 and the Handling of the Crisis. Special Edition Impact of Covid-19 on the Live Music Industry, *Journal of World Popular Music* 9 (1-2), 170–196.
- Kühn, Jan-Michael. 2017. *Die Wirtschaft der Techno-Szene: Arbeiten in einer subkulturellen Ökonomie*. Wiesbaden: Springer/VS.
- Lindner, Jan Eric. 2021. Kiez-Großprojekt Paloma-Viertel: Molotow kehrt zurück. Hamburger Abendblatt, 30. Juni.
- Live DMA. 2020. Key Numbers – Impact of the Covid-19 Pandemic on 2,600 Live DMA European Music Venues and Clubs in 2020. Nantes: Live DMA.

- Livekomm. 2019. Erste Schutzmaßnahmen für Musikclubs auf Bundesebene in Sicht? Pressemitteilung, 18. November. <https://www.livemusikkommision.de/erste-schutzmaßnahmen-für-musikclubs-auf-bundesebene-in-sicht/>. Zugegriffen: 13.04.2021.
- Music Venue Trust. 2015. Understanding Small Venues. [http://musicvenuetrust.com/wp-content/uploads/2015/03/music\\_venue\\_trust\\_Report\\_V5-1.pdf](http://musicvenuetrust.com/wp-content/uploads/2015/03/music_venue_trust_Report_V5-1.pdf). Zugegriffen: 21.09.2015.
- NDR. 2022. 2 GPlus in Hamburg. Knust-Chef Schölermann: „Das Publikum verliert das Vertrauen!“, 03. Februar. <https://www.ndr.de/kultur/musik/2G-Plus-in-Hamburg-Karsten-Schoelermann-ueber-die-Clubkultur,schoelermann186.html>. Zugegriffen: 03.04.2022.
- NDR Info. 2020. Die Clubs und Corona: Mit neuen Ideen durch die Krise, 12. Mai. <https://www.ndr.de/kultur/musik/Clubs-und-Corona-neuen-Ideen-durch-die-Krise,chezheinz100.html>. Zugegriffen: 10.10.2020.
- Peterson, Richard A. 1990. Why 1955? Explaining the Advent of Rock Music. *Popular Music* 9 (1): 97–116.
- Pütz, Karl-Heinz. 1999. Musikclubs. Moser, Rolf und Andreas Schuermann. *Handbuch der Musikwirtschaft*. Starnberg: Keller, 471–485.
- Rapp, Tobias. 2021. Beschluss des Bundesrates. Jetzt offiziell – Clubs sind Kultur. *Der Spiegel*, 07. Mai.
- Redaktionsnetzwerk Deutschland. 2021. Konzertverband zu Corona-Plänen: In der Branche herrscht Hoffnungslosigkeit. 20. Dezember.
- Rozbicka, Patrycja, Adam Behr und Craig Hamilton. 2021. Lockdown delay: How Music Venues will be impacted by Uncertainty over Relaxing Restrictions. *The Conversation. Academic Rigour, Journalistic Flair*, 15. Juni.
- Scharnigg, Max. 2015. Abschied vom Atomic Café: Wo die Caprisonne niemals untergeht. *Süddeutsche Zeitung*, 02. Januar.
- Schippers, Huib und Catherine Grant. 2016. *Sustainable Futures for Music Cultures: An Ecological Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Schmid, Jakob F. 2010. Clubkultur und Stadtentwicklung. Zum planerischen und planungsrechtlichen Umgang mit Live-Musik-Clubs. *Raumplanung* 153: 272–276.
- Schneider, Jasmin. 2020. Macht Clubs zu Kulturstätten! *Die Welt*, 02. September.
- Schobeß, Pamela. 2021. Es geht um Nähe. Die Clubszene in Berlin. *Deutscher Kulturrat: Die Corona-Chroniken Teil 1: Corona vs. Kultur in Deutschland*, 158–159.
- Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen. 2007. *Studie über das wirtschaftliche Potenzial der Club- und Veranstalterbranche in Berlin*. Berlin: Senatsverwaltung.
- Shuker, Roy. 2005. *Popular Music: The Key Concepts*. London: Routledge.
- Taylor, Iain, Sarah Raine und Craig Hamilton. 2020. COVID-19 and the Live Music Industry: A Crisis of Spatial Materiality. *The Journal of Media Art Study and Theory*, Vol. 1, 2, 219–241.
- TAZ. 2021. Clubs sind Kulturstätten: Raus aus der Schmuddellecke. *Die Tageszeitung*, 10. Mai.
- Tschmuck, Peter. 2020. *Ökonomie der Musikwirtschaft*. Wiesbaden: SpringerVS.
- Vandenberg, Femke, Michaël Berghman und Julian Schaap. 2020. The ‘lonely raver’: music livestreams during COVID-19 as a hotline to collective consciousness? *European Societies*, DOI: 10.1080/14616696.2020.1818271.
- Van der Hoeven, Arno und Erik Hitters. 2020. Challenges for the Future of Live Music. A Review of Contemporary Developments in the Live Music Sector. *Mazierska, Ewa, Les Gillon und Tony Rigg: The Future of Live Music*. London: Bloomsbury, 34–50.
- Van der Hoeven, Arno et al. 2020. Theorizing the production and consumption of live music. A critical review. *Mazierska, Ewa, Les Gillon, Les und Tony Riff: The Future of Live Music*. London: Bloomsbury, 19–33.
- Vogt, Sabine. 2005. Clubräume – Freiräume. *Musikalische Lebensentwürfe in den Jugendkulturen Berlin*. *Musiksoziologie* Band 14. Kassel: Bärenreiter.
- Webster, Emma, Matt Brennan, Adam Behr und Martin Cloonan. 2018. *Valuing Live Music. The UK Live Music Census 2017 Report*. <http://uklivemusicsensus.org/>. Zugegriffen: 18.08.2021.
- Weiss, Jana. 2020. Corona-Hilfen für Schwuz, Sage und Co. Berliner Clubs bekommen im Schnitt 81.000 Euro vom Senat. *Der Tagesspiegel*, 11. Juli.
- Wikström, Patrik. 2013. *The Music Industry: Music in the Cloud*. 2nd edition. Cambridge: Polity Press.
- Williamson, John und Martin Cloonan. 2007. Rethinking the Music Industry. *Popular Music* 26 (2): 305–322.

# Nachtbürgermeister:innen und die Bürokratisierung des urban Nightlife

## Eine Liebesgeschichte

Kordula Kunert

123

Schon vor Corona kamen sich Verwaltung und Nachtleben immer näher. Weit ab von Verordnungen zum Infektionsschutz begann schon vor mehreren Jahrzehnten eine heimliche Liaison dieses ungleichen Paares. Um diese Liebesgeschichte soll es hier gehen.

Für die vorsichtige Annäherung kamen erste Impulse aus der Clubkultur, denn deren Interessenvertretungen sprachen sich dafür aus, konkrete Ansprechpartner:innen in den kommunalen Behörden zu erhalten, die ihre komplexen und fachbereichsübergreifenden Anliegen an die richtigen Stellen adressieren sollten. So entstand eine Entwicklung, die später als Night Mayor Movement benannt wurde.

Dieser Text basiert auf den Ergebnissen meiner Forschungsarbeit zum Thema Nachtbürgermeister:innen- Modelle und entwickelt deren Thesen weiter. Zudem kommt hier auch meine subjektive Retrospektive auf die Pandemie-Jahre zu tragen, die eine sehr spezifi-

sche Clubkultur-geprägte Sicht enthält. Zum Einen weil hier die Perspektive der Akteurin und Mitglied eines Club-Kollektivs einfließt. Zum Anderen weil die kulturwissenschaftliche Betrachtung durch die Erfahrungen im kulturpolitischen Aktivismus geprägt wurden.

Im ersten Teil des Textes wird erläutert, was Nachtkulturvertretungen und Nachtbürgermeister:innen eigentlich sind und welche Funktionen sie als eine institutionalisierte Form bürokratisierten Nachtlebens haben können<sup>01</sup>. Danach wird aufgezeigt, welche Entwicklungen sich in der Zeit der Covid-19-Pandemie ergeben haben, und wie sich diese auf „The Rise of the Night Mayors“ (Seijas und Gelders 2019, S. 1)<sup>02</sup> auswirken.

<sup>01</sup>  
Dieser Text basiert auf meiner Masterarbeit „Botschaft der Nacht“ (2020) über vergleichende Untersuchung in unterschiedlichen europäischen Städten. Im Zeitraum 2017 bis 2019 interviewte ich Expert:innen, die das Nachtleben ihrer Stadt koordinieren. So habe ich verschiedene Modelle der Nachtkulturvertretungen in Zürich, Mannheim, Berlin, Groningen und Amsterdam kennengelernt.

<sup>02</sup>  
Ende 2019 erschien die erste weltweite Studie „Governing the night-time city: The rise of night mayors as a new form of urban governance after dark“ von Seijas und Gelders, für die 35 Nachtkulturvertretungen befragt wurden. Die Ergebnisse der Studie decken sich größtenteils auch mit meinen Ergebnissen, wobei die Studie von SEIJAS besser vermag, messbare Zahlen zu präsentieren, da die Daten eher quantitativ als qualitativ erhoben wurden. Der Hauptaugenmerk waren bei der Befragung: Organisationsformen und Anbindung, Arbeitsinhalte und Einfluss auf Stadtentwicklung.

Im letzten Teil des Textes wird das Spannungsverhältnis zwischen Kulturförderung und gleichzeitiger kultureller Diskreditierung des Nachtlebens als pandemietreibender Sektor aufgezeigt. Dieser wurde als erstes geschlossen (Land NRW 2020), obwohl durchaus kreative und wissenschaftlich fundierte Konzepte erarbeitet wurden<sup>03</sup>, die aufzeigen, dass Kulturerleben trotz pandemischer Situa-

**124**tion durchaus möglich ist.

Kann dafür ausgleichend die Bürokratie als ambivalente Chance für die Kultur in einer existenziellen Krise verstanden werden? Und könnte der nun begonnen Weg staatlicher Unterstützung von freier Szene eine dauerhafte Lösung darstellen? Und welche Rolle können Nachtbürgermeister:innen & Co. bei einer nachhaltigen Revitalisierung des Nachtlebens spielen? Um dieses Dilemma zu analysieren, treten wir einen Schritt zurück, um anhand einiger zentraler Begriffe die Dynamik in der Verwaltung der Nachtkultur nachzeichnen.

Und noch ein Wort zur Verwendung der Begrifflichkeiten: Die Bezeichnung „Nachtbürgermeister:in“ suggeriert eine unwahre Vorstellung von dem, wie die Mehrheit dieser Stellen tatsächlich konstituiert sind. Es hat sich aber als Buzzword insbesondere medialer Beliebtheit erfreut. Die Irritation, die aus dem vermeintlichen Oxymoron aus verruchtem Nachtleben und gehobenem einflussreichen Status hervorgeht, erzeugt Interesse auf der

Seite der Nachtleben-Akteur:innen und Aversion auf der Seite jener politischen Entscheidungsträger:innen, die tatsächlich politische Legitimation besitzen.

Daher findet man weltweit eine Vielzahl von begrifflichen Verwendungen, die hier als Nachtkulturvertretungen und Night Ambassadors subsumiert sind. Damit sind je nach Fall Einzelpersonen wie Nachtbürgermeister:innen, aber auch Gruppen, wie Interessenvertretungen, Verbände und Expert:innengremien gemeint.

## **Nachtleben als zentraler Teil urbanen Lebens mit Moderationsbedarf**

Night Ambassadors und Nachtbürgermeister:innen-Stellen dienen als eine neuartige Form von Institutionalisierung des Nachtlebens der Interessenvermittlung. Sie stellen eine Schnittstelle zwischen städtischen Behörden, Politik, der Clubkultur und anderen Akteur:innen und Organisationen der Nachtkultur dar. Einige Nachtkulturvertretungen sind Clubverbände, so wie die *Club Commission Berlin* oder auch die Stichting *N8BM ADAM* und agieren als Sprecher:innen für die Clubkultur. Manche Nachtbürgermeister:innen fungieren als städtische Vertreter:innen und repräsentieren die Stadt oder vielmehr das Nachtleben der Stadt auch nach außen.

<sup>03</sup>

Beispielsweise die Studie Restart-19 der Universität Halle lieferte Ergebnisse unter welchen Bedingungen Konzertveranstaltungen auch im pandemischen Kontext möglich sind (Universität Halle 2019).

Die Gründungen verlaufen entweder Bottom-Up aus der Nachtkultur heraus, oder werden Top-Down durch die Stadt installiert. Zwischen den unterschiedlichen Formen und Strukturen lassen sich folgende Unterschiede herausstellen: Night Ambassadors als selbstverwaltete NGO oder Verbände haben zwar Gestaltungsfreiheit, erreichen aber eine Kontinuität ihrer Arbeit nur durch ein günstiges finanzielles Umfeld. Hierbei bieten sich zusammengesetzte Finanzierungsstrukturen an, die aus Mitgliedsbeiträgen oder anderen Eigenanteilen sowie Sponsorings und Projektförderungen bestehen, um die politische Autonomie der Organisation zu wahren. Eine Nachtbürgermeister:innen-Stelle, die durch die Stadt eingerichtet wird, bietet ein hohes Maß an Kontinuität und Sicherheit. Allerdings nährt dieses Modell Bedenken auf der Akteur:innenebene, dass deren Interessen nicht ausreichend vertreten werden.

Auffallend ist, dass besonders mittelgroße Städte an dem Konzept Nachtbürgermeister:in interessiert sind, während in großen und dezentralen Städten sich eher die Clubverbände oder andere Gruppen das Thema Nachtleben annehmen.

Die Organisationsstrukturen variieren je nach Gründungsimpuls und individuellem Bedarf der Kommune. So zeigen auch die Arbeitsinhalte eine große Themenvielfalt auf. Zum Beispiel sind die Nachverdichtung von Städten und damit einhergehende Gentrifizierungsprozesse Ursachen für Verdrängung von vielen Livemusikspielstätten, welche in vielen Städten zu einem sogenannten *Clubsterben* führen. Häufig sind es auch akute Fälle von Lautstärke-Konflikten, die eine Moderation zwischen Anwohnerschaft, Clubs oder *cornernden* <sup>04</sup> Menschen erfordern und einen Impuls für die Gründung von Nachtkulturvertretungen geben. Gleichzeitig wird immer mehr das Potenzial der Nacht- und Clubkultur als ein bisher unterschätzter Freizeitkulturbereich erkannt, welcher sich positiv auf Lebensqualität, Stadtimage, Tourismus und Kreativwirtschaft auswirkt. Die Anerkennung der Clubkultur als eigenständiger historisch gewachsener kultureller Bereich steckt dabei noch in den Anfängen. Das komplexe Zwischenspiel zwischen Bedeutungszuwachs und Existenzbedrohung von Nacht- und Clubkultur kann als motivgebende Kraft hinter der Idee einer Nachtkultur-Vertretung gesehen werden.

125

04

Unter *Cornern* versteht man das gemeinschaftliche Beisammensein im öffentlichen Raum: Meist an Straßenecken, aber auch auf öffentlichen Plätzen und in Parks. In den meisten Fällen wird dabei Alkohol konsumiert. Das Phänomen hat sich gerade bei jungen Menschen als niedrigschwellige und kostengünstige Alternative zu den Besuchen von Bars, Biergärten und Clubs etabliert.

Häufig besteht ein Bedarf an einem Night Ambassador, wenn es entweder zu wenig nachtkulturelle Angebote gibt, um diese zu befördern, oder wenn das Nachtleben floriert, aber Konflikte damit einhergehen. Meist sind dies eben erwähnte strukturelle Problemen, die in einer „Übersetzungsleistung“ (Bücheli 2019) an die kommunale Politik und Verwaltung kommuniziert werden sollen. Die sonst so vielfältigen

**126** Aufgabenbereiche sind je nach kommunaler Situation angepasst und beinhalten häufig Konfliktprävention und -management, Interessenvertretung, Zusammenarbeit mit Anti-Diskriminierungs-Initiativen, Verbesserung der nächtlichen Sicherheit, Erhaltung der vielfältigen Nachtkulturökonomie und setzen sich für eine diversere, inklusivere und niedrigschwelligere Gestaltung des Nachtlebens ein.

Insbesondere in den Jahren kurz vor der Pandemie konnte weltweit eine Vervielfachung der Einrichtung von Nachtkulturvertretungen verzeichnet werden. Ende 2019 existierten nach eigenen Recherchen weltweit 68 Night Ambassadors, von denen sich 32% zwischen 2017 und 2019 gründeten oder eingerichtet wurden. Schon kurz vor dem Ausbruch der Corona- Pandemie waren weitere Konzepte für Night Ambassadors in Magdeburg, Leipzig und weiteren Städten in Planung. Die lange Zeit der Kontaktbeschränkungen, die die Clubkultur mit unerwarteter Härte und Länge traf, scheint in vielen Kommunen ein Katalysator zu sein, der die Bedeutung dieses Themas sichtbarer macht und weitere Stellen für Nachtbürgermeister:innen eingerichtet werden könnten.

In den Jahren 2020 und 2021 sind weitere Stellen für die Koordination des Nachtlebens hinzugekommen, wie zum Beispiel (allein in Deutschland) in Stuttgart, München und Heidelberg.

Häufig werden dort die Anliegen durch die jeweilige Form der Nachtkulturvertretung koordiniert. Um bei der Metapher der Liebesgeschichte zu bleiben, so kann die Schaffungen solcher Koordinierungsstellen für die Belange der Nachtkultur als erster Vertrauensbeweis gesehen werden, den die Verwaltung dem Nachtleben gegenüber erbringt. Das erste Händchenhalten könnte der Anfang einer großen Liebe mit einer stabilen Basis für eine gemeinsame Zukunft sein.

### **Corona als Katalysator: Repressionen gegen die Jugend und geförderte Clubs**

Das für die Stadt Leipzig entwickelte Konzept, *Botschaft der Nacht*, besteht aus einem Dreiklang mit dem *NachtRat* als Basis und einem Tandem, welches aus zwei komplementären Stellen besteht: Der Stelle eines/einer Fachbeauftragten, die beim Kulturamt angesiedelt ist, und einer Koordinierungsstelle, die als Szenevertretung agiert (DASistLeipzig, 2020).

Das Konzept wurde im Juli 2020 durch den Leipziger OBM, sowie den Bürgermeister:innen für Kultur sowie für Ordnung angenommen. Ein weiteres Jahre später konnten sich die Kernelemente der *Botschaft der Nacht*, die aus der Stelle der Fachbeauftragten dem NachtRat bestehen, an die Arbeit machen<sup>05</sup> – für Verwaltungsprozesse in Rekordgeschwindigkeit.

Es wurde schon im ersten Jahr der Pandemie deutlich, was im Sommer 2021 nicht mehr zu ignorieren war: die fehlenden Freiräume und das pausierende Nachtleben brachten die jungen Leute auf die Straße und in die Parks. Was mit *cornern* begann, etablierte sich schnell zu kleinen illegalen Festivals, allerdings ohne die sonst gewährleistete Infrastruktur durch Sanitäranlagen und Ordner:innen. Nun wurde vielen Leuten klar, was Institutionen des Nachtlebens leisten: sie geben den geschützten und geregelten Rahmen für Eskalation. Wenn dieser fehlt, lassen sich die feiernden Menschen auf öffentlichen Plätzen oder in Parks gehen und das häufig zum Ärger der Anwohner:innen.

Gerade junge Menschen sind die Hauptleidtragenden der Corona-Krise. Sie müssen auf viele Dinge schmerzlich verzichten, was in ihrem Alter besonders wichtig ist für deren Identitätsbildung: neue Begegnungen, gemeinsame Abenteuer, Austesten von Grenzen, kulturelles Erleben und Austausch. In Clubs und Bars gibt es Personen, die das Publikum

und die Atmosphäre mehr oder weniger subtil oder pädagogisch steuern: eine Barkraft, die nichts mehr ausschenkt, an Menschen die zu betrunken wirken; Sicherheitspersonal, die Hausregeln durchsetzen oder Awareness-Teams, die im Falle von Übergriffen die Betroffenen unterstützen. Wenn all das fehlt und sich der angestaute Unmut der Jugend seine Bahnen sucht, werden chaotische Zustände sichtbar, was durch verschiedene Medien berichtet wurde (SWR, DNN, LVZ, MDR).

127

Diese bedauerliche Entwicklung zum Leidwesen der Jugend scheint wiederum ein Katalysator für das Night Mayor Movement zu sein und zeigt auch den letzten Kritiker:innen an Nachtbürgermeister:innen klar auf, warum Nachtleben moderiert und unterstützt werden soll. Es bleibt zu hoffen, dass im dritten Corona-Sommer den jungen Menschen bessere, niedrigschwellige Angebote bereitstehen. Es wäre empfehlenswert mit ihnen gemeinsam Konzepte zu entwickeln, anstatt sie (wie in vielen deutschen Städten geschehen) einseitiger Weise medial als Ruhestörer darzustellen und durch Ordnungsbehörden restriktiv gegen sie vorzugehen.

Nächtliche Ruhe war auch schon prä-pandemisch ein schwieriges Thema zwischen Nachtleben-Akteur:innen und Anwohner:innen und führte durch Rechtsstreite schon zu einigen Schließungen von Kulturbetrieben. Auch hier verstärkt Corona die bestehende Lage noch zu-

05

Leider ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Textes (Juli 2022) nach wie vor unklar wie die zweite Hälfte des konzipierten Tandems (die Koordinierungsstelle, die dem NachtRat beisteht) finanziert werden soll und ist damit noch unbesetzt.

sätzlich. Urbane Bürger:innen wurden von der Lockdown-Stille verwöhnt und reagieren nun scheinbar sensibler auf (akustische) Reize <sup>06</sup>. Dies kollidiert nun mit der Situation, dass Kultur während der Pandemie wegen geringerem Infektionsrisiko im besten Fall als Open Air-Format erlebbar gemacht wird <sup>07</sup>. Der schon früher bestehende Konflikt spitzt sich nun unweigerlich zu und der Bedarf an Mediation

wird dringlich.

## 128

Das wachsende Interesse der mittelgroßen Städte an einer solchen Moderationsinstanz zeigt, dass sich das Modell der Nachtkulturvertretung (in welcher Form auch immer) mehr und mehr als funktionierendes Tool erweist.

Diese Entwicklung, dass sich die Entscheidungsträger:innen mit den Belangen der Nachtleben-Akteur:innen beschäftigen, hätte es sicher nicht gegeben ohne die seit ca. zehn Jahren beständig ausgeführte Lobbyarbeit der Clubkultur und Live-Musikverbände auf den verschiedenen politischen Ebenen.

Schwer erfüllbare behördliche Auflagen, die räumliche Verdrängung von Locations und die prekären Verhältnisse in der freien Szene im Allgemeinen erzeugen einen Handlungsdruck. So entsteht aus den existenziellen Zwangslagen der Nachtkökonomie der Bedarf

an politischer Interessenvertretung. Schon seit 2012 hatte sich mit dem LIVEKOMM Bundesverband eine Kulturlobby auf Bundesebene etabliert, die die Unwägbarkeiten der Live-Musik Branche an die Entscheidungsträger:innen kommuniziert, um sich für Verbesserung der Umstände einzusetzen und rechtliche Rahmenbedingungen durch die Politik zu ändern (LIVEKOMM 2021a).

Denn die altbackene und leider sehr tiefstzende kulturpolitische Unterteilung in Hochkultur und Unterhaltung führt zu einer Aufwertung der sogenannten Hochkultur und Degradierung dessen, was nicht unter „ernster Musik“ zu fassen ist. Diese Benachteiligung hat seit jeher gravierende Auswirkungen auf Förderpolitik, Bau- und Steuerrecht. Das hat wiederum erheblichen negativen Einfluss auf die Praxis der Clubbetreibenden. Clubs und Livemusikspielstätten zählen baurechtlich (und damit auch in vielen Regionen kulturpolitisch) als Vergnügungsstätten, anstatt als kulturelle Orte behandelt zu werden. Das führt nicht nur zu unterschiedlicher Besteuerung der Ticketpreise und in manchen Bundesgebieten zur Erhebung von Vergnügungssteuer, sondern führt zudem dazu, dass sich Clubs nur in Industriegebieten ansiedeln dürfen und fallen als weniger schützenswerte Orte mancher Städteplanung und Großbauprojekten zum Opfer.

<sup>06</sup>

So meldeten die Ordnungsbehörden im Zusammenhang mit der Konzepterstellung der Nachtkulturvertretungen in Leipzig und Jena, dass die Anzahl der Beschwerden, insbesondere durch die nächtliche Nutzung des öffentlichen Raumes (cornern) nach den Lockdowns stark zugenommen hätten.

<sup>07</sup>

Das Robert-Koch-Institut sieht Veranstaltungen die indoor stattfinden bzw. in schlecht belüfteten Räumen als größere Gefahr für ein höheres Infektionsrisiko (BMI 2022).

Nach fast zehn Jahren gibt es die ersten politischen Erfolge der getätigten Lobbyarbeit zu verzeichnen. Seit Mai 2021, als im Bundestag über die Novellierung der Baunutzungsverordnung und die Anerkennung von Clubs und Livemusikspielstätten als Orte der Kultur statt als Vergnügungsstätten abgestimmt wurde (Clubs Are Culture 2021) fühlt es sich so an, als würde nun auch auf höchster Ebene an einem veraltetem und zu engem Kulturbegriff gerettelt werden: Ein erster fundamentaler Schritt.

Die pandemische Situation, die zu einem Stillstand und langen Schließzeiten der nachtkulturellen Institutionen führte, half dabei indirekt, denn der mediale Fokus richtete sich plötzlich auf die Clubs. Noch nie bekam die Clubkultur so viel Aufmerksamkeit und nach langen Verhandlungen und repetitiven Erklärungen, dass Clubs sowohl Kultur- als auch Wirtschaftsbetriebe seien und damit anfänglich durch die Raster der Coronahilfen fielen, wurden Programme aufgelegt speziell für die Clubs und Veranstaltungsbranche: Ein zweiter fundamentaler Schritt (LIVEKOMM 2021b).

Nachdem das Nachtleben für lange Zeit unter einer problemfokussierten Perspektive eher ordnungspolitisch verhandelt wurde, sind diese zarten Bemühungen kultureller Emanzipation Indizien für die ersten Annäherungen, die aus dem Einsatz der Akteur:innen in die Beziehung von Nachtleben und Verwaltung hervorgehen. Man darf gespannt sein, ob sich die Zusammenarbeit weiterhin so vertrauensvoll gestalten wird oder ob es sich andererseits wie eine Zwangsehe anfühlen könnte.

## Bürokratie und Revitalisierung: Fluch und Segen der Verwaltung von Kultur

Die aktuelle Grundsituation Clubbetreibender (Stand Oktober 2022) stellt sich wie folgt dar: in vielen Regionen gab es fast zwei Jahre lang praktisch ein Berufsverbot. Durch die lange Schließzeit kommt es zu einem Fachkräftemangel (Forum Veranstaltungswirtschaft

129

2021), denn die meisten Menschen, die in Clubs gearbeitet haben, sind nun anderweitig beschäftigt. Nach einem holprigen Neustart befinden sich die Akteur:innen in einer Phase der Personal- und Publikumsakquise, denn bundesweit ist zu beobachten, dass sich das Publikum beim Ticketkauf sehr zurückhält (ebd.). Zum Einen weil es einige Super-Spreading-Events in Clubs gab, die an der Sicherheit zweifeln lassen und auch aus Angst, dass Tickets dann wieder verfallen, weil die Veranstaltung abgesagt oder verschoben wird, die Artists oder man selbst erkrankt (Kreher 2022).

Zum Anderen beeinflusst die stetig steigende Inflation seit dem Ukraine Krieg das Kulturnutzungsverhalten der Gästeschaft. Kultur wird in Zeiten knapper Kassen und wirtschaftlicher Unsicherheit als Luxusgut betrachtet.

Auch vor Beginn des dritten Corona-Winters existieren viele kreative Konzepte und einige wissenschaftliche Studien<sup>08</sup> für die sichere Durchführung von Veranstaltungen in der Pandemie und noch können Förderprogramme (bspw. GEMA-Investitions- und die Neustart Kultur-Programme) dabei helfen, die Ticketpreise auf einem bezahlbaren Niveau zu halten. Die sinkenden Besucher:innen-Zahlen erschweren die

**130** Nachwuchsförderung und die Durchführung von kleinen oder gar experimentelleren Veranstaltungen. Die Coronahilfen laufen allerdings aus und die Betreiber:inne sehen sich dem massiven Ansteig der Gas- und Energiepreise ausgesetzt und befürchten neue Lockdowns im Winter 2022/23, die aus pandemischen und Energieeinsparungsgründen durchgesetzt werden könnten.

Es wäre wünschenswert, wenn es Modellierungen nicht nur für das Infektionsgeschehen geben würde, sondern auch für soziologische und kulturelle Effekte, die diese Pandemie mit sich bringen. So wären Prognosen für post-pandemisches Nachtleben und Kultur im Allgemeinen mit einer höheren Treffsicherheit möglich und man könnte jetzt schon Maßnahmen ergreifen, um eine weitere Schädigung des Kultursektors und des sozialen Gefüges zu verhindern.

Was wirklich helfen würde, wäre monetäre Unterstützung bei den Ausgaben für Energie, der Ausbau der PCR-Test Infrastruktur, Einbau von Luftfiltern und Lüftungsanlagen und andere Maßnahmen, damit das Publikum sich wieder sicher fühlen kann und Vertrauen zurückgewinnt (Forum Veranstaltungswirtschaft 2022). Zudem wäre eine Verstetigung der Förderprogramme wichtig, um die Preise für die Gäste während der Inflation erschwinglich zu halten.

Die sonst überwiegend wirtschaftlich autonome Branche ist derzeit zu großen Teilen von Fördermitteln für deren Programmumsetzung abhängig<sup>09</sup>. Diese neue Situation konterkariert den sonst so stark ausgeprägten Willen zur Selbstbestimmtheit und das Autonomiestreben der Clubbetreibenden. Auch wenn Kultur schon seit langem bürokratisiert und verwaltet wurde, so fühlt es sich für die meisten Menschen in der Kultur nicht sonderlich organisch an, sich mit Vergabe- und Zuwendungsrecht auseinanderzusetzen. Die Vielzahl von verschiedenen Programmen mit unterschiedlichen Förderrichtlinien verstärkt das Gefühl der Überforderung und Perspektivlosigkeit.

Auf der anderen Seite bekommen die Menschen, die in Clubs arbeiten einen ersten Geschmack wie es ist, wenn man Kultur veranstaltet und nicht die ganze Zeit darum ban-

<sup>08</sup>

Vgl. die Ergebnisse der Studie Restart-19, die im Oktober in Leipzig durch Forschende aus Halle durchgeführt wurde: <https://www.medizin.uni-halle.de/news/restart-19-nature-communications-ergebnisse-publikation>

<sup>09</sup>

Laut der deutschlandweiten Clubstudie sind pre-pandemisch überwiegend Förderprogramme für Digitalisierungmaßnahmen von 53% der Clubs genutzt worden (Initiative Musik 2021).

gen muss, wenigstens den Break-even-point zu erreichen. Oder zur Arbeit zu gehen und nicht damit rechnen muss, dass man vorzeitig nach Hause geschickt wird, weil zu wenig Gäste gekommen sind. Die Kulturarbeit wird durch Projektförderungen weniger prekär und der Erfolgsdruck ist nicht mehr so stark. Das schafft eine ganze neue entspannte und menschenfreundliche Arbeitsatmosphäre. Manche Betreiber:innen nutzen die Chance und zahlten dank der Förderprogramme ihrem Personal einen Lohn der über dem Mindestlohn lag und diese sind plötzlich nicht mehr auf aufstockendes Harz4 oder den üblichen Zweit- und Drittjobs angewiesen. Bei allen positiven Effekten sind dies doch alles kleine Eingriffe in die fragilen Mikrobiotope der Clubs, denn Entscheidungen werden anders getroffen, wenn man finanziellen Support für seine Arbeit erhält. Es stellt sich die Frage, was die Zeit nach der Förderung mit sich bringt.

Zerbrochene Crews werden erst recht nicht für noch weniger Geld weiterarbeiten, oder eben doch? Weil es eben mehr Herzensangelegenheit ist, als existenzsichernde Jobs? Eine weitere Professionalisierung wird jedenfalls schwierig ohne weitere Hilfen. Eher würden die Locations wieder zurückgeworfen werden. Außerdem wird befürchtet, dass sich die Kulturlandschaft wegen langfristig verringelter Nachfrage ausdünnen wird. Auch wenn die Pandemie (hoffentlich) in absehbarer Zeit für beendet erklärt wird, werden die Folgen für Kultur noch sehr lange spürbar sein.

Auch wenn die derzeit intensiver werdende Beziehung zwischen Nachtleben und Verwaltung gerade noch nicht der langfristigen Wiederbelebung sondern eher dem akuten Lebenserhalt des Nachtlebens dient und für die Akteur:innen Fluch und Segen bedeutet, könnte diese neue Verbindung durch mehr Verbindlichkeit, Routine und Beständigkeit zu einem echten Ausweg aus der Kulturdystopie führen. Zudem gibt es nun in manchen Städten mit den Nachtkulturvertretungen ein gutes Werkzeug, um genau diese Fragen an die richtigen Personen zu stellen und damit die Revitalisierung des Nachtlebens nachhaltig zu unterstützen. Dabei kann den Nachtleben Managern die Expertise der Kulturverbänden und anderen Gremien behilflich sein, damit die Erfahrungen aus der Basis in politische Entscheidungen mit einbezogen werden können.

**131**

## Zusammenfassung

Es sind derzeit verschiedene Tendenzen erkennbar. Da ist die unfassbar dringend benötigte staatliche Kompensationsleistung, die gerade erbracht wird. Dafür ist auch enorm viel Dankbarkeit wahrzunehmen. Gleichzeitig liegt der temporäre Charakter der Förderprogramme gepaart mit der Ungewissheit der Zukunft wie ein Stein auf der Brust. Spürbar ist da die Angst, dass ein weiteres Clubsterben erfolgen wird, sobald die Programme enden, weil sich das Ausgehverhalten nachhaltig verändert haben könnte. Dagegen stimmt allerdings auch der zunehmende Erkenntnisgewinn in der Kulturpolitik über die Bedeutung von Nachtleben und Clubkultur zuversichtlich.

Was passiert mit Städten, wenn das Nachtleben so lange ruht, das bisher als weicher Standortfaktor und als Parameter für Lebensqualität galt? Schallkonflikte spitzen sich offenbar zu, Menschen ziehen vielleicht andere Kriterien in die Entscheidung für einen Umzug oder Jobwechsel mit ein. Mögliche Folgen eines ruhenden oder reduzierten Nachtlebens könnten sein: Die Attraktivität der Städte verringert sich, Fachkräfte

**132** wandern ab und der Tourismus verringert sich.

Fazit: Die Etablierung von Nachtkulturvertretungen wie zum Beispiel Nachtbürgermeister:innen-Positionen kann als erstes erfolgreiches Instrument für die Förderung und Moderation von Nachtleben verstanden werden. Sie könnten zudem eine wichtige Rolle in der post-pandemischen Revitalisierung spielen, um die begonnene neue Entwicklung der Kultur- und Förderpolitik unter Anwendung eines weiteren Kulturbegriffs zu unterstützen sowie als Sprachrohr und Moderation zwischen den unterschiedlichen Interessen zu agieren.

Die komplexen Herausforderungen des Nachtlebens bilden die Spalten und Symptome gegenwärtiger struktureller Probleme ab, die sich beispielsweise aus veralteten Verordnungen ergeben. Nachtkulturvertretungen haben nun die Chance die Entscheidungsträger:innen für grundlegende Veränderungen zu sensibilisieren. Seien es die Novellierung des Kulturbegriffs und damit die Veränderung der Förderpolitik oder die Prüfung von Verordnungen zu Schallemission und Lärmprävention. Auch wenn von Nachtkulturvertretungen

erwartet wird, Schallkonflikte zu schlichten, meint dies nur eine schnelle Linderung der Symptome. Besser wäre es, die Chance oder sogar Aufgabe der Nachtkulturvertretungen darin zu sehen, auch die Problemursachen zu behandeln oder zumindest offenzulegen und an die richtigen Stellen zu adressieren.

Auf Facebook hätte als Beziehungsstatus „Es ist kompliziert“ gestanden, wenn man auf die Profile von Verwaltung und Kultur gegangen wäre. Auch wenn das Nachtleben vielleicht in Zukunft dunkler wird, hat es das Potenzial, strukturelle Herausforderungen ans Licht zu bringen. Gemeinsam mit der Verwaltung können diese neu verhandelt werden. Ob es ein Happy End gibt für das Paar Nachtleben und Verwaltung, lässt sich noch nicht abschließend sagen, doch diese Verbindung ist durchaus vielversprechend.

Denn „wer Kultur sagt, sagt auch Verwaltung“ (Adorno 1959).

## Literaturverzeichnis

- Adorno, Theodor W. 1959. Kultur und Verwaltung. <https://www.youtube.com/watch?v=1FAHyZvt1mc>. Zugegriffen: 12. August 2022.
- Bundesministerium des Innern und für Heimat. 2022. Empfehlungen des Robert Koch Instituts (RKI) zur Bewertung von Großveranstaltungen. <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/artikel/handlungsempfehlungen-corona-rki.html>. Zugegriffen: 16. Oktober 2022.
- ClubsAreCulture. 2021. Meilenstein: Bundestag fordert Bunderegierung auf, Clubs als Anlagen kultureller Zwecke einzustufen. <https://www.clubsareculture.de/meilenstein-bundestag-fordert-bundesregierung-auf-musikclubs-als-anlagen-kultureller-zwecke-einzustufen/>. Zugegriffen: 12. August 2022.
- DASistLeipzig. 2020. Botschaft der Nacht. <https://dasistleipzig.de/botschaft-der-nacht/>. Zugegriffen am 12.20.2022.
- Forum Veranstaltungswirtschaft. 2021. Pressemitteilung: Veranstaltungswirtschaft ohne Perspektive. [https://forumveranstaltungswirtschaft.org/wp-content/uploads/2021/12/PM\\_Veranstaltungswirtschaft-ohne-Perspektive\\_2021.12.16.pdf](https://forumveranstaltungswirtschaft.org/wp-content/uploads/2021/12/PM_Veranstaltungswirtschaft-ohne-Perspektive_2021.12.16.pdf). Zugegriffen: 12. August 2022.
- Forum Veranstaltungswirtschaft. 2022. Pressemitteilung: Veranstaltungsbranche fordert sofortige Debatte über Rettungsschirm. [https://forumveranstaltungswirtschaft.org/wp-content/uploads/2022/06/ForumVW\\_PM\\_Veranstaltungsbranche-fordert-sofortige-Debatte-ueber-Rettungsschirm.pdf](https://forumveranstaltungswirtschaft.org/wp-content/uploads/2022/06/ForumVW_PM_Veranstaltungsbranche-fordert-sofortige-Debatte-ueber-Rettungsschirm.pdf). Zugegriffen: 12. August 2022.
- Initiative Musik. 2022. Clubstudie- Studie zur Situation von Musikspielstätten in Deutschland 2020/2021. [https://www.initiative-musik.de/wp-content/uploads/2021/06/2021\\_Clubstudie\\_Initiative\\_Musik-1.pdf](https://www.initiative-musik.de/wp-content/uploads/2021/06/2021_Clubstudie_Initiative_Musik-1.pdf). Zugegriffen: 16. Oktober 2022.
- Kreher, Stephan. 2022. Etwas fehlt! VISIONS-Reportage zu Publikumsmangel bei Konzerten und Festivals. <https://www.visions.de/news/32790/Etwas-fehlt-VISIONS-Reportage-zu-Publikumsmangel-bei-Konzerten-und-Festivals>. Zugegriffen: 16. Oktober 2022.
- Land Nord-Rhein-Westfalen. 2020. Bundesregierung beschließt weitere Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus. <https://www.land.nrw/pressemitteilung/landesregierung-beschliesst-weitere-massnahmen-zur-eindaeemmung-der-corona-virus>. Zugegriffen: 12. August 2022.
- Leipziger Volkszeitung. 2022. Nach Eskalation auf der Sachsenbrücke: Wie sich Leipzig auf den Party-Sommer vorbereitet. <https://www.lvz.de/lokales/leipzig/nach-escalationen-auf-der-sachsenbruecke-wie-sich-leipzig-auf-den-party-sommer-vorbereitet-HLQPK5EBGJ4KZXVAQEZZ3COSXA.html>. Zugegriffen: 12. August 2022.
- LIVEKOMM 2021a. Neustart Kultur: Programm zum Erhalt und zur Stärkung der Musikclubs wird fortgesetzt. <https://www.livemusikkommision.de/neustart-kultur-programm-zum-erhalt-und-zur-staerkung-der-musikclubs-wird-fortgesetzt>. Zugegriffen: 12. August 2022.
- LIVEKOMM. 2021b. Pressemitteilung des Forums Clubkultur und Nachtleben. <https://www.livemusikkommision.de/pressemitteilung-des-forums-clubkultur-und-nachtleben/#more-3350>. Zugegriffen: 12. August 2022.
- Mitteldeutscher Rundfunk Thüringen. 2021. Radau im Paradies. Jena verschärft Kontrollen wegen Ruhestörungen. <https://www.mdr.de/nachrichten/thueringen/ost-thueringen/jena/radau-randale-party-jena-paradies-100.html>. Zugegriffen: 12. August 2022.
- Sejas, Adreina und Gelder Milan, Mirik. 2020. Governing the night-time city: The rise of night mayors as a new form of urban governance after dark. [https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/41940997/Sejas%20and%20Milan%20Gelders\\_2019\\_Governing%20the%20night-time%20city.pdf?sequence=1](https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/41940997/Sejas%20and%20Milan%20Gelders_2019_Governing%20the%20night-time%20city.pdf?sequence=1). Zugegriffen: 12. August 2022.
- Südwestrundfunk. 2021. Kein Alkohol und keine Musik im Mannheimer Jungbusch. <https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/mannheim/alkoholverbot-jungbusch-ausgehviertel-wochenende-100.htm>. Zugegriffen: 12. August 2022.
- Universität Halle. 2021. Restart-19 Studie. <https://www.medizin.uni-halle.de/einrichtungen/leitung-und-verwaltung/stabsstellen/presse-und-unternehmenskommunikation/in-den-medien/restart-19>. Zugegriffen: 12. August 2022. und: <https://www.medizin.uni-halle.de/news/restart-19-nature-communications-ergebnisse-publikation>. Zugegriffen: 12. August 2022.



# Night Governance

## Die Nachtkultur als neues Feld der Kulturpolitik

Dr. Matthias Rauch

### Abstract

Der Beitrag möchte ein vergleichsweise neues Handlungsfeld der Kulturpolitik skizzieren: die Nachtkultur im engeren und die Governance der städtischen Nacht im weiteren Sinne. In einem ersten Schritt wird erläutert, warum Nachtkultur ein zentraler Bestandteil kommunaler kulturpolitischer Förderung und Steuerung sein sollte und welchen Beitrag das weite Feld der Nachtkultur für Stadtentwicklungsprozesse zeitigen kann. Abschließend werden einige Empfehlungen in Bezug auf die kulturpolitischen Rahmensetzungen für die Förderung und Entwicklung einer nachhaltigen Nachtkultur dargestellt.

Die Forschung zum Feld der Nachtkultur und Nachtkonomie ist noch vergleichsweise überschaubar. In Großbritannien wird zumindest die Nachtkonomie bereits seit den 1990er-Jahren städtischerseits proaktiv begleitet und auch im anglo-amerikanischen Kontext gewinnt die wissenschaftliche Be- trachtung der Nachtkonomie zunehmend an Bedeutung (Acuto et al. 2021). So wurde die erste Nachtkonomiestrategie in Großbritannien bereits 1996 vorgelegt (Make Associates 2022). Allerdings fokussiert die Forschung in diesem Bereich bislang fast ausschließlich

auf die ökonomischen Aspekte und vernachlässigt dabei die explizit kulturellen Funktionen und Mehrwerte der Nacht. In Bezug auf Policy-Rahmengebungen sollten kulturelle und ökonomische Aspekte sowieso nie getrennt voneinander betrachtet werden, denn jede kulturelle Dimension bedingt eine ökonomische Dimension und umgekehrt. Die ökonomischen Dynamiken und Effekte von Kultur sowie von Kultur- und Kreativwirtschaft auf Städte sind nicht erst seit den Studien Richard Floridas hinlänglich bekannt (Florida 2002; Currid 2007). Diese Betrachtungsweisen sollten allerdings nicht dahingehend missverstanden werden, dass Kultur ausschließlich in ihrer ökonomischen Funktion aufgeht, sondern stets in der gesamten Bandbreite ihrer künstlerischen und kulturellen Funktion ebenfalls betrachtet und gefördert werden sollte (Throsby 2001; 2010). Sinnvolle Cultural Policy ist damit immer schon interdisziplinär und sollte daher auch resortübergreifend bearbeitet und entwickelt werden.

135

Nur wenn Nachtkultur auch in ihrer spezifischen kulturellen Dimension ernstgenommen wird, können die damit verbundenen Potenziale nachhaltig entfaltet werden. Die kulturpolitischen Leitformen und Wirkungs-

weisen von Kultur sind ebenfalls hinlänglich bekannt und sollen hier daher nur unvollständig umrissen werden. Zu ihnen zählen unter anderem Teilhabe, kulturelle Vielfalt, sozialer Zusammenhalt, Stärkung der Demokratie, Mittel der Identitätskonstitution, kulturelle Sinnproduktion, Lebensqualität, Urbanität und nicht zuletzt Innovationskraft und Kreativität (Fuchs 2007, S. 64). Da all diese

**136** Funktionen auch beispielsweise innerhalb von Club- und Ausgehkultur entfaltet werden, soll im Folgenden ausschließlich von Nachtkultur die Rede sein, um auch die bislang vernachlässigten kulturellen Aspekte des Nachtlebens in den Mittelpunkt zu rücken und sie nicht ausschließlich auf die durchaus resultierende signifikante ökonomische Wertschöpfung zu reduzieren.

Sehr verkürzt gesprochen, geht dieser Beitrag von einem Ästhetik- und damit auch Kulturbegriff aus, der nicht nur das Wahre, Schöne und Gute als einzige förderwürdigen Gegenstand definiert, sondern vielmehr Kunst und Kultur als Ermöglichungsdimensionen ästhetischer Erfahrung definiert und damit eher in der Tradition eines amerikanischen Pragmatismus als einer Kant'schen Ästhetik steht (Dewey 2005; Fink 2015; Shustermann 2000).<sup>01</sup> Ein solches Verständnis von Ästhetik vermag es, Phänomene wie Pop-, Sub-,

Club- und damit immer auch Nachtkultur produktiver und angemessener auch in ihrer ästhetischen Dimension zu beschreiben. Und ästhetische Kulturen sind alle zuvor genannten.

Zur Ermöglichung von Nachtkultur sind Räume unabdingbar. Zu den Räumen der Nachtkultur zählen unter anderem Clubs, Bars, Kneipen und Livemusik-Spielstätten.

**02** Um der inhärenten Verwobenheit von Kultur und Wirtschaft gerecht zu werden, hat es sich als Nachteil erwiesen, dass diese beiden Bereiche auf unterschiedlichen Förderebenen (Bund, Land und Kommune) häufig immer noch getrennt betrachtet und behandelt werden. Der Hamburger Senator für Kultur und Medien, Carsten Brosda, umschreibt diesen Umstand sehr treffend: „Angesichts der kulturellen Bedeutung dieser ordnungs- und wirtschaftspolitischen Fragestellungen ist es nicht gut, dass in vielen Regierungen die Zuständigkeiten zwischen Kreativwirtschaft und Kulturförderpolitik auf zwei Ressorts aufgeteilt werden. Die Kulturpolitik profitiert davon, wenn sie sich nicht auf Förderregime allein konzentrieren kann, sondern auch die ökonomischen Rahmenbedingungen mit in den Blick nehmen muss. Genauso steigert es die Qualität der Betreuung der Kreativ- und Digitalwirtschaft, wenn sie von kulturellen Fragestellungen angeleitet wird, die über die

01

An dieser Stelle sei auf die bedenkenswerte Stille innerhalb aktueller kulturpolitischer Diskurse in Bezug auf eine Neukonturierung eines tradierten Ästhetikbegriffs hingewiesen, der fast allen aktuellen Förderlogiken inhärent ist. Dass Dewey, Kant und Schiller durchaus auch produktiv zusammenzudenken sind, beweist Doris Sommer im Übrigen sehr eindrucksvoll insbesondere mit Blick auf die Frage der sozialen Rolle der Kunst (Sommer 2014).

02

Der Autor geht davon aus, dass Definitionen dieser Räume an anderer Stelle in diesem Band vorgenommen werden.

saloppen Einsichten der Managementliteratur hinausgehen und die grundlegenden Sinn-Zusammenhänge unserer Gesellschaft betreffen. Letztere werden schließlich maßgeblich durch die Produkte von Medien- und Kreativunternehmen geprägt. Auch die Grenzen zu den Angeboten der geförderten Einrichtungen sind oftmals fließend. Kurzum: Es erdet die Kulturpolitik, wenn sie sich auch um Medien-, Kreative- und Digitalwirtschaft kümmert. Umgekehrt weitet es den Blick der Wirtschaftspolitik, wenn sie regelmäßig daran erinnert wird, dass Marktordnung und -rahmen immer auch eine kulturelle Dimension haben. Deshalb spricht vieles dafür, hier Zuständigkeiten nicht künstlich zu trennen, sondern wechselseitig inspirierend beieinander zu lassen“ (Brosda 2020, S. 216–217). In Hamburg sind daher die Bereiche Kultur und Kultur- und Kreativwirtschaft organisationsstrukturell an einer Stelle in der Verwaltung (Behörde für Kultur und Medien) gebündelt und auch die Stadt Mannheim hat die meist getrennten Bereiche Kultur und Wirtschaft in einem Dezernat sinnvollerweise vereint (Dezernat für Wirtschaft, Arbeit, Soziales und Kultur) (Stadt Hamburg; Stadt Mannheim).

Als eine neue Form der Cultural Governance hat sich seit 2012 die Position des Nachbürgermeisters, Night Mayors, Night Czars oder Night Managers auf kommunaler Ebene entwickelt. Im Folgenden soll dabei exemplarisch die Funktion des Mannheimer Night Mayor – der erste Night Mayor Deutschlands – und dessen Aufgaben- und Schwerpunktportfolio dargestellt werden. Diese Position wurde vom Autor initiiert und durch einen gemeinsam mit dem hiesigen Clubverband

EventKultur Rhein-Neckar e. V. und dessen damaligen Vorstand, der ebenfalls Mitherausgeber dieses Bandes ist, konzeptualisierten öffentlichen Auswahlprozess in Mannheim im Jahr 2018 eingeführt. Die Motivation zu einer Installierung einer Night-Mayor-Position war in Mannheim eine proaktive, die nicht etwa auf eine prekäre Lage der Mannheimer Nachtkultur und Nachtkökonomie reagierte, sondern eine kommunikative Schnittstellenposition zwischen allen Beteiligten des Nachtlebens schaffen wollte, um die Kommunikation zwischen Club- und Barbetreibenden, Gästen, Anwohnenden, Stadtverwaltung, Polizei und dem öffentlichen Personennahverkehr zu optimieren. Darüber hinaus stehen mediatorische Aufgaben – im besten Fall bereits vor möglichen Eskalationen – mit allen relevanten Beteiligten genauso im Mittelpunkt der Aufgaben wie eine stärkere Vernetzung der Nachtkulturszene sowie die gemeinsame Entwicklung neuer, innovativer Formate für die Nachtkultur. Die Position wurde zuerst probeweise auf Honorarbasis ausgeschrieben und aufgrund der steigenden Anforderungen sukzessive auf eine volle Stelle im Angestelltenverhältnis innerhalb des Bereichs kulturelle Stadtentwicklung und Kultur- und Kreativwirtschaft bei der städtischen Tochtergesellschaft NEXT Mannheim verortet.

137

Sowohl durch die große mediale Aufmerksamkeit als auch durch die direkte Einbindung in das Team der kulturellen Stadtentwicklung bei NEXT Mannheim wurde der Night Mayor als Ansprechpartner auf Augenhöhe von allen städtischen Kolleg:innen umgehend an- und auch direkt in entsprechende Arbeits-

prozesse aufgenommen. Zudem wurden neue Netzwerk- und Austauschformate sowie neue Arbeitsebenen etabliert, wie ein runder Tisch mit der Polizei, ein runder Tisch Clubkultur mit Clubbetreibenden, der freien Szene und Vertreter:innen der kommunalen Kulturpolitik, ein regelmäßiges Arbeitstreffen mit dem Fachbereich Sicherheit und Ordnung, weitere Club- und Barbetreibentreffen sowie eine

## 138 regelmäßige Kommunikation via Newsletter und unterschiedlichen Social-Media-Kanälen.

Mit sehr niederschwelligen ersten Projekten, wie dem Anbringen von Pfandkisten zur Vermeidung von Müll im Nachtkulturviertel Jungbusch oder der Unterstützung der Kampagne „Luisa ist hier!“ zur Verbesserung der Sicherheit im Nachtleben, konnten schnell erste Ergebnisse erzielt werden (Luisa ist hier). Zur weiteren Vernetzung innerhalb der Nachtkultur und dem internationalen Erfahrungsaustausch mit Nachtkultur Expert:innen und über 20 internationalen Speaker:innen wurde die „NØK – International Night Culture Conference“ in Mannheim ins Leben gerufen, die 2019 ihre Premiere in der Alten Feuerwache Mannheim feierte und seitdem biennal veranstaltet wird (NØK Conference).

Ferner spielte der Night Mayor eine wichtige Rolle bei der Bewältigung der anhaltenden Herausforderungen durch die COVID-19-Pandemie. Gleich zu Beginn der Pandemie wurde teilweise mehrmals pro Woche ein E-Mail-Newsletter mit allen relevanten Informationen zu Verordnungen und Hilfsprogrammen an alle Club- und Barbetreibenden verschickt. Hier hat es sich erneut gezeigt, wie wichtig etablierte und funktionierende

Netzwerke sind, da der Night Mayor auf bereits bestehende Strukturen zurückgreifen und damit Informationen umgehend weitergegeben werden konnte. Es wurde hier direkt erfahrbar, was unterschiedliche wissenschaftliche Studien immer wieder belegen, dass engmaschig und bestenfalls cross-sektoral vernetzte Strukturen Städte insbesondere in Krisensituationen resilenter gestalten (Montalto et al. 2019). Zudem konnte eine Vielzahl von virtuellen Sprechstunden unter anderem mit dem Oberbürgermeister, dem Fachbereich Wirtschafts- und Strukturförderung, dem Fachbereich Arbeit und Soziales, dem Job-Center, sowie Rechts- und Steuerexpert:innen umgesetzt werden. Weiterhin konnten auf Initiative des Night Mayor 2020 erstmals sowohl eine Livemusikförderung als auch eine Clubförderung in Höhe von 216.500 Euro realisiert werden, sodass bislang kein Club in Mannheim pandemiebedingt seine Pforten für immer schließen musste. Das Team von NEXT Mannheim wollte es jedoch nicht dabei belassen, die Kreativen und Kulturschaffenden ausschließlich mit Informationen und dem Zugang zu Fördermitteln bestmöglich zu versorgen, sondern führten auch digitale Design-Thinking-Workshops über einen Zeitraum von sechs Wochen mit Stakeholdern aus den Bereichen darstellende Kunst, Film, Musik und Musikwirtschaft, Veranstaltungswirtschaft, Nachtkultur sowie Vertreter:innen des Einzelhandels durch, um die Akteur:innen bei der Suche nach neuen oder alternativen Geschäftsmodellen in der frühen Zeit der Pandemie proaktiv zu unterstützen und Innovationsprozesse anzustoßen.

Auch im weiteren Verlauf der Pandemie stellte sich die Night-Mayor-Position in Mannheim als ungemein wichtige Schnittstelle zwischen Akteur:innen des Nachtlebens und der Stadtverwaltung heraus. So konnte durch eine enge Kooperation zwischen dem vom Night Mayor ins Leben gerufenen „Runder Tisch Clubkultur“ mit Vertreter:innen aus der Clubszene, der freien Szene, der Kulturpolitik, dem Kulturamt der Stadt sowie dem bei Antragsstellung noch in der Gründungsphase befindlichen Kulturtragflächen e. V. eine erfolgreiche Bewerbung für das Programm „Kultursommer 2021“ auf den Weg gebracht und 399.000 Euro von der Kulturstiftung des Bundes eingeworben werden (Kulturtragflächen 2022). Auch erwies sich der Night Mayor bei der Suche nach geeigneten Open-Air- und Pop-Up-Flächen für die Veranstaltung erneut als wertvoller Vermittler zwischen Kulturschaffenden und Stadtverwaltung. Aktuell arbeitet der Night Mayor gemeinsam mit dem Kulturamt und Kulturschaffenden an der Umsetzung von permanent zu nutzenden Freiflächen, um Clubs, Veranstaltenden und Kulturschaffenden in weiterhin angespannter pandemischer Lage die Option zu Veranstaltungen unter freiem Himmel auf unbürokratische Weise zu ermöglichen und damit auch ein dynamisches kulturelles Leben in Zeiten von COVID-19 gewährleisten zu können.

Weiterhin tritt der Night Mayor häufig als zentraler Mediator bei Konflikten im Nachtleben auf und konnte auch im Rahmen eines fast einjährigen partizipativen Prozesses zur Erarbeitung einer Grundlage für das Zusammenleben und Arbeiten im Nachtkulturviertel Jungbusch einen wichtigen Beitrag

insbesondere in Bezug auf die Einbindung der Gastronomiebetreibenden leisten. Das Ergebnis dieses Prozesses wurde in der sogenannten Jungbuschvereinbarung festgehalten und soll künftig als Grundlage des Zusammenlebens und als Orientierung in Konfliktfällen dienen (Mannheimer Morgen 2019). Der Night Mayor ist darüber hinaus ständiges Mitglied der Monitoringgruppe Jungbusch, einer ständigen, aus unterschiedlichen Stakeholdern zusammengesetzte Instanz unter Leitung des Quartiermanagements, die sowohl die Partizipation als auch die Kommunikation in die unterschiedlichsten Stakeholdergruppen und damit eine gemeinsame und nachhaltige Entwicklung des Stadtteils gewährleisten soll. Ferner konzeptualisierte und initiierte der Night Mayor gemeinsam mit dem Quartiermanagement Jungbusch die „Nachtschicht“, ein sozialpädagogisch ausgerichtetes Projekt, das sich auch aus Menschen zusammensetzt, die im Viertel leben, und das an Wochenenden durch den Jungbusch streift und die Gäste dafür sensibilisiert, dass im Quartier nicht nur gefeiert, sondern auch gewohnt wird (Mannheimer Morgen 2021). Man könnte das erfolgreiche Projekt auch als eine Form der „eyes upon the street“, also eine Art sozialer Kontrolle aus dem Quartier selbst heraus, verstehen, wie es von Jane Jacobs in ihrem wegweisenden Buch „The Death and Life of Great American Cities“ erstmals beschrieben wurde (Jacobs 1992, S. 29–54).

139

Aufgrund der Einbindung in das Team der Kulturellen Stadtentwicklung bei NEXT Mannheim ergeben sich auch weitere sinnvolle Schnittstellen, beispielsweise zum Thema

Creative Placemaking, also die temporäre Intervention im öffentlichen Raum durch Kunst, Kultur und Kreativität. Hier arbeitet der Night Mayor beispielsweise mit seinem Kollegen aus dem Bereich des Creative Placemaking an einer Überarbeitung der Richtlinien zu Straßenmusik und Musik im öffentlichen Raum in Mannheim. Bei allen genannten Prozessen ist eine cross-sektorale Zusammen-

**140** arbeit, die auch fachbereichs- spezifische Grenzen innerhalb der städtischen Verwaltung immer wieder überwindet, unabdingbar. Das Team des Bereichs Kulturelle Stadtentwicklung und Kultur- und Kreativwirtschaft im Allgemeinen und der Night Mayor im Speziellen agieren hier als „Connectors“, wie es der britische Stadtforscher Charles Landry umschreibt: „The connector has a difficult role to play. They need to present themselves as beyond self-interest and have authority but not exert power explicitly. They need influence to draw credible people and organizations together, and often they need to shape the agenda. If they take too much credit others will be jealous, yet at the same time they need authority or accrued credit to change the way people operate. The connector needs an unusual set of qualities, including a sharp focus, clarity, strategic intent, diplomatic skills, flexibility, the capacity to read situations and deal with power play, strong conceptual thinking to understand the essence of arguments, summarizing skills and the ability to chair and make meetings work“ (Landry 2015, S. 59–60). Im Falle des Mannheimer Night Mayors fungiert dieser vor allem als interdisziplinärer Übersetzer und Impulsgeber zwischen Kulturamt, Wirtschaftsförderung, Stadtplanung, Immobilienmanagement, Sicherheit und Ordnung sowie Stakeholdern aus Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft. Eine herausfordernde und kommunikationsintensive Aufgabe, die alle Qualitäten fordert, die Charles Landry sehr eindrucksvoll beschrieben hat.

Aus kulturpolitischer Perspektive gilt es, die immer noch zuhauf existierenden strikten Grenzziehungen zwischen Kultur, Wirtschaft und Stadtentwicklung aufzubrechen und durch Governance-Strukturen zu ersetzen, die fachbereichsübergreifend fungieren und eher problem- bzw. projektorientiert arbeiten und nicht innerhalb fachspezifischer Silos verbleiben. In Mannheim hat man mit der Einrichtung des per se interdisziplinär ausgerichteten und deutschlandweit einzigartigen Bereichs der Kulturellen Stadtentwicklung bereits einen entscheidenden Schritt hin zu einer übergreifenden Kompetenzbildung vollzogen. Auch der abgeschlossene Leitbildprozess „Mannheim 2030“ ist in seiner Stringenz, die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen als Grundlage allen städtischen Handelns zu machen, nicht nur weitsichtig, sondern auch vorbildlich (Stadt Mannheim). Eine noch stärkere Engführung von Kulturförderung und Kultur- und Kreativwirtschaft durch eine gemeinsame Steuerungsinstanz sowie eine noch größere Selbstverständlichkeit der auch strukturellen Einbindung dieser Bereiche in die Prozesse der Stadtentwicklung und Stadtplanung wären die nächste logische Konsequenz. Denn eines dürfte vergleichsweise unstrittig sein: Die großen Herausforderungen der Zukunft, wie Nachhaltigkeit und die Stärkung der Demokratie und des sozialen Zusammenhalts, sind in ihrer Komplexität

in Silos weder adäquat zu erkennen noch zu beschreiben, geschweige denn zu meistern. Auch die Nachtkultur hat zu allen genannten Herausforderungen einiges beizutragen. Wir sollten beginnen, sie ernst zu nehmen.

141

#### Literaturverzeichnis

- Acuto, Michele et al. 2022. *Managing Cities At Night. A Practitioner Guide to the Urban Governance of the Night-Time Economy*. Bristol: Bristol University Press.
- Brosda, Carsten. 2020. *Die Kunst der Demokratie. Die Bedeutung der Kultur für eine offene Gesellschaft*. Hamburg: Hoffmann und Campe Verlag.
- Currid, Elizabeth. 2007. *The Warhol Economy. How Fashion, Art & Music Drive New York City*. Princeton: Princeton University Press.
- Dewey, John. 2005. *Art as Experience*. New York City: Penguin Group.
- Florida, Richard. 2002. *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Fuchs, Max. 2007. *Kulturpolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Jacobs, Jane. 1992. *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Vintage Books.
- Kulturtragflächen e. V. <https://www.kulturtragflaechen.de>. Zugriffen: 29.01.2022.
- Kurz, Gerhard. 2015. *Das Wahre, Schöne, Gute. Aufstieg, Fall und Fortbestehen einer Trias*. Paderborn: Wilhelm Fink Verlag.
- Landry, Charles. 2015. *Cities of Ambition*. Bourne Green: Comedia.
- Luisa ist hier. URL: <https://luisa-ist-hier.de>. Zugriffen: 28.01.2022.
- Make Associates. URL: <https://www.makeassociates.com>. 30.01.22. Zugriffen: 30.01.2022.
- Mannheimer Morgen. 2019. *Die Ausformulierte Vereinbarung*. 07. Mai. [https://www.mannheimer-morgen.de/orte/mannheim/innenstadt-jungbusch\\_artikel,-innenstadt-jungbusch-die-ausformulierte-vereinbarung-\\_arid,1448166.html](https://www.mannheimer-morgen.de/orte/mannheim/innenstadt-jungbusch_artikel,-innenstadt-jungbusch-die-ausformulierte-vereinbarung-_arid,1448166.html). Zugriffen: 29.01.2022.
- Mannheimer Morgen. 2021. *Zwischen Schlafenden und Feierenden: Unterwegs mit der Nachtschicht im Jungbusch*. [https://www.mannheimer-morgen.de/orte/mannheim\\_artikel,-mannheim-zwischen-schlafenden-und-feierenden-unterwegs-mit-der-nachtschicht-im-jungbusch-\\_arid,1818483.html](https://www.mannheimer-morgen.de/orte/mannheim_artikel,-mannheim-zwischen-schlafenden-und-feierenden-unterwegs-mit-der-nachtschicht-im-jungbusch-_arid,1818483.html) Zugriffen: 29.01.2022.
- Montalto, Valentina et al. *The Cultural and Creative Cities Monitor*. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC117336> (Zugriffen am 29.01.2022).
- NÖK – International Night Culture Conference Mannheim. <https://noek-conference.com>. Zugriffen: 29.01.2022.
- Shusterman, Richard. 2000. *Pragmatist Aesthetics. Living Beauty, Rethinking Art*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Stadt Hamburg. <https://www.hamburg.de/bkm/>. Zugriffen: 29.01.2022.
- Stadt Mannheim. <https://www.mannheim.de/de/stadt-gestalten/verwaltung/dezernate/dezernat-ii>. Zugriffen: 29.01.2022.
- Stadt Mannheim. <https://www.mannheim.de/de/stadt-gestalten/leitbild-mannheim-2030>. Zugriffen: 30.01.2022.
- Sommer, Doris. 2014. *The Work of Art in the World. Civic Agency and Public Humanities*. Durham & London: Duke University Press.
- Throsby, David. 2001. *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Throsby, David. 2010. *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.



# Next Practices

Kulturpolitik  
& Nachtkultur

# Saferspaces

144



Für ein  
respektvolles  
Miteinander

Saferspaces bietet eine niedrigschwellige und einfache Möglichkeit, Übergriffe oder grenzüberschreitendes Verhalten zu melden, um kurzfristig Hilfe zu erhalten.

THEMA	
Software / App und Webanwendung, Betroffenen- orientiert, Awareness, Sicherheit	
ORT / LOCATION	
Hamburg	
ZEITRAUM DER UMSETZUNG	
März 2021 - April 2022	
BUDGET	
Erste Einnahmen durch feste Kooperationen	
FINANZIERUNG	
PROFI Impuls Förderung / Update Deutschland und IFB Hamburg / Preisgeld (IDEA) und mittlerweile eigene Einnahmen durch Finanzierungsmodell	
WEBSEITE / SOCIAL MEDIA	
saferspaces.io <a href="https://www.instagram.com/saferspaces.official">instagram.com/saferspaces.official</a>	
KONTAKT	
<a href="mailto:kontakt@saferspaces.io">kontakt@saferspaces.io</a>	
FUN-FACT	
Kommentar nach einem Pitch über die Anwendung und die unterschiedlichen Einsatzbereiche: „Wahnsinnig wichtiger Ansatz, gibt's das zukünftig auch digital?“	

Saferspaces ermöglicht es Menschen in kritischen Situationen, niedrigschwellig und unkompliziert Kontakt zu geschultem Personal aufzunehmen. Die Anwendung schlägt eine Brücke zwischen Menschen die unsichere Situationen erleben oder beobachten und den Menschen, die vor Ort für das Wohlbefinden aller im Einsatz sind. Schon seit einigen Jahren existieren diverse Ansätze, wie bestimmte Codewörter für Notsituationen, die es Betroffenen im Nachtleben erleichtern sollen, sich in unsicheren Situationen an das Personal zu wenden, um Hilfe zu erhalten. Mit Saferspaces wird der oft herausfordernde Schritt, aktiv auf eine Person zuzugehen und um Hilfe zu bitten, niedrigschwellig und zielgerichtet erleichtert. Über das Scannen der Codes können Menschen mit der Sicherheit, dass eine zuständige Person zur Hilfe eilt, Übergriffe oder Diskriminierungen melden. Die QR-Codes ermöglichen es, die Anwendung ohne den Download einer App zu nutzen und haben zudem den Vorteil, dass keine personenbezogenen Daten abgefragt werden. Die Vorfälle gehen direkt mit der Standortangabe des Codes beim geschulten Sicherheitspersonal / Awareness-Team ein. Muss oder möchte sich eine Person nach dem Scannen von dem Vorfall weg bewegen, so kann der Standort innerhalb der Anwendung freiwillig geteilt werden. Bei großflächigeren Veranstaltungsgeländen kann nach dem Scan ein Chat für die genaue Situationsabfrage bereitgestellt- oder auch ein Notfallrufnummer hinterlegt werden.

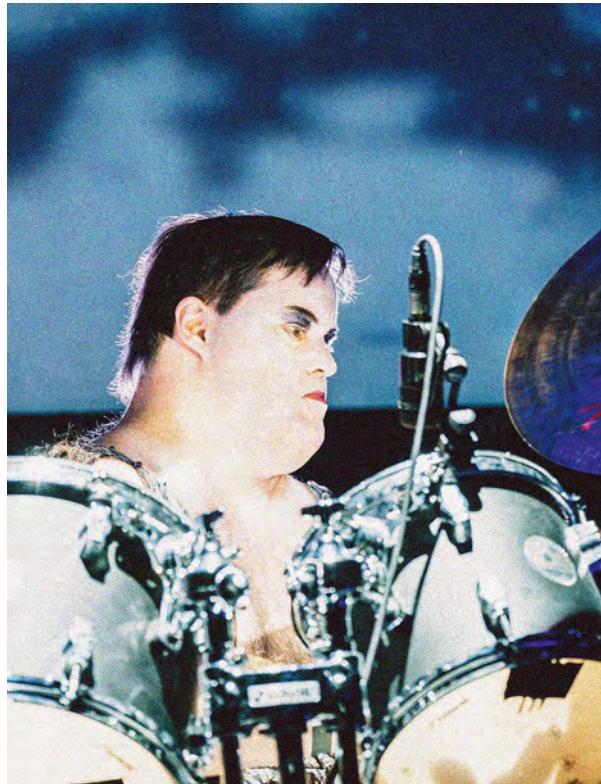
145

Seit März 2022 ist die Anwendung erfolgreich im Einsatz. Die Produktionsleiterin Fenja Möller aus dem Molotow Club in Hamburg zieht ein positives Fazit: „Wir haben das Gefühl, dass unser Publikum – durch die Ansprache und den Nutzen von saferspaces – direkt mehr aufeinander acht gibt.“ Sicherheit bedeutet auch, aufeinander zu achten und für einander da zu sein, wenn Hilfe benötigt wird. Zusammen für ein respektvolles Miteinander: Dafür setzt Saferspaces sich ein.

Foto: Patrick Carlet

# Musicboard Berlin GmbH

146



## Diversitätsorientierte Musikförderung

Die Musicboard Berlin GmbH ist eine Fördereinrichtung für Popmusik und wurde aus einer gemeinsamen Initiative der Berliner Musikszene und des Landes Berlin ins Leben gerufen. Es agiert als Fördergeberin, zentrale Anlaufstelle, Beraterin und Vermittlerin der popkulturellen Musikszene Berlins. Die Beteiligung und Teilhabe aller Menschen an Popkultur ist zentrales Anliegen des Musicboards. So hat es etwa einen Förderschwerpunkt auf Inklusion und Barrierefreiheit, auf der Förderung von Frauen, nicht-binären sowie queeren Personen und BIPOCs. Es vertritt einen bewussten und wertschätzenden Umgang mit Diversität und hat es sich zur Aufgabe gemacht, vielfältige Perspektiven und Identitäten abzubilden und zu fördern.

THEMA	Popmusik, Popkultur
<hr/>	
ORT / LOCATION	Berlin
<hr/>	
ZEITRAUM DER GRÜNDUNG	2013
<hr/>	
BUDGET	aktuell etwa 5 Mio EUR jährlich
<hr/>	
FINANZIERUNG	Unter anderem durch die Senatsverwaltung für Kultur und Europa Berlin, EU, Bund.
<hr/>	
WEBSEITE / SOCIAL MEDIA	<a href="http://musicboard-berlin.de">musicboard-berlin.de</a>
<hr/>	
KONTAKT	<a href="mailto:info@musicboard.berlin.de">info@musicboard.berlin.de</a> 030/28878788
<hr/>	
FUN-FACT	Im Musicboard Jour Fixe sitzt Bürohund Grace meistens mit am Tisch.

Diversität steht für einen wertschätzenden und bewussten Umgang mit kultureller Vielfalt und vielfältigen Identitäten. Dies bedeutet gleichzeitig die Vermeidung und den Abbau struktureller Ausschlüsse und Diskriminierungsformen. Das Musicboard Berlin ist eine Fördereinrichtung des Landes Berlin für Popmusik. Es erachtet Diversität als wesentlichen Faktor einer lebendigen Popkultur und vertritt eine diversitätsorientierte Musikförderung. Dabei richtet es den Blick nach außen, aber auch nach innen.

**147**

Diversität in der Musicboard Förderung wird sowohl über inhaltliche Förderschwerpunkte verfolgt – wie etwa der Förderung von Frauen, nicht-binären sowie queeren Personen, BIPOC (Black, Indigenous, People of Colour) und Menschen mit Behinderung –, als auch über konkrete Förderregularien, wie die Vorgabe von geschlechtergerechten und diversen Line-Ups und Maßnahmen zur Barrierefreiheit bei geförderten Musikveranstaltungen. Auch die eigenen Jurys und Gremien des Musicboards sind divers aufgestellt und für die vom Musicboard gesetzten Themen sensibilisiert. In der Vergabe der Künstler:innenförderung im Programm „Stipendien & Residenzen“ wird auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis von mindestens 50 Prozent Frauen, nicht-binären sowie queeren Personen geachtet.

Das Musicboard vertritt die Auffassung, dass Betroffene als Expert:innen in eigener Sache ihre Perspektiven selbst repräsentieren sollten und arbeitet für all ihre Aktivitäten mit diversen Expert:innen und Initiativen zusammen. Das Team des Musicboards bildet sich regelmäßig fort, um insbesondere intersektionale Perspektiven in der eigenen Arbeit zu verankern und selbstkritisch zu reflektieren. Das vom Musicboard Berlin veranstaltete Festival Pop-Kultur möchte als Best-Practice-Festival Awareness und neue Standards schaffen für Barrierefreiheit und Inklusion in der popkulturellen Festivallandschaft.

Foto: Andi Weiland

# Feierwerk Fachstelle Pop

148



## Gemeinsam lauter!

Die Feierwerk Fachstelle Pop ist eine Anlaufstelle zur Förderung, Vernetzung und Interessenvertretung der popkulturellen Szenen in München. Wir werden gefördert vom Kulturreferat München und unterstützen und beraten Musiker:innen, Bands, Künstler:innen und alle weiteren Akteur:innen im Ökosystem Populärmusik der Stadt. Insbesondere setzen wir Impulse im stadtweiten Diskurs über die Weiterentwicklung der Förderstruktur sowie auch bei Kulturgerechtigkeitsthemen wie Partizipation, Transparenz, Diversität und Inklusion und einem moderneren Kulturbegriff.

**THEMA**

Popförderung / Kulturförderung / Kulturgerechtigkeit / Kulturbegriff / Nachwuchsförderung

**ORT / LOCATION**

Feierwerk Fachstelle Pop,  
München,  
Hansastr. 39-41,  
81373 München

**ZEITRAUM DER UMSETZUNG**

2009 bis heute

**BUDGET**

251.792 Euro für 2022

**FINANZIERUNG**

Förderung durch das Kulturreferat der Landeshauptstadt München mit jährlichem Budget

**WEBSEITE / SOCIAL MEDIA**

[feierwerk.de/fachstelle-pop](http://feierwerk.de/fachstelle-pop)  
[facebook.com/fachstellepop](http://facebook.com/fachstellepop)  
[instagram.com/fachstellepop](http://instagram.com/fachstellepop)

**KONTAKT**

[pop@feierwerk.de](mailto:pop@feierwerk.de)  
089 / 72 488 420

**FUN-FACT**

Die Entstehung der Fachstelle Pop wurde unter anderem durch eine öffentliche Bandprobe als Demo auf dem Marienplatz vor dem Rathaus angeschoben, um auf den immensen Mangel an Freiräumen für Musiker:innen in der Stadt hinzuweisen.

Die Fachstelle Pop ist eine Anlaufstelle zur Förderung, Vernetzung und Interessenvertretung der popkulturellen Szenen in München. Die Fachstelle wird gefördert vom Kulturreferat der Landeshauptstadt München, ist angesiedelt beim freien und gemeinnützigen Jugendkulturträger Feierwerk e. V. und unterstützt und berät Musiker:innen, Bands, Künstler:innen und alle weiteren Akteur:innen im Ökosystem Populärmusik der Stadt.

Insbesondere werden auch immer wieder Impulse im stadtweiten Diskurs über die Weiterentwicklung der Förderstruktur sowie auch bei Kulturgerechtigkeitsthemen wie Partizipation, Transparenz, Diversität und Inklusion und der Prägung eines moderneren Kulturbegriffs gesetzt.

**149**

Dazu werden immer wieder Leuchtturm-Events wie 2022 „Let's Be The Change“: ein Austausch zu Awareness und Diversität im Nachtleben veranstaltet. Auch das großangelegte erste Münchner Pophearing wurde durchgeführt, das mit an diesen Diskurs anknüpfenden Formaten wie auch einer großen lokalen Popkonferenz namens „Listen To Munich“ noch 2022 weiterentwickelt und fortgeschrieben wurde.

Daneben wird auch mit der Initiierung von Mentoring-Programmen und einem Expert:innennetzwerk am generationenübergreifenden Knowledge-Transfer und an einer Steigerung der Diversität in der Musikbranche gearbeitet. Doch auch beim regelmäßigen Netzwerkformat Cheers werden immer wieder Themen wie eine Ermöglichungskultur in der Verwaltung in den Blick genommen und in der Arbeit versucht, möglichst viele Förderungen niedrigschwellig auszustalten, um dem Ideal „Kultur für alle“ immer näher zu kommen.

Foto: Ananda Nefzger / Feierwerk Fachstelle Pop

# Clubtopia

150



## Die Initiative für nachhaltige Clubkultur

Gemeinsam mit Akteur:innen aus dem Nachtleben und der Nachhaltigkeit gestaltet Clubtopia den nachhaltigen und klimafreundlichen Wandel der Berliner Clubszenen. Die Initiative vernetzt Handelnde aus beiden Bereichen und informiert zum ökologischen Handeln im Club- und Veranstaltungsbetrieb. Clubtopia unterstützt mit Innovationslaboren und Energieberatungen. Die Initiative bietet Workshops und Wissen und entwickelt gemeinsam mit der Szene einen Kodex für umweltfreundliches Verhalten im Club- und Veranstaltungsbetrieb.

**THEMA**

Energieeffizienz, Klimaschutz,  
Abfallvermeidung, Kultur &  
Nachhaltigkeit

**ORT / LOCATION**

Berlin  
BUND Berlin e. V.,  
Crellestr. 35,  
10827 Berlin

**ZEITRAUM DER GRÜNDUNG**

2019 bis heute

**BUDGET**

fortlaufend, finanziert von der  
Berliner Senatsverwaltung für  
Umwelt, Mobilität, Verbraucher-  
und Klimaschutz

**FINANZIERUNG**

Förderung durch den Berliner  
Senat für Umwelt, Mobilität,  
Verbraucher- und Klimaschutz

**WEBSITE / SOCIAL MEDIA**

clubtopia.de  
facebook.com/  
clubliebe  
instagram.com/  
clubtopia

Clubtopia nutzt das kreative Potenzial der Berliner Clubszene, um umwelt- und klimafreundliches Handeln in der Veranstaltungswelt und darüber hinaus zu etablieren. Die Initiative schafft ein Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit, motiviert zur Umsetzung konkreter Maßnahmen und lässt neue Lösungen für eine klima- und umweltfreundliche Gestaltung der Szene entstehen.

Im Rahmen der Runden Tische für eine grüne Clubkultur entwickeln engagierte Clubbetreibende und Veranstaltende einen Verhaltenskodex für umwelt- und klimafreundliches Verhalten im Clubbetrieb. Dieser Code of Conduct dient Clubbetreibenden dazu, die Verbesserung ihrer Klimabilanz konkret anzugehen und nach außen zu tragen. Im Herbst 2021 wurde eine erste Version des Nachhaltigkeitskodex „Zukunft Feiern“ veröffentlicht.

**151**

Wissen vermittelt das Projekt mit einer Neuauflage der virtuellen Klimaberatung „Green Club Guide“ und Workshops im Rahmen anderer Veranstaltungen. Tiefergreifendes ökologisches Fachwissen bietet die Online-Schulungsreihe „Green Club Training“ für Clubmitarbeitende.

Die Energieberatung richtet sich in erster Linie an Clubbetreibende und Veranstaltende. In Einzelgesprächen und Clubbegehung werden diese individuell beraten, über Energieeinspar-, Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen sowie Fördermöglichkeiten informiert und bei der Umsetzung der Maßnahmen begleitet.

In den Zukunftslaboren „Future Party Lab“ tauschen sich Professionelle der Nachhaltigkeitsbranche und der Clubszene mit Amateur:innen und Clubgästen aus und entwickeln gemeinsam innovative Lösungen für nachhaltige Clubnächte. Begleitet wird die Veranstaltungsreihe von einem Ideenwettbewerb, welcher besonders innovative und klimawirksame Lösungen hervorhebt und deren Umsetzung unterstützt.

Clubtopia ist ein Kooperationsprojekt des BUND Berlin e. V. und des clubliebe e. V. und wird gefördert von der Senatsverwaltung für Umwelt, Mobilität, Verbraucher- und Klimaschutz. Die Clubcommission Berlin und die Livekomm unterstützen das Projekt.

Fotos: S.150: clubliebe e. V. / Marcus Bläsing  
S.153: clubliebe e. V. / Karoline Kohle

#### KONTAKT

[hello@clubliebe-festival.org](mailto:hello@clubliebe-festival.org)

---

#### FUN-FACT

Ein mittelgroßer Club verbraucht an einem Wochenende so viel Energie wie ein sparsamer Single-Haushalt in einem Jahr.



# Live Concert Account Hamburg

154

## Die Initiative für nachhaltige Clubkultur

Dank des Live Concert Accounts (LCA) können private Musikclubs und Musikinitiativen mit fester Spielstätte je nach Anzahl ihrer Live-Konzerte finanziell unterstützt werden. Die Behörde für Kultur und Medien der Freie und Hansestadt Hamburg stellt jährlich gesonderte Mittel für den LCA zur Verfügung, aus dem die Hamburger Musikclubs anteilig anhand ihrer getätigten GEMA-Zahlungen des Vorjahres gefördert werden. Die Clubstiftung ist Programmpartnerin der Behörde und dient seit 2014 als Beratungs- und Abwicklungsstelle für dieses bislang einmalige Strukturfördermodell für Livemusik in Deutschland.

<b>THEMA</b>	
Clubförderung	
<b>ORT / LOCATION</b>	
Hamburg	
<b>ZEITRAUM DER GRÜNDUNG</b>	
Die Antragsphase wechselte zuletzt coronabedingt. Die aktuellen Förderzeiträume können auf der Homepage der Clubstiftung eingesehen werden.	
<b>BUDGET</b>	
350.000 Euro (Stand: Februar 2023) zuzüglich private Drittmittel (z.B. zweckgebundene Spenden und/oder das FairTix-Ticketing; siehe <a href="http://fair-tix.de">fair-tix.de</a> )	
<b>FINANZIERUNG</b>	
Förderung durch die Behörde für Kultur und Medien der Freie und Hansestadt Hamburg	
<b>WEBSEITE / SOCIAL MEDIA</b>	
<a href="http://stiftung-private-musikbuehnen-hamburg.de">stiftung-private-musikbuehnen-hamburg.de</a>	
<b>KONTAKT</b>	
<a href="mailto:lca@clubstiftung.de">lca@clubstiftung.de</a>	

Nach wie vor gilt für jede:n Musikliebhaber:in auf der Welt: Je mehr Konzerte desto besser. In Hamburg geht die Clubförderung einen Schritt weiter und sagt: Je mehr Livekonzerte, desto höher fällt die finanzielle Förderung aus.

Dank des Live Concert Accounts (LCA) können private Musikclubs und Musikinitiativen je nach Anzahl ihrer Livekonzerte finanziell unterstützt werden. Die Behörde für Kultur und Medien der Freie und Hansestadt Hamburg stellt jährlich gesonderte Mittel für den LCA zur Verfügung, aus dem die Hamburger Musikclubs anteilig anhand ihrer getätigten GEMA-Zahlungen des Vorjahres gefördert werden. Die Clubstiftung ist Programmpartnerin der Behörde und dient seit 2014 als Beratungs- und Abwicklungsstelle für dieses bislang einmalige Strukturfördermodell für Live-musik in Deutschland.

**155**

Als Ergänzung zum LCA wurde 2017 der Live Concert Account PLUS (LCA+) ins Leben gerufen. Dieses Förderkonzept unterstützt gezielt Konzertveranstaltungen mit eher geringen Zuschauendenzahlen und niedrigen Eintrittsgeldern. Der LCA+ sichert damit den Substanz-erhalt von Kleinstkonzerten und somit aktiv die Newcomer-Förderung in unserer Stadt.

Die Förderung unterstützt die Durchführung von Live-musik, sprich Veranstaltungen, deren wesentlicher Inhalt die Aufführung von Musik durch Personen auf einer Bühne ist, wie insbesondere live spielende Bands oder künstlerische DJs, die eigene Musik kreieren.

Die Spielstätten setzen ein regelmäßiges, kuratiertes Konzertprogramm um.

Konzerte sind gezielte und speziell beworbene Aufführungen, die typischerweise auf einer Bühne vor einem Publikum stattfinden. Das Publikum kommt wegen der Künstler:innen und die Künstler:innen stehen im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit des Publikums.

Die Förderung unterstützt die auf die Zukunft gerichtete Programmarbeit von Livemusikclubbetreiber:innen und Livemusikinitiativen und ist perspektivisch auf eine Betriebsfortführung angelegt.

## 156

Gefördert werden Hamburger Livemusikclubs oder Livemusikinitiativen mit festem Spielort, deren Betreibende bis Ende der Antragsfrist mindestens seit einem Jahr einen Konzertbetrieb nachweisen können, der wenigstens fünf Monate lang für Publikumsverkehr geöffnet war, die überwiegend Unterhaltungsmusik im Sinne der GEMA anbieten und bei der GEMA ihre Konzerte angemeldet und bezahlt haben, deren Besucherkapazität nicht über 1.000 Personen liegt, die mindestens 24 unterschiedliche Livemusikkonzerte und Live-DJ-Ereignisse verschiedener Künstler:innen pro Jahr veranstaltet haben. Hierzu zählen auch Konzerte mit GEMA-freiem Repertoire. Nicht antragsberechtigt sind institutionell geförderte Einrichtungen. Als Bemessungsgrundlage für die Förderung werden für Livemusik vom jeweiligen Club gezahlte GEMA-Urheberrechtsvergütungen herangezogen.

■ Nachtkultur  
■ Kulturpolitik  
■ Kulturgerechtigkeit  
■ Zukunftsbilder

2



Wenn die Leitung der institutionell geförderten Häusern diverser besetzt wäre, gäbe es ein vielfältigeres Programm und zufriedenere Kulturmacher:innen und Besucher:innen.

Wenn Kultur als Austauschplattform für unterschiedliche Personen(-gruppen) unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkünfte verstanden würde und Teilhabe aktiv fordert und fördert, gäbe es wirklich „Kultur für alle“.

Wenn Kunst und Kultur keine freiwillige Leistung, sondern systemrelevant wären, wären sie Teil der Lösung der großen gesellschaftlichen Fragen der heutigen Zeit.

Wenn Kultur intersektional gedacht werden würde, wäre sie Verhandlungs- und Erinnerungsraum einer diversen Gesellschaft, die dieser Platz und Anerkennung einräumt und Differenz auch als solche akzeptieren kann.



# Gesellschaftlicher Zusammenhalt als Legitimation für eine Kulturpolitik der Zukunft?

Johannes Crückeberg

161

Böse Zungen könnten Kulturpolitik, genauer die monetäre und ideelle Unterstützung der Produktion, Perzeption und Konsumption von Kulturgütern, auch als regelwidrigen Eingriff in den freien Markt beschreiben. Dass diese Einstellung nur bei neoliberalen Hardlinern zu finden ist, erklärt sich durch kulturpolitische Legitimationsmythen. Gemäß der neoinstitutionalistischen Perspektive sorgen diese Mythen dafür, dass die Förderung von Kultur für die Gesellschaft als selbstverständlich betrachtet wird und – im Idealfall für die geförderte Kulturlandschaft – nicht hinterfragt wird.

In den vergangenen Jahrzehnten sind in Deutschland unterschiedliche kulturpolitische Legitimationsmythen entstanden und manche wurden auch wieder verworfen. Eine Delegitimierung dieser Mythen führt unweigerlich zu der Hinterfragung von Kulturpolitik und damit zu einer Legitimationskrise. Denn wozu sollte man noch etwas fördern, wenn man keinen Sinn mehr darin sieht?

Eine Legitimationskrise zu erkennen, ist nicht so einfach, schließlich muss sie sich zunächst nicht monetär ausdrücken: Denn, wenn kein Zweck mehr in der Förderung von Kultur gesehen wird, kann diese trotzdem noch aus reiner Gewohnheit gefördert werden. Zudem scheint sich die Kürzung von Kulturbudgets kaum zu lohnen: zu gering erscheinen die Beträge, die aus der öffentlichen Hand in die Kultur fließen. Und gleichzeitig ist der Wir-

bel zu groß, wenn man dieses Fördervorgehen ernsthaft einschränken würde. Kürzungen als monetär sichtbare Konsequenzen einer Legitimationskrise folgen also zumeist erst dann, wenn eine handfeste finanzielle Krise sie unumgänglich macht.

Woran erkennen wir also eine Legitimationskrise? Kulturpolitik drückt sich nicht nur monetär, sondern auch ordnungspolitisch aus. Und hier hat der Umgang mit Kultur während der Coronakrise gezeigt – zum Beispiel die langzeitige Deklarierung von Kultur als Freizeitbeschäftigung –, dass es mit der Legitimation nicht so weit her sein kann. Es scheint so, als sei Kultur für viele nur von nachrangiger Relevanz. Ob wir uns also aktuell bereits in einer Legitimationskrise befinden und wie weit diese reicht, ist unklar. Einige Debattenbeiträge (Hasselbach et al. 2012, Schmidt

2019) und die immer wieder auftauchenden Forderungen nach Transformation deuten zumindest darauf hin, dass das jetzige Kultursystem zunehmend hinterfragt wird. Dabei, sich einer möglichen Krise entgegenzustellen, helfen zwei Dinge: Zum einen auf die Kritik zu hören und das aktuelle kulturpolitische System zu hinterfragen – dieser Prozess hat im Rahmen des Diskurses über Transformation

**162**

bereits begonnen. Zum andern – und genau hier setzt dieser Text an – scheint ein Blick auf die kulturpolitischen Legitimationsmythen notwendig. Sind diese noch zeitgemäß und überzeugend, um das aktuelle Kulturpolitiksystem zu begründen?

Zeitgleich – und meist abseits kulturpolitischer Debatten – hat sich ein Narrativ zur Krise des *gesellschaftlichen Zusammenhalts* verbreitet. Der Begriff gesellschaftlicher Zusammenhalt ist dabei kein Novum, jedoch ist die Aufmerksamkeit, die ihm in Wissenschaft und Politik zuteilwird, in den vergangenen Jahren rasant gestiegen (Forst 2020: S. 41). Beobachter:innen (Merkel 2017) meinen, neue Spaltungstendenzen in der Gesellschaft zu erkennen. Ob dies tatsächlich so ist oder eine bestehende Meinungspolarität durch polarisierende Themen wie die starke Zunahme an Geflüchteten in den Jahren 2015 und 2016 oder die Coronakrise sichtbar gemacht wurde, ist unklar.

In der Coronakrise wurde deutlich, dass die Referierung auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt in allen kulturpolitischen Bereichen den wichtigsten Legitimationsmythos darstellt: Durch eine zuweilen als kultur-

feindlich empfundene Politik ließen sich manche Kultur(-politik-)akteur:innen zu euphemistischen Abwehrreaktionen verleiten. In einer teils glorifizierenden Rhetorik wurde die Relevanz der Kultur betont. Als „Kultur ist der Kitt, der die Gesellschaft zusammenhält“ (Claudia Roth in Neues Deutschland 29.11.2021), Klebstoff oder Lebenselixier wurde die Kultur als relevanteste Säule der bundesrepublikanischen Gesellschaft verkauft. Was jedoch fehlt, war eine wirkliche Hinterfragung des Zusammenhangs zwischen Kultur und Zusammenhalt.

Der vorliegende Text versucht daher, diese Aufgabe anzugehen: Ich versuche zu untersuchen, wie Kultur zu gesellschaftlichem Zusammenhalt steht. Somit soll geklärt werden, ob gesellschaftlicher Zusammenhalt als Legitimation für eine Kulturpolitik der Zukunft dienen kann. Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, wird zunächst die neo-institutionalistische Perspektive auf kulturpolitische Legitimationsmythen dargestellt. Im Folgenden wird die Debatte zum gesellschaftlichen Zusammenhalt skizziert, um dann schlussendlich den gesellschaftlichen Zusammenhalt als Legitimation für Kulturpolitik zu untersuchen.

## Kulturpolitische Legitimationsmythen

Das Konzept der Legitimationsmythen kommt aus der neoinstitutionalistischen Theorie. Sie beschreibt, dass die Institutionen, „die Spielregeln“ (North 1990, S. 3) der menschlichen Interaktion darstellen. Sie sind also „abstrakte Regeln und Rahmen“ (Balme 2020, S. 21) für das Handeln von Organisationen. Die Regeln werden geschaffen, indem sie legitimiert werden. Dabei ist irrelevant, ob die Legitimationsmythen stimmen, sie müssen geglaubt werden, also überzeugend sein. Legitimationsmythen führen dazu, dass die entstandenen Institutionen selten hinterfragt werden, weil sie in Praktiken und Vorstellungen fest verankert sind. Das aktuelle Kulturfördersystem besteht genau aus solchen Institutionen. Die Legitimationsmythen sind also die Argumente für die Daseinsnotwendigkeit der Kulturförderung in ihrer aktuellen Ausprägung.

Die Zuschreibung von Funktionen an die Kultur hat als Legitimationsargument Tradition in der Kulturpolitik. Zwar wird die Zweckfreiheit der Kunst in der Politik gerne betont – „Kunst ist zwecklos, aber nicht sinnlos“, romantisierte schon Norbert Lammert (Tröndle und Steigerwald 2019, S. 15) –, jedoch reicht L'art pour l'art als Finanzierungsgrundierung meistens nicht mehr aus.

Stattdessen haben sich Legitimationsmythen entwickelt, die Kultur mit gesellschaftlich wünschenswerten Effekten verbindet und so mit öffentliche Kulturförderung begründet.

Warum aber genau Kultur – und vor allem welche und wessen Kultur – gesellschaftlich gewünscht ist, ist die kulturpolitische Gretchenfrage. Höhne (2018, S. 348) identifiziert drei kulturpolitische Legitimationsmuster in der BRD: idealistische, demokratisch-emanzipative und ökonomische. In diesem Zuge wies er auch darauf hin, dass diese nur noch bedingt ausreichen würden. Eine ähnliche Dreiteilung nimmt Zimmer (2019, S. 5–11) vor, sie spricht von einem ökonomischen, sozialdemokratisch-partizipativen und ideell-normativen Legitimationsdiskurs.

**163**

Der ökonomisch motivierte Legitimationsmythos fußt vor allem auf den Stichworten Umwegrentabilität und Standortattraktivität, die in den 1980er-Jahren zunehmend relevant wurden. Gemeint sind hiermit zum einen die positiven wirtschaftlichen Effekte, die durch Kultur generiert werden, also zum Beispiel im Beherbergungs- und Gaststättenwesen. Zum anderen soll Kultur einen entscheidenden Faktor in der Standortentscheidung von Firmen und Individuen – insbesondere der kreativen Klasse – spielen (Zimmer 2019, S. 6). Demgegenüber betont der sozialdemokratisch-partizipatorische Legitimationsmythos die Ermöglichung von gesellschaftlicher Teilhabe für alle Mitglieder der Gesellschaft – unter den Leiterbildern „Kultur für alle“ und „Kultur von allen“. Kultur muss also gefördert werden, um die Zugänglichkeit von Kunst –

unabhängig von finanziellen Mitteln oder Klassenzugehörigkeit – zu erhöhen. Dies die – so der Narrativ – einer demokratischeren Verteilung von kulturellem Kapital und somit einer Steigerung sozialer Mobilität.

Zuletzt ist der ideel-normative Legitimationsmythos zu benennen, der insbesondere – aber nicht ausschließlich – in autoritären Staaten

**164** eine tragende Rolle spielt. Hierbei wird mit Kultur das Ziel verfolgt, einen „staatlich festgelegten Werte- und Normenkanon“ (Zimmer 2019, S. 11) zu stützen. Kulturprodukte, die hier rausfallen, werden demnach nicht gefördert.

Diese Auflistung macht deutlich, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt hier bisher keine wesentliche Rolle spielt, sondern allerhöchstens mittelbar – als Folge von Teilhabe – Erwähnung findet.

## Was ist gesellschaftlicher Zusammenhalt?

Zum Verständnis von gesellschaftlichem Zusammenhalt liegt häufig ein Irrtum vor: Allzu oft wird dieser als normativ ausgeprägt verstanden. Tatsächlich hat dieser jedoch in sich selbst keine normative Ausprägung, wie Forst herausarbeitet, sondern ist „normativ abhängig“ (Forst 2020, S. 42), gewinnt also erst in Kombination mit einem Ideal an normativer Kraft. So kann das Verständnis von gesellschaftlichem Zusammenhalt je nach ideo-logischer Prägung divergieren. Dass erklärt, warum der Begriff des gesellschaftlichen Zu-

sammenhalts insbesondere in der politischen Debatte zunehmend verwässert und je nach politischer Stoßrichtung in unterschiedlicher Ausprägung verwendet wird: Während rechtspopulistische Kräfte ihr Zusammenhaltsideal in einer ethnisch homogenen Bevölkerung sehen, preisen kosmopolitische Kräfte das Ideal der gelebten Vielfalt an.

Um den Bezug von Kultur(-politik) und Zusammenhalt zu fassen, muss man anstreben, diesen Begriff unabhängig von ideologischen Vereinnahmungen zu verstehen. Hilfreich ist hierfür Rainer Forsts begriffliche Annäherung, der zusammenfasst, dass „Zusammenhalt ein Sichverbundensehen und die Bereitschaft zu Handlungen voraus[setzt], die aus dieser kollektiven Verbundenheit folgen und das Ganze im Blick behalten und fördern sollen“ (Forst 2020, S. 44). Man kann also drei Kernelemente festhalten: Vertrauen zwischen den einzelnen Mitgliedern der Gesellschaft, kollektive Identifikationen und Gemeinwohlorientierung. Um die Verbindung zwischen Kultur und Zusammenhalt zu verstehen, muss also nach der Verbindung zwischen Kultur und diesen drei Kernelementen gefragt werden.

Gemeinwohlorientierung meint „die Handlungen und Haltungen der Gesellschaftsmitglieder, in denen sich Verantwortung für andere und für das Gemeinwesen ausdrückt“ (Dragolov et al. 2013, S. 13). Hier ist die Kultur mit ihrem hohen Anteil an freiwilligem Engagement ein wichtiger Faktor für den Zusammenhalt. Die Krux der Kultur ist jedoch, dass sie zwar gegenseitiges Vertrauen und kollektive Identität schafft, dies jedoch in Ab-

grenzung nach außen passiert. Kultur schafft also gruppenbezogenen Zusammenhalt, bedient gleichzeitig auch den Wunsch nach sozialer Distinktion (Bourdieu 1987). Man könnte also annehmen, dass die Funktion der Kultur als Klebstoff nur in einer sozial abgegrenzten Gruppe funktioniert und gleichzeitig die Abgrenzung manifestiert wird. Unklar ist indes, wie dieser gruppenbezogene Zusammenhalt im Verhältnis zum gesamtgesellschaftlichen Zusammenhalt steht.

Eine erste Antwort auf dieses Desiderat kann Putnam (2000) in seinem Buch „bowling alone“ liefern, in dem er die Abnahme traditioneller Vergemeinschaftungsformen in den USA beschreibt und auch zur Kultur Stellung nimmt: „Singing together (like bowling together) does not require shared ideology or shared social or ethnic provenance. Moreover, social capital is often a valuable by-product of cultural activities whose main purpose is merely aesthetic“ (Putnam 2000, S. 411). Hierbei wird sichtbar, wann sich Gruppenzusammenhalt positiv auf gesellschaftlichen Zusammenhalt auswirken kann: Es geschieht immer dann, wenn soziale Gruppen nicht exklusiv, sondern offen sind. Dabei ist es egal, ob man aktiv – kulturgestaltend – oder passiv – kulturrezipierend – an Kultur teilhat. Gesellschaftlicher Zusammenhalt wird also dann über Kultur erreicht, wenn sie Vertrauen und kollektive Identität fördert, wo vorher wenig Berührungspunkte waren.

## Fazit: Zusammenhalt als Legitimationsdiskurs

Der vorliegende Text hat versucht, eine Brücke zwischen den Diskursen zu gesellschaftlichem Zusammenhalt und den kulturpolitischen Legitimationsmythen zu schlagen. Deutlich wird, dass es sich bei dem Mythos des Zusammenhaltsmotors Kultur um eine neue Argumentationslinie handelt. Diese muss jedoch weiter untersucht und begründet werden. Kultur und Kulturpolitik brauchen mehr als das gebetsmühlenartige Wiederholen der Formel „Kultur ist der Kitt der Gesellschaft“. Ja, Kultur kann einen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt leisten. Vorsicht ist jedoch aus drei Gründen geboten, wenn man diese Verbindung herstellt: Erstens sind die sozialen Effekte von Kultur in der Regel auf Gruppen (Mesoebene) bezogen und nicht auf die Gesamtgesellschaft (Makroebene). Zweitens bedient Kultur auch den Wunsch nach sozialer Distinktion. Und drittens muss Vorsicht geboten sein, wenn Zusammenhalt das Hauptargument für die Förderung der Kultur wird. Denn dann wird aus einer freien Kultur schnell eine, die sich funktionalistisch in den Dienst einer höheren Sache stellen soll und ohne diese keine Daseinsberechtigung hat. Wenn die Funktion als Kitt der Gesellschaft das einzige Argument ist, um Kulturförderung zu begründen, dann muss man sich fragen, ob eine Kultur, die diesen Auftrag nicht erfüllt, noch förderungswürdig ist. Dies würde, das hat Baecker (2013, S. 4) treffend skizziert, die komplette Kulturpolitik in Frage stellen.

Das Kultur für alle sein soll, ist inzwischen unbestritten – und auch enervierend häufig betont. Das reicht aber nicht, um Kultur als relevanten Faktor für gesellschaftlichen Zusammenhalt zu verstehen. Vielmehr muss Kultur eine Plattform schaffen oder sein, die einen Austausch zwischen Personen(-gruppen) fördert, die sich sonst nicht begegnet wären. So kann gesellschaftliche Teilhabe via Kultur ge-

**166** steigt und der Wert von Kultur für die Gesellschaft verdeutlicht und verstetigt werden.

#### Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk. 2013. Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik? In *Jahrbuch für Kulturpolitik*, Hrsg. Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, 29–42. Essen: Klartext Verlag.
- Balme, Christopher. 2021. Legitimationsmythen des deutschen Theaters: Eine institutionsgeschichtliche Perspektive. In *Cultural Governance*, Hrsg. Birgit Mandel und Annette Zimmer, 19–42. Wiesbaden: Springer VS.
- Bourdieu, Pierre. 1987. *Die feinen Unterschiede*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dragolov, Georgi, Zsófia Ignácz, Jan Lorenz, Jan Delhey und Klaus Boehnke. 2013. Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt. *Gesellschaftlicher Zusammenhalt im internationalen Vergleich*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Forst, Rainer. 2020. *Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Zur Analyse eines sperrigen Begriffs*. In *Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Ein interdisziplinärer Dialog*, Hrsg. Nicole Deitelhoff, Olaf Groh-Samberg und Matthias Middell, 41–53. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Höhne, Steffen. 2018. *Kulturpolitik in Thüringen*. In *Politik und Regieren in Thüringen*, Hrsg. Torsten Oppelland, 347–370. Wiesbaden: Springer VS.
- Merkel, Wolfgang. 2017. *Kosmopolitismus versus Kommunitarismus: Ein neuer Konflikt in der Demokratie*. In *Parties, governments and elites*, Hrsg. Philipp Harfst, Ina Kubbe und Thomas Pogunke, 9–23. Wiesbaden: Springer VS.
- Neues Deutschland. 2022. Die mit dem Kitz. Claudia Roth soll Kulturstaatsministerin werden. 29. November.
- Putnam, Robert D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Schmidt, Thomas 2019. *Macht und Struktur im Theater*. Wiesbaden: Springer VS.
- Tröndle, Martin und Steigerwald, Claudia. 2019. *Geschichte, Funktionen und Diskurse der Kulturpolitik(forschung)*. In *Anthologie Kulturpolitik*, Hrsg. Martin Tröndle und Claudia Steigerwald, 15–44. Bielefeld: transcript Verlag.
- Zimmer, Annette. 2019. *Kultur als Politik*. DFG-Forschungsgruppe: Krisengefüge der Künste. [https://www.krisengefuge.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/workingpapers/wp-3\\_2019/workingpaper\\_32019.pdf](https://www.krisengefuge.theaterwissenschaft.uni-muenchen.de/workingpapers/wp-3_2019/workingpaper_32019.pdf). Zugegriffen: 6. September 2022.

# Kulturgerechtigkeit? Über die Möglichkeiten und Grenzen des Verwaltungshandelns

## Ein Streitgespräch

Juliane Moschell und Manuel Frey

**Juliane Moschell** Lieber Herr Frey, soll Kultur gerecht sein?

**Manuel Frey** Zunächst wäre anzumerken, dass nicht Kultur und Gerechtigkeit, sondern Freiheit und Gerechtigkeit in einem engen Verhältnis zueinander stehen, mehr noch: dialektische Begriffe sind. Einer der Begründer der Kritischen Theorie, der Philosoph Max Horkheimer, hat diesen Zusammenhang in einem Interview 1969 so bezeichnet: „Je mehr Freiheit, desto weniger Gerechtigkeit. Je mehr Gerechtigkeit, desto weniger Freiheit.“ (Horkheimer, 1969) Mir scheint, dass es einen ebensolchen Zusammenhang zwischen dem Verfassungsgebot der Kunstrechte und der Forderung der Kulturgerechtigkeit gibt, also: Je mehr Kunstrechte, desto weniger Kulturgerechtigkeit. Je mehr Kulturgerechtigkeit, desto weniger Kunstrechte. Im letzteren Fall wird Kultur zur moralischen Anstalt. Sie ist nicht mehr offen für Neues, sondern beurteilt das Bestehende nach festen Normen, wie früher die Kirchen bestimmten, was für die Menschen gut und richtig ist. Jeder Versuch, im Kulturbereich umfassende Gerechtigkeit zu erreichen, geht zu Lasten der Kunstrechte und endet in Selbst-

gerechtigkeit und moralischer Überheblichkeit. Ich denke also nicht, dass Kultur gerecht sein sollte.

**167**

**Juliane Moschell** Womöglich ist es hilfreich, genauer hinzuschauen: Sprechen wir von Kultur und Gerechtigkeit in den Strukturen von Institutionen, in der Förderung von Kunst und Kultur, in den Teilhabemöglichkeiten des Publikums oder andererseits in den Künsten selbst. In den ersten drei Punkten müssen wir meines Erachtens durchaus Wertediskurse führen, in letzterem Punkt stimme ich Ihren Ausführungen zu: Die Kunst muss frei sein.

Handlungskonzepte, um Strukturen und Teilhabemöglichkeiten zu entwickeln, gibt es bereits. Ich denke hier etwa an die „Neue Kulturpolitik“ in den 1970er- und 1980er-Jahren, die gefordert hat, Kultur müsse für alle zugänglich sein (Hoffmann 1979), oder heute Programme wie die „360 Grad – Förderung“ der Kulturstiftung des Bundes, mit der versucht wird, Diversität in Kultureinrichtungen zu entwickeln. Auch das Papier „Wertebasierter Verhaltenskodex zur Prävention von sexuellen

Übergriffen und Machtmisbrauch“ des Deutschen Bühnenvereins von 2018 ist notwendig, um dem vielerorts noch sehr hierarchischen Machtgefüge in den Theatern entgegenzuwirken.

Einiges ist also schon da, aber wir stehen dennoch vor großen Herausforderungen. Strukturentwicklungen im Kulturbereich

**168** hängen oft gesellschaftlichen Entwicklungen hinterher. Kunst, die oftmals Zukünftiges vorwegnimmt, vorausschaut, gesellschaftliche Entwicklungen seziert, und andererseits ihre Institutionen, die sich nur schwerfällig an gesellschaftliche Entwicklungen anpassen.

**Manuel Frey** Gerade unsere bedeutenden Kultureinrichtungen haben sich historisch über sehr lange Zeiträume entwickelt. Nicht zuletzt deshalb gibt es dort bis heute eine unglaublich hohe Qualität vieler künstlerischer Produktionen an diesen Häusern. Die eigentliche Frage wird sein, wie es künftig gelingen kann, diesen hohen Qualitätsanspruch, der auf herausragender Begabung, anstrengender Arbeit und langjährigen Erfahrungen aller Beteiligten beruht, mit den aktuellen gesellschaftlichen Gerechtigkeitsvorstellungen in Einklang zu bringen. Die Beurteilung künstlerischer Qualität darf nicht durch sozialpolitische Forderungen überlagert werden. Sonst leiden letztlich die Künstler:innen selbst darunter, wenn ihre Spitzenleistungen nicht mehr anerkannt werden. Im Übrigen: Wer die Kultureinrichtungen und ihre innere Ver-

fassung oder ihr Aufgabenprofil ändert, ändert damit längst nicht die Gesellschaft insgesamt. Das ist leider ein verbreitetes Missverständnis, das heute von vielen Kulturpolitiker:innen, aber auch von Künstler:innen und Kulturschaffenden geteilt wird, die glauben, Theater, Museen oder Literaturhäuser seien wirkungsvolle Instrumente zur Änderung von Werten und Einstellungen.

**Juliane Moschell** Es geht nicht um die Veränderung der Gesellschaft durch die innere Verfassung von Kultureinrichtungen, sondern wir müssen den umgekehrten Weg beschreiten: Die gesellschaftlichen Veränderungen und Herausforderungen müssen in die innere Gestaltung des Kulturbetriebs aufgenommen werden. Ich meine beispielsweise Forderungen nach Gleichstellung, Vielfalt, guten Arbeitsbedingungen oder Nachhaltigkeit

**Manuel Frey** Der Einwand ist grundsätzlich richtig. Aber haben nicht viele Kultureinrichtungen bereits deutliche Schritte in Richtung Vielfalt und schonendem Umgang mit Ressourcen unternommen? Ich habe deshalb eher die Sorge, dass die andauernde und zunehmend auch dogmatische Selbstbeschäftigung zu Lasten der Qualität der Arbeit in den Kultureinrichtungen geht und damit letztendlich deren Existenz bedroht.

**Juliane Moschell** Im Gegenteil, lieber Herr Frey: Wir sind bislang viel zu wenige und zu kleine Schritte gegangen. Noch immer werden in Theatern Frauen und

Männer für die gleiche Leistung bei gleicher Qualifikation nicht gleich bezahlt, nur legt das kaum jemand offen. Diversität spielt im Vermittlungsbereich vielleicht eine Rolle, aber längst noch nicht in der Struktur. Oder nehmen Sie das Problem des Klimawandels: Hier hängt insbesondere der Kulturbereich – zumindest in Deutschland – noch im Jahr 2022 stark hinter dem her, was die Wissenschaft seit Jahrzehnten fordert: Wir müssen unser Verhalten ändern, raus aus der Wachstumsspirale. Es geht hier darum, wie wir uns und unser Leben für die zukünftigen Generationen aufstellen. Sprechen wir also nochmal von Gerechtigkeit?

**Manuel Frey** Der Wunsch nach Gerechtigkeit ist immer auch der Wunsch nach Eindeutigkeit. Richtig oder unrichtig, wahr oder falsch, schuldig oder nicht schuldig, es gibt nichts dazwischen. Kultur meint aber gerade das Uneindeutige, das nicht klar Bestimmbare, den Aushandlungsprozess selbst und das Aushalten von Widersprüchen und unterschiedlichen Meinungen, auch zwischen den Generationen. Eben weil in jeder Epoche der Text überschrieben wird und die alte Schrift notwendig durchscheint. „Kultur“ war und ist ein Palimpsest. Darin steckt der Gedanke der Nachhaltigkeit, aber auch die Idee der Meinungsvielfalt als Grundlage unserer Vorstellung von einer guten Gesellschaft, letztlich der Gedanke der Humanität. Gerade aufgrund dieser generationsübergreifenden Vielfalt der Meinungen wünsche ich mir mehr Bereitschaft zum Aushalten von Unklarheit und

Unschärfe, auch mehr Toleranz gegenüber anderen Meinungen.

**Juliane Moschell** Nachhaltigkeit beschäftigt mich insbesondere im Zusammenhang mit der Gerechtigkeit zwischen den Generationen als Generationenvertrag. Ich bin selbst in einer sehr privilegierten Generation aufgewachsen. Wir haben keinen Krieg erlebt, keine Rezession, keine Armut, wir genießen kulturelle Vielfalt, Wachstum und ein ungeheures Kulturangebot – jedenfalls bis zum Beginn der Corona-Pandemie – und meine Generation ist dadurch geprägt, permanent Möglichkeiten zu haben. Aber wie sieht es für meine Kinder aus? Werden sie das in zwanzig oder dreißig Jahren auch so sagen können? Ich mache mir große Sorgen, gerade weil wir in diesen Zeiten die Vulnerabilität von Gewissheiten spüren. So stellt sich die Frage: Wie müssen wir heute agieren, um den zukünftigen Generationen die gleichen Chancen zu geben?

**169**

**Manuel Frey** Nachhaltigkeit ist eine politische Frage, die unser Leben heute mit dem Leben künftiger Generationen verbindet. Es ist aber gefährlich, Kunst und Kultur in den Dienst der Daseinsvorsorge zu stellen und damit zu funktionalisieren. Noch einmal: Die Freiheit der Kunst bedeutet gerade auch ihre Entlastung vom Politischen. Das gehört zur Praxis der Demokratie: „Liberal ist gerade, dass nicht alles politisch sein muss, auch die Kunst nicht“, schrieb der Philosoph Odo Marquard (Marquard 2007, S. 37). Daher darf

man die Kunst und die Künstler:innen auch nicht auf Nachhaltigkeit oder Gerechtigkeit verpflichten. Indem wir heute die Freiheit der Kunst bewahren, sorgen wir zugleich am besten dafür, dass auch die künftigen Generationen die gleichen Möglichkeiten haben wie wir: In Freiheit und Wohlstand aufzuwachsen.

**170**

**Juliane Moschell** Das sehe ich anders. Ich glaube, dass wir Forderungen stellen müssen, weil es um Größeres geht, als um uns selbst, nämlich um die Grundlage unseres Lebens, die Natur. Die Natur kann ohne den Menschen, aber der Mensch nicht ohne die Natur.

Hier also das Dilemma: Einerseits gibt es die Notwendigkeit der Unschärfe, ich will es deutlicher formulieren: die Notwendigkeit des Deutungsangebotes durch die Künste. Und andererseits gibt es die Regularien, also die Verdeutlichung von allgemeinen Prinzipien, die aufgrund von weltumspannenden Herausforderungen – etwa aufgrund des Klimawandels, der rasend voranschreitenden Digitalisierung, ja der globalen Vernetzung – auch innerhalb der Kultur und ihrer Verwaltung eingefordert werden müssen.

**Manuel Frey** Meines Erachtens ist es nicht falsch, immer wieder auch auf diese drängenden Fragen hinzuweisen, nur sollten wir den Bogen nicht überspannen. Der Jenaer Soziologe Hartmut Rosa meinte kürzlich sinngemäß, der Nutzen der Kultur sei, dass sie keinen Nutzen habe. Ich

denke auch, dass für die Verdeutlichung allgemeiner Prinzipien die Politik zuständig ist, auch die Schulen, im Bereich der öffentlichen Ordnung die Polizei, aber – zumindest nach meiner Auffassung – nicht der Kulturbereich. Also, liebe Frau Moschell: Warum brauchen wir Ziele, warum müssen wir Kultur entwickeln, anstatt ihr Raum und Freiheit zu gewähren?

**Juliane Moschell** Kunst und Kultur haben, wie Sie auch schon andeuteten, etwas ganz Eigenes inne, sie bieten uns die Möglichkeit zur Interpretation an. „Kultur vermittelt zwischen Gegensätzen und Widersprüchen, ohne sie zu versöhnen“, wie es Hilmar Hoffmann treffend formuliert hat (Hoffmann 1990, S. 100). Der Nutzen – ein zugegeben fürchterliches Wort – von Kunst und Kultur liegt gerade darin, dass wir durch die Offenheit der Deutungsangebote angeregt werden, zu denken, zu fühlen und zu verstehen. Ich finde es daher falsch, zu sagen, Kultur habe keinen Nutzen. Im Gegenteil, Kultur bringt uns weiter, das zu erfahren, was wir ohne sie versäumt hätten, nämlich die Erweiterung des Ichs, die Erschließung der Welt und somit auch die Entwicklung des Mitgefühls. Deshalb spielt Kultur eine Schlüsselrolle in der nachhaltigen Entwicklung. Sie kann uns die Widersprüche vermitteln, die zwischen unserer Lebensweise und der Übernutzung der natürlichen Ressourcen bestehen. Kunst und Kultur können uns eine mögliche Zukunft vorraus erzählen, uns eine lebensnahe Ahnung davon geben, welche Perspektiven

es gibt. Demzufolge brauchen wir speziell in der Kulturverwaltung klare Ziele, um Kunst und Kultur zu ermöglichen, offen und vielfältig gedeihen zu lassen, und zugänglich zu machen. Ist es nicht sogar das Motto Ihrer Stiftung: „Damit Kultur wachsen kann“? Lieber Herr Frey, was sollten denn die Ziele einer Kulturstiftung für die nächsten Generationen sein?

**Manuel Frey** Viele Förderstiftungen sind schon vor langer Zeit gegründet worden, manche reichen bis ins Mittelalter zurück. Sie sind daher schon aus der Überlieferung heraus zur Nachhaltigkeit verpflichtet. Einige, vor allem private Stiftungen, versuchen dagegen in letzter Zeit, den Geförderten Vorgaben machen, verbindliche Ziele zu setzen und letztlich das Ergebnis eines Vorhabens schon im Voraus bestimmen wollen. Ich glaube hingegen, dass es heute zum professionellen Stiftungshandeln gehört, skeptisch gegenüber allzu viel Professionalität zu sein. Förderstiftungen sollten andere unterstützen, Impulse geben, Themen setzen, aber keine Visionen zur Weltbeglückung entfalten. Praktisch heißt das: Stiftungen sollten vorhandene Förderinstrumente immer wieder schärfen und programmatich ausbauen, neue Ideen fördern – aber nicht selbst als Ideengeberinnen oder Macherinnen auftreten.

**Juliane Moschell** Sie verstehen unter Nachhaltigkeit eher etwas Langlebiges oder etwas auf Dauer Angelegtes? Für mich geht es bei Nachhaltigkeit darum, zu schauen, inwiefern wir gegenwärtig Ressourcen nutzen, um unsere Bedürfnisse zu

befriedigen, ohne aber den zukünftigen Generationen ihre Möglichkeiten zu nehmen – angelehnt an den Brundtland-Bericht von 1987. Für die Kunst und Kultur stellt sich mir da schon die Frage, wieviel können wir gegenwärtig ermöglichen, damit wir auch in Zukunft eine vielfältige kulturelle Infrastruktur gewährleisten? Deshalb knüpft sich die Frage der Qualität an: Qualität in den Künsten und Qualität in der Verwaltung der Künste. Ich glaube zu beidem brauchen wir eine klare Haltung, bei der auch das Verhältnis von Professionalität und Qualität eine wesentliche Rolle spielt. Da bin ich anders als Sie eher nicht skeptisch. Offenheit und der Mut zum Scheitern, aber auch Anspruch und Wirkung.

**171**

**Manuel Frey** Ich sehe das genauso. Tatsächlich gibt es hier Unterschiede. Qualität in den Künsten meint schöpferische Kraft, Einzigartigkeit, Neuheit, dynamische Entwicklung, Durchsetzungsfähigkeit, Individualität im kreativen Prozess, auch gemeinsam in der Gruppe mit anderen Künstler:innen. Qualität in der Förderung meint Verlässlichkeit, Beständigkeit, Erfahrung, Übersicht, Handeln nach vernünftigen Regeln, nachvollziehbare Verteilung der Fördermittel, um nur einige Bestandteile zu nennen.

**Juliane Moschell** Für mich hat Qualität einerseits mit der Beschaffenheit des Kunstwerkes zu tun, andererseits mit der Wirkung. Gute Literatur beispielsweise hat die Kraft, uns im Denken und aus

unseren festen Ansichten wachzurütteln. Die Musik, die in unser Inneres dringt, kann uns aufschlüsseln, weil sie Gefühle anregt, die sonst tief im Verborgenen liegen. Qualität ist also auch Wirkung. Ich frage mich oft, wie wir diese Möglichkeiten der Kunst und Kultur so gerecht vermitteln können, dass vor allem auch diejenigen daran teilhaben können, die

nicht durch das Elternhaus  
oder durch die Schule in sie  
hineingewachsen sind.

**172**

**Manuel Frey** Bei der Frage nach der Wirkung dürfen wir auch die Menschen nicht vergessen, die nicht zum typischen Kulturpublikum in den großen Städten gehören, sondern im ländlichen Raum leben. Auch abseits der urbanen Zentren gibt es ein starkes Bedürfnis nach Kultur. Zwar wird es auch hier keine hundertprozentige Kulturgerechtigkeit geben können. Es existiert aber sehr wohl ein aus der Gleichheit der Lebensbedingungen ableitbares Recht auf Kultur. Damit meine ich nicht, zusätzliche Verwaltungsstrukturen aufzubauen, sondern wir müssen künftig über einschlägige Fonds und Programme noch stärker direkt in die Bereitschaft und das freiwillige Engagement der Menschen in ländlichen Räumen investieren.

**Juliane Moschell** Lieber Herr Frey, wir haben noch nicht über die aktuellen gesellschaftlichen und politischen Krisen und unsere Erfahrungen damit gesprochen. Glauben Sie an ein Weiter wie vorher oder an die Möglichkeit der Veränderung?

**Manuel Frey** Ein Zurück wird es nicht geben. Viele Veränderungen geschehen auch ohne unser Zutun. Die Krisen haben bspw. die Digitalisierung vorangebracht. Damit erhöhen sie, wie jeder technische Fortschritt, vor allem den Organisationsgrad. Je mehr die Menschen organisiert und vernetzt werden, desto weniger Freiheit haben sie. Vernetzung und Konformismus gehören aber von jeher zusammen. Sie verbinden sich auf Kosten des Individuums, was sich nicht nur in den sozialen Medien deutlich zeigt. Die Krisen machen die Gesellschaft konformistischer, ängstlicher, unsicherer, besorgter. Das geht in Zukunft auch auf Kosten der Gerechtigkeit. Umso wichtiger ist es für die Kultur der Zukunft, Räume offen zu halten, die freie Rede zu verteidigen.

**Juliane Moschell** Ich würde mir wünschen, dass wir, anstatt ständig über die Frage der Systemrelevanz von Kunst und Kultur zu diskutieren, uns besser damit beschäftigen, was jetzt in diesem wichtigen Bereich unmittelbar zu tun ist. Aus meiner Sicht ist es notwendig, Strategien zu erarbeiten, die die Öffnung der Kultureenrichtungen in den kommenden Jahren sichern und die Sichtbarkeit von Kunst und Kultur im öffentlichen Leben gewährleisten. Digitalisierung hilft uns dahingehend nur bedingt weiter, viele Kultурangebote funktionieren im digitalen Raum nicht oder werden nicht wahrgenommen. Wenn Sie so wollen, bekommt Kulturgerechtigkeit hier nochmal einen ganz anderen Bedeutungshorizont.

**Manuel Frey** Letzteres sehe ich genauso. Derzeit sind wir vollauf damit beschäftigt, unseren Projektträger:innen bei der Verschiebung, Umwidmung oder auch beim erzwungenen Totalausfall von Kulturprojekten zu helfen. Es wäre deshalb aus meiner Sicht schon viel erreicht, wenn es gelänge, das frühere Publikum wieder für die Kultur zurückzugewinnen, die fortgegangenen Mitarbeiter:innen zu ersetzen, die Finanzierungsgrundlagen auch künftig zu sichern, kurz: die bewährten Strukturen zu erhalten und an neue Entwicklungen anzupassen.

**Juliane Moschell** Lieber Herr Frey, haben Sie sich eigentlich schon einmal die Frage gestellt, wie viel Kunst und Kultur wir eigentlich fördern sollten? Kann es zu viel sein? Oder zu wenig?

**Manuel Frey** Es geht ja letztlich um das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage. Die eigentliche Frage ist, wie kann es uns gelingen, möglichst viele Menschen für Kunst und Kultur jenseits von Netflix zu begeistern und als Besucher:innen in unsere Museen und Theater zu bringen. Im Erfolgsfall lässt sich auch die Politik von einer Erhöhung des Kulturbudgets überzeugen.

**Juliane Moschell** Mich beschäftigt darüber hinaus, inwiefern wir es in gewissen Bereichen mit einer automatisierten, scheinbar in der Kunst un hinterfragbaren Wachstumsspirale zu tun haben. Hanno Rauterberg schreibt dazu in der ZEIT (2021): „Vielen Künstlern ist der Klimawandel herzlich egal, immer größere Werke verschlingen immer mehr Ressourcen.“ Und er fragt: „Braucht es eine neue Kunst der Mäßigung?“

**173**

**Manuel Frey** Die Frage ist falsch gestellt. Bei der überwiegenden Anzahl der Künstler:innen in Deutschland lässt allein schon die schlechte Einkommenssituation nur eine beschränkte Existenz zu. Ich halte es daher für falsch, ausgerechnet von den Künstler:innen Mäßigung zu fordern. Darüber hinaus müssen Künstler:innen beispielsweise reisen, um Erfahrungen zu sammeln. Sie brauchen genug Atelierraum und Material, um neue Werke schaffen zu können. Aus meiner Sicht sind Künstler:innen nicht Teil des Problems, sondern Teil der Lösung. Sie zeigen uns Auswege aus der Krise und bereichern unser Leben.

#### Literaturverzeichnis

- Deutsches Hygiene Museum Dresden. 2021. Tagung „Geteilte Heimaten“, Mai 2021. <https://www.dhmd.de/veranstaltungen/tagungsarchiv/geteilte-heimaten/>. Zugriffen: 23.12.21.
- Hoffmann, Hilmar. 1979. Kultur für alle. Perspektiven und Modelle. Frankfurt am Main.
- Hoffmann, Hilmar. 1990. Kultur als Lebensform. Frankfurt am Main.
- Horkheimer, Max. 1969. Porträt eines Aufklärers, Interview mit Hellmuth Karasek und Kurt Zimmermann, Hessischer Rundfunk.
- Marquardt, Odo. 2007. Skepsis in der Moderne. Philosophische Studien. Stuttgart, Reclam.
- Rauterberg, Hanno: Verschwendug ist so schön. In: Die ZEIT, 10. Juni 2021.
- Umweltbundesamt. 1987. Brundtland-Bericht. <https://www.umweltbundesamt.de/geschichte-umweltschutz/1987#vergleich-ost-west>. Zugriffen: 23.12.21.



# Kultur, die zur Verfügung steht

Dr. Nesrin Tanç

„Kulturen, seien sie stumm oder monologisch, unterdrückt oder unterdrückend, suchen Bedeutung in der Sprache und den Bildern, die ihnen zur Verfügung stehen.“ (Morisson 2020, S. 271)

175

Der Bedeutungswandel von Bezeichnungen wie Interkultur, Transkultur, postmigrantische Kultur oder die Bezeichnung Menschen mit Migrationshintergrund oder Zuwanderungsgeschichte, weist unterschiedliche Dynamiken auf und steht in Zusammenhang mit Diskursen zur Fragen der Gerechtigkeit, Diversität und Partizipation. In unterschiedlichen Phasen des kulturellen Wandels spielen die Aufarbeitung bisheriger Ausschlussmechanismen, – aus institutioneller Sicht – der Bürger:innendialog, die Umsetzung oder der Einsatz sozialer Arbeit eine enorm wichtige Rolle.

Mindestens seit Ende der 1990er-Jahre schreiben Wissenschaftler:innen, Intellektuelle und Akteur:innen der Kulturszene über die Notwendigkeit der Wendung und Transformation in der Interpretation der Narrationen von marginalisierten Gruppen. Die postkolonialen Theorien und Konzepte sind in den Debatten zur Kulturgerechtigkeit nicht wegzudenken und bilden ein theoretisches wie praktisches Grundgerüst, so wie auch die postmigrantischen Konzepte und die postmi-

grantische Kulturpraxis bedeutende Impulsgeber:innen sind.

Es wird zum Thema Diversität von dem Potenzial für eine bundesdeutsche transnationale Grundlage gesprochen. Doch wie genau die kulturelle Prägung durch die Immigrant:innen und von den Immigrant:innen aus den unterschiedlichen Länder hervorgehoben und in den Kontext der kulturellen Handlungs- und Förderpraxis integriert werden kann, wird bisweilen noch impulsiv erprobt.

Oft zu hören, ist die Frage danach, wie sich das alles mitten im Betrieb und Zeitgeschehen ändern lässt. Diese Frage impliziert, dass dieses Vorhaben diffus und unter Umständen zu groß ist. Vor allem zeigt die Frage, dass die Themen Integration, Inklusion und Diversität ein Wohlwollen und eine Handlungsbereitschaft darstellen. Zwischen Darstellen und Umsetzen liegen allerdings praktische Unterschiede. Die Bedeutung von Kultur und kultureller Bildung ist in Zeiten der Krise zwar sehr deutlich geworden und das Wohlwollen und die Handlungsbereitschaft im Bereich

Integration, Inklusion und Diversität ist vorhanden. Doch die Infrastrukturen der Kultur, des kulturellen Wissens und der Verwahrung sind in diesen Bereichen strukturell nicht verankert. (Kluhs 2021).

In Wandlungsprozessen ist es von Bedeutung, wie Kulturen auf den Verlust von öffentlichen Infrastrukturen reagieren und welche

**176** alternativen Mechanismen im Falle diffuser Umbrüche greifen. Kultur ist „das nicht vererbbares Gedächtnis des Kollektivs“ (Lotman und Uspenskij 1984, S. 3). Doch was ist das kulturelle kollektive Gedächtnis der Einwanderungsgesellschaft, auf das zurückgegriffen werden kann?

Dabei ist zunächst einmal festzuhalten, dass es für mehr Gerechtigkeit im Bereich der Kultur keinen neuen innovativen Handlungsplan braucht (Kluhs 2021). Es mangelt nicht an kulturpolitischen Handlungsanweisungen. Jetzt, wo wir doch wissen, dass die Perspektive von marginalisierten Gruppen auf die Stadtgesellschaft und die Kulturgeschichte bisher ausgeschlossen wurde und somit auch ihr kulturelles Wissen der allgemeinen Bevölkerung nicht zur Verfügung gestellt wurde, ist es offensichtlich, wie gehandelt werden muss: strukturell. Denn „Kulturen suchen nach Bedeutung, in der Sprache und den Bildern, die ihnen zur Verfügung stehen.“ (Morisson 2020, S. 271) Und darin liegen die Möglichkeiten: in dem, was zur Verfügung steht und gestellt wird.

Nuray Demir und Michael Annoff haben im März 2021 mit dem Titel „Hello, White Di-

versity“ (Kupoge 2021) auf bekannte offene Wunden rekurriert, um ihre Einschätzung zu den laufenden Bemühungen und Programmen zur Diversität zu erklären. Demir und Annoff zeichnen in ihrem Artikel einen roten Faden der bisherigen Erfahrungen, Erinnerung und tatsächlichen Beziehung der Kultur und öffentlichen Institutionen anhand des Konzepts „Kultur für alle“ nach (Hoffmann 1979). Die Beschreibungen der Autor:innen liefern Antworten und fordern damit eine Auseinandersetzung, wie sie beispielsweise in Bezug auf die sogenannten Gastarbeiter:innen aus der Türkei auch in der Studie „Erinnern an die sogenannten Gastarbeiter:innen aus der Türkei. Ne kaldı? Ne kalacak? Was ist geblieben? Was bleibt?“ zu finden sind (Tanç 2021). Demir und Annoff klagen in ihrem Artikel an, dass die Integrations- und Diversitätsvorhaben im Bereich Kultur vornehmlich „als Ressource bei der beruflichen Etablierung eher privilegierter Menschen, die selbst massiv von struktureller Diskriminierung profitiert haben“ dienten, während „Millionen migrantisierter Menschen längst schon vor der Gründung vieler Kulturinstitutionen in Deutschland gelebt haben. Mehr noch: Sie haben sie bezahlt.“ (Annoff und Demir 2021) Und genau dort liegt der Kern des Wandels: Es wird reflektiert und debattiert, es wird mitunter über Kindheitserfahrungen berichtet, über „Aussortierung auf dem Gymnasium“ und darüber, dass diejenigen, die jetzt in den Kulturinstitutionen Führungspositionen bekleiden eher zu denjenigen gehören, die „Benefits wie das Jahr an der High School, Studium ohne Rentabilitätserwartung, familiärer Support bei prekären Lücken und miesen Einstiegsgehältern. [...]“ (Annoff und Demir 2021) genossen ha-

ben, während die meisten der Migrant:innen und ihren Nachkommen von solchen Privilegien ausgeschlossen waren. Es geht also um soziale Ungerechtigkeiten in der Vergangenheit, die Hoffnung auf eine gerechtere Kulturlandschaft impliziert und so bereits partiell in die Zukunft reicht.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema des Anrechts auf Teilhabe und Partizipation im Bereich Kultur waren der Kern postmigrantischer Diskurse der 2000er Jahre. Es ging unter anderem darum, dass in der Geschichte um den Aufbau der Kultur der Bundesrepublik die sogenannten Gastarbeiter:innen mit ihrer Arbeitskraft, den eingezahlten Steuern und der Tatsache, zwar maßgeblich am Aufbau der Institutionen beteiligt waren, aber nicht daran partizipieren konnten. Hinzu kommt, dass die sogenannten Gastarbeiter:innen bis heute durch die Verhinderung doppelter Staatsbürgerschaften um rechtliche Zugehörigkeit im politischen Gemeinwesen kämpfen müssen und noch darauf warten. Thomas Faist beschreibt im Buch „Das neue Deutschland“ die Bürger:innenschaft als tatsächliche Vollmitgliedschaft (Faist 2014, S. 194). Er unterscheidet zwischen zwei Dimensionen: „zum einen die rechtliche Zugehörigkeit zu einem politischen Gemeinwesen wie einem Staat (Staatsangehörigkeit)“ – was in Bezug auf die Gastarbeiter:innen aus der Türkei die unlöste Frage nach dem Bedürfnis der doppelten Staatsangehörigkeit betrifft. „Und zum anderen eine normative Dimension“ – die Faist wiederum in drei Elemente unterteilt:

### 1.

Gleiche politische Freiheit, etwa durch Wahlen

### 2.

Gleiche Rechte, gleiche Pflichten, und damit „vielfältige zivile, politische, soziale wie kulturelle Rechte und Pflichten (wie das Recht auf Grundsicherung, Recht auf Pflege der Muttersprache)“

177

### 3.

Die „Zugehörigkeit zu einem Kollektiv“, wie einer Nation oder einer Stadtgemeinschaft.

Faist weist darauf hin, dass „je nach politischer Orientierung Bürgerschaft und damit verbundene Rechte entweder als Voraussetzung für Integration dient oder im Gegenteil Bürgerschaft als Krönung des Abschlusses von Integration fungiert“ (Faist 2014, S. 197).

Diese Zusammenhänge und Beispiele aus der Kulturpraxis und Migrationsforschung lassen erkennen, wie absurd es ist im Jahr 2022 für die Teilhabe der Geschichten von sog. Gastarbeiter:innen, Migrant:innen etc. argumentieren zu müssen. Die Verflechtungen aus der Zeit der sogenannten Gastarbeiter:innen der siebziger Jahre sind verknüpft mit den heutigen Debatten um Partizipation und Anerkennung, aber sie dürfen sich nicht ständig um die gleichen Argumentationen drehen.

Das Aufzeigen von Desideraten, blinden Flecken und ungeschriebenen Geschichten, das Benennen von defizitären Ist-Zuständen war seit den 1990er-Jahren und bis zur postmigrantischen Kulturpraxis ab der 2010er Jahren

auf vielen Ebenen und in unterschiedlichen Bereichen problematisch, weil darin ein progressiver Ungehorsam vernommen wurde. Die Teilhabe von bisher marginalisierten Stimmen erzeugte Bedenken.

Übergeordnet betrachtet legt dieser Perspektivwechsel Zeugnis ab über eine allgemeine Veränderung der charakteristischen Denk-

**178** weisen über das gemeinsame öffentliche Leben und die Partizipationsmöglichkeiten in einer kulturellen Mehrsprachigkeit.

Die Ausübung politischer und dadurch kultureller Partizipationsmodelle sowie die Arbeit an einer offenen Gesellschaft bietet durch Inklusion von marginalisiertem kulturellem Wissen und durch die Aufarbeitung bestimmter Ereignisse und Umstände letztendlich auch die Möglichkeit, dem Anspruch heutiger Gesellschaftsmitglieder auf Kulturräume und Kulturerhaltung gerecht zu werden.

Carolin Emcke macht darauf aufmerksam, dass die Merkmale von unterschiedlichen Lebensformen und kollektiven Identitäten im „Grad der Bewußtheit (sic) für die eigene Konstruktionsgeschichte“ verborgen sind. Sie schreibt, dass sich zum Aspekt des Vergessenen marginalisierter Identitätskonstruktionen „niemals (sic) ein – auch nur halbwegs – kohärentes Set an Bedeutungen und Praktiken oder ein historisch-fiktives Narrativ durchsetzen konnte“ (Emcke 2000, S. 223). Es scheint, als schreibe und bezeuge sie diesen Umstand. Es braucht Zeug:innen für die Rekonstruktion von kulturhistorisch relevanten Grundlagen der Einwanderungsgesellschaft.

Ebenso braucht es für eine faktenbasierte kulturgeschichtliche Historisierung Dokumente, Notizen und Quellenmaterial. Um Umbrüche und Vorstöße in Deutschland zu verstehen, die unter anderem durch „Black Lives Matter“ in Gang gesetzt wurden. Und um diese in Beziehung zur zum Teil bisher nicht angemessen gestärkten Kultur der Einwanderungsgesellschaft nach 1960 setzen zu können, ist es notwendig, strukturell bestimmten Rekonstruktionsgeschichten gezielt Ressourcen anzubieten.

Klar ist, dass es keine juristischen oder ethischen Grenzen gibt, die Zuschreibungen wie Schriftsteller:in, Mitarbeiterin, Leser:in mit Migrationshintergrund, Migrantenliteratur, verhindern können. Es gilt, den kulturpolitischen Handlungsräum in seiner Gänze zu nutzen und Platz zu schaffen für diejenigen, die tatsächlich adressiert wurden, sowie Zeit und Ressourcen zu gewähren. Theater, Literatur, Kunst und Archive als Verhandlungs- und Erinnerungsräume zu verstehen, bedeutet in Zusammenhang mit Kulturgerechtigkeit in der Einwanderungsgesellschaft, sich mit den Akteur:innen aus den Erinnerungsgemeinschaften zu verbünden und ihnen Platz und Anerkennung zu schaffen für ihre Themen und Sprachen. Es gilt, Differenzen als Differenzen zu akzeptieren.

### **Literaturverzeichnis**

- Aydemir, Fatma. 2019. Arbeit. Eure Heimat ist unser Albtraum, Aydemir, Fatma und Yaghoobifara, Hengameh, Hrsg. 27–37. Berlin: Ullstein.
- Demir, Nuray und Annoff, Michael. 2021. Hello White Diversity. Essays der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V. <https://kupoge.de/blog/2021/03/11/hello-white-diversity/>. Zugegriffen: 16.1.2021.
- Emcke, Carolin. 2000. Kollektive Identitäten. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Faist, Thomas. 2014. Staatsbürgerschaft. In Das neue Deutschland. Von Migration und Vielfalt. Hrsg. Ezli Özkan, Staupe Gisela 196–198. Konstanz: Konstanz University Press.
- Hoffmann, Hilmar. 1979. Kultur für alle. Perspektiven und Modelle. Frankfurt am Main: S. Fischer.
- Kluhs, Johanna Yassira, Aurora Rodonò, Fabian Saavedra-Lara, Nesrin Tanç Hrsg. 2021. Worauf wir uns beziehen können. Köln: StrzeleckiBooks.
- Lotman, Jurij und Uspenskij, Boris. 1977. Die Rolle dualistischer Modelle in der Dynamik der russischen Kultur. *Poetica* 9: 1–40.
- Morrison, Toni. 2019. Selbstdichtung. Hamburg: Rowohlt.
- Tanç, Nesrin. 2021. Ne kaldi? Ne kalacak? Was ist geblieben? Was bleibt? Erinnern an die sogenannten Gastarbeiter:innen aus der Türkei. ifa (Institut für Auslandsbeziehungen), ifa-Edition Kultur und Außenpolitik. <https://doi.org/10.17901/akbp1.14.2021>. Zugegriffen: 03.10.2022.
- Goethe Institut Kanada. 2022. Über Gestaltung der Vergangenheit (Shaping the Past). <https://www.goethe.de/ins/ca/de/kul/ges/stp/abt.html>. Zugegriffen: 03.10.2022.



# Warum brauchen wir Geschlechtergerechtig- keit und Diversität in der Kultur und Musik?

Wie können wir diese erreichen?

Imke Machura

Der Musikwissenschaftler Simon Frith schreibt populärer Musik eine wichtige Funktion zu – nämlich die Erzeugung von Identität: „*Musik scheint der Schlüssel für [sie] zu sein, denn [Identität] bietet gleichermaßen eine Empfindung für das Selbst und die Anderen, für das Subjektive im Kollektiven, an*“ (Frith, 1992: 153). Der Psychoanalytiker Erik H. Erikson sieht – ergänzend zu Simon Frith – in dem Begriff *Identität* eine wechselseitige Beziehung: den Ausdruck zwischen der Ich-Entwicklung und seiner dauerhaften Teilnahme „*an bestimmten gruppen-spezifischen Charakterzügen*“ (Erikson 1998, 123).

181

Beide beschreiben damit die Erfahrung von Identität als einen sozialen Prozess und meinen damit, dass – ebenso wie Herkunft, Gesellschaft oder Sprache – auch Musik ein Selbstbild als einen Prozess zwischen Inklusion (Ich-Entwicklung) und Exklusion (Ich-Abgrenzung) forciert. Das heißt also, dass wir uns als Konsument:innen Musik nicht nur durch Rezeption und Produktion aneignen, sondern außerdem unsere Vorstellungen von uns selbst sowie Bedeutungen aus unserer Lebenswelt auf sie projizieren (Frith 1999).

Grenzen von Jugendkulturen und dem damit verbundenen Konsumverhalten verlaufen zu meist entlang spezifischer Musikrichtungen und werden so zu einem strukturierenden Bestandteil jugendkultureller Lebensstile, deren verschiedene Aspekte – etwa Partys, Mode oder Kommunikationsmedien – das kohärente Ganze abbilden oder darstellen. Ästhetik- und Konsumententscheidungen haben demnach einen imagetragenden Charakter und prägen die unterschiedlichsten Lebensstilformen. Das heißt also, dass Musik einen essenziellen kulturellen Bestandteil darstellt, weil sie eine wesentliche Rolle in der Identitätsfindung von Jugendlichen hat. Das heißt also, dass Musiker:innen damit die Rolle von Vorbildern einnehmen.

Wenn wir nun einen Blick auf die Musikbranche werfen, dann wird sehr schnell deutlich, dass Frauen\* <sup>01</sup> auf jeder Ebene deutlich unterrepräsentiert sind. Hier ein kleiner Einblick:

2021 wurde der Bericht „Inclusion in the Recording Studio?“ von Stacy L. Smith und der von ihr gegründeten gemeinnützigen Organi-

**182** sation USC Annenberg Inclusion Initiative, die sich für die Beseitigung von Ungleichheiten und die Beendigung der Unsichtbarkeit in der Unterhaltung einsetzt, veröffentlicht. Sie untersuchten die 900 beliebtesten Songs aus den „Billboard Hot 100 Year-End Charts“, den wichtigsten Charts der Vereinigten Staaten von Amerika, im Zeitraum von 2012 bis 2020. Ziel dieses Berichts war es, die Verteilung von Geschlecht und ethnischer Zugehörigkeit von Künstler:innen, Songwriter:innen und Produzent:innen offenzulegen. Dieser Bericht machte unter anderem deutlich, dass im Jahr 2020 173 Künstler:innen in den Billboard Hot 100 Year-End Charts vertreten waren. Davon waren 79,8 Prozent Männer und 20,2 Prozent Frauen. Es gab keine Künstler:innen, die sich als geschlechtsuntypisch oder nicht-binär bezeichneten. Vom Frauenanteil ausgehend lag der Anteil der Solokünstlerinnen bei 22,5 Prozent, bei Duos gab es insgesamt nur wenige Frauen, die diese Art von Künstlerrolle ausfüllten (7,1 Prozent). Weniger als 7,3 Prozent der Künstlerinnen waren Teil einer Band

und gerade einmal 12,9 Prozent der Frauen waren Songwriter:innen – das entspricht einem Verhältnis von sieben zu eins – auf sieben Männer kommt eine Songwriterin.

Auch wenn sich die „Billboard Hot 100 Year-End Charts“ auf die Vereinigten Staaten von Amerika beziehen, so ist anzunehmen, dass es auf dem deutschen Musikmarkt sehr ähnlich aussieht, denn die Unterrepräsentanz von Frauen\* in der Musikindustrie ist ein weltweites Problem. In Deutschland wird dieses an den Line-ups einiger Musikfestivals deutlich, denn sie bieten ein sehr ähnliches Bild: Bei Rock am Ring oder Rock im Park liegt bis heute (Stand 2021) der Männeranteil zwischen 94 Prozent und 96 Prozent. Das Techno-Festival Creamfield hatte 2015 sogar einen Männeranteil von 97 Prozent. Aber auch auf den pop-lastigen Festivals sieht es kaum besser aus. Auch hier wird das Verhältnis von 80:20 nicht durchbrochen, obwohl doch das Pop-Genre als eher weiblich besetztes Genre gilt. Besonders gravierend sind diese Zahlen vor allem deswegen, weil das Geld vor der Corona-Pandemie – laut dem Bundesverband Musikindustrie – neben den stetig steigenden Streamingeinnahmen vor allem durch Live-Auftritte verdient wurde (FAZ 27.07.2020).

<sup>01</sup>

Das Sternchen bedeutet in diesem Fall, dass alle Menschen, die sich als Frau empfinden, angesprochen sind, d. h., auch genderfluide und Trans-Frauen. Aber auch bei dieser Gender-Art gibt es verschiedene Ansichten, weil sie gleichzeitig wieder impliziert, dass es die Kategorisierung von „Frau“ gebe. Das Sternchen ist hier eher als sichtbares Symbol dafür, dass alle, die sich als „Frau“ identifizieren, mit einbezogen sind.

Hinter den Kulissen zeigt sich ein sehr ähnliches Bild. Lediglich 7,4 Prozent der Musikunternehmen, die beim Verband unabhängiger Tonträgerhersteller e. V. (VUT) vertreten sind, sind mit einer weiblichen Führungsposition besetzt (Stand 2015) (VUT 2015).

Das heißt nun überspitzt und im übertragenen Sinne dargestellt, dass die Männer auf der Bühne der Musikbranche stehen und das Geld verdienen, während sich die Frauen\* vor der Bühne aufhalten und ihnen dabei zugucken. Sie sind zwar Teil des kommerziellen Spiels, eine angemessene Repräsentation auf und auch hinter der Bühne bleibt ihnen jedoch verwehrt.

Die Gründe, warum Frauen\* nicht so sichtbar sind wie ihre männlichen Kollegen, kann auf viele Gründe zurückgeführt werden. Aus betrieblicher Perspektive ist hier beispielsweise der Gender Pay Gap, also die geschlechterspezifische Lohnlücke, anzuführen. Laut des statistischen Bundesamts waren 2019 fast ein Viertel aller Mütter, deren jüngstes Kind unter sechs Jahren alt ist, in Elternzeit. Unter den Vätern traf dies nur auf 1,6 Prozent zu. Das heißt: Frauen reduzieren familienbedingt häufiger ihre Arbeitszeit und ermöglichen es dadurch ihren männlichen Kollegen sowie den Vätern der Kinder, schneller aufzusteigen. In der Zeit ihrer beruflichen Abwesenheit fehlt den Frauen dann z.B. die Möglichkeit ihr Netzwerk auszubauen und stabilisieren.

Kommen sie in den Beruf zurück, so sind sie unter anderem mit einer *unsichtbaren Barriere*, der gläsernen Decke konfrontiert, die unüberwindbar scheint. Diese wahrgenommene Barriere wird wiederum durch unterschiedliche Faktoren bedingt. Sie entsteht beispielsweise nicht wegen mangelnder Qualifikation, sondern häufig aufgrund von unbewussten Vorurteilen gegenüber Frauen (Stichwort: Unconscious bias<sup>02</sup>). Sie wird infolgedessen von den sogenannten *Old-Boys-Networks*<sup>03</sup> nicht als gleichwertige Netzwerkpartnerin wahrgenommen. Denn diese Männerbünde bauen auf Prinzipien wie Ähnlichkeit, Homogenität und Privilegien auf. Sie grenzen damit bewusst Frauen aus ihren Kreisen aus. Die gegenseitige Unterstützung der Mitglieder ist dabei selbstverständlich (siehe auch *Thomas-Kreislauf* untersucht von der AllBright Stiftung (AllBright Stiftung 2017)).

183

Aus kultureller Perspektive stärken Konzepte wie das Ehegattensplitting, Eltern- oder Betreuungsgeld klassische Rollenmodelle, die die Frauen auf die Rolle einer Hausfrau reduzieren. Ich spreche in diesem Zusammenhang deswegen von reduzieren, um zu verdeutlichen, wie der Beruf der Hausfrau gesamtgesellschaftlich nach wie vor wahrgenommen wird, und nicht, um die Rolle der Hausfrau abzuwerten. Es ist wohl der einzige nicht entlohnte Vollzeitjob, den wir in unserer Gesellschaft haben, und er wird häufig von Frauen

<sup>02</sup>  
Unconscious bias beschreibt diese im Text erwähnten unbewussten Vorurteile

<sup>03</sup>  
Mit *Old-Boys-Networks* sind Männerbünde gemeint.

ausgeübt. Bei einer repräsentativen Umfrage des Marktforschungsunternehmens Ipsos im Auftrag der Bertelsmann Stiftung aus dem Dezember 2020 gaben 69 Prozent der Frauen an, dass sie die generelle Hausarbeit erledigen, unter den Männern waren es 11 Prozent. Ähnlich verhält es sich bei der Kinderbetreuung und beim Homeschooling. Und während 66 Prozent der Männer angaben, dass Kinderbetreuung und Hausarbeit gerecht aufgeteilt seien, war es unter den Frauen nicht einmal jede zweite Befragte.

**184**

Die Autorin, Geschlechterforscherin und Feministin Franziska Schutzbach macht in ihrem Buch „Die Erschöpfung der Frauen“ deutlich, dass neben Mutterschaft ebenfalls das Abwehren sexueller Belästigung im öffentlichen Raum, Körperscham oder auch die emotionale Verausgabung im Beruf zusätzliche Mehrarbeit sei, die Frauen leisten. Die Folge: Erschöpfung. Dieses Problem ist keineswegs neu. Frauen sind heute nicht mehr nur Hausfrauen und Mütter, sie haben außerdem (musikalische) Karrieren, Hobbys, ein Liebesleben. Haus- und Sorgearbeit sind durch diese neuen Ansprüche aber keinesfalls weniger geworden. Franziska Schutzbach anschaulicht, dass das Gefühl der Erschöpfung keineswegs ein individuelles Phänomen sei, sondern gesellschaftlich und wirtschaftlich begründet und vielleicht sogar gewollt.

Es ließen sich noch viele weitere Perspektiven, Themen, Klischees, Geschlechternormen, gesellschaftliche Erwartungen oder Forschungsansätze wie Tokenismus beleuchten, die vor allem eines deutlich machen: Frauen\*

haben weniger Möglichkeiten und weniger Zeit, in sich, in ihre Musik und damit in ihre Sichtbarkeit zu investieren, weil sie mit anderen Lebensrealitäten konfrontiert sind als ihre männlich gelesenen Kollegen.

Bisher hat sich gezeigt, dass Musik zwar beispielsweise im Rahmen von Jugendkulturen eine entscheidende Rolle spielt und Musiker:innen die Funktion eines Vorbilds einnehmen, weil sie Orientierung in dem beschriebenen Prozess von Inklusion (Ich-Entwicklung) und Exklusion (Ich-Abgrenzung) bieten, aber dennoch eine nahezu einseitige Repräsentation von Musikerinnen\* stattfindet, denn Frauen\* sind auf allen Ebenen der Musikbranche kaum bis gar nicht sichtbar. Hinzukommt, dass es ihnen gesamtgesellschaftlich strukturell erschwert wird, sich sichtbar zu machen. Die Folge: Es fehlen weiblich gelesene Vorbilder. Und das ist ein Problem, denn da, wo es keine Vorbilder gibt, kann weiblich gelesenen Jugendlichen nicht vorgelebt werden, dass sie Teil der Musikbranche sein oder werden können – denn Vorbilder können diejenigen, die gerade erst ins Berufsleben einsteigen, motivieren, an die eigenen Fähigkeiten zu glauben, frei nach dem Motto „If you can see it, you can be it“. Fehlen ebendiese weiblich gelesenen Vorbilder, so besteht die Gefahr, dass die Musikbranche zu einer männlichen Monokultur wird.

Wenn wir uns Monokulturen in der Landwirtschaft angucken, dann sehen wir, dass diese beispielsweise anfälliger für Schädlinge sind oder auf Wetterveränderungen stärker reagieren. Das lässt sich auch auf die Musikbranche übertragen. Die Musikbranche hat

sich in den vergangenen Jahren stark verändert: Wichtige Gatekeeper, die über den Zugang zum Markt entschieden haben, gibt es in der Form nicht mehr. Der Markt hat sich geöffnet, denn mittlerweile kann nahezu jederzeit Musik veröffentlichen.

Monokulturen – ob nun in der Landwirtschaft oder aber in der Musikbranche – können aber auf äußere Veränderungen dieser Art nicht mit Widerstand oder Ignoranz reagieren und weiterhin das „das immer Gleiche“ reproduzieren. Sie müssen Veränderungen zulassen, wenn sie zukunftsfähig bleiben, also überleben wollen. Die Charta der Vielfalt, eine Initiative von Arbeitgebenden zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen, zeigt unter anderem, dass divers aufgestellte Unternehmen profitabler sind, die Zusammenarbeit in den Teams besser funktioniert und eine höhere Bindung unter den Mitarbeitenden entsteht. Sie fasst zusammen, dass „erfolgreiches Diversity Management nachweislich bessere Ergebnisse in der Problemlösung, Forschung und Entwicklung [erzielt]“ (Charta der Vielfalt 2022).

Es geht also darum, wie den Veränderungen der Musikbranche begegnet und mit ihnen umgegangen werden kann. Zunächst einmal bedeutet es für die Musikbranche, dass sie diverser werden muss, wenn wir auch noch in Zukunft in den Genuss von Musik kommen wollen. Nun könnte ich in diesem Zusammenhang über *Quotenregelungen* als einen möglichen Lösungsvorschlag für die Branche sprechen, wenn es darum geht, *weiblicher* zu werden. Ich möchte an dieser Stelle aber an einem anderen Punkt ansetzen, denn bevor

weiblich gelesene Personen für eine mögliche Quotenregelung infrage kommen, müssen sie ebenfalls erst einmal sichtbar sein. Die Frage ist daher viel eher: Wie kommen sie dahin? Ich setze daher bei den Musikerinnen\* selbst an. Für mich geht es im Weiteren um drei Zutaten, die über die Sichtbarkeit von weiblich gelesenen Personen entscheiden: Wissen, Netzwerk und Geld.

185

## Zutat: Wissen (ist Macht)

Der Soziologe Ervin Goffmann beschäftigte sich unter anderem mit situativen Handlungssystemen, also Momentaufnahmen menschlichen Verhaltens. In seinem Buch „*Interaktionsrituale*“ umschreibt er jene Räume, Gelegenheiten und Zusammenkünfte, in denen die Individuen in unmittelbarer physischer Gegenwart und Wechselwirkung aufeinandertreffen und miteinander interagieren (Goffmann, 1986). Ich möchte diese Perspektive als Basis nutzen und ihn – mit Blick auf die Musikbranche – erweitern. Wenn es darum geht, sichtbar zu werden oder sich sichtbar zu machen, geht es nicht nur um menschliche Verhaltensregeln und Interaktion, sondern ebenfalls um Branchenstrukturen und -mechanismen. Diese müssen erkannt und verstanden werden, damit man diese für sich nutzen kann. Ansonsten bleibt es ein Ratespiel und ein Stochern im Dunkeln.

Das macht deutlich, dass die Rolle einer Musikerin\* ausgedehnt werden muss. Sie kann sich in der veränderten Musikbranche nicht mehr *nur* als Künstlerin\* wahrnehmen. Ihre

Rolle erweitert sich – sie ist nun ebenfalls Unternehmerin\*, und sie muss lernen, unternehmerisch zu denken. Dieser Punkt macht zweierlei klar: zum einen, dass das deutsche Ausbildungssystem im musikalischen Bereich reformiert werden muss, um auf den sich ständig weiterentwickelnden Musikmarkt reagieren zu können, und zum anderen, dass der Fokus nicht mehr nur auf dem Produkt Musik

**186** oder der Musikproduktion liegen kann.

## Zutat: Netzwerk

*Es kann nur eine geben* – ein weit verbreiteter Mythos, der weiblich gelesene Menschen in einer Ellenbogenhaltung verharren lässt. Eine sorgsame Auseinandersetzung mit der eigenen Künstlerinnenidentität und einer eindeutigen Positionierung macht aber deutlich: Nicht der Klang der Musik allein entscheidet darüber, wie sichtbar oder unsichtbar jemand ist. Unter anderem der Charakter der Musikerin\* selbst legt das Fundament dafür, dass sich Fans mit ihr identifizieren und ihr folgen.

Neben den erwähnten gesamtgesellschaftlichen strukturellen Herausforderungen sorgt ebenfalls die Wahrnehmung als *Einzelkämpferin\** dafür, dass die Künstlerinnen\* sich von Netzwerken fernhalten, also jenen Knotenpunkten, die für informellen Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten, für ein Sich-gegenseitig-den-Weg-ebnen stehen – und wiederum Branchenstrukturen und -mechanismen offenlegen.

## Zutat: Geld

Der Fokus liegt auf dem Produkt, nämlich dem Produkt *Musik*, und viel zu wenig auf Marketing und Sales. Deutlich wird dies durch die häufig geäußerte Aussage, nur Musik machen zu wollen. Das schiebt die monetäre Verantwortung beispielsweise hin zu den Distributor:innen, Promoter:innen oder Musiklabels – also zu den Musikbranchenunternehmen. Die Öffnung des Marktes hat aber neue Weg hervorgebracht, mit der eigenen Musik Geld verdienen zu können; CDs zu verkaufen oder Konzerte zu spielen sind nur zwei von mittlerweile vielen Möglichkeiten geworden. Voraussetzung dafür ist, sich mit Themen wie Marketing und Sales auseinanderzusetzen, um sich beispielsweise ein eigenes Team aufzubauen zu können. Geld schenkt die Freiheit, kreativ sein zu können – dafür muss es verdient werden –gerne auch viel. Das hat nichts mit Kommerz oder Gier zu tun.

Diese drei Zutaten zeigen vor allem zwei Dinge: Zum einen, welche Bedeutung Themen wie Zeitmanagement, Eigenorganisation und Struktur haben, und zum anderen, worauf der Fokus liegen muss – und das ist, um es überspitzt auszudrücken, nicht immer das, was Spaß macht (nämlich das Musikhachen), sondern das, was voranbringt; damit die wenige Zeit, die da ist, sinnvoll genutzt werden kann.

Ich denke, es ist deutlich geworden, dass auf allen Ebenen ein Umdenken stattfinden muss – aufseiten der Musikbranche, aber auch aufseiten der Musiker:innen: Die Musikbranche

muss endlich anfangen, diese ungleiche Repräsentation von Musikerinnen\* zu erkennen, und die Künstlerinnen\* sollten beginnen, sich als Unternehmerinnen\* wahrzunehmen, als solche Entscheidungen zu treffen und zu handeln. Die festgefahrenen Strukturen und Mechanismen, in denen wir uns befinden, lassen sich nur gemeinsam verändern. Dafür ist es notwendig, dass jede:r nicht nur die eigenen Privilegien hinterfragt, sondern auch die damit einhergehende Selbstwirksamkeit erkennt, anerkennt und nach dieser Maxime handelt. Dann können wir auch anfangen, über Quotenregelungen zu sprechen.

#### Literaturverzeichnis

- AllBright Stiftung. 2017. Der Neue AllBright-Bericht: Ein ewiger Thomas-Kreislauf? <https://www.allbright-stiftung.de/aktuelles/2019/6/17/der-neue-allbright-bericht-ein-ewiger-thomas-kreislauf->. Zugegriffen: 29. September 2022.
- Bertelsmann Stiftung. 2020. Corona: Traditionelle Aufgabenverteilung im Haushalt belastet Frauen stark. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2020/december/corona-traditionelle-aufgabenverteilung-im-haushalt-belastet-frauen-stark>. Zugegriffen: 29. September 2022.
- Charta der Vielfalt: Chancen und Vorteile. 2022. <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-management/chancen-und-vorteile/>. Zugegriffen: 29. September 2022.
- Erikson, Erik. 1998. Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze. Frankfurt am Main
- Fischer, Benjamin. 2020. Warum die Coronakrise Musiker so hart trifft. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27. Juli 2020. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/warum-die-corona-krise-musiker-so-hart-trifft-16868830.html>. Zugegriffen: 4. Dezember 2022.
- Frith, Simon. 1992. Zur Ästhetik der Populären Musik. PostScriptum 1/92, Cambridge: University Press. S. 68–88.  
In: <http://www2.hu-Berlin.de/fpm/textpool/texts/frith.htm>. Zugriffen: 1. September 2022
- Frith, Simon. 1999. Musik und Identität. In: Engelmann, Jan (Hrsg.): Die kleinen Unterschiede. Der Cultural Studies-Reader. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Goffmann, Ervin (1986): Interaktionsrituale. Über Verhalten und direkter Kommunikation. Berlin: Suhrkamp Verlag
- Statistisches Bundesamt: Personen in Elternzeit. 2019. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/elternzeit.html>. Zugegriffen: 29. September 2022.
- Statistisches Bundesamt: Gender Pay Gap 2021. 2022: Frauen verdienten pro Stunde weiterhin 18 % weniger als Männer. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/03/PD22\\_088\\_621.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/03/PD22_088_621.html). Zugegriffen: 29. September 2022.
- USC Annenberg Inclusion Initiative: Inclusion in the Recording Studio? 2021. <https://assets.uscannenberg.org/docs/aii-inclusion-recording-studio2021.pdf>. Zugegriffen: 29. September 2022.
- VUT (Verband unabhängige Musikunternehmen). 2015. Music Industry Women: VUT startet Netzwerk für Frauen in der Musikbranche und erstes Mentoring-Programm. <https://www.vut.de/vut/regionen/vut-sued/vut-sued-artikel/details/music-industry-women-vut-startet-netzwerk-fuer-frauen-in-der-musikbranche-und-erstes-mentoring-progr/>. Zugegriffen: 29. September 2022.



# Kulturelle Teilhabe in diversen Stadt- gesellschaften

Anne-Marie Geisthardt

Kultureinrichtungen stehen heute verstärkt vor der Herausforderung niemanden von der Teilhabe auszuschließen. Kulturschaffende haben in den letzten Jahren diesbezügliche Erfordernisse vor dem Hintergrund immer diverserer Stadtgesellschaften in den Blick genommen. Erste Maßnahmen zur teilhabe- und diversitätsorientierten Weiterentwicklung wurden ergriffen und neue Wege beschritten. Die kommunale Kulturpolitik trägt zum Gelingen bei, wenn sie die Rahmenbedingungen zur Stärkung der kulturellen Teilhabe aller gesellschaftlichen Gruppen schafft.

**189**

## Leitfragen einer diversitätsorientierten Kulturarbeit

Der vorliegende Artikel möchte das Bewusstsein für exklusionsfördernde Faktoren im Kulturbereich stärken. Auf dieser Grundlage können inklusive Veränderungsprozesse in Kultureinrichtungen angestoßen und nachhaltig verankert werden. Dazu zählt beispielsweise der Abbau finanzieller Hürden ebenso wie die Notwendigkeit, Sprachbarrieren und vielfältige andere Barrieren zu überwinden, die Menschen mit körperlichen, psychischen und kognitiven Beeinträchtigungen an der kulturellen Teilhabe hindern.

Langfristig drückt sich die Wirkung einer diversitätsorientierten Kulturpolitik in der wachsenden Kompetenz von Kultureinrichtungen für ein Zusammenleben in Vielfalt aus. Dieser Prozess kann nur gelingen, wenn Mitglieder unserer Gesellschaft, die häufig ausgeschlossen werden, bereits bei der Personalpolitik und -planung besondere Berücksichtigung erfahren.

Auch das Publikum kann durch entsprechende Programmgestaltung zu einem diskriminierungssensiblen Umgang mit Unterschieden angeregt werden. Bei der Programmplanung sollten grundsätzlich Menschen aus verschiedenen gesellschaftlichen Bezügen mit am Tisch sitzen.

Folgende Leitfragen sollten bei einer an Diversität und Teilhabe ausgerichteten Kulturarbeit beantwortet werden:

1.

Wie lassen sich Barrieren abbauen und wie kann der Zugang zu den öffentlich getragenen Kultureinrichtungen für alle Gruppen unserer Gesellschaft verbessert werden?

**190**

2.

Wie können milieuübergreifende Begegnungen durch Kunst und Kultur in der Stadt gefördert werden?

3.

Wie kann insgesamt der Austausch zwischen gesellschaftlichen Gruppen unterstützt und der Gemeinsinn gestärkt werden?

4.

Wie kann sichergestellt werden, dass die Ziele einer teilhabeorientierten Kulturarbeit auch umgesetzt werden? Wer kümmert sich darum?

Welche Aktivitäten zur Erreichung der Ziele geplant werden, liegt in der Verantwortung der jeweiligen Kultureinrichtungen. Den zuständigen politischen Gremien auf Kommunalebene sollte darüber regelmäßig Bericht erstattet werden.

## **Zugang zu Kultur-einrichtungen für alle erleichtern**

Mit einer guten Kommunikation kann eine Kultureinrichtung dafür sorgen, dass sich alle Teile der Bevölkerung vom Kulturangebot angesprochen fühlen. Das gelingt zum Beispiel, indem verstärkt Mehrsprachigkeit in der Öffentlichkeitsarbeit und im Marketing Eingang findet. Auch mit Leichter Sprache und barrierefreier Gestaltung von Websites und Werbematerial (Flyer, Plakate, Ankündigungstexte) können Menschen erreicht werden, die sonst ausgeschlossen bleiben.

Genauso wichtig ist der Einsatz von ausreichend und für verschiedene Bedarfe geschultem Personal in der Vermittlung, aber auch beispielsweise an der Kasse. Wer ist ansprechbar, wenn es um die Belange von Menschen mit Behinderung geht? Werden Führungen in Leichter Sprache angeboten? Hilfreich ist natürlich auch, wenn Personal mit unterschiedlichen Sprachkenntnissen vertreten ist.

Finanzielle Hürden können leicht abgebaut werden, indem Menschen mit wenig Geld zum Beispiel einen Kulturpass und damit kostenfreien Eintritt erhalten. Eine andere Möglichkeit ist die Einführung eines solidarischen Preissystems, bei dem jede:r so viel für den Eintritt zahlt, wie er oder sie möchte.

## **Beteiligung von Menschen aus verschiedenen sozialen Gruppen fördern**

Bereits bei der Planung kultureller Angebote sollte darauf geachtet werden, dass verschiedene gesellschaftliche Gruppen eingebunden werden. Besonders hoch ist der Erkenntnisgewinn, wenn verschiedene Akteur:innen und Communities miteinander vernetzt werden. Der Erfahrungsaustausch zwischen professionellen Künstler:innen und Expert:innen des Alltags kann durch regelmäßige Treffen in Kultureinrichtungen unterstützt werden.

## **Besondere Beteiligungsformate entwickeln und sichtbar machen**

Eine grundsätzliche Aufgabe ist es, die Repräsentation von Minderheiten im Kulturbereich zu verbessern. Durch die Etablierung verschiedener Formen der Bürger:innenbeteiligung können neue Netzwerke erreicht und Bedarfe identifiziert werden sowie Input aus der Stadtgesellschaft in die Programmgestaltung einfließen. Beteiligungsformate sollten ausreichend finanzielle und personelle Unterstützung erfahren. Das gilt auch, wenn Expert:innen in eigener Sache eingeladen werden, sich in Beiräten, kritischen Freundeskreisen oder ähnlichen Formen an der Programmgestaltung zu beteiligen.

Gestärkt werden sollten auch Formate, bei denen Einrichtungen aus ihren Häusern herausgehen und sich den Lebenswelten ihres Publikums annähern. Dasselbe gilt für kommunikative Veranstaltungen, die einen Raum zur Diskussion gesellschaftlicher Fragen bieten.

Menschen aus verschiedenen Communities können über Kunst und Kultur zusammengebracht werden, so zum Beispiel über Kultur-Tandem-Programme: Zwei Personen, die in ihrem Alltag nur wenig oder keine Berührungspunkte miteinander haben, besuchen zusammen Kulturveranstaltungen und kommen darüber in den Austausch. Das gemeinsame Erlebnis verbindet, Unterschiede rücken dabei in den Hintergrund.

**191**

## **Diversitätsorientierte Veränderungen einfordern und fördern**

Insbesondere von öffentlich geförderten Kultureinrichtungen ist zu erwarten, dass sie sich als zugängliche Orte für alle positionieren. Die Darstellung der Einrichtungen nach außen sollte entsprechend einladend gestaltet sein. Mithilfe von (Nicht-)Besucher:innen-Befragungen können Kultureinrichtungen mehr über die Bedarfe ihres Publikum beziehungsweise der noch nicht erreichten Teile der Bevölkerung herausfinden. Über die teilhabeorientierten Maßnahmen der Kultureinrichtungen sollten regelmäßig vor politischen Gremien berichtet werden. Eine wirkungsorientierte Evaluation hilft, die positiven Effekte der Maßnahmen realistisch einzuschätzen

und bei Bedarf nachzubessern. Förderrichtlinien sollten anhand teilhabe- und diversitätsorientierter Kriterien geprüft und kontinuierlich an neue Erfordernisse angepasst werden.

## Ausblick

Während vor etwa zehn Jahren die ethnische

**192** Herkunft im Zentrum der kulturpolitischen Bemühungen um Integration stand, ist der heutigen Situation ein umfassender Diversitätsansatz angemessen. Die Frage heute lautet: Wie können wir dem Auseinanderklaffen von Teilhabechancen entgegenwirken? Wie kann Kulturleben zugänglich und gerecht gestalten werden?

Kultureinrichtungen müssen so verändert und organisiert werden, dass die individuelle Teilhabemöglichkeit aller Mitglieder der Stadtgesellschaft strukturell gewährleistet ist. Diese Notwendigkeit ist für alle gesellschaftlichen Gruppen bei der Planung, Durchführung und der Analyse von kulturellen Aktivitäten zu beachten. Dazu bedarf es langfristiger Strategien in der Kulturpolitik und in den Kultureinrichtungen.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von inklusiven Veränderungsprozessen ist Kontinuität. In den letzten Jahren wurden wichtige Entwicklungen angestoßen, die es in den nächsten Jahren auszubauen und zu verstetigen gilt. Es braucht dauerhafte und kooperative Ansätze, bei denen Akteur:innen aus Kultur, Zivilgesellschaft, Politik, Verwaltung und dem Sozialen Bereich eng zusammenarbeiten. So können die jeweiligen Kompetenzen und Erfahrungshorizonte gewinnbringend miteinander verbunden und die kulturelle Teilhabe in einer diversen Stadtgesellschaft weiter gestärkt werden.

### Weiterführende Literatur

Allmannritter, Vera. 2017. Audience Developement in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen. Bielefeld: Transcript Verlag.

Koch, Jakob Johannes (Hrsg.). 2017. Inklusive Kulturpolitik. Menschen mit Behinderung in Kunst und Kultur Analysen – Kriterien – Perspektiven. Kevelaer: Butzon & Bercker.

Mandel, Birgit (Hrsg.). 2016. Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens. Bielefeld: Transcript Verlag.

Mandel, Birgit. 2013. Interkulturelles Audience Developement. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen. Bielefeld: Transcript Verlag.

# Intersektionale Antidiskriminierung in der Hochschulausbildung von Kulturmanager:innen

Mira Riebau

Der gegenwärtige Kultursektor als Teil dieser Gesellschaft weist eindeutig diskriminierende Strukturen auf. Das zeigt sich unter anderem an den mehrheitlich homogen besetzten Führungspositionen, an oberflächlichen Diversity-Ansätzen und an der Unterrepräsentation von Menschen marginalisierter Gruppen im Publikum (Micossé-Aikins und Sharifi 2019a, 2019b). Um diesen diskriminierenden Strukturen entgegenwirken zu können, braucht es nicht nur Veränderungen in Kulturorganisationen selbst sowie in der (Kultur-)Politik und Verwaltung, sondern auch in der Ausbildung für den Kultursektor. Mittlerweile sind fast 50 Studiengänge des Kulturmanagements in Deutschland erfasst (Blumenreich 2012, S.21), von denen einige explizit damit werben, die zukünftigen Führungskräfte im Kultursektor auszubilden. Allerdings haben diskriminierungskritische und intersektionale Ansätze bislang kaum Einzug in die Studienstrukturen und Studieninhalte dieser grundständigen Studiengänge und berufsbegleitenden Weiterbildungen erhalten. Es stellt sich also die wesentliche Frage: Wie sollen diskriminierende Strukturen im Kultursektor überwunden werden, wenn die Ausbildungsorte selbst nicht diskriminierungskritisch und intersektional ausgerichtet sind? Die Hochschulausbildung von Kulturmana-

ger:innen stellt dabei zwar nicht die einzige Ausbildungsform im Arbeitsfeld Kultur dar, bildet aber mit ihrer Vielzahl an Angeboten ein wichtiges Handlungsfeld, um diskriminierenden Strukturen im Kultursektor professionell zu begegnen und entgegenzuwirken.

193

Der vorliegende Artikel fokussiert dieses Handlungsfeld und zeigt erste Möglichkeiten für eine diskriminierungskritische und intersektionale Hochschulausbildung des Kulturmanagements auf – sowohl strukturell als auch inhaltlich. Während die strukturelle Anpassung eine diskriminierungskritische Organisation und Ausbildung für Mitarbeitende und Studierende gewährleisten soll, zielt die inhaltliche Anpassung auf die Sensibilisierung der Studierenden und Promovierenden für (intersektionale) Diskriminierung und die Wissensvermittlung von Antidiskriminierungspraktiken. Um die formulierten Anpassungsmöglichkeiten aber grundlegend greifbar zu machen, bedarf es vorab eines gemeinsamen Verständnisses von Diskriminierung, Intersektionalität und Antidiskriminierung.

## (Intersektionale) Diskriminierung und Antidiskriminierung

Diskriminierung beschreibt einen nicht gleichberechtigten Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen und Infrastrukturen wie dem Arbeits- und Wohnungsmarkt, zu gesundheitlicher Versorgung und Bildung sowie

**194** das Verwehren gesellschaftlicher Anerkennung für Menschen aufgrund ihrer oder der ihnen zugeschriebenen Zugehörigkeiten zu bestimmten sozialen Kategorien (Czollek et al. 2019, S. 26). Als Voraussetzungen für Diskriminierung wird das Produzieren von Unterschieden oder auch das Herstellen von Gruppen, etwa Frau – Mann; Schwarz – Weiß; Behindert – Nicht-Behindert, und die darauffolgende Fremdwahrnehmung benannt (Hechler 2019, S. 2; Kimmich und Schahadat 2016, S. 11). Welche Unterschiede dabei als positiv oder negativ bewertet werden, „are determined for us by a society that has been already established, and so must seek to perpetuate itself, faults as well as virtues“ (Lorde 2009, S. 202). Den gesellschaftlich konstruierten Gruppen werden jeweils kollektive Identitäten zugeschrieben und Menschen in diesem Prozess bestimmten, sozialen Kategorien wie Geschlecht, Race, Klasse, zugeordnet (Czollek et al. 2019, S. 22; Scherr 2016, S. 3). Daraus bilden sich letztendlich „diskriminierende soziale Strukturen und gewalttätige Praxen heraus, die strukturelle Ungleichheit reprodu-

zieren“ (Hechler 2019, S. 2). Dabei muss auch „die Vielschichtigkeit und Überschneidung von Ausschlussprozessen“ (Auma 2020), also die intersektionale Diskriminierung erfasst werden: Intersektionalität beschreibt das Zusammenwirken und die Verwobenheit von verschiedenen Diskriminierungsformen, etwa bei einer schwarzen Frau, wobei die Diskriminierungsformen nicht getrennt voneinander betrachtet werden dürfen, sondern als eine eigene, spezifische Diskriminierungserfahrung anerkannt werden müssen (Crenshaw 1989, S. 140). Zudem wird das Konzept Intersektionalität im wissenschaftlichen Kontext heute auch als „Gerechtigkeitskonzeption“ (Auma 2020), als „Analysewerkzeug“ (Collins und Bilge 2016) oder als „Sensibilisierungsstrategie“ (Küppers 2014) verstanden, indem es unter anderem „die jeweiligen Machtstrukturen und Herrschaftsverhältnisse, in die kategoriale Zuschreibungen eingebettet sind“ (Küppers 2014), verdeutlicht. Intersektionalität wird somit als fester Bestandteil von (Anti-)Diskriminierung verstanden und im Folgenden nicht mehr explizit neben den Begriffen benannt.

Ausgehend von diesem Diskriminierungsverständnis sind folgende übergreifende und untergeordnete Maßnahmen für die Antidiskriminierungspraxis <sup>01</sup> zu nennen, welche ganz konkret auf einen gleichberechtigten Zugang zu gesellschaftlichen Ressourcen und Infrastrukturen sowie auf gleichberechtigte gesellschaftliche Anerkennung für alle Menschen abzielt:

01

Diversity-, Inklusions-, Gleichstellungs- oder auch barrierefreie Ansätze werden in diesem Artikel unter dem Konzept der Antidiskriminierungsarbeit als Oberbegriff zusammengefasst.



195

Primäre Grundlage für Antidiskriminierungsarbeit ist hiernach das Wahrnehmen von Diskriminierung, die Sensibilisierung für diese und deren Abbau (advd 2021; Follmar-Otto 2017, S. 748). Zudem müssen historisch gewachsene, ungleiche Machtstrukturen und Herrschaftssysteme wahrgenommen und abgebaut werden. Diesen Punkten immanent ist unter anderem das Hinterfragen fremder und eigener Privilegien und die Infragestellung von bestehenden Bewertungssystemen (Mayer 2020, S. 76) wie Normen und Differenzen. Darüber hinaus liegt ein entscheidender Fokus auf dem Empowerment von Betroffenen und der Stärkung und Erweiterung ihrer (rechtlichen) Handlungskompetenzen (advd 2021; Follmar-Otto 2017, S. 748) sowie das Aufzeigen und Ermöglichen von neuen Repräsentationsweisen (Mayer 2020, S. 76). Diese übergreifenden Maßnahmen können allerdings nicht konkret auf eine Organisation übertragen, sondern müssen viel mehr als ineinander verwobene Orientierungshilfen verstanden werden. Ebenso sind auch die untergeordneten, greifbareren Maßnahmen eng miteinander verwoben und sollten eher als Orientierung begriffen und an ihren jewei-

ligen Kontext angepasst und erweitert werden – wie es auch im Folgenden für die Hochschulausbildung von Kulturmanager:innen geschieht.

## Handlungsfelder in der Hochschulausbildung von Kulturmanager:innen

Obwohl der Kultursektor bislang noch eindeutig diskriminierend wirkt, zeigen sich bereits einige Projekte und Initiativen in Deutschland, die für eine diskriminierungskritische Kulturarbeit einstehen, wertvolle Schnittstellen zwischen Kultur- und Antidiskriminierungsarbeit bilden und Möglichkeiten für einen gerechteren Kultursektor aufzeigen. Unter anderem sind hier das Berliner Projektbüro für Diversitätsentwicklung „Diversity Arts Culture“, das Projekt „Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership“ von „Citizens for Europe“ oder auch die „W3\_Werkstatt für internationale Kultur und Politik“ zu nennen, welche aktiv gegen Diskriminierung arbeiten, indem sie beispielsweise Weiterbildungsprogramme anbieten, Antidiskriminierungs-

daten erheben und Handlungsempfehlungen entwickeln. Nun gilt es, wichtige Schnittstellen ebenfalls zwischen der Hochschulausbildung von Kulturmanager:innen und der Antidiskriminierungspraxis herzustellen. Die Organisationsstruktur und -kultur, das Personalwesen, die Studierenden- und Promovierendenschaft sowie die Forschung und Lehre wären dabei mögliche, ineinander verwobene

**196** Handlungsfelder, die es in der Hochschulausbildung zu analysieren und verändern gilt.<sup>02</sup>

Während die ersten drei Handlungsfelder insbesondere auf die strukturelle Anpassung der Fakultäten oder Hochschulen abzielen, betrifft das Handlungsfeld Forschung und Lehre vor allem die inhaltliche Anpassung. Darüber hinaus haben Politik und Verwaltung mit den von ihnen gesetzten Rahmenbedingungen entscheidenden Einfluss auf die (insbesondere staatliche) Hochschulausbildung.

Als Voraussetzung für eine diskriminierungskritische Neuausrichtung der Organisationsstruktur und -kultur braucht es „die Bereitschaft der Institution, insbesondere der Leitungsebene, den prüfenden Blick auf sich selbst zu lenken und Diskriminierung verstehen und erkennen zu lernen“ (Micossé-Aikins und Sharifi 2019a). Dabei ist nicht nur der Blick auf die jeweilige Fakultät der einzelnen Kulturmanagementstudiengänge wichtig, sondern auch eine Anpassungsbereitschaft der

gesamten Hochschule. In dem Prozess gilt es, bestehende, historisch gewachsene, ungleiche Machtstrukturen und Herrschaftsverhältnisse zu reflektieren und sie vor allem in ihrer Vielschichtigkeit und Überschneidung zu verstehen. Die Hochschule ist „kein offener, sondern ein durch die strikten Zugangs- und Zulassungsbedingungen in Bezug auf mehrere sozio-demografische Kategorien homogenisierter Raum“ (Darowska und Salas Poblete 2019, S. 422). In der strukturellen und inhaltlichen Anpassung der Hochschulausbildung sollte also permanent gefragt werden, wie bestehenden, diskriminierenden Strukturen entgegengewirkt werden kann, ohne diese stetig zu reproduzieren oder sie gar zu stabilisieren (Thompson und Zablotzky 2016). Um darüber hinaus konkret einen Raum für das Empowerment von Betroffenen zu schaffen, ist es also letztlich notwendig, „die Hochschule als diskriminierenden Ort der Produktion von machtvollm Wissen“ zu markieren und „in seiner Konstitution kritisch in Frage“ (Böhm et al. 2018, S. 2) zu stellen. Für eine erfolgreiche Neuausrichtung dieses Ortes ist es erforderlich, Antidiskriminierung als Querschnittsthema zu begreifen (W3 2018, S. 9) und weitere Voraussetzungen für diskriminierungskritische Strukturen und Inhalte zu schaffen, bevor beispielsweise das Ziel einer diverseren Beleg- und Studierendenschaft verfolgt wird. Dafür braucht es die Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen sowie

02

Die Einteilung dieser Handlungsfelder mitsamt ihren Maßnahmen ist inspiriert von dem diskriminierungskritischen PPPZ-Modell für Kulturorganisationen (Aikins und Gyamerah 2016). In diesem werden Personal, Programm, Publikum und Zugang in Kulturorganisationen betrachtet und verschiedene Maßnahmen erarbeitet. Ergänzt und weiterentwickelt werden die hier aufgeführten Maßnahmen für die Anpassung der Hochschulausbildung von Kulturmanager:innen durch Inhalte der Hochschulforschung sowie der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung.

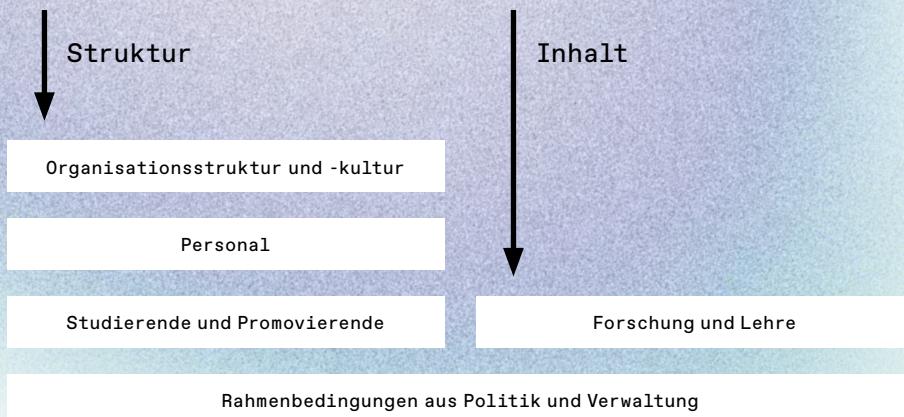
die Begleitung durch externe Expertise (Nader und Camara 2017, S. 8). Darüber hinaus ist eine diskriminierungskritische Kommunikation sowohl nach innen als auch nach außen entscheidend (Nader und Camara 2017, S. 12). Dies kann unter anderem erfolgen durch das Nutzen gendersensibler Sprache, die Vermeidung von Fremdzuschreibungen oder auch durch das Ermöglichen nicht-binärer Optionen in digitalen Erfassungssystemen. Erforderlich ist zudem die diskriminierungskritische Anpassung bestehender Gesetze und Strukturen, wie Leitmotiv, Verhaltenskodex oder Hochschulordnung und das Verfassen konkreter Antidiskriminierungsrichtlinien. Die Inhalte der Richtlinien könnten sich unter anderem auf „den Zugang zu Seminarräumen (Aufzüge, Rampen, Gehwege), die Ausstattung von Räumen (Hörschleifen, rollstuhlgerechte Tische), [...] [oder auch] den Zugang zum gesprochenen Wort (Gebärdendolmetschen)“ (Darowska und Salas Poblete 2019, S. 433) beziehen. Weitere Inhalte könnten auf die Einrichtung von Allgender-toiletten oder auch auf die Berücksichtigung religiöser Feiertage abzielen (Darowska und Salas Poblete 2019, S. 431). Allerdings helfen diese Richtlinien nur bedingt, solange es keine unabhängige Kontrollinstanz gibt (Awareness-Team HfMT Hamburg 2021). Neben dieser Instanz würde auch die Entwicklung eines Antidiskriminierungskonzeptes und die Bereitstellung von Beratungsstellen den diskriminierungskritischen Strukturwandel festigen. Letzteres sollte explizit auf alle Personengruppen einer Hochschule und sowohl für Menschen mit und ohne Diskriminierungserfahrungen ausgerichtet sein. Dabei ist es innerhalb der Beratungsstellen unerlässlich,

dass das Beschwerdeverfahren bei diskriminierenden Situationen transparent kommuniziert und Personen über ihren rechtlichen Diskriminierungsschutz aufgeklärt werden. Mit Blick auf das Zusammenwirken und die Verwobenheit von verschiedenen Diskriminierungsformen sollten die unterschiedlichen Beratungsstellen in der Hochschule vernetzt und Verfahren stärker intersektional ausgerichtet werden, beispielsweise bezüglich Gleichstellungs-, Behinderten- und Antirassismusbeauftragten. Unterstützend wirken zudem regelmäßige Weiterbildungsprogramme, etwa zum Umgang mit Diskriminierungserfahrungen oder zum Erwerben von Antidiskriminierungskompetenzen, insbesondere für Führungskräfte, aber auch für alle Personengruppen der Hochschule. Nicht zuletzt bedarf es der regelmäßigen Erhebung von Antidiskriminierungsdaten, um bereits durchgeführte Maßnahmen überprüfen und um stetig neue Maßnahmen für organisations- und kontextbezogene Probleme entwickeln zu können (Aikins et al. 2021).

197

Mit Blick auf das Personal ist eine diskriminierungskritische Personalauswahl sowie die Einstellung von Personen unterrepräsentierter Gruppen zu ergänzen, um die Belegschaft diverser aufzustellen und somit neue Repräsentationsweisen in der Organisation aufzuzeigen und zu ermöglichen. In Stellenausschreibungen könnte beispielsweise konkret nach Menschen mit Antidiskriminierungskompetenzen und/oder Menschen unterrepräsentierter Gruppen gesucht werden. Auch eine Mitgestaltung des Veränderungsprozesses sowohl von Seiten des bestehenden Personals

## Handlungsfelder in der Hochschulausbildung



Handlungsfelder in der Hochschulausbildung

198

als auch von Seiten der Studierenden und Promovierenden ist von großer Bedeutung, damit Anliegen innerhalb der Hochschule „breit aufgestellt und von verschiedenen Akteur:innen getragen und vorangebracht werden“ (Böhm et al. 2018, S. 3). Zudem wäre für alle Personengruppen der Hochschule ein flexibleres Angebot von Arbeitszeiten und Seminar- und Prüfungszeiten als Reaktion auf beispielsweise Care-Arbeit und Religionsangehörigkeit hilfreich. Eine Flexibilität in der Studienstruktur zeigt sich zum Beispiel durch Wahlmöglichkeiten, Blended-Learning oder auch durch das Angebot von Voll- und Teilzeitstudium sowie Präsenz- und Fernstudium (Buß 2019, S. 62–71). Zudem kann eine finanzielle Entlastung bei Studierenden realisiert werden, indem unter anderem verpflichtende, meist unbezahlte Praktika aus dem Curriculum gestrichen und diskriminierungskritische Förderstrukturen geschaffen werden. Darüber hinaus bedarf es auch bei den Auswahl- und Zulassungsverfahren der Studierenden und Promovierenden einer diskriminierungskritischen Ausrichtung, indem beispielsweise die Auswahlkommission divers besetzt, das Verfahren transparent kommuniziert und die

Zulassungskriterien auf Personen unterrepräsentierter Gruppen angepasst werden, zum Beispiel durch das Hinterfragen von Erwartungen an vorherige Berufs- und Auslands erfahrungen.

Bezüglich der Forschung und Lehre sollte ähnlich wie im Programm von Kulturorganisationen gefragt werden: „Wer spricht hier mit wem über wen und mit welchen Mitteln?“ (Micossé-Aikins und Sharifi 2019b, S. 107). Es braucht in den Studiengängen des Kulturmanagements jeweils eine Überprüfung und Anpassung des Curriculums und der Forschungsinhalte. Neben expliziten Inhalten zur Antidiskriminierungsarbeit, rechtlichen Grundlagen oder aktuellen diskriminierungskritischen Diskursen und Theorien im Curriculum, ist auch die diskriminierungskritische Anpassung bereits bestehender Angebote entscheidend (Böhm et al. 2018, S. 3; Cuyler 2017, S. 199–201, 2020, S. 14). Darüber hinaus empfiehlt es sich, gemeinsam mit Studierenden und Promovierenden die Hochschule als hierarchische Organisation mitsamt ihrer ungleichen Machtstrukturen und Herrschaftsverhältnisse diskriminierungskritisch

zu betrachten. Gleichzeitig ist eine stärkere Repräsentation von marginalisierten – wie außereuropäischen oder queeren – Perspektiven in Forschung und Lehre zentral, wobei „marginalisierte Perspektiven [dabei] sichtbar werden [sollten], ohne dass diese sich rechtfertigen oder erklären müssen“ (Micossé-Aikins und Sharifi 2019b, S. 108). Mit Blick auf die Wissensvermittlung sollten bisherige Vermittlungsformate, Lehrmethoden und die Quellenarbeit hinterfragt werden. Es könnte beispielsweise eine Flexibilisierung im Umgang mit akademisch hergestelltem Wissen im Allgemeinen vorgenommen werden, indem wissenschaftliche Literatur außerhalb des akademischen Kontextes, etwa auf Blogs oder in Magazinen, Einzug hält (Czollek et al. 2019, S. 21). Letztlich ist auch eine stetige Infragestellung von Forschungsmethoden, wie dem Verhältnis von Forschendem und Erforschten, von großer Bedeutung.

Zusätzlich zu diesen vier, konkret auf die Fakultät oder Hochschule als Organisation ausgerichteten Handlungsfeldern sind insbesondere staatliche Hochschulen abhängig von Rahmenbedingungen aus Politik und Verwaltung. In einigen Landeshochschulgesetzen werden bereits Diversity-Konzepte oder auch hochschulspezifische Aktionspläne bezüglich Antidiskriminierung gefordert (HmbHG §3, Absatz 4, ThürHG §5, Absatz 8). Weitere Bundesländer sollten hier nachziehen. Genauso sollte auch das 2020 in Berlin in Kraft getretene Landesantidiskriminierungsgesetz von anderen Ländern adaptiert werden, da die öffentliche Bildung nicht in das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz auf Bundesebene einbezogen ist (Egenberger 2015, S. 10) und

somit eine Rechtslücke insbesondere in Bezug auf Diskriminierung durch Behörden geschlossen werden könnte (Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung 2021). Neben rechtlichen Anpassungen braucht es letztlich auch eine diskriminierungskritische Neuausrichtung des Feldes der Politik und Verwaltung im Allgemeinen, damit bessere Voraussetzungen unter anderem für die Entwicklung von diskriminierungskritischen Förderstrukturen und das Erheben von Antidiskriminierungsdaten geschaffen werden können.

**199**

## **Notwendigkeit einer systematischen Erforschung**

Zusammengefasst sind die hier genannten, möglichen strukturellen und inhaltlichen Anpassungen in den verschiedenen Handlungsfeldern vorerst als Forschungshypothesen zu verstehen, deren Wirkung, Gewichtung und Vollständigkeit unbedingt noch überprüft werden muss. Die Maßnahmen können zum jetzigen Zeitpunkt lediglich als erste Orientierungshilfe dienen, um sich einen Überblick über eine Neuausrichtung der Hochschulausbildung von Kulturmanager:innen zu verschaffen. Um aber konkretere Möglichkeiten für eine diskriminierungskritische Hochschulausbildung aufzuzeigen, ist eine systematische Erforschung notwendig. Entscheidend für diese ist die Untersuchung des gegenwärtigen Stellenwerts von Antidiskriminierung in den Fakultäten und Hochschulen sowie der Einbezug von theoretischen Grundla-

gen aus der Antidiskriminierungspraxis, der Hochschulforschung und der (diskriminierungskritischen) Organisationsentwicklung. Zudem ist eine Befragung der Studierenden nach ihren Erfahrungen und Bedürfnissen zentral. Studierende und Promovierende wie auch Hochschulpersonal, Antidiskriminierungsverbände und Initiativen aus der Kulturpraxis sollten als aktive Mitgestalter:innen

**200** der Erforschung gelten. Als Resultat werden dabei weniger Checklisten oder konkrete Handlungsempfehlungen erwartet, sondern vielmehr unterschiedliche Möglichkeiten zu strukturellen und inhaltlichen Anpassungen, die jeweils auf die Kontexte und Problemfelder der einzelnen Fakultäten und Hochschulen ausgerichtet werden müssen. Dabei ist zu beachten, dass sich Sprache und Bewusstsein über Diskriminierung und somit auch über Antidiskriminierung in ständigem Wandel befinden (Czollek et al. 2019, S. 12) und die erarbeiteten Möglichkeiten stetig einer neuen Überprüfung und Anpassungen bedürfen. Unbedingt von den Hochschulen zu vermeiden ist dabei eine oberflächliche Diversitätsarbeit und ein „machtunkritischer, lediglich affirmativer Bezug auf Diversität als bunte Vielfalt“ (Böhm et al. 2018, S. 4). Das heißt auch, dass die Gewährleistung einer intersektionalen Perspektive mitsamt einer theoretischen Einordnung als fester Bestandteil wichtig ist, um letztlich einen gleichberechtigten Zugang zur Hochschulausbildung und eine gleichberechtigte Anerkennung für alle Menschen in der Hochschule sowie im Kultursektor schaffen zu können. Hierfür sind ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen für die Anpassungen erforderlich, welche

wiederum „von Politik und Verwaltung unterstützt und nicht sanktioniert werden [sollten] (wenn sie z. B. zunächst zu einem quantitativ geringeren Output führen)“ (Micossé-Aikins und Sharifi 2019b, S. 106).

## Literaturverzeichnis

- advd – Antidiskriminierungsverband Deutschland. 2021. Über uns. <https://www.antidiskriminierung.org/ber-uns-1>. Zugegriffen: 20. Dezember 2021.
- Aikins, Joshua Kwesi et al. 2021: Mit Datenerhebung Veränderungen anstoßen – für einen gerechteren Kulturbetrieb. Wir hatten da ein Projekt... Diversität strukturell denken, Hrsg. Diversity Arts Culture, 8–11. Berlin.
- Aikins, Joshua Kwesi und Gyamerah, Daniel. 2016. Handlungsoptionen zur Diversifizierung des Berliner Kultursektors. Citizens for Europe (Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership).
- Auma, Maureen Maisha. 2020. Struktureller Rassismus an deutschen Hochschulen: „Nur tagsüber sind Universitäten weiße Institutionen“. [https://www.tagesspiegel.de/wissen/struktureller-rassismus-an-deutschen-hochschulen-nur-tagsueber-sind-universitaeten-weiße-institutionen/26730214.html?fbclid=IwAR2qs1hVvI\\_Mq5vnldgr7IpuzXtYtAn3weXPtYmoFUZyKioDzelzwwx9hI](https://www.tagesspiegel.de/wissen/struktureller-rassismus-an-deutschen-hochschulen-nur-tagsueber-sind-universitaeten-weiße-institutionen/26730214.html?fbclid=IwAR2qs1hVvI_Mq5vnldgr7IpuzXtYtAn3weXPtYmoFUZyKioDzelzwwx9hI). Zugegriffen: 20. Dezember 2021.
- Awareness-Team HfMT Hamburg. 2021. Studierende, vereinigt euch! Art.School.Differences. <https://blog.zhdk.ch/artschooldifferences/2021/09/14/studierende-vereinigt-euch/>. Zugegriffen: 20. Dezember 2021.
- Blumenreich, Ulrike. 2012. Das Studium der Kulturvermittlung an Hochschulen in Deutschland. Studium – Arbeitsmarkt – Kultur. Ergebnisse des Forschungsprojektes, Hrsg. Ulrike Blumenreich, 15–34. Essen: Klartextverlag.
- Böhm, Urte, Daniela Marx, und Sandra Smykalla. 2018. Intersektionale, gender- und diversitätsbewusste Hochschullehre – nicht ohne partizipative Hochschulentwicklung! Freie Universität Berlin, Toolbox Gender und Diversity in der Lehre. [http://www.genderdiversitylehre.fu-berlin.de/toolbox/\\_content/pdf/Boehm-Marx-Smykalla-2018.pdf](http://www.genderdiversitylehre.fu-berlin.de/toolbox/_content/pdf/Boehm-Marx-Smykalla-2018.pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2021.
- Buß, Imke. 2019. Flexibel studieren – Vereinbarkeit ermöglichen: Studienstrukturen für eine diverse Studierendenschaft. Wiesbaden: Springer VS.
- Collins, Patricia Hill und Sirma Bilge. 2016. Intersectionality. Cambridge, Malden: Polity Press.
- Crenshaw, Kimberlé. 1989. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. University of Chicago Legal Forum 1: Artikel 8.
- Cuyler, Antonio, Victoria Durrer, und Melissa Nisbett. 2020. Steadfastly white, female, hetero, and abled-bodied: An international survey of the motivations and experiences of arts management graduates. International Journal of Arts Management 22 (3): 5–16.
- Cuyler, Antonio. 2017. A Survey of Arts Management Educators' Teaching on Diversity Issues. The Journal of Arts Management, Law and Society 47 (3): 192–202.
- Czollek, Leah Carola et al. 2019. Praxishandbuch Social Justice und Diversity. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Darowska, Lucyna und Juana Salas Poblete. 2019. Diversitysensible Lehre im Lichte der Konzepte von Differenz und transversal politics. Praxishandbuch Habitussensibilität und Diversität in der Hochschullehre, Hrsg. David Kergel und Birte Heidkamp, 415–441. Wiesbaden: Springer VS.
- Egenberger, Vera. 2015. Diskriminierungsschutz weiterentwickeln. Argumente für eine Novellierung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik.
- Follmar-Otto, Petra. 2017. Antidiskriminierung des Deutschen Instituts für Menschenrechte. Handbuch Diskriminierung, Hrsg. Albert Scherr, Aladin El-Mafaalani, und Gökçen Yüksel, 745–754. Wiesbaden: Springer VS.
- Hechler, Andreas. 2019. Was ist Diskriminierung? Handout für das Anne Frank Zentrum Berlin und das Deutsche Rote Kreuz Thüringen. [https://www.annefrank.de/fleadmin/Redaktion/Themenfelder/Zivilgesellschaft\\_staerken/Dokumente/Diskriminierung\\_\\_Fokus\\_Kita.pdf](https://www.annefrank.de/fleadmin/Redaktion/Themenfelder/Zivilgesellschaft_staerken/Dokumente/Diskriminierung__Fokus_Kita.pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2021.
- Kimmich, Dorothee und Schamma Shahadat. 2016. Diskriminierung. Versuch einer Begriffsbestimmung. ZfK – Zeitschrift für Kulturwissenschaften 2: 9–21.
- Küppers, Carolin. 2014. Intersektionalität. Gender Glossar. <https://gender-glossar.de/i/item/25-intersektionalitaet>. Zugegriffen: 20. Dezember 2021.
- Lorde, Audre. 2009. Differences and Survival. An Address at Hunter College. I Am Your Sister. Collected and unpublished Writings of Audre Lorde, Hrsg. Rudolph P. Byrd, Johnnetta Betsch Cole und Beverly Guy-Sheftall, 201–204. New York: Oxford University Press.
- Mayer, Ulrike. 2020. Der Ansatz „Kritisches Diversität“ am Beispiel der Diversitätsstrategie der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien. ZDFm – Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management 1: 76–82.
- Micosse-Aikins, Sandrine und Bahareh Sharifi. 2019a. Kulturinstitutionen ohne Grenzen? Annäherung an einen diskriminierungskritischen Kulturbereich. Kulturelle Bildung. <https://www.kubi-online.de/artikel/kulturinstitutionen-ohne-grenzen-annaeherung-einen-diskriminierungskritischen-kulturbereich>. Zugegriffen: 20. Dezember 2021.
- Micosse-Aikins, Sandrine und Bahareh Sharifi. 2019b. Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung im Kulturbetrieb: besondere Herausforderungen und bewährte Ansätze. Grundlagen und Handlungsfelder diskriminierungskritischer Organisationsentwicklung, Hrsg. DeutschPlus – Initiative für eine plurale Republik, 103–110. Berlin.
- Nader, Andrés und Miriam Camara. 2017. Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung: Grundsätze und Qualitätskriterien. Berlin: RAA Berlin.
- Scherr, Albert. 2016. Diskriminierung/Antidiskriminierung – Begriffe und Grundlagen. Aus Politik und Zeitgeschichte 66 (9): 3–10.
- Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung. 2021. Berliner Landes-Antidiskriminierungsgesetz (LADG). <https://www.berlin.de/sen/lads/recht/ladg/>. Zugegriffen: 20. Dezember 2021.
- Thompson, Vanessa Eileen und Veronika Zablotsky. 2016. Rethinking Diversity in Academic Institutions. Wagadu: A Journal of Transnational Women's and Gender Studies 16: 75–93.
- W3 – Werkstatt für internationale Kultur und Politik. 2018. RE\_FLEXIONEN zur vielfaltsensiblen Öffnung und Arbeit im Kulturbereich. [https://w3-hamburg.de/wp-content/uploads/2020-12-01\\_Re\\_flexionen\\_web.pdf](https://w3-hamburg.de/wp-content/uploads/2020-12-01_Re_flexionen_web.pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2021.

## Abbildungsverzeichnis

- Maßnahmen der Antidiskriminierungspraxis (Abbildung von Verfasserin)
- Handlungsfelder in der Hochschulausbildung (Abbildung von Verfasserin)

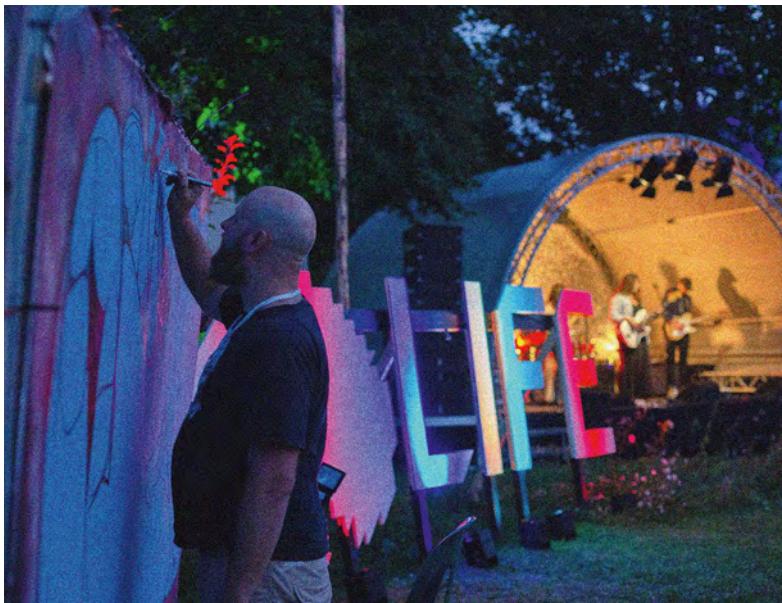


# Next Practices

## Kulturgerechtigkeit

# Lindenfels Festival - LIFE

204



## Das Festival mit der Karmakasse

Das Lindenfels Festival, kurz LIFE, ist ein neues Kunst- und Kulturfestival im südhessischen Odenwald. Kulisse ist das alte Kurstädtchen Lindenfels mit seiner Burgruine und den umliegenden Ortsteilen. Ziel ist es, die Ganzheit der Kultur abzubilden, neue Impulse für eine nachhaltige Entwicklung auf dem Land zu geben und somit neue Perspektiven für alt und jung zu finden.

**THEMA**

**Mehrsparten Kunst- und Kulturfestival**

**ORT / LOCATION**

64678 Lindenfels

**ZEITRAUM DER UMSETZUNG**

seit 2021

**BUDGET**

15.000 - 30.000 Euro

**FINANZIERUNG**

Öffentliche Förderung, Sponsoring, Eintritt

**WEBSEITE / SOCIAL MEDIA**

[lindenfels-festival.de](http://lindenfels-festival.de)

[facebook.com/  
lindenfelsfestival](http://facebook.com/lindenfelsfestival)

[instagram.com/  
lindenfelsfestival](http://instagram.com/lindenfelsfestival)

**Worum geht es beim Lindenfels Festival?**

Mit dem Lindenfels Festival, kurz LIFE, wollen wir nicht nur ein schönes, neues Festival für Lindenfels auf die Beine stellen und gemeinsam Zeit verbringen, sondern auch das Problem der Landflucht bekämpfen. Zwar ist Landflucht kein neues Phänomen, doch sie hat seit den 2000er Jahren massiv zugenommen. Derzeit leben etwa 83 Prozent der Menschen in Hessen in Städten. Diese Unwucht führt auch dazu, dass es in ländlichen Regionen oft keinen Anschluss an das zeitaktuelle Kulturangebot gibt.

**205**

Das möchten wir verändern und Städte und Kommunen dabei unterstützen, ein eigenes Angebot auf die Beine zu stellen und damit auch für junge Menschen und Familien wieder attraktiver zu werden. Zusätzlich wird dadurch der Zusammenhalt in den Kommunen gestärkt. Das LIFE kann daher als Startpunkt von weiteren Veranstaltungen oder Veranstaltungsreihen für Kunst und Kultur im ländlichen Raum angesehen werden. Außerdem erlangt Lindenfels so über Stadt- und Kreisgrenzen hinaus an Bekanntheit und wir hoffen, dass das LIFE damit langfristig einen positiven Einfluss auf die gesamte Region haben wird. Das LIFE wird vom freien Kulturkollektiv „äkta. Kultur“ in Kooperation mit regionalen gemeinnützigen Vereinen veranstaltet.

Mit der festivaleigenen “Karmakasse” wollen wir dazu anregen, über eine gerechte Preisbildung in der Kulturbranche zu sprechen. Wir schlagen deshalb einen Betrag für den Eintritt zu unseren Veranstaltungen vor. Uns ist wichtig, dass der Eintritt zu Kultur-Events nicht kostenlos ist. Daher muss bei uns ein Mindestbetrag von einem Euro gezahlt werden. Darüber hinaus kannst Du selbst entscheiden: Was ist Dir der Workshop wert? Wie viel kannst Du für das Konzert bezahlen? Kunst und Kultur

**206** haben ihren Preis. Das ist klar. Insbesondere in den schwierigen Zeiten der Pandemie, in der Live-Konzerte, Kino, Theater und Co. einfach nicht möglich waren, haben wir gemerkt, was fehlt. Aber jetzt, wo wir wieder zusammenkommen können, hast Du die Möglichkeit, mit Blick in Deinen Geldbeutel zu entscheiden, was Dir dieses einzigartige, noch nie dagewesene, wunderschöne Lindenfels Festival wert ist.

Fotos: S.204: Vanessa Groß  
S.207: Salma Kiem

#### KONTAKT

Lennart Scheuren  
hallo@lindenfels-festival.de

---

#### FUN-FACT

Weil es in Deutschland bekanntlich mehr Bürgermeister mit dem Vornamen Thomas als Bürgermeisterinnen insgesamt gibt, haben wir unser Line-up 2022 so gestaltet, dass bei uns mehr Lisas als insgesamt männliche Acts auftreten werden.



# Locals United

208



## Klimagerechtigkeit ist intersektional

Locals United ist ein Bildungsprojekt der BUNDjugend. Ziel des Projektes ist es, eine intersektionale Perspektive bei der Betrachtung der Klimakrise einzunehmen und daraufhin Lösungsansätze zu entwickeln, die Klimagerechtigkeit umsetzen. Das bedeutet, die Ursachen der Klimakrise, aber auch die der sozialen Ungleichheit zu bekämpfen und die Forderungen von Menschen, die am stärksten von der Klimakrise und Umweltzerstörung betroffen sind, ins Zentrum des eigenen Handelns zu stellen. Das Projektteam gibt Workshops und produziert Blogartikel, Podcastfolgen, Videos und Broschüren.

**THEMA**

**Bildungsarbeit**

---

**ORT / LOCATION**

**Bundesweit**

---

**ZEITRAUM DER UMSETZUNG**

**Mai 2019 - April 2023**

---

**BUDGET**

**300.000 Euro**

---

**FINANZIERUNG**

**Gefördert durch**  
**Aktion Mensch**

---

**WEBSEITE / SOCIAL MEDIA**

**bundjugend.de/projekte/**

**locals-united**

**instagram.com/**

**localsunited.de**

---

**KONTAKT**

**locals.united@bundjugend.de**

---

**FUN-FACT**

**Im Projektteam teilen wir**  
**jede Woche einen Lieblingssong**  
**für die Monday-Motivation.**

---

**KONTAKT**

**locals.united@bundjugend.de**

---

**FUN-FACT**

**Im Projektteam teilen wir**  
**jede Woche einen Lieblingssong**  
**für die Monday-Motivation.**

Unser Team besteht aus neun Personen, die alle ihre unterschiedlichen Perspektiven und Expertisen in das Projekt einbringen, um die Veranstaltungen für möglichst viele Personen zugänglich zu machen. Vor allem junge BIPOC-Personen sollen durch das Projekt darin bestärkt werden, in der Klimabewegung Raum einzunehmen. Ein Schwerpunkt des Projektes ist es daher, den Zusammenhang zwischen Kolonialismus und Klimakrise ausführlich zu besprechen und auf rassistische Narrative im Sprechen über die Klimakrise und neokoloniale Strukturen in den Lösungsansätzen aufmerksam

**209**

zu machen. Zu diesem Thema hat das Locals United Team im Juli 2021 die Broschüre „Kolonialismus & Klimakrise – Über 500 Jahre Widerstand“ herausgebracht. Gleichzeitig veröffentlicht das Projekt Teile der Materialien und Texte in einfacher Sprache und erstellt Materialien in unterschiedlichen Sprachen. So haben wir Erklärvideos zu den Themen Klimakrise, Klimagerechtigkeit und Intersektionalität in sechs unterschiedlichen Sprachen (Deutsch, Englisch, Französisch, Farsi, Arabisch und deutsche Gebärdensprache) produziert. In Zukunft wollen wir stärker mit Aktivist:innen aus dem Globalen Süden zusammenarbeiten und in Workshops unser gesammeltes Wissen über die Zusammenhänge, aber auch über die praktische Umsetzung von intersektionalem Arbeiten, weitergeben.

Klimagerechtigkeit ist für uns mehr als Haferlatte aus einem Gurkenglas zu trinken. Wir brauchen einen tiefgrifenden Systemwandel, der soziale Gerechtigkeit und Klimaschutz zusammendenkt.

**Foto: privat**

# Change my Mind

210



## Ilversgehofen – Vielfalt macht Viertel

Das Projekt „Change my Mind – Ilversgehofen – Vielfalt macht Viertel“ fand im Jahr 2021 als Kunst-, Kultur- und Teilhabeprojekt des Klanggerüst e. V. statt. Der Verein zur Förderung von Kunst- und Kulturschaffenden sitzt selbst im Stadtteil Ilversgehofen in Erfurt und nahm mit dem Projekt seinen Kiez in den Fokus. Ziel war es, das Miteinander im Stadtteil zu fördern.

Aus Partizipationsprozessen entstanden zwei große Kooperationsveranstaltungen mit vielfältigen Akteur:innen: Ein kostenfreies Wochenendfest im öffentlichen Park und eine Kunstaktion mit Projektionen. Letzteres war so erfolgreich, dass aktuell ein Nachfolgeprojekt läuft, um Digital- und Medienkunst in den urbanen Raum zu bringen.

**THEMA**

Quartiersentwicklung,  
Generationsübergreifend, Kultur  
im Stadtteil, Kunst und Musik

**ORT / LOCATION**

Ilversgehofen, Erfurt

**ZEITRAUM DER UMSETZUNG**

Gründungsjahr des Vereins 2007,  
Umsetzung des Projektes März -  
Dezember 2021

**BUDGET**

Etwa 25.000 Euro  
für das Projekt

**FINANZIERUNG**

Gefördert durch den Fonds  
Soziokultur aus Mitteln der  
Beauftragten der Bundesregierung  
für Kultur und Medien im  
Rahmen von NEUSTART KULTUR sowie  
Mitteln der Thüringer Staats-  
kanzlei und dem Lokaler Aktions-  
plan gegen Rechtsextremismus  
der Stadt Erfurt.

**WEBSEITE / SOCIAL MEDIA**

klanggeruest.de

facebook.com/

kgerfurt

instagram.com/

klanggeruest

**Nachfolgeprojekt:**

delight-erfurt.de

instagram.com/

de.light\_art

Im Rahmen des Projekts „Change my Mind – Ilversgehofen – Vielfalt macht Viertel“ entstand zunächst der „Dialog der Vielfalt“ – ein Austauschformat für alle Menschen, Institutionen, Gewerbetreibenden und Vereine im Quartier. Er stellt den Versuch dar, die Stadtteilbevölkerung Ilversgehofens in all ihrer Verschiedenheit zu repräsentieren, ihre unterschiedlichen Perspektiven auf das Leben im Viertel widerzuspiegeln und aufzudecken, wie sie ihr Leben hier wahrnehmen. Ziel war es, den vielen Lebensrealitäten des Stadtteils Raum zum Erfahrungsaustausch zu geben und gemeinsam herauszufinden, wie diese Vielfalt auch im Alltag von Ilversgehofen abgebildet werden kann.

**211**

An drei Terminen und einer zusätzlichen Reflexionsveranstaltung kamen die Teilnehmenden zusammen, um konstruktive Diskussionen über Vielfalt und Teilhabe zu führen und gemeinsame Interessen und Konzepte zur Entwicklung des Stadtteils zu formulieren. Mit Graphic Recording wurden die Ideen und Gedanken visuell dokumentiert.

## 212

Die im Dialog geteilten Bedürfnisse und Zukunftsvisionen sollten letztlich durch zwei Veranstaltungsformate Ausdruck verliehen werden: So wurde im September zum „Ilversgehofener Wochenende“ eingeladen: ein kulturelles Happening im Stadtteil, das dem Wunsch nach Niederschwelligkeit, Inklusion und Nachbarschaftlichkeit nachkam. Die kurz darauf veranstaltete Kunstaktion „Ilversgehofen – Ein Viertel Gefahr, Drei Viertel Kunst“ bespielte Häuserfassaden und Ladenflächen im Viertel künstlerisch bunt. Es ging hier vor allem darum, die im Dialog viel diskutierte polizeiliche Einstufung der Magdeburger Allee als Gefahrenzone neu zu interpretieren und auf die Vielfalt im Stadtteil aufmerksam zu machen.

Fotos: S.210: Kontakt in Krisen e. V.  
S.213: Tillmann Ewe

### KONTAKT

info@klanggeruest.de

---

### FUN-FACT

Eigentlich wurde der erste Projektaufschlag nur aus einer Corona-Langeweile heraus gestrickt. In Erfurt herrschte Kulturkoma und der Klanggerüst e. V. hatten nichts zu tun. Letztlich ist es eines der größten und einflussreichsten Projekte unseres fast ausschließlich ehrenamtlich organisierten Vereins geworden, umgesetzt von einem Kernteam aus zwei Praktikantinnen, einer Mini-Jobberin und einer Honorarkraft. Dank gilt dem großen lokalen Netzwerk und den Ehrenamtlichen des Klanggerüst e. V., ohne die das Projekt nicht möglich gewesen wäre!



# Der Digitale Werkzeugkasten

214



## Junge Menschen werden Digitalbegleiter:innen für Ehrenamtliche in der Kultur

Beim „Digitalen Werkzeugkasten für Kulturfördervereine“ arbeiten Kulturfördervereine vor allem im ländlichen Raum und engagierte junge Menschen Hand in Hand – und nutzen Chancen der Digitalisierung für die Zukunftsfähigkeit ihrer Region. Von Expert:innen geschult und von Coaches begleitet, erarbeiten sie über einen Projektzeitraum von mehreren Monaten hinweg gemeinsam Anwendungen digitaler Werkzeuge für die Vereinsarbeit.

**THEMA**

Kulturförderung, Engagementförderung, Digitalisierung, Generationenaustausch, Nachwuchsgewinnung

**ORT / LOCATION**

Teterow - Mecklenburg-Vorpommern  
Rheinhessen - Rheinland-Pfalz  
Nordpfalz - Rheinland-Pfalz  
Mainz - Rheinland-Pfalz  
Nordhessen - Hessen

**ZEITRAUM DER UMSETZUNG**

seit 2019

**BUDGET**

pro Region jährlich  
etwa 50.000 Euro

**FINANZIERUNG**

Förderungen im Rahmen des Förderprogramms „Kultur in ländlichen Räumen“ von der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, durch die Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt, die Staatskanzlei und das Ministerium für Familie, Frauen, Kultur und Integration Rheinland-Pfalz sowie der Staatskanzlei Hessen und der Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen

**WEBSEITE / SOCIAL MEDIA**

werkzeugkasten.  
kulturfoerdervereine.eu  
facebook.com/  
DachverbandKulturfoerdervereine  
instagram.com/  
daku.ev  
twitter.com/  
DAKU\_eV

Mit Unterstützung der Ehrenamtsstiftung Mecklenburg-Vorpommern und weiteren Einrichtungen hat der DAKU Dachverband der Kulturfördervereine in Deutschland e. V. im Sommer 2019 die generationenübergreifende Initiative „Digitaler Werkzeugkasten für Kulturfördervereine“ ins Leben gerufen. Der online verfügbare Werkzeugkasten stellt praxisnahe Programme vor, die Kulturfördervereine ihre Arbeit erleichtern. Während des Pilotprojekts in Mecklenburg-Vorpommern entstand die Website, die in den Folgeprojekten in Rheinland-Pfalz und Hessen weiterentwickelt wurde.

**215**

Das Pilotprojekt fand in Mecklenburg-Vorpommern gemeinsam mit Power On e. V. statt, einer Initiative junger Engagierter vor Ort. Mitglieder aus Kulturfördervereinen im Raum Teterow erarbeiteten gemeinsam mit Jugendlichen digitale Anwendungen für die Vereinsarbeit. Je nach Bedarf wurden Social Media-Aktionen gestartet, Online-Präsentationen von Museumsexponaten erstellt oder Newsletter verschickt. Zusammen mit einem Coach erprobten die Teilnehmenden bei persönlichen Treffen passende Tools und produzierten Videos über das Engagement der Vereine.

## 216

Die Initiative wanderte im April 2020 nach Rheinhessen in Rheinland-Pfalz. Erneut taten sich Jugendliche und Kulturengagierte zusammen, um den Vereinen – gerade auch in der Pandemie – die Arbeit mithilfe digitaler Programme zu erleichtern. Geschult und begleitet wurden sie vom Bildungspartner medien+bildung.com. Im Jahr 2021 wurde der Digitale Werkzeugkasten in der Nordpfalz und Umgebung mit weiteren Vereinen fortgeführt. 2022 wird das Projekt in Kooperation mit der Landesstiftung „Miteinander in Hessen“ und Medienpädagog:innen von medienblau in Nordhessen umgesetzt und gleichzeitig in Mainz zum ersten Mal auch in einem städtischen Raum erprobt, dort wieder im Zusammenwirken mit medien+bildung.com. Gemeinsam mit dem Westfälischen Heimatbund wird das Projekt 2023 auch in NRW ausgerollt.

Foto: DAKU/Power On

### KONTAKT

[kontakt@kulturfoerdervereine.eu](mailto:kontakt@kulturfoerdervereine.eu)

---

### FUN-FACT

Während der Coachings kam hier und da die Vermutung auf: Wenn der Vereinsvorstand aus einem Ehepaar besteht, dass sich zur Vorstandssitzung am Küchentisch trifft, ist manchmal eine Eheberatung sinnvoller als ein Projekt zur Digitalisierung.

# Zukunftsbilder Kulturererichtigkeit Kulturpolitik & Nachtkultur

3



Die Beziehung zwischen Kultur und Nachhaltigkeit ist eine moderne Variation der uralten Wechselbeziehung zwischen Kultur und Natur.

Integration von Kultur in die digitale Stadtentwicklung, sollte zügig über die Bundes- und Landespolitik in die Kommunen getragen – und entsprechende Mittel verfügbar gemacht werden.

Der Kulturbegriff muss geweitet werden: Informationssouveränität, Partizipation und mündiges Bürger:innentum gilt es in einer evolvierenden Stadtgesellschaft zu stärken.

Change Management bedeutet die planvolle Gestaltung von Veränderungsprozessen von einem Ausgangszustand zu einem Zielzustand.



# Fit für die Zukunft?

## Change Prozesse für mehr Zukunftsfähigkeit in Kultureinrichtungen!

Daniela Koß

Nur selten wandeln sich alle Bereiche einer Gesellschaft so schnell wie im Moment. Die gesellschaftlichen Transformationen erfordern vielerorts, das Selbstverständnis, die Technologien und die Programmatik den aktuellen Entwicklungen anzupassen. Zusätzlich steht in vielen Einrichtungen ein Generationenwechsel und/oder Modernisierungsprozess bevor. Vor diesen Herausforderungen, veraltete Strukturen in zeitgemäße zu überführen, stehen derzeit auch Einrichtungen der kulturellen Bildung wie Jugendkunst- und Musikschulen, ebenso Theater- und Kulturvereine, Museen, Bibliotheken und Stadtteilzentren.

### Förderprogramm sozioK\_change

Um den Kulturinstitutionen in freier Trägerschaft wie der Soziokultur, den theaterpädagogischen Zentren oder auch teils ehrenamtlich getragenen Initiativen in ländlichen Räumen eine Neuausrichtung zu ermöglichen und den anstehenden Generationenwechsel zu begleiten, hat die Stiftung Niedersachsen von 2016 bis 2021 das Förderprogramm sozioK\_change durchgeführt. Im Rahmen des Programmes begaben sich 15 Kulturein-

richtungen in einen dreijährigen Veränderungsprozess und entwickelten mit Hilfe von Berater:innen ihre Institution weiter. Die Förderung der Stiftung Niedersachsen umfasste Mittel im Umfang von bis zu 25.000 Euro, Unterstützung durch professionelle Berater:innen sowie Austausch- und Fortbildungsangebote. Ziel war es, mit Hilfe des Change-Managements Probleme zu benennen sowie Lösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Change-Management ist ein geeignetes Instrument, um mit der Unterstützung von externen Coaches neue Visionen und Strukturen zu entwickeln und eine Einrichtung zukunftsfähig aufzustellen. Change-Management bedeutet die planvolle Gestaltung von Veränderungsprozessen von einem Ausgangszustand zu einem Zielzustand. Ausgehend von einer langfristigen Perspektive von bis zu drei Jahren werden unter Anwendung verschiedener Methoden und Instrumente in gelungenen Change-Prozessen die Einzelschritte strategisch sinnvoll geplant, gesteuert, kontrolliert und auch stabilisiert. Mit diesem ungewöhnlichen Förderansatz betrat auch die Stiftung Niedersachsen damals Neuland.

**221**

# Organisationsstruktur

# Finanzen & Buchhaltung

# Mehr Partizipation

# Außendarstellung

# Ehrenamt

# Imagewechsel

# Interne Kommunikation

# Neue Zielgruppen

# Verein vs. gGmbH

# Neue Angebote

## 222

### Welche Herausforderungen gab es?

Die folgenden Themen stellen nur eine Auswahl aus dem komplexen Feld der Herausforderungen dar, die in den Einrichtungen bearbeitet wurden. In der Regel wurden drei bis sechs Themen parallel bearbeitet.

Das folgende Beispiel soll die Vielzahl und Komplexität der Themen verdeutlichen, die in den drei Jahren in einem Kulturzentrum bearbeitet wurden:

Mit der Kampagne „... früher war alles besser“ nahm das Kulturzentrum Sumpfblume aus Hameln spielerisch den Kampf gegen verkrustete Strukturen und eine zunehmende Überalterung des Publikums auf. Das soziokulturelle Zentrum hat es in wenigen Jahren geschafft, sein Image zu verändern und sein Publikum zu verjüngen. Auf einer zweitägigen Strategietagung wurde zunächst mit dem gesamten Team die Ausgangslage analysiert, die kommenden Herausforderungen skizziert und erste Handlungsstrategien entwickelt. Zu den benutzten Instrumenten gehörten neben einer

SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse) auch die Entwicklung eines Leitbildes. Fragen nach dem Selbstverständnis und der zukünftigen Ausrichtung der Sumpfblume standen im Vordergrund. Dazu gehörten grundsätzliche inhaltliche Fragen nach einem zeitgemäßen Programm und einer modernen Außendarstellung, nach der Ansprache junger Zielgruppen bei gleichzeitiger Bindung des bisherigen Publikums und nach mehr Beteiligungsformaten für die Bürger:innen. Aber auch interne Prozesse und die Frage nach guten Arbeitsstrukturen, in denen alle zufrieden arbeiten und sich einbringen können, wurden thematisiert. Als dritter Komplex stand die Überprüfung der Rechtsform und die strukturelle Unterfinanzierung des gesamten Zentrums auf der Tagesordnung. Die Bearbeitung der Themen wurde zusätzlich zu dem ohnehin enormen Arbeitspensum bewältigt.

## Vorgehensweise in Change-Prozessen

Mit Hilfe der Berater:innen wurden die Herausforderungen anfangs systematisiert und Handlungsstrategien entwickelt. Bewährt hat sich im Förderprogramm sozioK\_change ein dreiteiliger Prozess:

### 1

Die Prozesse starteten in der Regel mit einer Ist-Analyse unter Anwendung der SWOT- und Stakeholder-Analyse. Die SWOT-Analyse ist eine gängige Methode zur Positionsbestimmung. Aus den Antworten ergeben sich bereits erste Handlungsoptionen. Das Ziel einer Stakeholder-Analyse besteht in der systematischen Ermittlung aller für die Kulturinstitution relevanten Akteur:innen wie Zuschauer:innen, Förderer:innen, Künstler:innen, Zulieferer:innen oder Konkurrent:innen und deren Bewertung. Hiermit werden potenzielle Barrieren und mögliche Behinderungen durch Personen oder Institutionen ermittelt. Am Anfang des Prozesses stand häufig auch eine Leitbildentwicklung zur Ausrichtung aller vorhandenen Bereiche einer Organisation, etwa einer Geschäftsstelle, von Gremien oder Ehrenamtlichen, auf die gemeinsame Zielsetzung. Ein Leitbild fasst die Vision, die Mission und die Ziele der Einrichtung zusammen.

### 2

Im Rahmen der Strategieplanung wurden aus den Analysen, Bedarfen und Wertvorstellungen Aktionen und Maßnahmen abgeleitet, entwickelt und beschrieben. Es hat sich bewährt, diese Maßnahmen möglichst

detailliert auszuarbeiten sowie Zuständigkeiten klar zu benennen. Um einer Überlastung der Mitarbeiter:innen vorzubeugen, empfiehlt es sich, die Abläufe genau zu planen und zu terminieren. Zu viele Themen gleichzeitig zu bearbeiten, führt nur zur Überforderung und produziert Widerstände.

### 3

Nach der Umsetzung mussten die erreichten Änderungen in den Einrichtungen verstetigt werden. Die Ergebnisse wurden in den Einrichtungen kontrolliert, evaluiert und gegebenenfalls nachgesteuert.

**223**

## Individuelle Lösungsstrategien verfolgen, individuelle Ergebnisse erhalten

Die Lösungsstrategien wurden für jedes Thema individuell erarbeitet und auf die Bedarfe und Möglichkeiten der Kulturinstitution zugeschnitten. Insgesamt sind die Ergebnisse der Change-Prozesse in den 15 Einrichtungen je nach Ausgangslage, Größe und finanziellem Background der Institution sehr unterschiedlich ausgefallen. Die folgenden Beispiele verdeutlichen ansatzweise die unterschiedlichen Ergebnisse für die jeweiligen Probleme:

- **Erneuerung nach Generationenwechsel**

Entfachte ein Generationenwechsel in einer Kultureinrichtung eine rasante Erneuerung vieler Bereiche und einen Motivationsschub bei den Mitarbeiter:innen, so

steckte eine andere Kultureinrichtung in permanenten Aushandlungsprozessen und Machtkämpfen fest.

- **Imagewechsel:**

**jünger und zeitgemäßer**

Ein neues zeitgemäßes Corporate Design führte noch lange nicht zu dem gewünschten Imagewechsel. Erst das

**224**

Einbinden neuer Zielgruppen, das Anbieten neuer Veranstaltungen oder das Ausprobieren neuer Formate im Sinne des Audience-Developments konnte das Außenbild einer Institution langsam verändern.

- **Kommunale Finanzierung:**

**mehr strukturelle Förderung**

In einem Verein konnte die hauptamtliche Geschäftsführung gestärkt und finanziell durch kommunale Mittel abgesichert werden. Ein anderer Verein entschied sich für ein unabhängiges, basisdemokratisches Modell ohne Geschäftsleitung und ohne kommunale Förderung.

- **Mitgliederakquise mit dem Ziel: Verjüngung und Neuverteilung der Aufgaben**

In einem Verein wurde viel Kraft in die Gewinnung neuer Vereinsmitglieder und ehrenamtlicher Kräfte investiert und ein anderes Kulturzentrum änderte aufgrund mangelnden Engagements der Bürger:innen vor Ort die Rechtsform und überführte den Verein in eine gGmbH, sodass keine neuen Mitglieder benötigt wurden.

Es zeigt sich also, dass es keinen Königsweg gibt. Was für die eine Institution richtig war, konnte nicht zwangsläufig auf eine andere übertragen werden.

So unterschiedlich die Ergebnisse im Einzelnen auch waren, so kristallisierten sich dennoch in den Entwicklungsprozessen übertragbare Erfolgsfaktoren für die Prozessgestaltung heraus.

## **Erfolgsfaktoren im Change Prozess**

### **1 - Ausgangssituation**

Wenn anfangs eine dringende Notwendigkeit zur Veränderung vorhanden war, wie fehlende Mitglieder, zu wenig Publikum, eine ineffiziente Organisationsstruktur und Kommunikationskultur, finanzielle Probleme oder bedingt durch einen Generationenwechsel drängende Fragen mit neuer Energie angegangen wurden, so funktionierte der Change-Prozess am besten. Also entweder aus der Not heraus oder angefeuert durch eine neue Geschäftsleitung entfaltete der Prozess die höchste Dynamik.

### **2 - Prozessstart**

Wurden anfangs SMART-Ziele (spezifisch, messbar, erreichbar und realistisch) formuliert, eventuell noch eine gemeinsame Vision oder ein Leitbild entwickelt und im Prozess möglichst alle Beteiligten mitgenommen, so waren gleich mehrere Gelingensbedingungen erfüllt.

### **3 - Kommunikation**

Change Prozesse erfordern ein immenses Maß an Kommunikation. Besonders die Change Prozesse gelangen, wo weder Aufwand noch Zeit gescheut wurde, um immer wieder Veränderungen auszuhandeln, durchzusetzen und notfalls alles wieder von Anfang an diskutiert wurde. Ängste, Widerstände oder Zweifel wurden ernst genommen und gemeinsame Lösungen entwickelt.

### **4 - Kompetente Führung**

Change-Prozesse werden auf Leitungsebene initiiert und vorangetrieben. Häufig unterliegt ihr auch die Kontrolle der angeschobenen Prozesse, sie trägt die Verantwortung und ist zugleich der Motor. Ist die Leitungsebene klar strukturiert, kommunikativ und füllt ihre Rolle als Leitung qualifiziert aus, fühlen sich auch die Mitarbeitenden sicher im Prozess.

### **5 - Beratung**

Die Berater:innen unterstützten sowohl fachlich bei der inhaltlichen Ausrichtung der Prozesse als auch bei der zeitlichen Strukturierung der Maßnahmen. Diese strukturgebende Hilfe sowie der Blick von außen wurden sehr geschätzt und als motivierend empfunden. Einen Change-Prozess von bis zu drei Jahren ohne externe Hilfe zu organisieren, zu reflektieren, anzupassen und die Motivation aufrechtzuhalten, ist möglich – aber schwierig. Im sozioK\_change Programm wurde zusätzlich flexibel auf Bedarfe reagiert und von Supervision und Konfliktmanagement, über Leitungscoaching bis hin zur Steuerberatung mit weiteren Spezialisten zusammengearbeitet.

### **6 - Zeit**

Alle Kultureinrichtungen benötigten mehr Zeit als geplant sowohl für den Gesamtprozess wie auch pro Mitarbeiter:in und haben die Dynamiken in den Prozessen unterschätzt. Ein von vornherein langfristig angelegter Prozess ist für komplexe Zusammenhänge von größter Notwendigkeit. Zusätzlich eingeplante Arbeitszeit für die Mitarbeitenden und gut geplante Deadlines mit der Option zur Verlängerung sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

**225**

## **Handlungsempfehlungen für Kultureinrichtungen und Prozesse**

Die Kunst im Change Prozess besteht darin, Widerstände abzubauen und Akzeptanz für die neuen Inhalte und Systeme zu schaffen. Wenn das Team und die Gremien gemeinsame Werte und Ziele verfolgen, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit am höchsten. Change-Management erfordert außerdem agile Führungsstrukturen und flache Hierarchien. Schnell, flexibel und proaktiv im Prozess zu agieren, Neues auszuprobieren und auch ein Scheitern zu riskieren, hat sich bewährt.

- Eingeplant werden sollte etwa 30 Prozent mehr Zeit.
- Es sollten ALLE Probleme SMART definiert, Zuständigkeiten klar formuliert und alle relevanten Personen mit einbezogen werden.

- Die Unterstützung durch eine:n externe:n Coach oder Berater:in während des gesamten Prozesses und die Auseinandersetzung mit Change-Management schon im Vorfeld wird dringend empfohlen.
- Das Team benötigt Resilienz.

## 226

### Handlungsempfehlungen Kulturpolitik/Förderung

Die Förderung eines Organisationsentwicklungsprozesses ist nicht unproblematisch. Daraus ist es umso wichtiger, Förderprogramme mit der notwendigen Sorgfalt zu konzipieren. Das sozioK\_change Programm basierte im Wesentlichen auf dem Vertrauen in den Veränderungswillen und die Kompetenz der Kultureinrichtung, dem Ansatz zu unterstützen und nicht zu steuern und der Flexibilität, sich als lernendes Förderprogramm zu begreifen und auf Bedarfe zu reagieren. Wichtigstes und zugleich neuralgisches Element sind die Berater:innen.

Die Bestandteile des Förderprogramms stellten sich im Rückblick alle als sinnvoll und notwendig heraus:

- Die Dauer von bis zu drei Jahren hat sich bewährt: Im Change-Prozess entwickeln sich die zu bearbeitenden Themen immer weiter, neue Herausforderungen kommen stetig dazu.

- Individuelle Beratung mit kompetenten externen Berater:innen ist zielführend.
- Fortbildungen zu den anstehenden Themen wie Audience-Development, Social Media, Rechtsformen oder Techniktools wurden zu hundert Prozent benötigt.
- Die Austauschtreffen waren ein wesentliches Steuerinstrument im Programm. Einerseits mussten die Geschäftsführer:innen ihre Prozesse und Ergebnisse durch die Präsentation reflektieren und andererseits führte die kollegiale Beratung zu neuen Erkenntnissen und war eine gute Hilfestellung.
- Die 25.000 Euro waren hilfreich aber keine Gelingensbedingung.

Die Stiftung Niedersachsen betrat mit dieser prozessorientierten Förderung 2016 Neuland. Es gab zum damaligen Zeitpunkt keine vergleichbaren Förderprogramme. Anlass war der fast flächendeckende Generationenwechsel in der Soziokultur. 2022 sieht die Stiftung Niedersachsen eher noch eine gestiegene Nachfrage und einen Bedarf in fast allen Kulturbereichen. Der Wunsch nach Neuorientierung und Organisationsentwicklung ist enorm.

### Fazit

Die Prozesse im sozioK\_change Programm verliefen sehr unterschiedlich: mit Höhen und Tiefen, mit großartigen Erfolgen und schmerzhaften Tiefschlägen. Es gab viel Reibung und Auseinandersetzungen im Team

und mit den Gremien. Blockaden innerhalb der Belegschaft, Kündigungen und sogar drohende Insolvenzen waren neben den inhaltlichen Erneuerungen sicherlich die größten Herausforderungen. Jedoch konnten viele Probleme – von Konflikten im Team, über veraltete Strukturen, bis hin zur Aufstockung kommunaler Mittel – gelöst werden. In fast allen Einrichtungen führte der Change-Prozess zu einer Öffnung und teils auch Verjüngung der Institutionen, entweder in Form von neuen Angeboten für neue Zielgruppen oder durch neue Mitglieder. Der Anspruch auf mehr Teilhabe wird wieder stärker gelebt, partizipative Projekte initiiert und die Bürger:innen zunehmend beteiligt. In der Regel wurden zuerst die innerbetrieblichen Zuständigkeiten und Abläufe überprüft und die Technik aktualisiert, bevor neue Formate entwickelt oder neue Zielgruppen angesprochen werden konnten.

Jede Institution hatte andere Bedingungen. Auch wenn die Herausforderungen ähnlich waren und die Erkenntnisse über die Prozesse heute teils übertragbar sind, so musste jede Institution ihren eigenen Weg gehen. Es war zielführend, sich der Instrumente des Change-Managements für die komplexen Veränderungsprozesse zu bedienen. Die Fokussierung entlang strategischer Leitlinien ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren, um die Kultureinrichtungen zukunftssicher aufzustellen.

Weiterführende Informationen und How-to-Anleitungen finden Sie in der Onlinedokumentation [www.sozialkultur-change.de](http://www.sozialkultur-change.de).

*Teile des Artikels wurden bereits in ähnlicher Form anderweitig verwendet.*



# Digitale Kulturorte

## Transformative Räume für eine Kultur der Gegenwart

Florian Funke

Es ist bemerkenswert, wie die digitalen Möglichkeiten in der etablierten Kunst- und Kulturwelt weiterhin als befremdlich und in der Regel nicht wahrhaftig angesehen werden. Zwischen zaghafter Videokunst und eifriger Unterwerfung dem Vermarktungskodex der sozialen Medien klafft eine große Lücke in der angewandten Kultur. Es gibt Berührungsängste und innere Ablehnung. Wenn man die These aufstellt, dass Kunst eine Konstante im menschlichen Dasein ist, die Werkzeuge und Materialien, die Kunst erfahrbar machen, aber einem steten Veränderungsprozess unterworfen sind, dann ergibt sich für heute sicher die Fragestellung, welches die Werkzeuge unserer Zeit sind, um aktuelle Lebensrealität künstlerisch zu reflektieren. Ist es im Umkehrschluss nicht sogar als ein dauerhafter Auftrag der Gesellschaft an die Kunst- und Kulturschaffenden zu verstehen, aktuelle Werkzeuge neugierig zu erproben?

Der Philosoph und Kommunikationstheoretiker Marshall McLuhan hat in den 1960er-Jahren mit dem Ausspruch „Das Medium ist die Botschaft“ (Baltes und Höltzl 2011) auf treffende Weise charakterisiert, wie das Verhältnis von Material und Kunsthinhalt gedeutet werden kann. Das eine bedingt das andere. Er hat erkannt, dass die modernen Medien

von nun an untrennbar auch mit der Kunst verbunden sind. Und hat mit klarem Zukunftsblick formuliert und eingefordert, dass eine Auseinandersetzung der Künstler:innen mit den sich stets verändernden Werkzeugen und Werkstoffen unabdingbar ist, um relevante Kunstinhalte zu erzeugen. Diese Werkzeuge und Werkstoffe sind heute analog und auch digital. Die Produkte der Kultur als eine ins Virtuelle zu transformierende Ware zu verstehen, die sich den heute üblichen Marktmechanismen und Konsumgewohnheiten unterordnen und anzupassen hat, wäre aber offenkundig eine Fehldeutung dieser Aufforderung. Es geht vielmehr darum, vorhandene Werkzeuge und Technologien viel stärker subversiv und experimentell zu nutzen und der Gesellschaft ein kulturelles Gegenangebot zum digitalen Status quo zu machen.

229

Es gibt zwei grundsätzliche Argumente, die für eine intensive Durchdringung von Kultur und Digitalität sprechen: erstens ein sozial- und bildungspolitisches, das für die Teilhabe eines möglichst breiten Spektrums der Gesellschaft an den Produkten der Kunst und Kultur wirbt und zweitens ein ästhetisch-künstlerisches, das daran erinnert, wie Kunst und Kultur gesellschaftliche Realität auch in ihren

Mitteln und der Erzählweise reflektieren und viel mehr noch, neue Erzählungen erst erschaffen.

Traditionelle Kulturorte sind analog. Dies sind Theater, Museen, Konzerthallen, aber auch Vereine, Clubs, Cafés, Plätze und viele kleine und größere Bereiche des öffentlichen Raums und Lebens. Wir Menschen brauchen

**230** diese Orte, zur körperlichen Nähe, zur Kommunikation und zur Inspiration. Sie sind lebensnotwendig. Somit sieht der traditionelle und institutionalisierte Kulturbetrieb als Ideal auch die Dinglichkeit von Kunst, die unbedingte Materialität in allem; die realen Räume, die spürbaren Orte und die Gleichzeitigkeit von Darstellung und Publikum. Die Pandemie hat uns nun erstmalig und mit voller Wucht gezeigt, wie zerbrechlich dieses Ideal ist und wie schnell es Realität wird, dass virtuelle Kulturorte unsere Sehnsüchte auffangen müssen.

## Wie können wir digitale Kulturorte gestalten? Und was hat das mit der Stadt zu tun?

Ein digitaler Kulturort ist etwas, wo Stadtkultur jenseits räumlicher Barrieren stattfindet. Wo analoge und virtuelle Kulturorte und -angebote transformativ aufeinandertreffen, sich vermengen, ergänzen, miteinander kommunizieren – und eben auch jenseits räumlicher Barrieren erreichbar sind. Von jedem, der einen digitalen Zugang hat. Das heißt über die eigene Stadt hinaus – weltweit. Stadtkul-

tur mit ihrer spezifischen Identität und Botschaft wird so zu einem Teil der globalisierten kulturellen Gegenwart. Im digitalen Kulturstadt begegnen wir uns wieder!

Digitalisierung hilft, den Weg in eine kulturelle Zukunft zu ebnen. Und die Kultur einer Stadt auch digital zu verorten. Deshalb brauchen wir Vorstellungen, Ideen und Mittel, um konkret etwas zu gestalten. Wir brauchen Bühnen, die da und auch nicht da sind, wir brauchen Leinwände, auf denen die Farbe trocknet und welche, durch die wir hindurchgehen können. Wir brauchen die Nähe und die Weite. Wir müssen digitale Kulturorte erschaffen und vernetzen und wir müssen unsere Erzählung von Wirklichkeit hier weiterführen. Und vor allem brauchen wir das Gespräch darüber, was heute echt und wertvoll ist.

## Digitale Strategien für den kommunalen Kulturbereich

Die in einer Neuauflage im Mai 2021 veröffentlichte „Smart City Charta“ (Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat 2021) gibt Leitlinien und Handlungsempfehlungen zur einer nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Stadtentwicklung im Sinne eines digitalen Wandels. Der Deutsche Kulturrat stellt im Positionspapier „Kultur- und Kreativwirtschaft stärken“ (Deutscher Kulturrat 2021) vom 12. Oktober 2021 Forderungen an die neue Bundesregierung und betonen abermals, dass Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft einen eigenen und wichtigen Wirt-

schaftszweig darstellen. Der Deutsche Städ tetag hat im Juni 2021 erstmalig Ansätze für eine kommunale Strategie zu Digitalisierung und Kultur formuliert. Im Papier „Digitale Transformation in der Kultur – Herausforderung für die kommunale Kulturpolitik“ wird gefordert „eine Strategie zur Digitalisierung für den Kulturbereich insgesamt zu entwickeln und sie in die Entwicklung von (kommunalen) Gesamtkonzepten zur Digitalisierung einzubinden“ (Deutscher Städ tetag 2021). Dies ist insofern eine sehr ernst zu nehmende Forderung, da in der gesamten Smart City Charta der Begriff Kultur nicht ein einziges Mal genannt wird. Darüber hinaus wurden am 15. Juli 2021 in einer dritten Staffel 28 weitere bundesdeutsche Kommunen ausgewählt, um „sektorenübergreifende digitale Strategien für das Stadtleben der Zukunft“ (Deutscher Städ tetag 2021) zu entwickeln und erproben. Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist also unter anderem laut des Deutschen Kulturrats ein wichtiger Wirtschafts- und somit auch Standortfaktor, aber noch nicht Teil der smarten Stadt der Zukunft. Das muss sich ändern, denn im Bereich Kultur stecken enorme Potenziale und Chancen für unsere in Zukunft digitalen und nachhaltigeren Städte!

## Die Kultur einer Stadt

Die Kultur einer Stadt ist bisher an physische Orte gebunden. Diese Orte schaffen Bedeutung und Identifikation und haben somit auch eine soziale Funktion, denn sie sind immer auch Begegnungsorte der Menschen. Diese Kulturorte haben häufig einen direkten Bezug zur historischen, gewachsenen Stadt. Ihre

Räume, ihre Architektur, ihre Beziehungen untereinander liegen wie ein Netz über dem geografischen Plan der Stadt. Es sind Orte zwischen Vergangenheit und Zukunft, die in der Gegenwart Wirklichkeit abbilden. Sie vermitteln zwischen den alltäglichen Dingen und den großen Ideen.

## Wir bauen eine digitale Stadt

231

Die digitale Wirklichkeit kennt keine räumlichen und zeitlichen Barrieren, sowohl räumliche als zeitliche Distanzen werden ersetzt durch andere differenzierende Kriterien. Etwas, das hier ist, kann auch gleichzeitig dort sein – etwas Einmaliges kann gleichzeitig in tausendfacher Kopie existieren. Das digitale Angebot von Stadtkultur ist also nicht mehr an die Räumlichkeit des Ortes Stadt gebunden – es benötigt neue strukturierende Kriterien, um äquivalente digitale Kulturorte zu schaffen, wo sich die Menschen auch virtuell begegnen können. Dieses digitale Kulturan gebot sollte zur Daseinsvorsorge einer Stadt dazugehören und fester Bestandteil auch von Strategien zur Smart City sein. Eine Integration der Kultur in die digitale Stadt entwicklung, wie sie der Deutsche Städ tetag vorschlägt, sollte zügig über die Bundes- und Landespolitik in die Kommunen getragen – und entsprechende Mittel verfügbar gemacht werden.

## Transformation der Städte als kulturelle Aufgabe

Die smarte digitale Transformation der Städte vor allem auch als kulturelle Aufgabe zu verstehen, eröffnet neue Perspektiven und Ansatzpunkte. Auch in einem kollaborativen und partizipativen Ansatz, wie sie zum Beispiel die 2020 ausgezeichnete Initiative „Digitaler Aufbruch Gütersloh“ (Stadt Gütersloh 2019) beispielhaft vormacht.

Digitale Ausdrucksformen sind als Erhaltungs- und Weiterentwicklungsprozess der Kultur zu verstehen, eine entsprechende Infrastruktur unabhängiger, nicht an kommerzielle Verwertungsprozesse gebundene, digitale Kulturorte muss ähnlich wie die Entwicklung der Kulturprogramme der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten um 1960 die Kulturpolitik der nächsten Jahre prägen und die zukünftige Medienlandschaft ergänzen. Die Entwicklung einer bundesweiten vernetzten Kulturplattform, wie sie auch der Deutsche Städtetag fordert (Deutscher Städtetag 2021), oder wie sie im aktuellen Medien- und Kommunikationsbericht der Bundesrepublik skizziert wird (Die Bundesregierung 2021), ist unbedingt anzustreben.

## Initiative Kultur Digital

Um lokale kulturelle Aktivitäten gut miteinander und mit der Außenwelt zu verbinden, hat die Krefelder Initiative Kultur Digital drei

untereinander vernetzte Bausteine definiert. Wir nennen sie das Kulturportal, die digitale Bühne und das Kulturnetzwerk.

## Kulturportal

Das Kulturportal ist der zentrale Einstieg für kulturelle Themen der Stadt. Wesentliches Merkmal ist ein immer aktuelles Veranstaltungsverzeichnis und eine Suchmaschine für kulturelle Aktivitäten in der Stadt. Für Interessierte des lokalen kulturellen Angebots ist das Kulturportal erste Anlaufstelle. Das Kulturportal wird durch aktives Marketing bekannt gemacht. Veranstaltungen aller Sparten können jederzeit, gleichberechtigt, unkompliziert und unbürokratisch von Künstler:innen und Spielstätten zu einem ansprechenden Veranstaltungsverzeichnis hinzugefügt werden. Dies kann manuell und automatisiert erfolgen. Eine saubere inhaltliche Struktur und optimale Sichtbarkeit der Programme führen zu einer guten Informiertheit und zuverlässigen Reichweite. Ziel ist eine maximale Teilhabe für alle, die Kultur schaffen und erleben möchten. Das Programm beinhaltet alle Ausdrucksformen und Institutionen wie Newcomer und etablierte Institutionen, Schulen, Theater, Clubs, Musik, Lesungen, Malerei, Slam, Comedy, Tanz, Podiumsdiskussionen oder Bürgerforen. Das Kulturportal bietet den direkten Einstieg in analoge, digitale und hybride Aufführungsformate. Das kann beispielsweise in Form eines Kulturstadtplans geschehen, bei dem Veranstaltungen zeitlich und regional ansprechend und übersichtlich präsentiert werden. Durch die Einbeziehung auch ungewöhnlicher Spielstätten, wie Läden

des Einzelhandels, wird die Attraktivität des Kulturräumes Stadt gesteigert. Ein regionaler Kulturcode, eine Art kulturgebundenes Zahlungsmittel, erleichtert den Zugang. Mit dem Kulturcode werden beispielsweise durch Kooperationen mit dem lokalen Einzelhandel Kulturformate gefördert. Die Barriere wird gesenkt, Kulturveranstaltungen zu besuchen und die Monetarisierung von Kultur erleichtert. Dies generiert zusätzliche Einnahmen für Spielstätten und Künstler:innen. Der Kulturcode kann kombiniert werden mit dem städtischen Familienticket. Die Veranstaltungen werden suchmaschinenfreundlich dargestellt, so dass sie im Internet leicht auffindbar sind. Über eine standardisierte Schnittstelle können Events in andere Portale eingebunden werden. Das Portal erhält einen redaktionellen Teil, der aktuelle Informationen aus dem Kulturbereich bereitstellt. Hierzu gehören auch Inhalte, beispielsweise um Kulturschaffende zu porträtieren und Themen rund um die digitale Kultur zu diskutieren.

## Digitale Bühne

Die digitale Bühne ist ein wesentlicher Baustein, mit dem Spielstätten ihre Programme im digitalen Raum veranstalten können. Spielstätten und Künstler:innen erhalten dadurch die Möglichkeit, ihren Zuschauerraum über das Internet zu vergrößern. Digitale Lösungen ersetzen analoge Formate nicht, sondern erweitern sie räumlich. Dadurch ergeben sich

neue Chancen und Ausdrucksformen und Einnahmemöglichkeiten. Zuschauende haben die Wahl, welche Erfahrung sie möchten – sie müssen sich nicht für das eine und damit gegen das andere entscheiden – sondern können beides haben. Durch digitale Formate lassen sich potenziell deutlich mehr Menschen erreichen. Insbesondere solche, deren Mobilität eingeschränkt ist oder die aus anderen Gründen nicht vor Ort sein können. Aktuelle Lösungen der großen Internetfirmen wie YouTube haben nicht die spezifischen Anforderungen von Kulturschaffenden im Blick, sondern orientieren sich an maximaler emotionaler Aufmerksamkeit. Diese Kombination mit einer Ökonomie, die auf der Verwertung persönlicher Daten basiert, führt zur Entwertung von Kultur. Beispielhaft steht mit FeedBeat <sup>01</sup> (feedbeat.io 2021) eine solche Lösung in einem erprobten und technisch ausgereiften Stand zur Verfügung. Die Plattform ermöglicht es, interaktive Liveformate im digitalen Raum zu veranstalten. Sie orientiert sich konsequent an den Bedürfnissen von Kulturschaffenden und findet neue Antworten auf die Herausforderungen digitaler Kultur. Diese Plattform wird im Rahmen der digitalen Kulturentwicklung weiter ausgebaut. Dabei steht der konkrete Bedarf der Nutzer:innen im Vordergrund. Durch weitere Experiments (experimentelle Events) und offene Unperfektbühnen (performative Laborformate) wird ein permanenter Lernraum geschaffen, der eine sehr schnelle Entwicklung ermöglicht. Über das Kulturportal und den Kulturcode

233

<sup>01</sup>  
<https://feedbeat.io>. Zugegriffen: 31.12.2021.

können Kulturinteressierte direkten Zugang zu digitalen und hybriden Veranstaltungen erhalten – unabhängig von ihrem Aufenthaltsort. Durch die Digitalisierung von analogen Spielstätten werden Hürden entfernt. Entweder durch permanente Installationen von Audio-, Video- und IT-Technik oder durch temporäre Sendeeinheiten (digital squads), die veranstaltungsbezogen eingesetzt werden können.

**234** Diese sollten einfach über das Kulturportal zu reservieren sein.

Temporäre Sendeeinheiten unterstützen institutionalisierte Veranstaltungen, als auch ungewöhnliche Locations wie leerstehende Ladenlokale, die als hybride Spielstätten Konsument:innen, Einzelhandel und Kulturschaffende miteinander verbinden.

## Kulturnetzwerk

Das Kulturportal wird um ein soziales Kulturnetzwerk erweitert. Durch dieses Netzwerk wird ein konzentrierter Austausch der kulturell Aktiven in einer Stadt ermöglicht. Es entstehen lokale Alternativen zu den gro-

ßen Plattformen auch für Menschen, die Wert auf informationelle Selbstbestimmung legen. Über das Netzwerk können Künstler:innen Communities in der Stadt aufbauen und zusätzlich ihre Zuschauer:innen leichter erreichen. Alle Veranstaltungen des Kulturportals werden hier sichtbar sein, um auch kurzfristig Publikum zu mobilisieren. Digitale Kultursafaris erzeugen zusätzliches Interesse und schaffen Möglichkeiten zur Teilhabe. Beispielsweise lassen sich analoge und digitale Räume durch QR-Codes verbinden, die in der Stadt verteilt werden. Das stadteigene Kulturnetzwerk ist ein identitätsstiftendes Signal zum selbstbestimmten Umgang mit digitalen Technologien. Das Netzwerk wird mit dem Portal und der digitalen Bühne verbunden. Durch regelmäßige Aktionen in den sozialen Medien entsteht Aufmerksamkeit und die eigene Kultur-Community wird aktiv gefördert. Etablierte soziale Netzwerke wirken somit sinnstiftend und stärkend auf die stadteigene Kultur-Community ein. Das Kulturnetzwerk gibt Künstler:innen auch nötige Hilfestellungen zum zielführenden Umgang mit digitalen Medien.

### Literaturverzeichnis

- Baltes, Martin und Höltschl, Rainer. 2011. Marshall McLuhan. Freiburg: orange press.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, 2221. Smart City Charta. Bonn. [https://www.smart-city-dialog.de/wp-content/uploads/2021/04/2021\\_Smart-City-Charta.pdf](https://www.smart-city-dialog.de/wp-content/uploads/2021/04/2021_Smart-City-Charta.pdf). Zugegriffen: 31.12.2021.
- Deutscher Kulturrat. 2011. Kultur- und Kreativwirtschaft stärken. Berlin. <https://www.kulturrat.de/positionen/kultur-und-kreativwirtschaft-staerken/>. Zugegriffen: 31.12.2021.
- Deutscher Städetag. 2021. Digitale Transformation in der Kultur – Herausforderung für die kommunale Kulturpolitik. Berlin und Köln. <https://www.staedtetag.de/positionen/positionspapiere/2021/digitale-transformation-kultur-diskussionspapier>. Zugegriffen: 31.12.2021.
- Die Bundesregierung. 2021. Medien- und Kommunikationsbericht der Bundesregierung 2021. Berlin. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/staatsminister-in-fuer-kultur-und-medien/medien/medien-kommunikationsbericht-1929462>. Zugegriffen: 31.12.2021.
- FeedBeat. 2021. Wir machen digitale Bühnen lebendig!. Krefeld. <https://feedbeat.io>. Zugegriffen: 31.12.2021.
- Stadt Gütersloh. 2019. Digitaler Aufbruch Gütersloh – Digitale Agenda. Gütersloh. <https://www.digitaler-aufbruch-guetersloh.de/digitale-agenda>. Zugegriffen: 31.12.2021.
- Städetag NRW. 2021. Modellprojekte Smart Cities für die dritte Staffel ausgewählt. Köln. <https://www.staedtetag-nrw.de/ueber-uns/aus-den-staedten/2021/modellprojekte-smart-cities-fuer-die-dritte-staffel-ausgewaehlt>. Zugegriffen: 31.12.2021.

# Wenn unbewusste Annahmen die Museumsarbeit leiten: Warum gut nicht immer gut ist

Hendrikje Brüning

235

Es gibt immer eine Idee davon, was gut ist und häufig wird das Wort völlig unproblematisch verwendet. Problematisch wird es aber dann, wenn das Verständnis darüber nicht ausgehandelt wurde.

Die praktische Museumsarbeit, als ein Beispiel für eine nicht-gewinnorientierte Kulturarbeit, zeigt, welche Konflikte entstehen, wenn mit unterschiedlichen (und unbewussten) Annahmen über gut gearbeitet wird. Die Konflikte durch unbewusste Annahmen zeigen sich in der Praxis an unterschiedlichen Stellen in der Museumsarbeit, – nicht nur in Bezug auf Personen, sondern noch viel mehr in Bezug auf Handlungslogiken, die auch Strukturen prägen. Beispiele für diesen Zusammenhang möchte ich folgend illustrieren. Diese können als Gedankenanstöße für verbesserte interne Prozesse in Museen, aber auch in anderen Kulturbereichen genutzt werden.

Der Gedanke der unbewussten Annahmen wie er hier genutzt wird lehnt sich an unconscious bias an, sprich an die unbewusste Voreingenommenheit, die als Konzept aus der diskriminierungskritischen Arbeit stammt. Der Begriff beschreibt unbewusste Annahmen und Vorurteile, die Personen, Gruppen oder auch ganze Systeme in sich tragen und die sich sowohl negativ als auch positiv auswirken können (Zukunftsakademie NRW 2019).

Aus diesem Gedanken heraus ist in der Arbeit mit den internen Museumsstrukturen die Überlegung entstanden, wo sich unbewusste Annahmen in Handlungslogiken niederschlagen, die wiederum Strukturen in diesem

Kulturbereich prägen. Die Grundannahme dahinter besteht darin, dass Museen, wie jede Organisationsform und damit auch jede Kultureinrichtung, unter bestimmten, sogenannten Logiken agieren (Thornton et al. 2012; Hinings 2012). Solche Logiken können als Erwartungshaltungen und Werte verstanden werden und prägen das Entscheidungsverhalten von Museen, die ich folgend als Handlungslogiken zusammenfasse.

Natürlich ist das Umfeld eines jeden Museums komplex und es entsteht jeweils eine ganz bestimmte Mischung an Erwartungshaltungen. Es ist insofern immer hilfreich den Kontext jeder einzelnen Einrichtung zu betrachten und auch nicht jedes Museum reagiert

gleich. Trotzdem können zentrale Einflussrichtungen benannt werden, deren Einflüsse die Maßstäbe für gute Museumsarbeit und entsprechend die Handlungslogiken prägen. Zu diesen Einflussrichtungen gehören oder erstens politische, entscheidungstragende Institutionen, die die Themen im Museumskontext durch Förderungsmöglichkeiten und Finanzierungsoptionen priorisieren, zweitens

**236** Leitungspersonen, die innerhalb des Museums Prioritäten setzen, drittens ausbildende Institutionen, die den (künftigen) Museumsmitarbeitenden Werte vermitteln, sowie viertens andere, vergleichbare Museen, die den Benchmark setzen – um nur einige zu nennen anhand derer die Zusammenhänge beschrieben werden sollen.

Alle vier Einflussrichtungen wirken gemeinsam und haben einen Einfluss darauf, was als gute Leistung eines Museums eingestuft wird, wobei nicht selten eine Einflussrichtung dominanter ist als die anderen. Nicht immer erfolgt diese Einstufung bei den involvierten Personen bewusst und dennoch beeinflusst die Bewertung teils zentral, wie im und für das Museum entschieden wird.

Handlungslogiken, die aus der politischen Förderung und Forderung entstehen, nehmen Einfluss darauf, wie auf Leitungsebene entschieden wird. Eine gute Leistung eines Museums wird eben auch zwischen kultur-

politischer Förderung und Museumsleitung ausgehandelt. Dabei gilt, überspitzt gesagt: Alle Themen, die über Drittmittel gefördert werden, werden als relevant wahrgenommen, sollen eingebunden und umgesetzt werden und wenn die Förderung gewonnen wurde, wird dies als Indikator für die gute Qualität des Hauses gewertet. Auch wenn das in dieser absoluten Form nicht immer zutrifft, so ist doch deutlich, dass die finanzielle Förderung von bestimmten Themen Einfluss auf die strategische (Neu-)Ausrichtung von Leitungspersonen und damit von ganzen Museen nimmt. Hier überschneiden sich die Handlungslogiken von politischer Förderung und Entscheidungsträger:innen in den Museen: Die häufig knappen finanziellen Ressourcen von Museen führen gegebenenfalls zu einer hohen Orientierung an Förderungsmöglichkeiten. Das ist so weit auch erst einmal unproblematisch. Im Sinne einer fundierten, langfristigen und strategischen Ausrichtung eines Museums ist die Ausrichtung auf Förderungen, die meist zeitlich begrenzt sind, nicht zwingend gut. Denn was dadurch in Museen geschehen kann<sup>01</sup>, ist zwar eine strategische, aber auch recht kurzfristige und damit häufig wechselnde Ausrichtung des Museums vor allem in Richtung der förderungswürdigen Themen. Eine solche Vorgehensweise kann, wenn sie zu stark ausgeprägt ist, dazu führen, dass Kerninhalte und -kompetenzen abgebaut werden, Mitarbeitende an Orientierung verlieren, Themen vor allem als öffentlichkeitswirksam

<sup>01</sup>

Ich verwende hier und im Folgenden sehr bewusst die Formulierung „kann“. Selbstverständlich ist dies nicht immer der Fall und trifft nicht für alle Museen in jeglicher Form zu. Hierbei ist zu beachten, dass diese Organisationsform ohnehin sehr heterogen in Größe, Ressourcenausstattung und thematischer Ausrichtung bzw. Sammlungsschwerpunkt ist. Dennoch lassen sich ein paar prinzipielle Aussagen ableiten.

und wenig nachhaltig wahrgenommen und behandelt werden. Je nach Ausrichtungen der Förderungen werden teils bestimmte Museumsaufgaben überbetont, sodass andere dafür zurückgefahren werden oder die Strukturen des Museumsbetriebs die Bedeutung eines Bereichs nicht abfangen können. Wenn zugunsten der Förderthemen die Kernkompetenzen und der Alltagsbetrieb nicht mehr abgedeckt werden können, fehlt es den geförderten Themen jedoch an Akzeptanz und Substanz in der eigentlichen Museumsstruktur. Dann ist laut dem Indikator der Drittmittelquote die Museumsleistung zwar gut, dem geförderten Thema fehlt es aber an nachhaltiger Verankerung. In dieser Hinsicht ist das gut dann zweifelhaft. Die Resultate einer solchen Ausrichtung werden auch unter dem Begriff der Projektitis zusammengenfasst (Diversity Arts Culture 2020).

Dieser Trade-off zwischen Themen und der Ressourcenausstattung von Arbeitsbereichen wird auf Leitungsebene vor Werten getroffen, die vermutlich teils unbewusst auf die Entscheidungsfindung wirken. Diese Werte entstehen meist aus der Gemengelage der bereits genannten Einflussrichtungen: Daraus, was politisch gefördert wird, was die eigene berufliche Sozialisierung und Ausbildung als gut, richtig und wichtig vermittelt hat, wofür die Konkurrenz Anerkennung erntet und auch darin, was innerhalb des Museums gelobt oder kritisiert wird. Solche Werte – und damit das Verständnis was gut ist – finden sich in Schlagworten und dem Diskurs um Museumsziele wieder, darunter etwa Sichtbarkeit, Strahlkraft und Konkurrenzfähigkeit. Aus all diesen Werten entstehen Handlungslogi-

ken, die dann wiederum aber nicht immer in ihren Konsequenzen aktiv reflektiert scheinen. So können Zielformulierungen wie das Einnehmen einer Vorreiterrolle beispielsweise dazu führen, dass schnell sichtbare Ergebnisse gegenüber langfristigen Prozessen bevorzugt werden.

Nicht alles davon muss nachteilig sein. Deutlich wird jedoch, dass unabhängig davon, ob diese Ziele und damit verbundene Werte bewusst oder unbewusst gewählt werden – sie bringen eines mit sich: Sie können sich tief bis in die inneren Strukturen und Arbeitsroutinen des Museums auswirken. Geschieht dies in einem zu starken Ausmaß, ist die Frage, ob das, was mal als gut gedacht war, auch immer noch in guten, also den ursprünglich gewünschten, Konsequenzen resultiert.

237

Ein immer wieder prägnantes Beispiel aus den internen Routinen ist der Wert der Effizienz. Im Allgemeinen wird Effizienz verstanden als eine Vorgehensweise, in der eine Organisation die richtigen, sprich zielführenden, Maßnahmen ergreift und diese auf eine sinnvolle, sprich effiziente, Art und Weise umsetzt (Conen 2014, S. 41-43). Interpretiert wird die effiziente Vorgehensweise häufig aber als eine zeitsparende Art und Weise des Arbeitens, also die unbewusste Annahme ist hier: Effizient heißt schnell – vor allem schneller als andere – und das ist gut. Maßnahmen müssen schnell ergriffen und umgesetzt werden, Museen müssen schneller reagieren und als Vorreiter schneller sein als die Konkurrenz. Bis zu einem gewissen Grad ist das sicherlich auch zielführend, um Entscheidungen zu be-

fördern und in Bewegung zu bleiben. Nimmt diese Vorgehensweise allerdings überhand, dann führt sie zum Arbeiten unter hohem Zeitdruck und damit häufig auch zu Entscheidungen und Vorgehensweisen, die möglichst schnell – und das heißt dann eingeübt, nicht neu, einfach, weniger komplex – umzusetzen sind. Wann immer das gut ist, was schnell geklappt hat oder realisiert werden

**238** konnte, bleibt dafür vielleicht die qualitativ bessere und kreativere, aber eben zeitintensivere, Lösung auf der Strecke. Dann sticht (Zeit-) Effizienz beispielsweise Kreativität und Innovation aus.

In Hinsicht darauf, was Museen und auch andere Kultureinrichtungen leisten sollen – nämlich einen gesellschaftlichen Beitrag – ist die Frage, ob wirklich das schnelle Handeln oder die längere, aber dafür qualitativer, partizipativer, kreativere, Variante die gute Wahl sind.<sup>02</sup>

An dieser Stelle zeigt sich das Hineinwirken bis tief in die Museumsstrukturen deutlich: Wenn schnelle Lösungen gefordert sind, dann hat das direkte Auswirkungen darauf, wie die interne Zusammenarbeit gestaltet wird. Schnelle Lösungen führen zu zentralisierenden Entscheidungsstrukturen und einer bestimmten Art der Zusammenarbeit,

die eben schnelles Arbeiten unterstützt: Gute Zusammenarbeit ist dann häufig mit harmonisch, unkompliziert, mit guter Wellenlänge und so weiter assoziiert – eben allem, was Irritationen und Aushandlungsprozessen widerspricht. Damit spricht das Verständnis von effizient gleich schnell gleich gut auch gegen das immer mehr benannte und geforderte Ziel der Diversität in Kultureinrichtungen. Eine Form der Zusammenarbeit, die reibungslos und damit schnell abläuft steht dann gegen Personen, die andere Perspektiven, andere Arbeitsweisen, andere Ideen mitbringen. Gegen Personen, die Einwände, Anmerkungen, Ergänzungen, Rückfragen und so weiter äußern. Gegen alles, was das gute Arbeitsklima stört. Das zeigt sich teils schon in den Personalauswahlprozessen. Die Wahrnehmung, dass man vor allem Personen brauche, die gut zu uns passen führt, wenn es immer die Maßgabe ist, zu homogenen Teams und ist damit im schlimmsten Fall gegenteilig zur diversitätsorientierten Öffnung.<sup>03</sup>

Selbst in der Beurteilung der Arbeit und damit im Verhältnis zwischen Leitungspersonen und Angestellten finden sich solche unbewussten Werte, die nachhaltig Strukturen verändern. Als gute Leistung wird diejenige beurteilt, die man erwartet hat, vielleicht sogar diejenige, die man so oder so ähnlich selbst geleistet hätte, hätte man die Aufgabe

<sup>02</sup>

Ausführlich zu Wertdimensionen und Abwägung zwischen bzw. Evaluation von Qualität und Quantität siehe bspw. Orea-Giner, De-Pablos-Hereder und Vacas Guerrero 2021; Grüb und Martin 2020; Fachverband Kulturmanagement und Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften 2016; Perrot und Wodinig 2008; Deutscher Museumsbund e. V. und Bundesverband Museumpädagogik e. V. 2020; Crossick und Kaszynska 2016.

<sup>03</sup>

Zur diversitätssensiblen Personalauswahl siehe bspw. Antidiskriminierungsstelle 2021; Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2019; Akkoyun et al. 2020; Ercan, Leyla 2021.

selbst übernommen. So wird im Arbeitsalltag schnell – und oft unbewusst – entschieden, was gut ist und was nicht. Die Konsequenzen dieser Entscheidungen sind dann allerdings nicht immer gut für das, was das Museum häufig auch erreichen wollte: Innovative Angebote entwickeln, diversitätsgeöffnet sein, ein Ort des Dialogs bilden – um nur einige weitere Schlagworte aus dem Museumsdiskurs zu nennen.

Was die Ausführungen solcher, vermeintlich kleinen, Verkettungen aufzeigen sollen: Eine unreflektierte Bewertung oder Einschätzung als gut stammt häufig aus vorherigen, vielleicht veralteten Zielsetzungen und wirkt im schlimmsten Fall sogar gegen die neuen und veränderten Ziele. Was das hier gewählte Beispiel von guter Effizienz im Kontrast zur guten Diversitätsöffnung zeigt: Der Betrieb kann mit vorhandenen Ressourcen nicht alles gleichermaßen parallel verändern – arbeitsökonomisch braucht Veränderung Zeit und Aufmerksamkeit kostet damit zunächst die bisherigen gut etablierten Routinen. Wenn ein Museum seine Strukturen substanzell für Diversität öffnen soll, wird das der Erfahrung nach nicht schnell passieren. Wenn ein Museum wiederum schnell Ziele umsetzen soll, wird es das wahrscheinlich nicht mit veränderten und noch ungewohnten, sondern mit alten, sicher erlernten und dadurch störungsfreieren Routinen und Strukturen lösen. Diese Beispiele lassen sich auf noch weitere strategische Werte ausweiten, die sich auf einer Skala befinden und gegeneinander abgewogen werden müssen: Wie etwa bewahrend gegen innovativ, wissenschaftlich gegen unterhal tend. Insgesamt zeigt sich, dass es dabei aber

eigentlich nicht um ein Entweder-Oder, sondern eher um ein bewusstes, reflektiertes Und gehen sollte, das langfristig wohl am ehesten gut ist.

Zusammengefasst: Gut ist kontextabhängig. Die Bewertung gut ist nur dann unproblematisch, wenn sie insbesondere von den entscheidungstragenden Akteur:innen in Kulturpolitik und Leitungsebenen, die die Handlungslogiken prägen, reflektiert und ausgehandelt wurde. Gut ist dann wirklich gut, wenn die Konsequenzen des jeweiligen Verständnisses wirklich auf die Aspekte einzahlen, die als Zielsetzungen formuliert wurden.

## Literaturverzeichnis

- Akkoyun, Yasemin et al. 2020. Diversitätsorientierte Nachwuchsförderung und Personalgewinnung im Kunst- und Kulturbereich: Eine Publikation der Stiftung Genshagen im Rahmen des Kompetenzverbunds Kulturelle Integration und Wissenstransfer. Unveröffentlichtes Manuskript. [http://www.stiftung-genshagen.de/fileadmin/Dateien/2020\\_Dateien/KUKU/KIWit\\_Broschuer/KIWit\\_Broschuer\\_Diversitaet.pdf](http://www.stiftung-genshagen.de/fileadmin/Dateien/2020_Dateien/KUKU/KIWit_Broschuer/KIWit_Broschuer_Diversitaet.pdf). Zugriffen: 14. Februar 2022.
- Antidiskriminierungsstelle. 2021. Publikationen – Divers, fair und digital: Personalauswahl diskriminierungsfrei gestalten. [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Dokumentationen/dokumentation\\_ft\\_digital\\_recruiting.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Dokumentationen/dokumentation_ft_digital_recruiting.html). Zugriffen: 9. September 2021.
- Antidiskriminierungsstelle des Bundes. 2019. „Fair in den Job! Leitfaden für diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren.“ [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/fair\\_in\\_den\\_job.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Leitfaeden/fair_in_den_job.pdf?__blob=publicationFile&v=3). Zugriffen: 3. Januar 2023.
- Belfiore, Eleonora. 2016. Cultural policy research in the real world: curating “impact”, facilitating “enlightenment”. In *Cultural Trends* 25 (3): 205–16. <https://doi.org/10.1080/09548963.2016.1204050>.
- Conen, Michaela. 2014. Strategisches Management in Museen: Mit Change Management und Balanced Scorecard aktiv gestalten. Schriften zur Kultur- und Museumsmanagement. Bielefeld: transcript.
- Crossick, Geoffrey und Patrycja Kaszynska. 2014. Under construction: Towards a framework for cultural value. In *Cultural Trends* 23 (2): 120–31. <https://doi.org/10.1080/09548963.2014.897453>.
- Crossick, Geoffrey und Patrycja Kaszynska. 2016. Understanding the value of arts & culture | The AHRC Cultural Value Project. <https://www.ukri.org/wp-content/uploads/2021/11/AHRC-291121-UnderstandingTheValueOfArts-CulturalValueProjectReport.pdf>. Zugriffen: 3. Januar 2023.
- Davies, Sue M. et al. 2013. The museum values framework: a framework for understanding organisational culture in museums. In *Museum Management and Curatorship* 28 (4): 345–61. <https://doi.org/10.1080/09647775.2013.831247>.
- Deutscher Museumsbund e. V. und Bundesverband Museumpädagogik e. V. 2020. „Leitfaden Bildung und Vermittlung im Museum gestalten.“ <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2020/12/dmb-leitfaden-bildung-u-vermittlung-web-bfrei-20201201-002.pdf>. Zugriffen: 3. Januar 2023.
- Diversity Arts Culture. 2020. Wir hatten da ein Projekt... Diversität strukturell denken. <https://diversity-arts-culture.berlin/magazin-und-publikationen/publikation-wir-hatten-da-ein-projekt>. Zugriffen: 14. Februar 2022.
- Ercan, Leyla. 2021. It's all about belonging: Diversitätsentwicklung als Schaffung neuer postmigrantischer Kooperations-, Partizipations- und Zugehörigkeitskulturen in Kulturbetrieben. In *Diversitätskompass – Wie können Kulturinstitutionen diverser werden? Erfahrungen aus dem 360°-Programm*. [https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user\\_upload/content\\_stage/360/360\\_\\_Diversitaetskompass.pdf](https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/360/360__Diversitaetskompass.pdf). Zugriffen: 3. Januar 2023.
- Fachverband Kulturmanagement und Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften. 2016. Tagungsdokumentation: 9. Jahrestagung Fachverband Kulturmanagement: Evaluation im Kulturbereich. [http://fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2015/04/Tagungsdokumentation\\_9-Jahrestagung\\_Winterthur-20164.pdf](http://fachverband-kulturmanagement.org/wp-content/uploads/2015/04/Tagungsdokumentation_9-Jahrestagung_Winterthur-20164.pdf). Zugriffen: 14. Februar 2022.
- Grüb, Birgit und Sebastian Martin. 2020. Public value of cultural heritages – towards a better understanding of citizen's valuation of Austrian museums. In *Cultural Trends* 29 (5): 337–58. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1822142>.
- Hinings, Bob. 2012. Connections Between Institutional Logics and Organizational Culture. In *Journal of Management Inquiry* 21 (1): 98–101. <https://doi.org/10.1177/1056492611419798>.
- Klein, Armin. 2011. Der exzellente Kulturbetrieb. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Orea-Giner, Alicia, et al. 2021. Sustainability, economic value and socio-cultural impacts of museums: a theoretical proposition of a research method. In *Museum Management and Curatorship* 36 (1): 48–61. <https://doi.org/10.1080/09647775.2019.1700468>.
- Perrot, Anne-Catherine de und Tina Wodtunig. 2008. Evaluieren in der Kultur – Warum, was, wann und wie? [https://prohelvetia.ch/app/uploads/2016/12/leitfaden\\_2014\\_dt\\_online.pdf](https://prohelvetia.ch/app/uploads/2016/12/leitfaden_2014_dt_online.pdf). Zugriffen: 14. Februar 2022.
- Quinn, Robert E. und John Rohrbaugh. 1981. A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. In *Public Productivity Review* 5 (2): 122. <https://doi.org/10.2307/3380029>.
- Thornton, Patricia H., et al. 2012. The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process. Oxford: Oxford University Press.
- Zukunftsakademie NRW. 2019. Jetzt change grow impulse: work book. [https://www.kiwit.org/media/material-downloads/zak\\_book\\_gesamt\\_web\\_kurz.pdf](https://www.kiwit.org/media/material-downloads/zak_book_gesamt_web_kurz.pdf). Zugriffen: 14. Februar 2022.

# Culture is/as for Change

## Kultur macht Sinn: Zum Konzept eines kulturell fundierten Verständnisses von Nachhaltigkeit

Matthias Henkel

Alle Fähigkeiten und Erkenntnisse, die die Menschheit bislang erdacht, erlernt und ergründet hat, haben uns an den Punkt gebracht, an dem wir heute stehen: *an den Abgrund*. Wir haben kein einzelnes Problem, sondern wir sind Zeitzeugen einer Stapelkrise (Markus Gabriel).<sup>01</sup>

241

- Wir sind konfrontiert mit schwindenden Ressourcen.
- Wir erleben im Jahresmittel steigende Temperaturen.
- Es häufen sich Extremwetterlagen.
- Die Pandemie hat uns die Verwundbarkeit globaler Lieferketten vor Augen geführt.
- Anstehende gesellschaftliche Transformationen erzwingen tiefgreifende politische Entscheidungen.
- Bei alledem werden die vorhandenen globalen Ungerechtigkeiten immer deutlicher wahrnehmbar.
- Nicht zuletzt sind wir konfrontiert mit kriegerischen Auseinandersetzungen.

Vermutlich werden wir nicht alles richtig machen können, bei dieser anstehenden Poly-Transformation. Warum? Weil unsere Realität so komplex geworden ist; und weil die Abhängigkeiten einzelner Faktoren mitunter verdeckt sind: Alles ist Wechselwirkung. So hat es bereits Alexander von Humboldt formuliert.<sup>02</sup>

Die Dynamik der Veränderungen zwingt uns zum Handeln. Wie aber kommen wir vom Debattieren, Räsonieren und Resignieren ins zielgerichtete, globale und zugleich generationsübergreifende wie auch gerechte Handeln? Ich bin der festen Überzeugung, dass Kunst, Kultur und Geschichte eine wichtige – vielleicht sogar die entscheidende Rolle – bei diesem Wechsel der angestammten Paradigmen spielen können.

<sup>01</sup>  
<https://www.diearchitekten.org/quicklinks/newsroom/detail/mit-70-durch-die-stapelkrise/>. Zugegriffen: 12.12.2022.

<sup>02</sup>  
<https://www.zeit.de/zeit-geschichte/2018/02/alexander-von-humboldt-suedamerika-forschung-natur-tiere/seite-2>. Zugegriffen: 12.12.2022.

Es reicht nicht mehr aus, dass Kultureinrichtungen – wie Museen, Bibliotheken, Archive oder Universitäten – nachhaltiger werden, dass wir Leuchtmittel austauschen und die Heizungsthermostate um zwei Grad absenken. Ich plädiere vielmehr dafür, gemeinsam ein neues Verständnis von Nachhaltigkeit zu entwickeln, bei dem Kunst und Kultur nicht nur als nice-to-have, als Feigenblatt oder bes-

**242** tenfalls als sinnvolle Arabeske fungieren. Kunst und Kultur sollten als sinnstiftender, elementarer Bestandteil eines neuen Begriffs von Nachhaltigkeit verstanden werden.

## Was aber eigentlich heißt Nachhaltigkeit?

„Wird derhalben die grösste Kunst / Wissenschaft / Fleiß / und Einrichtung hiesiger Lande darinnen beruhen / wie eine sothane Conservation und Anbau des Holtzes anzustellen / daß es eine continuirliche beständige und nachhaltende Nutzung gebe / weiln es eine unentberliche Sache ist / ohne welche das Land in seinem Esse [im Sinne von Wesen], nicht bleiben mag.“  
(Carlowitz 1713, S. 105–106)

Mit diesen Zeilen hat Hans Carl von Carlowitz im Jahr 1713 das Wort Nachhaltigkeit in die Welt gebracht. Über 280 Jahre später spricht Hans-Peter Dürr in seinem Buch „Für eine zivile Gesellschaft“ davon, dass es uns heute vielmehr um „Zukunftsfähigkeit“ gehen muss (Dürr, 2002). Um ein solches Verständnis entwickeln zu können, müssen wir buchstäblich den Sachverhalten an die Wurzeln gehen.

Die lange Geschichte des Begriffs und seine wechselnde Interpretation hier umfänglich zu diskutieren, würde den Rahmen der Publikation sprengen. Aus diesem Grund findet sich im Anhang eine bibliographische Chronologie, die angesichts von fast 300 Jahren Begriffsgeschichte zwar keine Vollständigkeit anstrebt, aber vielfältige Zugänge für individuelle Recherchen ermöglichen soll.

## Kultur – Natur

In der westlichen Hemisphäre war die Weltwahrnehmung lange von einer gewissen Dichotomie – Kultur als das vom Menschen Geschaffene; Natur als das Gegebene – geprägt. Wir sind jedoch inzwischen im Zeitalter des Anthropozäns angekommen, „in dem die Menschheit den dominanten geophysikalischen Einfluss auf das Erdsystem hat“ (Dürbeck, 2018). Daraus leitet sich auch die Verantwortung des Menschen für die Zukunft des gesamten Planeten ab. Nichts weniger als die Stellung des Menschen zu Natur und Kosmos ist neu zu bestimmen. Künftig ist mit den begrenzten natürlichen Ressourcen verantwortungsvoll umzugehen.

Damit wäre eine Art human-ökologischer Imperativ formuliert: Kultur kann nicht nur ökologisch sein, sie muss es sein: „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden.“ (Jonas 2018)<sup>03</sup>. „[Erst] wenn der Nachhaltigkeitsgedanke auch in der Kultur angekommen und verankert ist, werden tatsächliche Veränderungen im Lebensstil passieren“ (Meyer 2020). Warum, so stellt sich die Frage, drehen wir den argumentativen Spieß nicht einfach um und nutzen die Kultur – das heißt den Kanon der menschheitlichen Grundwerte –, um die erforderlichen Wechsel der Paradigmen zu ermöglichen?

ALLE, SOFORT, IMMER! So kurz und prägnant ließe sich die Agenda für ein globales, gerechtes, generationsübergreifend angelegtes und damit wirklich nachhaltiges Handeln beschreiben.

## **Eine ganzheitliche Nachhaltigkeit erfordert eine regenerative Landwirtschaft**

Der ökologische Landbau hat sich bislang nicht als faktischer Mainstream der Biomasse-Produktion zu Nahrungszwecken etabliert, ist aber in der öffentlichen Wahrnehmung weitgehend akzeptiert. Eine einfache Umstellung des konventionellen Landbaus wird jedoch nicht gelingen: Der grassierende Raubbau an

der Natur hat die Qualität der Böden zu stark in Mitleidenschaft gezogen. Das bedeutet, dass es ohne eine regenerative Landwirtschaft keine ganzheitliche Nachhaltigkeit geben wird. „Grundlage der regenerativen Landwirtschaft [aber] ist ein neues Verständnis der Bodenbiologie und Bodenökologie.“ (Arnold 2021, S. 17).

**243**  
Wir lernen heute, dass Pflanzen in enger Partnerschaft mit Bodenpilzen stehen – und dass pflanzliche Ernährung und Gesundheit von dieser Symbiose unmittelbar abhängen. Die meisten Pflanzen erhalten einen Großteil ihrer Nährstoffe über Pilze und versorgen – gewissermaßen im Gegenzug – den Boden mit Kohlenhydraten aus der Photosynthese. „So unterhalten Pilze und Pflanzen unterirdisch das komplexeste Handelssystem, das uns Menschen bekannt ist“ (Arnold 2021, S. 17). Und eben diese Lieferketten werden durch die bisherige Form der Landwirtschaft nachhaltig [sic!] gestört (Umweltbundesamt 2022). Durch diesen hier angedeuteten Brückenschlag zwischen Kultur und Natur wird deutlich, dass es keine einfache Lösung und kein universell einsetzbares Konzept für die Implementierung eines wirklich ganzheitlichen Nachhaltigkeitsgedankens geben kann: Wir müssen und sollten unseren Fokus also erheblich erweitern.

<sup>03</sup>

Vgl. Hans Jonas mit seinem ökologischen Imperativ: „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden.“ <https://www.deutschlandfunkkultur.de/philosophie-aus-den-archiven-hans-jonas-ueber-die-tuecke-100.html>

## Das Drei-Säulen-Modell

Mit Hilfe des klassischen Drei-Säulen-Modells für Nachhaltigkeit – das durch den sogenannten Brundtland-Bericht im Jahr 1983 formuliert wurde – wird es nicht mehr gelingen, die zwischenzeitlich anstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Dort heißt es: Nachhaltig ist eine Entwicklung, „die den

**244** Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“ (Lexikon der Nachhaltigkeit 2015). Möglicherweise liegt dieses zu kurz greifende Verständnis daran, dass in den 1980er-Jahren noch nicht vorstellbar war, dass sich wichtige Parameter unsere Um-Welt – wie Temperatur, steigende Meeresspiegel und veränderte Niederschlagsmengen – wirklich in menschlich merklichen Zeiträumen dramatisch verändern können.

Keine 20 Jahre später formuliert der Physiker Hans-Peter Dürr eine noch heute bemerkenswerte Vision: „Meine Betrachtungen haben mit der Vision einer ökologisch nachhaltigen, gerechten und lebenswerten menschlichen Zivilisation zu tun, eine Utopie, deren Realisierung aus heutiger Sicht unwahrscheinlich erscheint. Und doch müssen wir wohl, wenn wir der Menschheit langfristig eine Überlebenschance sichern wollen, eine solche Zivilisation mit allen Mitteln anstreben. Dies verlangt von uns ein Handeln, dass in weit höherem Maße, als wir dies heute tun, die hohe Komplexität und die wechselseitigen Bedingtheiten in der Wirklichkeit wahrnehmen

und berücksichtigen. Ganzheitlich wahrnehmen, global denken und dann auch lokal und vernetzt handeln, sollte dabei unsere Devise sein.“ (Dürr 2002, S. 104). Die Botschaft von Hans-Peter Dürr ist eindeutig: Wir brauchen ein Mehr vom Weniger! Wie aber kann eine solche Erkenntnis mehr Raum greifen, eine größere Akzeptanz finden – in globalen Dimensionen? (vgl. Esch 2021).

## Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)

Anlässlich der UN-Umweltkonferenz in Rio de Janeiro 1992 wurden mit der Agenda 21 Leitlinien zur nachhaltigen Entwicklung im 21. Jahrhundert verabschiedet. Der Bereich Bildung wurde darin als eines der zentralen Handlungsfelder benannt. Zehn Jahre später, auf dem Weltgipfel Rio +10 in Johannesburg, wurde diese zentrale Bedeutung von Bildung noch einmal bekräftigt (vgl. Kühnert 2019). Unter Bildung für nachhaltige Entwicklung wird verstanden: „Eine chancengerechte Entwicklung, die ein Leben in Frieden und ein dauerhaft tragfähiges Ökosystem ermöglicht. [...] Nachhaltige Bildung soll über die Vermittlung von Faktenwissen hinausgehen. Werte und Kompetenzen werden vermittelt und Menschen so dazu befähigt, vorausschauend zu denken, autonom zu handeln, an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen teilzuhaben und sich interdisziplinäres Wissen anzueignen.“ (Kühnert 2019)

Etwa gleichzeitig formuliert es Hans-Peter Dürr folgendermaßen: „Wir sind heute immer

noch in der alten Denkweise verhakt, dass streng genommen nur Dinge für uns wahrnehmbar und deshalb wahr sind, wenn wir sie greifen können, also materielle Objekte sind. Das sind aber die unwichtigen Dinge in dieser Welt. Deshalb brauchen wir die Kunst, um uns den Zugang zu dem Unfassbaren offen zu halten, damit wir besser verstehen und erfahren, was unserer Wirklichkeit eigentlich zu Grunde liegt“ (Dürr 2002, S. 121). Zur Bildung – im Sinne der Vermittlung von Wissen und Werten – so können wir an dieser Stelle schließen, gehört eben auch die Ansprache aller Sinnesorgane des Menschen; auch hier ist also Ganzheitlichkeit gefragt.

**„Man sieht nur mit dem Herzen gut, ...“**  
(de Saint-Exupéry 1943)

Im Rahmen der Toblacher Gespräche von 1989 wurden zwölf Thesen formuliert, um eine „Zukunft der Zukunft“ zu ermöglichen. Exemplarisch sei an dieser Stelle die These Nummer 3 wiedergegeben:

„Schönheit ist eine zentrale Dimension der Nachhaltigkeit, ein unverzichtbarer und zu wenig beachteter Aspekt von Zukunftsfähigkeit. Eine nachhaltige Entwicklung wird den Ressourcenverbrauch vermindern müssen. Diese Begrenzung ist eine Chance. Gefragt sind Produktionsformen, Lebensstile und Konsumarten, die einen maßvollen Naturverbrauch mit sich bringen, attraktiv sind und den Charme haben, mit den auferlegten Grenzen zu rechnen, wie die in Toblach vorgestellten Beispiele zeigen. Die Schönheit des rechten

Maßes, des Unterlassens, des Weniger, des behutsamen Umgangs mit den Ressourcen, aber auch die Schönheit der ökologischen und kulturellen Vielfalt, der Eigenart, der wiedergefundenen lokalen Identität und die Schönheit des postindustriellen und solaren Zeitalters sind Ausprägungen einer Schönheit, die mit einem zukunftsfähigen Leben Hand in Hand geht.“ Toblacher Thesen (1998)

**245**

Es geht hier also nicht um die Schürfrechte für den Abbau von Rohstoffen, sondern es ging um den *Rohstoff* der kosmischen Existenz schlechthin: Es ging um die Schönheit.

**Kipppunkte des erkenntnisgeleiteten Handelns – Unlearning the Given**

Die Definition von Kipppunkten als „Grenzwert, an dem eine kleine zusätzliche Störung zu einer qualitativen Veränderung im System führen kann“ wird bislang meist als Veränderung hin zum Negativen interpretiert (Rahmstorf et al. 2019, Seite 2). Künftig ist hingegen eine willentliche Herbeiführung von Kipppunkten des Handelns – motiviert durch ein erkenntnisgeleitetes Erkennen, Vor-denken und Planen – erforderlich.

Um einen so elementaren Paradigmenwechsel bewerkstelligen zu können, bedarf es mutiger Schritte, die weniger auf dem Erlernen zusätzlicher Fähigkeiten fußen als vielmehr auf dem Verlernen veralteter Denk- und Handlungsmuster. Es geht um das Verlernen: „Un-

learning is not forgetting, it is neither deletion, cancellation nor burning off. It is writing bolder and writing anew. It is commenting and questioning. It is giving new footnotes to old and other narratives. It is the wiping off of the dust, clearing of the grass, and cracking off the plaster that lays above the erased. Unlearning is flipping the coin and awakening the ghosts. Unlearning is looking in the mirror and seeing the world, rather than a concept of universalism that indeed purports a hegemony of knowledge.<sup>04</sup>

**246** Prinzipiell wäre also die DOCUMENTA 15 in Kassel ein hervorragendes Projekt gewesen, um mit den Mitteln der Kunst eine andere Sicht auf die Welt zu üben. Das Debakel um die mangelnde Bereitschaft zur Aufklärung der Vorwürfe des Antisemitismus führte allerdings dazu, dass der eigentliche, inhaltlich-kuratorische Ansatz des Kollektivs RU-ANGRUPA vollkommen in den Hintergrund geriet. Vielleicht wäre sogar hier – durch eine radikale Umkehr der Blickrichtung – eine wirklich produktive Bewegung im öffentlichen Debattenraum möglich gewesen?<sup>05</sup>

## What can we potentially do with collective resources?

Anlässlich der Pressekonferenz zur Eröffnung der DOCUMENTA 15 fand sich das hier abgebildete Banner am Aue-Stadion. Die zunächst einfach wirkende Frage: „What can we potentially do with collective resources?“ hat es jedoch in sich:

### WHAT -

Als Einleitung eines Fragesatzes macht das *What* deutlich, dass es nicht um einfache Antworten geht, sondern dass wir (als Weltgemeinschaft) zunächst die Fragen formulieren, die möglichst viele Erfordernisse berücksichtigen.

### CAN WE -

Das *We* kann als kumulatives Personalpronomen zur Beschreibung der Weltgemeinschaft verstanden werden.

### POTENTIALLY -

*Potentially* eröffnet den Möglichkeitsraum unterschiedlicher Handlungssstränge.

### DO WITH -

*Do* ist als klare Aufforderung zum Handeln zu verstehen.

<sup>04</sup>

Bonaventure Soh Bejeng Ndikung hat den Ansatz des *Unlearning the Given* als einer der Co-Kuratoren der DOCUMENTA 14 Kassel/Athen entwickeln. <https://savvy-contemporary.com/dc/events/2016/unlearning-the-given/>. Zugriffen: 20. Dezember 2022. In diesem Zusammenhang sei auf ein interessantes Projekt „Mediating the Ecological Imperative. SNSF Sinergia 2021–2024“ hingewiesen. *Mediating the Ecological Imperative* SNSF Sinergia 2021–2024. <https://ecological-imperative.ch/information>. Zugriffen: 20. Dezember 2022.

<sup>05</sup>

Hier wird für eine Trennung unterschiedlicher Diskursebenen plädiert: einerseits für eine transparente und rückhaltlose Aufklärung der im Raum stehenden Vorwürfe des Antisemitismus – andererseits für einen davon losgelösten Dialog zum künstlerisch-kuratorischen Konzept LUMBUNG.



Banner am Aue-Stadion aus Anlass der Pressekonferenz zu DOCUMENTA 15 in Kassel 2022

### COLLECTIVE RESOURCES –

*Collective Resources* macht deutlich, dass es wirklich um der gesamten Weltgemeinschaft gehörige Ressourcen geht, deren Verwendung auch nur aus der Perspektive der globalen Gerechtigkeit geregelt werden sollte.

Aus der Exegese allein dieses Banners ließe sich das Plädoyer für eine Reisscheune einer neuen mentalen Verfasstheit ableiten: gemeinsam, kulturell überlappend – jeweils auf Augenhöhe; vermittelnd zwischen dem Globalen Norden und dem Globalen Süden: Es geht um Gestaltung – auf der Basis einer noch zu formulierenden gemeinsamen Haltung.

In diesem Zusammenhang ist auch das Tutzinger Manifest der KuPoGe vom April 2001 eine nach wie vor lesenswerte Quelle. Hier

wird die lokale, nationale und internationale Nachhaltigkeitspolitik aufgefordert, sich mehr als bisher den gesellschaftlichen Entwicklungspotenzialen von Kultur, Ästhetik und Kunst zu öffnen: „Wenn Nachhaltigkeit attraktiv sein und faszinieren soll, wenn sie die Sinne ansprechen und Sinn vermitteln soll, dann wird die Kategorie Schönheit zum elementaren Baustoff einer Zukunft mit Zukunft, zu einem allen Menschen zustehenden Lebens-Mittel“ (Tutzinger Manifest 2001).

Zwanzig Jahre später entbrannte – im zeitlichen Umfeld der Pandemie und des erforderlichen Shutdown-Reglements – die unselige Debatte um die Systemrelevanz kultureller Einrichtungen.<sup>06</sup> Das ist auf den ersten Blick verständlich, denn Sichtbarkeit und Nutzbarkeit sind in unserer Jetzzeit von höchster Relevanz. Die Frage ist nur, ob sich die Kul-

06

Als Einstieg in die seinerzeitige Debatte seien an dieser Stelle drei Verweise genannt: Sind Kunst und Kultur „systemrelevant“? (Springer 2021); Kunst und Kultur in der Krise. (Ullmer o. J.); Plädoyer – Warum Kunst und Musik systemrelevant sind (planung&analyse 2020).

tureinrichtungen damit selbst einen Gefallen getan haben, wenn Sie sich mit anderen Einrichtungen der Daseinsvorsorge in eine Konkurrenz begeben, mit Feuerwehr und Polizei, mit Müllabfuhr und Krankenhaus, mit dem Wasserwerk. Der Verlauf der Diskussionen und letztlich auch die Regelungen im Shutdown haben deutlich werden lassen, dass die Kultureinrichtungen eben nicht zur

**248** kritischen Infrastruktur gezählt werden: „Erst kommt das Fres- sen, dann kommt die Moral.“

So hat es Bertholt Brecht schon 1928 in seiner „Dreigroschenoper“ formuliert (Brecht 1928).

Im Jahr 2010 veröffentlichte der Deutsche Kulturrat folgendes Statement: „Kunst und Kultur haben eine herausragende Bedeutung für die Gesellschaft. Sie spiegeln gesellschaftliche Debatten wider, sie bieten Reibungsflächen zur Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit, sie weisen über das alltägliche Geschehen hinaus. Kunst und Kultur sind Ausdruck des menschlichen Daseins. Die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur verweist auf die Vergangenheit und den Umgang mit überbrachten Werten, sie hat zugleich eine zukunftsgerichtete Dimension und beinhaltet Visionen einer künftigen Gesellschaft. [...] Kulturelle Bildung eröffnet neue Welten, sie bietet die Möglichkeit der Auseinandersetzung mit sich selbst und mit der Kunst. Kulturelle Bildung ist eine der Voraussetzungen für individuelle Kreativität und eigenes künstlerisches Schaffen“ (Deutscher Kulturrat 2010). Damit wird nicht weniger beschrieben, als dass Kunst und Kultur wirklich als Le-

bensmittel zu verstehen sind – und nicht nur als Lebensmittelpunkt für die Künstler:innen selbst.

### **Nicht als vierte Säule – sondern als werte-orientiertes Fundament von kulturellen Überlappungen und dem Raum für Seelenrelevanz (Mall 1998, S. 54ff.)**

- „Wir haben am Ende des Lockdowns, als wir Konzerte in Seniorenwohnhäusern gegeben haben, das Fazit ziehen dürfen, dass nach einiger Zeit des notwendigen Rückzugs unsere Kunstform von den Menschen außerordentlich glücklich begrüßt wurde. Wir durften also erfahren, wie seelenrelevant unsere Arbeit ist“ (Tschopp 2020).
- „Ich denke mal umgekehrt vom Kleinen zum Großen und sage: Seelenrelevanz geht vor Systemrelevanz. [...] Seelen bedürfen der Zuwendung, Systemen kann man erheblich sachlicher und distanzierter begegnen“ (Fischer 2021).

Die erste Aussage stammt von einem Musiker, die zweite vom Militärdekan des evangelischen Kirchenamtes der Bundeswehr. Was lässt sich aus diesen Aussagen ableiten? Wenn sich der Kultur- und Kunstsektor deutlicher in die Diskurse um eine ganzheitliche und wirklich kulturell grundierte Nachhaltigkeit einbringen würde, wäre der Gewinn an gesamtgesellschaftlicher Be-Deutung erheblich. Als logische Schlussfolgerung würde es dazu führen, dass Kultureinrichtungen künftig mehr (gesellschaftliche) Verantwortung übernehmen.

- Für ein tieferes Verständnis der komplexen gesellschaftlichen Prozesse, in die wir eingebunden sind, ist eine ganzheitlich gefasste kulturelle Bildung, etwa in Künsten, Kulturen oder Geschichte, ein essenzieller Treiber für Erkenntnis und fundierten Dialog.
- Mit einer kulturell-künstlerischen Unter- setzung würde das klassische Drei-Säulenmodell von Nachhaltigkeit nicht nur sinnvolle Prozesse ermöglichen, sondern sinnstiftend wirken können.
- Durch den aktiven Umgang mit Kunst und Kultur ist es möglich, sinnlich-emotionale Ebenen anzusprechen und zu aktivieren, die durch die reine Bearbeitung des Fak- tischen nicht erreicht werden können. Da- mit wäre die Kernkompetenz von Kunst und Kultur umschrieben – die besondere Qualität von Seelenrelevanz.

Wie also könnte ein solchermaßen gedachter Raum für Seelenrelevanz ausgestattet sein?

- *kulturell überlappend*: Ram Adhar Mall plädiert für eine Konzentration auf das uns Verbindende – eben: auf die (inter-)kul- turellen Überlappungen (vgl. Mall 1998, 54ff.). *Verlernend oder zweifelnd*: Eben nicht in erster Linie auf eine bloße Akkumula- tion von Wissen ausgerichtet, sondern zu- nächst auf ein tiefgreifendes Infragestellen von Handlungs- und Denkmustern sowie Wertvorstellungen, um Raum zu schaffen für einen Wechsel der angestammten Para- digmen.

- *emotional-agil-sinnlich*: Intrinsische Mo- tivation wird erst durch die emotionale Komponente wirkmächtig: Nur so lässt sich aus dem faktisch Sinnvollen der Funke zur Sinnstiftung schlagen.

Die faktisch fundierten Beschreibungen aller einzelnen Krisencluster liegen zum Teil seit langem vor. Das hat jedoch nicht dazu geführt, dass wir durch er- kenntnisgeleitetes Handeln das Aufschaukeln zur Stapelkrise verhindert hätten.

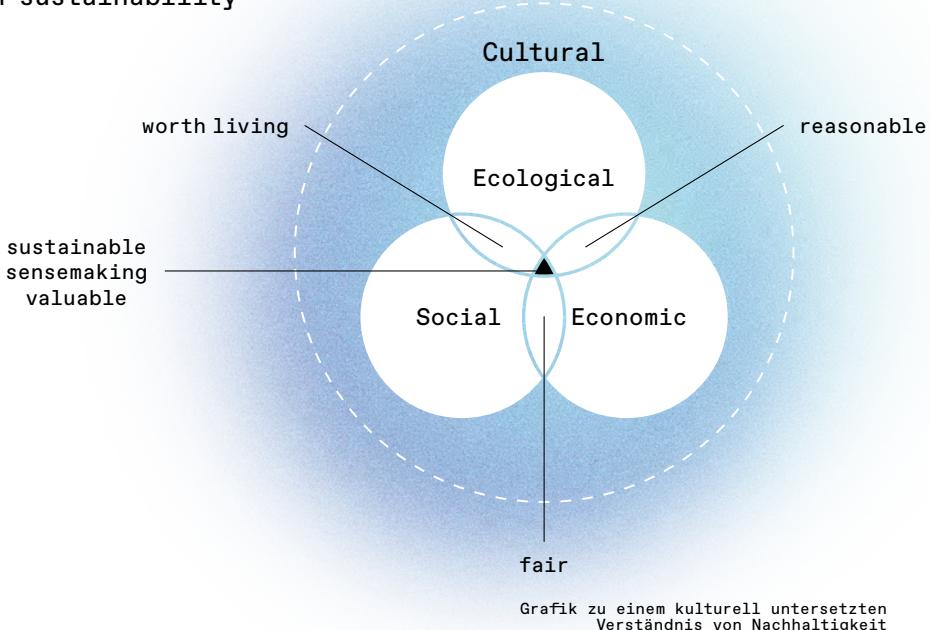
249

Wenn wir den blauen Planeten als habitable Zone für die Zukunft der Zukunft erhalten wollen, müssen wir wohl das Herz in die Hand nehmen, um den Seelenraum mit Relevanz zu füllen. Wir haben die Wahl: Sinnstiftung oder Sintflut.

## Anhang: Eine kleine Archäologie der Nachhaltigkeit

Es würden den Umfang dieses Beitrags sprengen, ein wirklich vollständiges Itinerar der Begriffsgeschichte des Wortes Nachhaltigkeit erarbeiten zu wollen. Gleichwohl soll diese kleine Zeitreise – diese Probegrabung – nicht nur auf bestimmte Wegmarken hinweisen, sondern die geschätzten Leserinnen und Le- ser auch dazu animieren, sich selbst auf die weitere Spurensuche zu begeben. Deutlich wird in jedem Falle, dass viele relevante Gedanken zu diesem Themenfeld bereits schon einmal erwogen worden sind. Es erscheint insofern heute möglich, durch gezielte Rück-

## New understanding of sustainability



griffe ein Weiterdenken, ein Neudenken zu befruchten.

Wir werden wohl nur schwer Zukünfte entwickeln können, wenn wir nicht wissen und wahrnehmen, woher wir eigentlich kommen. Der Ausspruch von Odo Marquard – Zukunft braucht Herkunft – bewahrheitet sich immer wieder aufs Neue, wenngleich es heute an geraten scheint, im Plural zu denken und zu handeln (vgl. Marquard 2003).

Elysion, die Insel der Seligen; auf dieser Insel wohnten – nach griechischen Sagen – die Götter. Ovid beginnt in seinem ersten Buch der Metamorphosen mit folgenden Worten:

„Aurea prima sata est aetas, quae vindice nullo, sponte sua, sine lege fidem rectumque colebat. poena metusque aberant, nec verba minantia fixo“

„Als erstes entstand das Goldene Zeitalter, welches ohne einen Strafvollstrecker, freiwillig und ohne ein Gesetz immer die Aufrichtigkeit und das rechte Tun hochhielt. Strafe und Furcht gab es nicht, auch las man keine drohenden Worte, in Erz geschrieben; keine flehende Menge zitterte vor dem Spruch ihres Richters, sondern alle waren in Sicherheit ohne einen Rächer“

(Ovid, Buch I).

Die Bibel hat daraus dann den Garten Eden – das Paradies – gemacht: „Gott, der Herr, nahm also den Menschen und setzte ihn in den Garten von Eden, damit er ihn bebaue und bewahrte“ (Deutsche Bibelgesellschaft 2022, Genesis 2, 15).

### **1181 - 1226**

Auch wenn im Sonnengesang des Franziskus von Assisi das Wort Nachhaltigkeit nicht explizit auftaucht, wird durch die Formulierung der Aspekt der Achtsamkeit und der umsichtige Umgang mit der Natur mehr als deutlich: „.... Gelobt seist du, mein Herr, durch unsere Schwester, Mutter Erde, die uns erhält und lenkt und vielfältige Früchte hervorbringt und bunte Blumen und Kräuter.“ (Fobes o.J.).

### **1368**

Schon das Mittelalter kannte ökologische Krisen: Durch den Raubbau an der Universalressource Holz kam es im Umfeld städtischer Siedlungen zu großflächigen Kahlschlägen, die durch ein natürliches Nachwachsen der Bäume nicht ausgeglichen werden konnte. Der Nürnberger Patrizier Peter der Ältere Stromer (1315–1388) unternahm im Jahr 1368 im Nürnberger Reichswaldes umfangreiche Versuche einer planmäßigen Forstkultur. Dabei wurden Samen – vor allem Kiefern und Tannen – gezielt gesät. Im Familienbuch des Ulman Stromer findet sich folgende Beschreibung: „Peter mein bruder pracht aus, daz man den walt und holcz seet, davon nu gross vil weld kumen sein (...) Anno domini 1368 zu ostern, do hub man mit dem ersten an den walt zu seen bey dem Lichtenhoff und darnach fil hundert morgen, di man geset hat; und dez waz alles anheber und der den funt mit dem ersten fand Peter Stromeir mein Bruder, dem got gnedig sey“ (Kurras 1990).

### **1713**

Das Prinzip der Nachhaltigkeit im wörtlichen Sinne wurde erstmals von Hans Carl von Carlowitz schriftlich formuliert. „Wird derhalben

die grösste Kunst / Wissenschaft / Fleiß / und Einrichtung hiesiger Lande darinnen beruhen / wie eine sothane Conservation und Anbau des Holtzes anzustellen / daß es eine continuirliche beständige und nachhaltende Nutzung gebe / weiln es eine unentberliche Sache ist / ohne welche das Land in seinem Esse nicht bleiben mag“ (von Carlowitz 1713, S. 105–106).

### **1789**

Das Substantiv *Nachhaltigkeit*

– im Sinne eines dynamischen Gleichgewichts – erschien spätestens 1789 im System der „landwirthschaftlichen Polizey“ des deutschen Juristen Johann Philipp Frank (Frank 1789, S. 363).

### **251**

### **1790**

Nachhaltigkeit bedarf eines wirklich ganzheitlichen Ansatzes, oder, um es mit Goethes Faust zu sagen: „Daß ich nicht mehr mit sauerm Schweiß / Zu sagen brauche, was ich nicht weiß / Daß ich erkenne, was die Welt / Im Innersten zusammenhält / Schau' alle Wirkenskraft und Samen / Und thu' nicht mehr in Worten kramen“ (Goethe 1790, S. 4).

### **1803**

Genau im selben Zeithorizont – um genau zu sein zwischen dem 1. und 5. August 1803 – schreibt Alexander von Humboldt seine berühmt gewordene Aussage „Alles ist Wechselwirkung“ in sein Tagebuch der mexikanischen Reise (Humboldt, Alexander von (1803). Das Wissen Humboldts ist nicht nur die Ansammlung von Beobachtungen aus einer unablässigen Bewegung – sondern auch aus unzähligen Begegnungen heraus. Erst durch diese einzigartige Mischung scheint

das Maß an Ganzheitlichkeit, an Einbettung, zustande kommen zu können, dass in dem so einfach klingenden und doch mit so viel Tiefe versehenen Ausspruch gipfelt. „Denn Alexander von Humboldt verstand es, seine Unruhe, seine ständige Beschäftigung mit mehreren Gegenständen zugleich nicht zu einem wissenschaftlichen Dilettantentum verkommen zu lassen, sondern in einem Prozess ständig

**252** zunehmender Komplexität des Wissens und des Schreibens zu verwandeln“ (Lenz 2015, S. 84).

Ottmar Ette sieht in dem Akt der Humboldtischen Weltbeschreibung den Versuch, „in einer Mensch und Natur zusammendenkenden Konzeption die Grundlagen für eine sich im Kosmos abzeichnende Weltwissenschaft – und zugleich auch für eine Kosmopolitik – zu erarbeiten“ (Ette 2006, S. 38). Vor diesem Hintergrund ist Humboldt nicht als einer der letzten Universalgelehrten zu verstehen, sondern als Pionier einer wirklich holistischen Lebenswissenschaft, die Natur und Kultur gleichermaßen und im Einklang miteinander erforscht.

### 1830

Die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (HNEE) wurde 1830 als Höhere Forstlehranstalt gegründet. Im Jahr 1992 wurde der Studienbetrieb am traditionellen Forst- und Holzforschungsstandort vor den Toren Berlins wieder aufgenommen. <sup>07</sup>

### 1832

Im Titel einer Veröffentlichung wurde das Wort Nachhaltigkeit erstmals 1832 von dem deutschen Forstmann Emil André für sein in Prag erschienenes Buch verwandt (André 1832).

### 1896

Svante Arrhenius formulierte erstmals die Hypothese, dass die globale Erwärmung auf die anthropogenen verursachten Kohlendioxid-Emissionen zurückzuführen ist (Arrhenius 1896, S. 237-276).

### fr. 20. Jahrhundert

„Albert Schweitzer hat der Welt ein einzigartiges Werk hinterlassen, das leider immer weniger bekannt ist, vor allem bei der nachwachsenden Generation. Die von ihm entwickelte Ethik der Ehrfurcht vor dem Leben geht jedermann unmittelbar an und ist aktueller als je zuvor. Sie schlägt Brücken zwischen den Menschen unterschiedlicher Interessen, Religionen und Herkunft. In einer immer komplexer werdenden Welt, in der Wertesicherheit und Orientierungslosigkeit herrschen, stiftet sie Menschlichkeit und friedliches Miteinander – lokal und global“ (vgl. Schweitzer 2013).

### 1968/72

„Club of Rome: eine informelle Vereinigung von Wirtschaftsführern, Politikern und Wissenschaftlern aus 53 Ländern, gegründet 1968 in Rom auf Anregung des italienischen In-

<sup>07</sup>

Vgl. Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde. <https://www.hnee.de/de/Hochschule/Portrt/Portrt-K292.htm?RID=6525>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.

dustriellen Aurelio Peccei (\* 1908, † 1984); Sitz: Winterthur. Die Zahl der Mitglieder ist auf 100 begrenzt. Anlass war eine gemeinsame Besorgnis hinsichtlich weltweiter Krisenerscheinungen, gegen die die Gesellschaften mit ihren Einstellungen, Werten, Interessen sowie Programmen und Institutionen schlecht gerüstet zu sein scheinen. Ziel ist es, diese weltweiten und eng miteinander verknüpften Probleme der Menschheit (z. B. Bevölkerungswachstum, Umweltzerstörung, Rohstoffverbrauch, materieller Wohlstand) durchschaubarer zu machen. Bekannt wurde der Club of Rome durch eine Publikation zu den Interner Link: Grenzen des Wachstums. Der Club of Rome International hat auch unabhängige nationale Vereinigungen und setzt sich für einen globalen Marshallplan ein“ (Bundeszentrale für politische Bildung 2016).

#### 1971

In den 1960er Jahren spielten Umweltfragen in der Politik kaum eine Rolle. Dies änderte sich erst mit der Gründung des Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU).<sup>08</sup>

#### 22. Juli 1974

Im Jahr 1974 folgte die Gründung des Umweltbundesamtes (UBA) in Dessau. „Das Umweltbundesamt ist eine wissenschaftliche Behörde. Unsere etwa 1.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachdisziplinen beobachten und bewerten den Zustand der Umwelt. Wir beraten die Politik

und arbeiten an Gesetzesvorschlägen mit. In Laboren, Simulationsanlagen und Messstationen erhebt und analysiert das UBA eigene Umweltdaten und die Dritter. Gleichzeitig arbeiten wir eng mit den Landesumweltbehörden und Gesundheitsbehörden zusammen.“ <sup>09</sup>

#### 1975

Nicolas Georgescu-Roegen entwickelt eine Liste von Aspekten, die als institutioneller Bestandteil eines minimal-bioökonomischen Programms dienen könnten (Georgescu-Roegen 1975, S. 377-378).

253

#### 1979

Mit seinem Standardwerk „Prinzip Verantwortung“ prägt der Philosoph Hans Jonas den philosophischen Diskurs (Jonas 1979). Die Rezeption greift maßgeblich die Anerkennung einer zukunftsorientierten Natur-, Wissenschafts- und Technikethik auf und stellt den Begriff der Verantwortung ins Zentrum der Ethik. Jonas selbst sieht sich als Verantwortungs- und Zukunftsethiker. Jonas’ „Notstandsethik“ weist in ihrer dezidiert anti-anthropozentrischen Grundhaltung eine Nähe zu biozentrischen Ethiken auf, eines ganzheitlichen Ansatzes, wie ihn auch Albert Schweitzer vertreten hat (vgl. Kußmann 2022).

<sup>08</sup> [https://www.umweltrat.de/DE/Home/home\\_node.html](https://www.umweltrat.de/DE/Home/home_node.html). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.

<sup>09</sup> Umweltbundesamt, Selbstdarstellung <https://www.umweltbundesamt.de/das-uba/wer-wir-sind>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.

## 1983

Einberufung der sog. Brundtland-Kommission durch die Generalversammlung der Vereinten Nationen zur Ermöglichung eines Brückenschlags zwischen den festzustellenden Trends der Umweltzerstörung einerseits und der wirtschaftlichen Weiterentwicklung andererseits. Nach vierjähriger Arbeit wird der Schlussbericht unter dem Titel „Unsere gemeinsame Zukunft“ (Hauff 1987) vorgelegt.

## 254

Unter dem Vorsitz von Gro Harlem Brundtland enthält die Studie eine Zusammenstellung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Problemen. Der Begriff „Dauerhafte Entwicklung“ als übergreifendes Motto des Brundtland-Berichts gilt noch heute als richtungsweisend.

## 1984

Hans Jonas entwickelt – in Anlehnung an Kants Kategorischen Imperativ – einen ontologischen Imperativ, der im Sein selbst gründet: „Handle so, dass die Folgen deines Tuns mit einem künftigen menschenwürdigen Da-sein vereinbar sind, d.h. mit dem Anspruch der Menschheit, auf unbeschränkte Zeit zu überleben“ (Jonas 1984, S. 75-86).

## 1985

Erst spät positionieren sich auch die Kirchen in Deutschland mit einer gemeinsamen Erklärung zur Relevanz einer auf das Leben als solches bezogenen Nachhaltigkeit: „Nicht allein menschliches, sondern auch tierisches und pflanzliches Leben sowie die unbelebte Natur verdienen Wertschätzung, Achtung und Schutz. Die Ehrfurcht vor dem Leben setzt voraus, dass Leben ein Wert ist und dass es darum eine sittliche Aufgabe ist, diesen

Wert zu erhalten. Das Leben ist dem Menschen vorgegeben; es ist seine Aufgabe, dieses Leben zu achten und zu bewahren. Es obliegt seiner Verantwortung, Sorge für seine Umwelt zu tragen. Dies erfordert Rücksicht, Selbstbegrenzung und Selbstkontrolle“ (Gemeinsame Erklärung 1985, 3.2.1 Ehrfurcht vor dem Leben).

## 1987

1987 publizierte die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (World Commission on Environment and Development, WCED,) den Bericht „Our common future“, der nach ihrer Vorsitzenden Gro Harlem Brundtland als Brundtland-Bericht in die Geschichte eingegangen ist. In diesem Bericht wird ein Leitbild zur nachhaltigen Entwicklung beschrieben, dass auch heute noch weitgehend Zustimmung findet (vgl. Brundtland-Bericht 1987). Der Brundtland-Bericht definiert nachhaltige Entwicklung auf zwei Arten: „Dauerhafte Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ (Hauff 1987, S. 46). Diese Definition der intergenerativen ökologischen Gerechtigkeit (Generationengerechtigkeit) ist Bestandteil aller danach vereinbarten Internationalen Umweltabkommen. „Im Wesentlichen ist dauerhafte Entwicklung ein Wandlungsprozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonieren und das derzeitige und künftige Potential vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen“ (Hauff 1987, S. 49).

### 1987

Im Rahmen des Förderprojekts „Angewandte Ökologie“ der Landesanstalt für Umweltschutz in Baden-Württemberg werden die sogenannte „Zauberscheiben der Nachhaltigkeit“ entwickelt (Diefenbacher 1997, S. 71).

### 1989

Im Rahmen der Toblacher Gespräche, die vom 14. bis 16. September 1989 stattfinden, werden zwölf Thesen formuliert, um eine „Zukunft der Zukunft“ zu ermöglichen. „Wir als Bürger müssen die ökologische Wende tragen. Viele haben dies eingesehen, aber fangen nicht bei sich selbst an, wenn andere nicht mitziehen. Wir müssen dabei vorweg erkennen, dass ein Gewinn an Lebensqualität ohne teilweises Verzichten nicht möglich ist“ (Toblacher Thesen 1989, These 4).

### 1992

Im Jahr 1992 verpflichteten sich 178 Staaten auf der Weltkonferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro auf die Agenda 21 – für eine umweltverträgliche, sozial gerechte und ökonomisch tragfähige Entwicklung im 21. Jahrhundert (Rio-Deklaration 1992).

### 1994

Deutscher Bundestag: „Im magischen Dreieck einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung stehen sich wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele gegenüber.“ (Deutscher Bundestag 1994, S. 54)

### 1994

Der seit 1971 existierende Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) gibt im Jahr 1994 sein Umweltgutachten heraus und setzt sich ausführlich mit dem Begriff und den Inhalten der Nachhaltigkeit auseinander und schlägt mit der Formulierung „dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung“ eine eigene Übersetzung vor (Diefenbacher et al. 1997, S. 44)

## 255

### 1995

Die erste UN-Klimakonferenz fand 1995 in Berlin statt; seitdem tagt sie jährlich an wechselnden Standorten (Deutsche Bundesregierung 1995).

### 1996

An der Leuphana-Universität Lüneburg wird der Fachbereich Umweltwissenschaften als interdisziplinärer Fachbereich eingerichtet. <sup>10</sup>

### 1997

Der BUND und MISEREOR geben im Jahr 1997 eine gemeinsame Publikation heraus:

Mit dieser Studie gelang es, die Debatte über die Nachhaltigkeit aus der Wissenschaft in die Gesellschaft zu tragen und die Vision einer zukunftsähnlichen Entwicklung anschaulich zu machen – durch die Entwicklung von Leitbildern für ein anderes Leben und ein anderes Wirtschaften (vgl. Zukunftsfähiges Deutschland 1997).

<sup>10</sup>

<https://www.leuphana.de/universitaet/entwicklung/nachhaltig.html>. Zugriffen: 20. Dezember 2022.

## 1997

Es erscheint der Zwischenbericht der Enquêtekommission des Deutschen Bundestages: „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ (Zwischenbericht 1997).

## 1997

**256** Das Kyoto-Protokoll gilt als Meilenstein in der internationalen Klimapolitik. Es wurde auf der dritten Vertragsstaatenkonferenz der Klimarahmenkonvention in Kyoto 1997 (COP 3) verabschiedet und enthält erstmals rechtsverbindliche Begrenzungs- und Reduzierungsverpflichtungen für die Industrieländer. Das Protokoll wurde von 191 Staaten ratifiziert. Die USA haben das Kyoto-Protokoll bis heute nicht ratifiziert; Kanada ist im Jahr 2013 ausgetreten (vgl. Kyoto Protocol 1997).

## 1997

In einer gemeinsamen Erklärung des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz äußern sich die beiden christlichen Kirchen zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland „Die Kirchen treten dafür ein, dass Solidarität und Gerechtigkeit als entscheidende Maßstäbe einer zukunftsähigen und nachhaltigen Wirtschafts- und Sozialpolitik allgemeine Geltung erhalten“ (Zukunft in Solidarität 1997, S. 7).

## 1998

Im Rahmen der Toblacher Gespräche vom 1998 werden zwölf Thesen formuliert, die Ihren Fokus explizit auf die ästhetische Qualität und Schönheit von Nachhaltigkeit und

Zukunftsfähigkeit legen und damit einem Aspekt Gewicht geben, der bis zu diesem Zeitpunkt nicht unberücksichtigt geblieben ist (Toblacher Thesen 1998).

## 1998

Die Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages liegt ihren Abschlussbericht „Schutz des Menschen und der Umwelt“ vor: „Es ist unverkennbar, dass das Leitziel der dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung zu tiefgreifenden Veränderungen unserer heutigen Lebensweise führen muss, soll es nicht als unverbindliche Leerformel und Deckmantel herhalten, um das gesellschaftliche Versagen vor den Herausforderungen der Zukunft zu kaschieren. Letztlich geht es darum, dass der Umweltschutz wieder in die Offensive gebracht und zukünftig als ein unverzichtbares Mittel für das Überleben der Menschheit begriffen wird.“ (vgl. Enquête-Kommission 1998, S. 219).

## 1999

Seit 1999 ist die Schweiz das erste Land der Welt, das den Begriff der Nachhaltigkeit in der Verfassung verankert hat:

„Artikel 2 Zweck:

1 – Die Schweizerische Eidgenossenschaft schützt die Freiheit und die Rechte des Volkes und wahrt die Unabhängigkeit und die Sicherheit des Landes.

2 – Sie fördert die gemeinsame Wohlfahrt, die nachhaltige Entwicklung, den inneren Zusammenhalt und die kulturelle Vielfalt des Landes.

### Artikel 73 Nachhaltigkeit:

Bund und Kantone streben ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits an.“

(vgl. Bundesverfassung 1999)

### 2001

Das digitale Lexikon der Nachhaltigkeit wurde im Jahr 2001 von der Aachener Stiftung Kathy Beys konzipiert. Das Lexikon wurde Ende 2016 an einen dem Gemeinwohl verpflichteten Träger übergeben. Die weiterhin vorhandene Nachfrage hat die Stiftung zu dem Entschluss geführt, das Portal in dem per 31.12.2015 festgeschriebenen Status als rein historische Referenz am Netz zu belassen (vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2015).

### 2001<sup>11</sup>

Mit dem Tutzinger Manifest hat die KUPO-GE im Jahr 2001 ein Konzept vorgelegt, um eine die Stärkung der kulturell-ästhetischen Dimension von Nachhaltigkeit zu initialisieren. „Das TUTZINGER MANIFEST fordert die lokale, nationale und internationale Nachhaltigkeitspolitik auf, sich mehr als bisher den gesellschaftlichen Entwicklungspotenzialen von Kultur, Ästhetik und Kunst zu öffnen. Denn der Erfolg des Jahrhundertprojektes Nachhaltigkeit dürfte entscheidend davon abhängen, ob und wie weit es künftig gelingt, neben naturwissenschaftlichen, so-

zial- und wirtschaftspolitischen Konzepten auch kulturell-ästhetische Gestaltungskompetenzen substanzIELL in die Umsetzungsstrategien einzubeziehen“ (vgl. Tutzinger Manifest 2001).

### 2002

Im bundesdeutschen Nachhaltigkeitsdiskurs wurde durch den Abschlussbericht der (zweiten) Enquete-Kommission des deutschen Bundestages 1998 das **257** Drei-Säulen-Modell eingeführt. Diese Konstellation wurde dann 2002 durch die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie abgelöst.

Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie benennt vier Dimensionen: Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, Sozialer Zusammenhalt und Internationale Verantwortung). (vgl. Nachhaltigkeitsstrategie 2002). Inzwischen werden nach mehrfachen Revisionen 2004, 2008 und 2012 –38 Indikatoren abgebildet (vgl. Tremmel 2013, S. 41).

### 2002

Der Bericht des Weltgipfels Rio +10 für nachhaltige Entwicklung. 26. August bis 4. September 2002 in Johannesburg (Südafrika) enthält folgenden Passus: „Vom afrikanischen Kontinent aus, der Wiege der Menschheit, geloben wir feierlich vor den Völkern der Welt und vor den Generationen, die diesen Planeten erben werden, unsere Entschlossenheit, dafür Sorge zu tragen, dass unsere gemeinsa-

<sup>11</sup> <https://kupoge.de/ifk/tutzinger-manifest/>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.

me Hoffnung auf eine nachhaltige Entwicklung Wirklichkeit wird.“ (Rio+10 2002, Absatz 37, S. 5)

## 2002

„Auch wenn die Verbindung von Nachhaltigkeit und Kultur – oder gar von Nachhaltigkeit und Kunst – noch einiges Erstaunen auslösen mag: Es ist eine Verbindung mit Zukunft“

**258** (Kurt / Wagner 2002, 13). Auch 20 Jahre nach Erscheinen der Publikation hat dieses Zitat nichts von seiner Schlagkraft verloren.

## 2006

Die deutschen Bischöfe konstatieren in Ihrer Publikation von 2006 folgenden Sachverhalt: „Der globale Klimawandel stellt die wohl umfassendste Gefährdung der Lebensgrundlagen der heutigen und in noch viel stärkerem Maße der kommenden Generationen sowie der außermenschlichen Natur dar. Die biologischen, sozialen und räumlichen Folgen sind deshalb eine ernste Herausforderung für die Menschheit“ (Deutsche Bischofskonferenz 2006, S.5).

## 2007

Im Rahmen einer Klausursitzung – den sogenannten Meseberger Beschlüssen – verabschiedete die deutsche Bundesregierung am 23. August 2007 die Eckpunkte des integrierten Energie- und Klimaprogramms (vgl. Hintergrund Meseberg 2007).

## 2008

Timothy Lenton definiert in dieser Publikation die Eigenschaften der sogenannten Kippunkte. „Der Begriff ‚Kippunkt‘ bezieht sich

allgemein auf eine kritische Schwelle, bei der eine winzige Störung den Zustand oder die Entwicklung eines Systems qualitativ verändern kann. Hier führen wir den Begriff ‚Kipp-element‘ ein, um großräumige Komponenten des Erdsystems zu beschreiben, die einen Kippunkt passieren können“ (Lenton et al 2008, S. 1786).

## 2009/10

Das 2009 erschienene „Werk des Münchener Sozialethikers Markus Vogt setzt einen Meilenstein: im theologisch-ethischen Nachdenken über Nachhaltigkeit als Verschränkung zwischen Schöpfungstheologie, Fundamentalethik und Bereichsethiken, im Dialog zwischen Theologie und Naturwissenschaft und im Herausarbeiten ethisch begründeter, konkreter Handlungsstrategien für einige der drängendsten politischen Herausforderungen unserer Zeit [...] und fordert die...] Etablierung von Nachhaltigkeit als – neben Personalität, Solidarität und Subsidiarität – viertes Sozialprinzip in Sozialethik wie kirchlicher Soziallehre. (vgl. Kiefer, 2010).

## 2010

An der Leuphana-Universität Lüneburg wird die Fakultät Nachhaltigkeitswissenschaften eingerichtet: „Das Nachhaltigkeitsverständnis der Leuphana beruht auf der Brundtland-Definition: Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können. Im Wesentlichen ist dauerhafte Entwicklung ein Wandlungsprozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technolo-

logischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonieren und das derzeitige und künftige Potential vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen.“ <sup>12</sup>

#### 2011

Mit der von Diefenbacher vorgelegten Veröffentlichung wird der Versuch unternommen, „wie denn ein in sich stimmiges politisches Instrumentarium aussehen könnte, das die Bundesrepublik Deutschland ein deutliches Stück in Richtung Nachhaltigkeit voranbringen würde“ (Diefenbacher et al. 2011, 4).

#### 2012

Die Kuratorin der documenta 13 in Kassel, Carolyn Christov-Bakargiev, verabschiedet sich von einem homozentrischen Weltbild und fordert das Wahlrecht für Bienen und Erdbeeren: „Ich will Tiere und Pflanzen nicht schützen, sondern emanzipiere“ (Vahland 2012).

#### 2012

Im Juni 2012 findet in Rio de Janeiro – 20 Jahre nach dem ersten Gipfel – die Konferenz der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung statt. Der Report Rio+20 bietet einen Überblick zu über 40 Jahre internationale Umwelt- und Entwicklungsdiplomatie und ordnet die Konferenz in ihren politischen Kontext ein (Martens 2012).

#### 2015

Benno Werlen bietet mit seiner Publikation neue Perspektiven der transdisziplinären Forschung, sowohl in methodischer als auch in theoretischer Hinsicht. Anhand ausgewählter empirischer Studien aus Lateinamerika, Asien, Afrika, Australien und Europa gibt er Einblicke in die doppelte bio-physikalische und die soziokulturelle globale Einbettung lokaler Lebensbedingungen (Werlen 2015).

**259**

#### 2015

Die Agenda 2030 wurde unter Beteiligung der Zivilgesellschaft entwickelt. Die Agenda wurde im September 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedet und gilt für jedes Land der Erde. Ban-Ki Moon, UN-Generalsekretär: „Diese Agenda ist ein Aktionsplan für die Menschen, den Planeten und den Wohlstand. Sie will außerdem den universellen Frieden in größerer Freiheit festigen. Wir sind uns dessen bewusst, dass die Beseitigung der Armut in allen ihren Formen und Dimensionen, einschließlich der extremen Armut, die größte globale Herausforderung und eine unabdingbare Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung ist.“ (Präambel) „Wir können die erste Generation sein, der es gelingt, die Armut zu beseitigen, ebenso wie wir die letzte sein könnten, die die Chance hat, unseren Planeten zu retten“ (Vereinte Nationen 2015, 1).

<sup>12</sup>

<https://www.leuphana.de/universitaet/entwicklung/nachhaltig.html>. Zugriffen: 20. Dezember 2022.

## 2016

Mit der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie wurden die Nachhaltigkeitsziele in ein nationales Konzept für Deutschland überführt (Deutsche Bundesregierung 2016, 24):

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen

**260** zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Zwei

Schlüsselbegriffe sind wichtig:

- Der Begriff „Bedürfnisse“, insbesondere der Grundbedürfnisse der Ärmsten der Welt, die die überwiegende Priorität haben sollten;
- der Gedanke von Beschränkungen, die der Stand der Technologie und sozialen Organisation auf die Fähigkeit der Umwelt ausübt, gegenwärtige und zukünftige Bedürfnisse zu befriedigen.“

## 2019

„Der Rat hat am 10. Dezember 2019 Schlussfolgerungen zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und ihrer 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG) durch die EU angenommen. Diese sind nach seiner Überzeugung von grundlegender Bedeutung, wenn es gelingen soll, die Armut zu beseitigen und gegenwärtigen und künftigen Generationen ein friedliches, gesundes und sicheres Leben zu ermöglichen.

Erstmals seit Verabschiedung der Agenda 2030 kommen die Staats- und Regierungsspitzen auf höchster Ebene zusammengekommen, um über deren Umsetzung zu beraten. António Guterres, der Generalsekretär ruft zu einer weltweiten Dekade des Handelns auf. Grund hierfür war und ist, dass die Welt Gefahr läuft, die Ziele der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung zu verfehlten.“ (2030 Agenda.de Infos zu den SDGs, 2019).

## 2019

Der europäische Green Deal legt dar, wie Europa bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent gemacht werden kann. „Im Sinne einer Senkung der Netto-Treibhausgasemissionen bis 2030 um mindestens 55 % gegenüber 1990 hat die EU-Kommission konkrete Vorschläge für eine neue Klima-, Energie-, Verkehrs- und Steuerpolitik vorgelegt“ (vgl. Green Deal 2019).

## 2019

Die Vereinten Nationen geben den „Sustainable Development Goals Report“ heraus. António GUTERRES, Secretary-General of the United Nations: „The coming years will be a vital period to save the planet and to achieve sustainable, inclusive human development“ (United Nations 2019, S. 64).

## 2019

Mit ihrem Artikel gibt Theresa Kühnert einen guten, einführenden Überblick zur Bildung für Nachhaltige Entwicklung (Kühnert 2019).

## 2019

Am 15. November 2019 hat der Deutsche Bundestag das Bundes-Klimaschutzgesetz

beschlossen. Mit dem Gesetz werden die deutschen Klimaschutzziele bis 2030 erstmals gesetzlich verbindlich festgeschrieben. Damit wurde der lange geforderte Rechtsrahmen Klimaschutz in Deutschland geschaffen (Bundes-Klimaschutzgesetz 2019).

### 2019

Die Publikation verdeutlicht, dass Nachhaltigkeit viel mehr umfasst als energieeffiziente Technologien und Landschaftsgestaltungsstrategien. Eine auch kulturell zu verstehende Nachhaltigkeit erfordert die Erforschung der menschlichen Dimension. Damit können auch die Humanwissenschaften einen substantiellen Beitrag zur Debatte über ein ganzheitliches Verständnis von der Nachhaltigkeit leisten (vgl. Meireis / Rippl 2019).

### 2020

Matthias Horx, der deutsche Zukunftsforcher meint, die Gesellschaft empfinde die Krise als Versagen, aber dieses Innehalten berge viele Chancen. „Wir leben in einer Transformationszeit vor einer noch unbestimmten Zukunft. Die Pandemie zwingt uns unser Handeln zu verändern“ (Horx 2020).

### 2020

Die Kulturpolitische Gesellschaft veranstaltete im Rahmen ihrer Kulturpolitischen Akademie zwischen 10. November und 8. Dezember 2020 eine Web-Talk-Reihe zum Thema „Kulturpolitik der Nachhaltigkeit“ (Weiß 2021). Jahrbuch für Kulturpolitik 2021/22 – Kultur der Nachhaltigkeit

### 2020

Auch Kulturmacher\*innen müssen Verantwortung für eine nachhaltige Gesellschaft übernehmen. Wie kann die Transformation gelingen? Welche kulturpolitischen Weichenstellungen sind notwendig? Im Jahrbuch der KuPoGe zeigen Expert\*innen aus Wissenschaft, Kulturpolitik, Kulturverwaltung und Kulturpraxis, Handlungsoptionen für die Zukunft auf (Jahrbuch für Kulturpolitik 2021/22).

**261**

### 2021

Culture4Climate. Initiative zur Umsetzung der globalen Klima- und Nachhaltigkeitsziele im Kulturbereich Das Vorhaben Culture4Climate ist eine bundesweite Klima- und Nachhaltigkeitsinitiative für den gesamten Kulturbereich. Träger der vom Bundesumweltministerium für drei Jahre geförderten Initiative sind die Kulturpolitische Gesellschaft (KuPoGe) das Netzwerk Nachhaltigkeit in Kunst und Kultur (2N2K), und das Öko-Institut (Culture4Climate 2021).

### 2021

Vor 20 Jahren proklamierte das Tutzinger Manifest Eckdaten für einen Kulturwandel zur Nachhaltigkeit. Das Jubiläum des Tutzinger Manifests scheint ein geeigneter Zeitpunkt zu sein, diese Entwicklungen sichtbar zu machen, um dem Kulturwandel zur Nachhaltigkeit zusätzliche Kraft zu verleihen (Kulturpolitische Mitteilungen. 2021).

### 2021

In der aktualisierten Fassung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie wird es deutlich formuliert: „Das bisherige Handeln reicht

bei weitem nicht aus, um einen nachhaltigen Entwicklungspfad einzuschlagen“ (Deutsche Bundesregierung 2021, S.11).

## 2021

Das Thema Nachhaltigkeit ist in aller Munde: Eckart Köhne, Präsident des Deutschen Museumsbundes: „Wenn wir über Nachhaltigkeit sprechen, meinen wir eine ganzheitliche

**262** Nachhaltigkeit, die die ökologische, aber auch die soziale und die ökonomische Dimension gleichermaßen in den Blick nimmt“ (Deutscher Museumsbund 2022, S. 1).

## 2021

Die Verbindung von Kultur und Nachhaltigkeit ist leider auch heute noch nicht selbstverständlich. Die Publikation fordert deshalb Korrekturen in der Kulturförderung ein; mit einem Fokus der Stärkung kultureller Bildung für nachhaltige Entwicklung als kultur- und bildungspolitischen Auftrag. (Schneider et al 2021)

## 2022 <sup>13</sup>

Hybride Tagung zu „Kulturen der Nachhaltigkeit“ gemeinsam mit der Universität Krems, dem österreichischen Chapter des Club of Rome, future works (Club of Rome, Deutschland) und dem Museum Neukölln.

<sup>13</sup>

<https://schloss-gutshof-britz.de/museum-neukoelln/veranstaltungen/kalender/culture-change>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022. Sowie <https://embassy-of-culture.com/project/culture-is-as-for-change/>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.

## Literaturverzeichnis

- André, Emil. 1832. Einfachste den höchsten Ertrag und die Nachhaltigkeit ganz sicher stellende Forstwirtschafts-Methode, mittels einer auf Abschätzung, Schlageneinheilung und Bewirtschaftungs-Plan gegründeten und allgemein faßlichen Forstbetriebs- Regulirung. Prag. [https://books.google.de/books?id=vfdPAAAACAAJ&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.de/books?id=vfdPAAAACAAJ&printsec=frontcover&hl=de&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Arnold, Thorsten. 2021. Regenerative Landwirtschaft. Was das ist und wofür wir sie brauchen. [https://www.gartenwerkstadt.de/wp-content/uploads/2021/06/tG2021\\_RegenerativeLW\\_T.Arnold.pdf](https://www.gartenwerkstadt.de/wp-content/uploads/2021/06/tG2021_RegenerativeLW_T.Arnold.pdf). S. 16–27. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Arrhenius, Svante. 1896. On the Influence of Carbonic Acid in the Air upon the Temperature of the Ground. In: Philosophical Magazine and Journal of Science Series 5, Volume 41, April 1896, S. 237–276. [https://www.rsc.org/images/Arrhenius1896\\_tcm18-173546.pdf](https://www.rsc.org/images/Arrhenius1896_tcm18-173546.pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Bähr, Hans Walter (Hg.). 2013. Die Ehrfurcht vor dem Leben: Grundtexte aus fünf Jahrzehnten. München: C.H. Beck. <https://albert-schweitzer-stiftung.de/aktuell/albert-schweitzers-ehrfurcht-vor-dem-leben-sowie>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Brecht, Bertolt. 1928. Die Dreigroschenoper. In: Bertolt Brecht, Werke. Große kommentierte Berliner und Frankfurter Ausgabe, hg. von Werner Hecht, Jan Knopf, Werner Mittenzwei und Klaus-Detlef Müller, Band 5: Stücke 5, bearbeitet von Bärbel Schrader und Günther Klotz. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag 1988, S. 187–289. „Wovon lebt der Mensch?“, 2. Akt.
- Brundtland-Bericht. 1987. Unsere gemeinsame Zukunft: Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Brundtland, Gro Harlem und Hauff, Volker (Hg.). Aus dem Englischen von Barbara von Bechtolsheim. <https://docplayer.org/125298986-Brundtland-bericht-1987-deutsch.html>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Bundes-Klimaschutzgesetz. 2019. Bundes-Klimaschutzgesetz vom 12. Dezember 2019 (BGBl. I S. 2513), das durch Artikel 1 des Gesetzes vom 18. August 2021 (BGBl. I S. 3905) geändert worden ist. Ausfertigung 12.12.2019. <https://www.bmuv.de/gesetz/bundes-klimaschutzgesetz>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Bundesverfassung. 1999. Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (Auszug) vom 18. April 1999 (Stand am 18. September 2001). <http://www.ecoglobe.org/nz/initiative/d/const-ch.htm>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Bundeszentrale für politische Bildung. 2016. Kurz & knapp. Das Lexikon der Wirtschaft. Bonn. Artikel: Club of Rome. <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19007/club-of-rome>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022. Zitiert nach: Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe.
- Carlowitz, Hans Carl von. 1713. Sylvicultura Oeconomica, Oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung Zur Wilden Baum-Zucht. Leipzig. <https://digital.slub-dresden.de/werksansicht/dlf/85039/127>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Culture4Climate. 2021. <https://kupoge.de/culture4climate>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Deutsche Bibelgesellschaft. 2022. Bibelübersetzung: Lutherbibel 1984: Das erste Buch Mose (Genesis) (1. Mose 2,15). Stuttgart. <https://www.bibelwissenschaft.de/bibelstelle/Gen%202,15>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Deutsche Bischofskonferenz. 2006. Der Klimawandel: Brennpunkt globaler, intergenerationaler und ökologischer Gerechtigkeit. Ein Expertentext zur Herausforderung des globalen Klimawandels. Mit einem Geleitwort des Vorsitzenden der Deutschen Bischofskonferenz. Hg. von: Die deutschen Bischöfe, Kommission für gesellschaftliche und soziale Fragen, Kommission Weltkirche. Nr. 29, Bonn. [https://www.dbk.de/fleadmin/redaktion/veroeffentlichungen/kommisionen/KO\\_29\\_2.%20Aufl..pdf](https://www.dbk.de/fleadmin/redaktion/veroeffentlichungen/kommisionen/KO_29_2.%20Aufl..pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Deutsche Bundesregierung. 1995. Erklärung der Bundesregierung zur Klimakonferenz Berlin – Perspektiven für einen besseren Klimaschutz Bulletin 21-95, 20. März. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/bulletin/erclaerung-der-bundesregierung-zur-klimakonferenz-berlin-perspektiven-fuer-einen-besseren-klimaschutz-790616>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Deutsche Bundesregierung. 2016. Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Hg. von der Deutschen Bundesregierung. 1. Oktober 2016 (soweit nicht anders vermerkt). Kabinettsbeschluss vom 11. Januar 2017. Neuauflage, Berlin. [www.deutsche-nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.deutsche-nachhaltigkeitsstrategie.de). Zugegriffen: 20. Dezember 2022. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975292/730844/3d30c6c2875a9a08d364620ab7916af6/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-neuaflage-2016-download-bpa-data.pdf?download=1>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Deutsche Bundesregierung. 2021. Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Weiterentwicklung. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/998006/1873516/3d3b15cd92d0261e7a0bcd8f43b7839/2021-03-10-dns-2021-finale-langfassung-nicht-barrierefrei-data.pdf?download=1>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Deutscher Bundestag. 1997. Konzept Nachhaltigkeit. Fundamente für die Gesellschaft von morgen. Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ des 13. Deutschen Bundestages. Bonn.
- Deutscher Bundestag. 1998. Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ des 13. Deutschen Bundestages. Drucksache 1311200. 26. Juni. Sachgebiet 1101. <https://dserver.bundestag.de/btd/13/112/1311200.pdf>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Deutscher Kulturrat. 2010. Kunst und Kultur als Lebensraum. Stellungnahme des Deutschen Kulturrates zur Kulturförderung. 8. Oktober. <https://www.kulturrat.de/positionen/kulturförderung>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Deutscher Museumsbund. 2022. Ganzheitliche Nachhaltigkeit im Museum gestalten. Das attraktivere Museum. Internationaler Museumstag, Bulletin 4/21. <https://www.museumsbund.de/publikationen/bulletin-4-21>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Handeln für die Zukunft der Schöpfung. 1998. Die deutschen Bischöfe – Kommission für gesellschaftliche und soziale Fragen: Handeln für die Zukunft der Schöpfung (Erklärungen der Kommission 19), hg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz. Bonn.
- Diefenbacher, Hans et al. 1997. Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung im regionalen Bereich. Ein System von ökologischen, ökonomischen und sozialen Indikatoren. Texte und Materialien, Reihe 1, Heft Nr. 42 der Forschungsstätte der evangelischen Studiengemeinschaft (FEST). Heidelberg.
- Diefenbacher, Hans, Foltin, Oliver, Held, Benjamin, Rodenhäuser, Dorothee, Schweizer, Rike, Teichert, Volker, Wachowiak, Marta (Hg.). 2011. Richtung Nachhaltigkeit. Indikatoren, Ziele und Empfehlungen für Deutschland. dbusiness.de GmbH. Berlin. [https://www.forum-fuer-verantwortung.de/wp-content/uploads/2017/02/studie2\\_diefenbacher\\_2011.pdf](https://www.forum-fuer-verantwortung.de/wp-content/uploads/2017/02/studie2_diefenbacher_2011.pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.

- Dürbeck, Gabriele. 2018. Das Anthropozän erzählen: fünf Narrative. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 18. Mai. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/269298/das-anthropozaen-erzaehlen-fuenf-narrative>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Dürr, Hans-Peter. 2002. Für eine zivile Gesellschaft. Beiträge zu unserer Zukunftsfähigkeit. München: dtv.
- Esch, Tobias. 2021. Mehr Nichts! Warum wir weniger vom Mehr brauchen. München: Goldmann Verlag.
- Ette, Ottmar. 2006. Alexander von Humboldt, die Humboldtische Wissenschaft und ihre Relevanz im Netzzeitalter. In: HiN VII, 12, S. 32–39.
- Fischer, Christian. 2021. Moin & Glück auf! <https://www.bundeswehr.de/resource/blob/5098394/5dd502185c70a6fa08d9f6844aee581/06-gruss-glueck-auf-von-christian-fischer-22-06-2021-data.pdf>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Fobes, Peter. (o. J.). Der Sonnengesang. *Cantico delle Creature* (Loblied der Geschöpfe). <https://franziskaner.net/der-sonnengesang>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Frank, Johann Philipp. 1789. Johann Philipp Frank's beyder Rechte Doctor und privat Lehrer auf der hohen Schule zu Erlangen System der landwirthschaftlichen Polizey besonders in Hinsicht auf Teutschland nach dem besten Verordnungen Vorschlägen und Anstalten: Erster Theil. Leipzig, S. 363. <https://books.google.de/books?id=wndaZkd8YqYC&pg=PA363&dq=nachhaltigkeit#v=onepage&q=nachhaltigkeit&f=false>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Gemeinsame Erklärung. 1985. Gemeinsame Erklärung der Evangelischen Kirche in Deutschland (= EKD) und der Deutschen Bischofskonferenz (= DBK): Verantwortung wahrnehmen für die Schöpfung. Nr. 34; S. 65–67, Gütersloh. <https://www.ekd.de/23006.htm>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Georgeescu-Roegen, Nicholas. 1975. Energy and Economic Myths. In: *Southern Economic Journal*, Vol. 41, No. 3, S. 347–381. <https://www.jstor.org/stable/1056148>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Goethe, Johann Wolfgang von. 1790. Faust. Ein Fragment. Leipzig. [https://www.deutschestextarchiv.de/book/view/goethe\\_faustfragment\\_1790?p=14](https://www.deutschestextarchiv.de/book/view/goethe_faustfragment_1790?p=14). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Green Deal. 2019. Europäischer Grüner Deal. Erster klimaneutraler Kontinent werden. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_de#zeitleiste](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de#zeitleiste). Zugegriffen: 20. Dezember 2022. Sowie [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Hauff, Volker (Hg.). 1987. Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Eggenkamp, Greven.
- Hintergrund Meseberg. 2007. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Das Integrierte Energie- und Klimaprogramm der Bundesregierung. Dezember 2007. [https://www.deutschs-klima-konsortium.de/fileadmin/user\\_upload/2012\\_Downloads/121207\\_gesamtbericht\\_iekp.pdf](https://www.deutschs-klima-konsortium.de/fileadmin/user_upload/2012_Downloads/121207_gesamtbericht_iekp.pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Horx, Matthias. 2020. Wir leben in einer Transformationszeit. Die neue Südtiroler Tageszeitung. Toblacher Thesen, 28. September. <https://www.tageszeitung.it/2020/09/28/die-toblacher-thesen>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Humboldt, Alexander von. (o. J.). Tagebücher der Amerikanischen Reise IX: Varia. Obs. astron. de Mexico a Guanaxuato, Torullo, Toluca, Veracruz, Cuba. Voy. de la Havane à Philadelphie. Geologie de Guanaxato, Volcans de Torullo et de Toluca. Voyage de la Veracruz à la Havane et de la Havane à Philadelphie. Torullo p. 95–106. [https://digital.staatsbibliothek-berlin.de/werksansicht?PPN=PPN779884841&PHYSID=PHYS\\_0005&DMID=DMDLOG\\_0001](https://digital.staatsbibliothek-berlin.de/werksansicht?PPN=PPN779884841&PHYSID=PHYS_0005&DMID=DMDLOG_0001). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Jahrbuch für Kulturpolitik. 2021/22. Kultur der Nachhaltigkeit. Hg. für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. von Franz Kröger, Henning Mohr, Norbert Sievers und Ralf Weiß. Bielefeld: transcript.
- Jonas, Hans. 1979. Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Jonas, Hans. 1984. Warum wir heute eine Ethik der Selbstbeschränkung brauchen. In: Elisabeth Ströker (Hg.): Ethik der Wissenschaften? Philosophische Fragen. S. 75–86. München/Paderborn: Schöningh, Fink Verlag
- Jonas, Hans. 2018. Philosophie aus den Archiven: Hans Jonas Über die Tücke der ökologischen Zeitbombe. Hans Jonas im Gespräch mit Ingo Hermann und Wolf Scheller (1980/1989) 23.12.2018. <https://www.deutschlandfunkkultur.de/philosophie-aus-den-archiven-hans-jonas-ueber-die-tuecke-100.html>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Kurras, Lotte. 1990. Ulman Stromer, Piñuel von mein geslecht und von abentewr. Teiffaksimile der Handschrift Hs 6146 des Germanischen Nationalmuseums Nürnberg. Kommentarband. Bonn. <http://opac.regesta-imperii.de/id/45754> sowie <https://www.geschichtsquellen.de/werk/4437>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022. Sowie <https://de-academic.com/dic.nsf/dewiki/1097347>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Kurt, Hildegard, Wagner, Bernd (Hg.). 2002. Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung. (Dokumentation 57). Die Reihe Dokumentation wird herausgegeben von der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V. Bonn. Essen: Klartext Verlag.
- Kulturpolitische Mitteilungen. 2021. Heft 175 IV: Kulturwandel zur Nachhaltigkeit. <https://kupoge.de/produkt/heft-175-iv-2021-kulturwandel-zur-nachhaltigkeit/>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Kußmann, Matthias. 2022. Hans Jonas und die Ethik der Verantwortung. SWR2 Wissen. Stand 29. Juli, 16:00 Uhr. <https://www.swr.de/swr2/wissen/hans-jonas-und-die-ethik-der-verantwortung-100.html>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Kühnert, Theresa. 2019. Bildung für nachhaltige Entwicklung – eine Einführung. (11.9.2019) <https://www.bpb.de/lernen/digitale-bildung/werkstatt/296913/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung-eine-einfuehrung>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Kyoto Protocol. 1997. Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change. Conference of the Parties: Third Session: Kyoto, 1-10 December 1997. FCCC/CP/1997/L.7/Add. 1: 10 December 1997 Agenda item 5. <https://unfccc.int/documents/2409>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Kiefer, Matthias. 2010. Rezension zu Markus Vogt. 2009. Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive. (Hochschulschriften zur Nachhaltigkeit, 39.) Br. 34,90. München: oekom Verlag. [https://www.kaththeol.uni-muenchen.de/lehrstuhle/chrstl\\_soziatheologie/personen/1vogt/texte\\_vogt/rezensionen\\_zu\\_vogt/kiefer\\_rez-prinzip\\_nachhalt\\_dt.pdf](https://www.kaththeol.uni-muenchen.de/lehrstuhle/chrstl_soziatheologie/personen/1vogt/texte_vogt/rezensionen_zu_vogt/kiefer_rez-prinzip_nachhalt_dt.pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.

- Lenton, Timothy M., Held, Hermann, Kriegler, Elmar, Hall, Jim W., Lucht, Wolfgang, Rahmstorf, Stefan, Schellnhuber, Hans Joachim. 2008. Tipping elements in the Earth's climate system. In: Proceedings of the National Academy of Sciences. Volume 105, Issue 6, Februar, No. 6, S. 1786–1793. <https://doi.org/10.1073/pnas.0705414105>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Lenz, Markus Alexander. 2015. Bewegte Systematik. Alexander von Humboldts Amerikanische Reisetagebücher als Problemfelder der Literaturgeschichte und historischen Epistemologie. In: Ette, Ottmar, Knobloch, Eberhard (Hg.). HiN: Alexander von Humboldt im Netz, XVI (2015) 31, Potsdam, Universitätsverlag Potsdam, S. 80–106. <https://doi.org/10.18443/224>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Lexikon der Nachhaltigkeit. 2015. Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland Bericht | Brundtland Report) Lexikon der Nachhaltigkeit. Die Standardreferenz der Jahre 2002–2015 zur nachhaltigen Entwicklung – hier als historisches Dokument, letzte Aktualisierungen 03.11.2015. [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland\\_report\\_1987\\_728.htm?sid=521d41tqd2ggaigtg6mjgd7a0](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm?sid=521d41tqd2ggaigtg6mjgd7a0). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Mall, Ram Adhar. 1998. Ansätze interkulturellen Philosophierens. In: polylog 2. Zeitschrift für interkulturelles Philosophieren. Nr. 1, 54–69. [https://www.polylog.net/fileadmin/docs/polylog/01\\_thema\\_Mall.pdf](https://www.polylog.net/fileadmin/docs/polylog/01_thema_Mall.pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Marquard, Odo. 2003. Zukunft braucht Herkunft: Philosophische Essays. Stuttgart: Reclam.
- Martens, Jens. 2012. Rio+20 – Die UN-Konferenz für nachhaltige Entwicklung. Hintergründe – Konflikte – Perspektiven. Hg. von terre des hommes und Global Policy Forum. Bonn/Osnabrück, Februar. <https://www.2030agenda.de/de/publication/rio20-die-un-konferenz-fuer-nachhaltige-entwicklung-2012>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Meireis, Torsten, Rippl, Gabriele (Hg.). 2019. Cultural Sustainability. Perspectives from the Humanities and Social Sciences. Routledge.
- Meyer, Hauke. 2020. Kultur vs. Natur – ein Spannungsfeld? In: Kultur erleben | Kulturnews 24. September. <https://kulturnews.de/kultur-vs-natur-ein-spannungsfeld>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Nachhaltigkeitsstrategie. 2002. Die Bundesregierung: Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. <https://www.nachhaltigkeit.info/media/1326188329phpYJ8KrU.pdf> sowie <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-318846>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Ovid. (o. J.). Buch I: Metamorphosen 89–112 (Deutsche Übersetzung) – Die vier Zeitalter: Das goldene Zeitalter. <https://lateinon.de/uebersetzungen/ovid/metamorphosen/goldenes-zeitalter-89-112>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- planung+analyse. 2020. Plädoyer – Warum Kunst und Musik systemrelevant sind. Donnerstag, 19. November. <https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/-plaedoyer-warum-kunst-und-musik-systemrelevant-sind-187258>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Rahmstorf, Stefan, Levermann, Anders, Winkelmann, Ricarda, Donges, Jonathan, Caesar, Levke, Sakschewski, Boris, Thonicke, Kirsten. 2019. Kippunkte im Klimasystem. Eine kurze Übersicht. Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung, 1–7. Juni. <http://www.pik-potsdam.de/~stefan/Publications/Kippunkte%20im%20Klimasystem%20-%20Update%202019.pdf>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Rio-Deklaration. 1992. Report of the United Nations Conference on Environment and Development (Rio de Janeiro, 3–14 June 1992). Annex I. Rio Declaration on Environment and Development. [https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_CONF.151\\_26\\_Vol.I\\_Declaration.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Rio+10. 2002. Vereinte Nationen. Bericht des Weltgipfels für nachhaltige Entwicklung. Johannesburg (Südafrika), 26. August – 4. September 2002 (auszugsweise Übersetzung) A/CONF.199/20. <https://www.un.org/depts/german/conf/jhnnbrg/a.conf.199-20.pdf>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Saint-Exupéry, Antoine de. 1943. Der kleine Prinz. Erste Auflage 1943. New York: Reynal & Hitchcock – erste deutsche Fassungen bei Arche Verlag in Zürich und dem Rauch Verlag Bad Salzg. Zitiert nach: <https://www.exuperysprinz.de/zitate/man-sieht-nur-mit-dem-herzen-gut-das-wesentliche-ist-fuer-die-augen-unsichtbar>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Schneider, Wolfgang, Gruber, Kristina, Brocchi, Davide. 2021. Jetzt in Zukunft: Zur Nachhaltigkeit in der Soziokultur. München: oekom Verlag.
- Schweitzer, Albert. 2013. Die Ehrfurcht vor dem Leben. Grundtexte aus fünf Jahrzehnten. Hg. von Hans Walter Bähr. München: Beck'sche Reihe, Band 255. Sowie <https://albert-schweitzer-heute.de/gedanken-zur-ethik-der-ehrfurcht-vor-dem-leben>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Springer, Cornelia. 2021. Sind Kunst und Kultur „systemrelevant“? Ein Essay von Paula. 8. Januar. <https://civic-engagement.blogs.uni-hamburg.de/essay-ist-kultur-systemrelevant>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Toblacher Thesen. 1989. Die ökologische Wende – Für eine Zukunft mit Zukunft. Ökoinstitut Südtirol. [https://www.kulturzentrum-archiv.it/fileadmin/user\\_upload/tg-downloads/archiv/1999\\_-\\_1984/thesen\\_1989.pdf](https://www.kulturzentrum-archiv.it/fileadmin/user_upload/tg-downloads/archiv/1999_-_1984/thesen_1989.pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Toblacher Thesen. 1998. Schönheit zukunftsähig leben. Toblach, Ökoinstitut Südtirol. 10.–12.9.1998. <https://kupoge.de/ifk/tutzinger-manifest/pdf/toblaclh-d.pdf>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Tschopp, Janine. 2020. Von der Seelenrelevanz der Kunst. Neue Fribertaler Zeitung. 10. November. <https://www.nfz.ch/2020/11/von-der-seelenrelevanz-der-kunst.html>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Tremmel, Jörg. 2013. Rezension von Peter Carnau: Nachhaltigkeitsethik. Normativer Gestaltungsansatz für eine global zukunftsähige Entwicklung in Theorie und Praxis. In: Journal für Generationengerechtigkeit. 13. Jahrgang, Ausgabe 1, S. 41.
- Tutzinger Manifest. 2001. Für die Stärkung der kulturell-ästhetischen Dimension von Nachhaltigkeit. <https://kupoge.de/ifk/tutzinger-manifest>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022. Sowie <https://kupoge.de/ifk/tutzinger-manifest/pdf/tuma-d.pdf>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Ullmer, Rosa Hanna. (o. J.). Kunst und Kultur in der Krise. Der Grindel. Ein Blog von Soziologie-Studierenden der Uni Hamburg. <https://www.udergrindel.online/was-ist-systemrelevant-kunst-und-kultur-in-der-krise>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- United Nations. 2019. The Sustainable Development Goals Report. New York. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/#sdg-goals>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.

- Vahland, Kia. 2012. Documenta-Leiterin Carolyn Christov-Bakargiev: Über die politische Intention der Erdbeere. Süddeutsche Zeitung, 8. Juni. <https://www.sueddeutsche.de/kultur/documenta-leiterin-carolyn-christov-bakargiev-ueber-die-politische-intention-der-erdbeere-1.1370514>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Vereinte Nationen. 2015. Siebzigste Tagung, Tagesordnungspunkte 15 und 16. Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25. September 2015, 70/1. Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. <https://www.un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Vogt, Markus. 2009. Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive. (Hochschulschriften zur Nachhaltigkeit. 39). Br. 34, 90. München: oekom Verlag.
- Weiß, Ralf. 2021. Web-Talk-Reihe „Kulturpolitik der Nachhaltigkeit“. Zusammenfassung. Erstellt von Ralf Weiß für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. Bonn. [https://kupoge.de/wp-content/uploads/2021/09/Web-Talk\\_Zusammenfassung\\_Nachhaltigkeit.pdf](https://kupoge.de/wp-content/uploads/2021/09/Web-Talk_Zusammenfassung_Nachhaltigkeit.pdf). Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Werlen, Benno. 2015. Global Sustainability. Cultural Perspectives and Challenges for Transdisciplinary Integrated Research. Heidelberg/Berlin: Springer Verlag.
- Zukunft in Solidarität. 1997. Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland/Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.): Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit. Wort des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland und der Deutschen Bischofskonferenz zur wirtschaftlichen und sozialen Lage in Deutschland (Gemeinsame Texte 9). Hannover, Bonn. <https://www.dbk-shop.de/de/publikationen/gemeinsame-texte/fuer-zukunft-solidaritaet-gerechtigkeit.html#files>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Zukunftsfähiges Deutschland. 1997. Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. Studie des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie gGmbH, Hg. von BUND und Misereor. Basel: Verlag Birkhäuser. <https://doi.org/10.1007/978-3-0348-5088-9>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.
- Zwischenbericht. 1997. Zwischenbericht der Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“. Konzept Nachhaltigkeit. Fundamente für die Gesellschaft von morgen. Deutscher Bundestag 13. Wahlperiode. Drucksache 13/7400. 07. April. Sachgebiet 1101.
- 2030Agenda.de. Infos zu den SDGs. (12.12.2019. Schaffung eines nachhaltigen Europas bis 2030: Rat nimmt Schlussfolgerungen an). <https://www.2030agenda.de/de/article/schaffung-eines-nachhaltigen-europas-bis-2030-rat-nimmt-schlussfolgerungen>. Zugegriffen: 20. Dezember 2022.

## Abbildungsverzeichnis

- Banner am Aue-Stadion aus Anlass der Pressekonferenz zu DOCUMENTA 15 in Kassel 2022 (Foto vom Verfasser)  
 Grafik zu einem kulturell untersetzten Verständnis von Nachhaltigkeit (Grafik vom Verfasser)

# Nachhaltigkeit im Blut: über Kultur & Natur

Moderne Perspektiven für Kulturmanagement  
und Kulturpolitik im 21. Jahrhundert

Wigbert Boell

„Kultur ist ein Wegbereiter der Nachhaltigkeit. [...] Kultur ist das, was wir sind. Sie ist die Quelle der kollektiven Vorstellungskraft, der Sinnhaftigkeit und der Zugehörigkeit. Sie ist auch eine Quelle der Identität und des Zusammenhalts in einer Zeit des Wandels. Keine Gesellschaft kann ohne Kultur gedeihen. Keine Entwicklung kann ohne sie nachhaltig sein.“ (Irina Bokova, General-Direktorin der UNESCO, 2013) 267

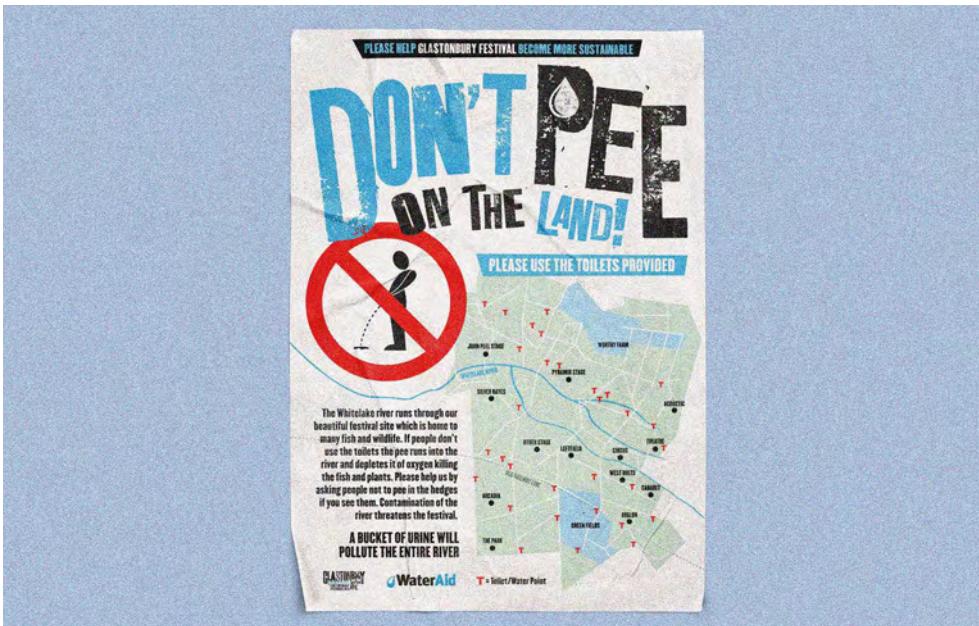
## 1 – Die Vision: Kultur und Natur im Einklang. Nachhaltig- keit in all ihren Facetten durchdringt alles Denken und Handeln der Kultur

Die Beziehung zwischen Kultur und Nachhaltigkeit ist eine moderne Variation der alten Wechselbeziehung zwischen Kultur und Natur. Eine Übertragung in das 21. Jahrhundert bedeutet auch, sich auf die tief verwurzelten Ursprünge im Weltkulturerbe zu besinnen. Höhlenmalereien bilden nicht nur Natur ab, sondern stellen auch die Wechselwirkung des Menschen in und mit der Natur dar – und bezeugen dabei meistens den Respekt, den der Mensch im größten Teil seiner Geschichte für die Natur hatte. Sein Handeln war nachhaltig. Diesen Respekt gilt es erneut zu verinnerlichen und gleichzeitig in alle Teile einer Kulturorganisation hineinzutragen.

Die Vision (das Leitbild) ist: Kultur muss von dem Thema Nachhaltigkeit so durchdrungen sein, dass es – salopp gesagt – zu den Ohren wieder herauskommt.

Unter „Kultur“ verstehe ich alle Kulturbetriebe und – Institutionen, Opern, Museen, Theater, Clubs, Festivals ... aber auch den Kulturausschuss, Denkmalämter, Landesverbände, usw., also alle Menschen und Organisationen, die sich mit der Kultur beschäftigen. Es geht also um eine Form des grünen Denkens, das nichts mit einer Partei oder Ideologie zu tun hat, sondern radikal alle Vorgänge prüft und alle Systeme neu denkt.

Wenn das grüne Denken einmal wirklich beginnt und kreatives Potenzial freigelegt wird, werden schnell die vielfältigsten Möglichkeiten entdeckt, auch in eingespielten Detailbereichen Veränderungen zu bewirken. Die Spannbreite reicht dann von ökologischen Reinigungsprodukten, um ein Denkmal vom Taubendreck zu



Glastonbury Festival: Freundliche Aufforderung für Festivalbesucher, Toiletten zu benutzen (2016)

säubern über den Austausch von alten Leuchtmitteln gegen energiesparende im Theater oder Klimaanlagenkonzepten in Museen bis zu lokalen Essensanbietern und umweltfreundlicher Toilettewirtschaft bei Festivals.

Aber grünes Denken bedeutet eben nicht Verbote! Es bedeutet eine möglichst schnelle Überprüfung des Status quo unter nachhaltigen Kriterien und eine darauf folgende Umstellung in verschiedenen Schritten und Tempi.

Eigentlich ist es ganz einfach: Ein wichtiges Thema sollte ab sofort in jedem Bereich, jedem Prozess und jeder Entscheidung einer Organisation *a priori* mitbedacht werden; es sollte tief in die sich verändernde Struktur einer Institution mit eingewebt und idealerweise von allen Mitarbeitenden, Angestellten und dem ganzen Team verinnerlicht werden, so dass letztendlich Automatismen entstehen, die das Thema so selbstverständlich machen, dass es ins Blut übergeht.

Das Thema ist: Nachhaltigkeit. Damit es ins Blut einer Organisation übergeht, müssen bestimmte Schritte unternommen und Dinge mitbedacht werden, von denen ich einige im Folgenden kurz skizziere.

## 2 – Ohne Kunst & Kultur wird es dunkel und still

Die Systemrelevanz von Kultur wurde im ersten Pandemiejahr 2020 zwar heftig diskutiert – aber dann auch klar entscheiden, was auch die neue Kulturstaatsministerin Claudia Roth in einem Interview mit der Zeit betont: „*Kultur ist systemrelevant, weil sie unsere Demokratie stärkt.*“ (ZEIT 2021)

Das kreative Denken hat gerade in sich verändernden Strukturen eine hohe Priorität. Nachdem die essentiellen menschlichen Grundbedürfnisse, also Nahrung, Wohnung und Arbeit gedeckt sind, wird Kultur als „geistige Nahrung“ und Motor eines Zusammenlebens

für einen großen Teil der Menschheit überlebensnotwendig. Insofern steht Kultur eben auch immer „mitten in der Gesellschaft“ und ist ein sehr wichtiger Teil von ihr.

*„Kultur ist kein Sahnehäubchen, sondern Grundnahrungsmittel.“ (Claudia Roth, ZEIT 2021)*

Kultur steht damit auch inmitten der weitreichenden Veränderungen, die die Gesellschaft(en) durchziehen und ist automatisch Teil von aktuellen Entwicklungen, die aus allen Richtungen auf die Gesellschaft einwirken: von technischen Modernisierungen über notwendige Anpassungen an den Klimawandel bis zu integrativen Gleichheitsgrundsätzen. Alle transformativen Prozesse beeinträchtigen und beeinflussen auch die Kultur. Wandel ist immer. Leben bedeutet Veränderung. Somit ist der gesamte Kulturbereich gefordert, sich mit diesen immer schneller werdenden Prozessen auseinanderzusetzen.

Mit viel Elan hat die neue deutsche Bundesregierung Ende 2021 Formulierungen aufgegriffen, die bereits seit vielen Jahren von Expert:innen und Zukunftsforscher:innen benutzt werden. Der digitale Wandel ist dabei genauso zu einer nicht mehr zu ignorierenden Tatsache geworden, wie die Notwendigkeiten zu einem ökologischen Umbau. Doch die Politik agiert nur radikal neu mit dem Blick auf verlorene Jahre und die Stagnation der Vergangenheit. „Mehr Fortschritt wagen“, wie es im Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung steht (Zimmermann 2021, S.3) bedeutet als ersten Schritt, sich tatsächlich und schnellstmöglich auf die Notwendigkeiten einzulassen, die der real existierende Wandel längst vorgibt.

Kultur sollte dabei mehr machen, als nur die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse zu begleiten, oder auf Vorgaben der Politik zu warten. Im Idealfall öffnet sie sich für Perspektivwechsel, Experimente und Reflexionen dieses Wandels. In der spielerischen, kreativen und künstlerischen Auseinandersetzung mit den Herausforderungen von Veränderungen werden Werte, die Orientierung bieten neu oder wiederentdeckt. Deswegen kann die Kultur in einer funktionierenden Demokratie auch Werte in Frage stellen, wenn die Zeitalüfe es einfordert. Der Verbrennungsmotor hat bald ausgedient – wie geht die Kunst damit um?

*„Das Verständnis der eigenen Werte, der Werte der Gesellschaft, in der man lebt, und der Werte anderer auf der Welt ist ein zentraler Bestandteil [...] für eine nachhaltige Zukunft. Jede Nation, kulturelle Gruppe und jeder Einzelne muss lernen, seine eigenen Werte zu erkennen und diese Werte im Kontext der Nachhaltigkeit zu bewerten.“ (UNESCO, 2007)*

**269**

**3 - „Kultur verändert sich. Sie wird anders, weil sie muss; sie bleibt relevant, wenn sie sich treu bleibt.“**

Insofern verändert sich Kultur auch selbst immer. Als Teil der Gesellschaft trägt sie den Wandel mit und wirkt gleichzeitig auf ihn ein. Um so wichtiger ist es für die Kulturpolitik, sich nicht nur treiben zu lassen, sondern selbst das Steuer zu übernehmen.

Die obige Überschrift schrieb ich 2014 während eines Seminars über „Kultur & Nachhaltigkeit“ auf, das von der Expertin Annett Baumast geleitet wurde. Zu dieser Zeit galt das Thema im Kulturbereich noch als relativ exotisch – trotz einiger Spezialist:innen, die sich engagierten und bereits versuchten, eine neue kulturpolitische Agenda zu setzen. Der überwiegende Teil deutscher Theater, Mu-

**270** seen und Kulturveranstalter war noch weit davon entfernt, über ihren eigenen ökologischen Fußabdruck nachzudenken.

Nachhaltigkeit wirklich zu erfassen, erfordert nämlich zunächst auch ein detailliertes Auseinandersetzen mit Fachbegriffen und der Thematik. Ein ökologischer Fußabdruck ist eben nicht das Gleiche wie der CO2-Footprint. (Er ist nur eine Teilmenge des Erstgenannten und bezieht sich ausschließlich auf die Gase). Wie hoch ist denn der ökologische Verbrauch einer Kultur-Institution? Und wie lässt er sich steuern? Welche Maßeinheiten sind denn überhaupt relevant? (vgl.: Baumast 2021)

Genau wie bei jedem anderen Wirtschaftszweig zwingt der Klimawandel spätestens in den 2020er-Jahren auch die Kultur- und Kreativwirtschaft und jede Organisation, den eigenen Ressourcenverbrauch unter die Lupe zu nehmen.

In einer Untersuchung für das Handbuch Kulturmanagement mit dem Titel „Gutes Klima für Festivals“ untersuchte ich 2016 „Anforderungen an das Festivalmanagement“ in Bezug auf Nachhaltigkeit. Für Festivals stellt dieser Bereich eine besondere Herausforderung dar,

da allein schon die Mobilität der Besucher und die Logistik massiv CO2 produzieren. Gleichzeitig ermöglicht dies auch weitreichende Chancen, an vielen Stellschrauben zu drehen und damit sofort Ergebnisse zu erzielen. (Boell 2016)

Jede kritische Prüfung des eigenen Status quo erfordert einen detaillierten Blick und sorgfältige Untersuchung. Dabei helfen Checklisten, die Maßstäbe zu setzen. Eine Checkliste für Festivals finden Sie als Beispiel in dem erwähnten Artikel. Sie enthält Fragen zu einzelnen Bereichen, die dann alle abgearbeitet werden sollten:

#### Organisation:

- Gibt es ein spezifisches Nachhaltigkeitskonzept?

#### Location-Management:

- Welche Verkehrs- und Transportkonzepte bestehen?
- Was sieht das Energiekonzept vor?

#### Energie:

- Ist ein Stromnetz vorhanden oder müssen Generatoren aufgestellt werden?
- Wird eine regenerative Energiequelle eingesetzt?

Direkte und praktische Fragen sind ein wichtiger Teil von jeder Nachhaltigkeits-Strategie, da sie helfen, ein abstraktes Thema in kleine Einheiten herunterzubrechen, die gemanagt

werden können. In den letzten Jahren ist eine Vielzahl von frei zugänglichen Checklisten und Leitfäden erstellt worden. Eine Übersicht ist z.B. hier: <https://kultur-nachhaltig.de/links-tools/leitfaeden/>.

Während Checklisten die Einzelheiten und Feinheiten einer Organisation betrachten, müssen Kulturpolitik und Kulturverbände die Ziele und Maßstäbe festlegen, die dann für alle gelten sollen. Bis jetzt kommt Engagement eben oft noch von engagierten Kreativen in einer Kultursparte, wie das Dokument „Grünes Drehen“ zeigt, in dem Nachhaltigkeitskriterien für den gesamten kreativen Schaffensprozess der Filmproduktion festgelegt werden (changemakers.de 2021)

*„Zu den 13 Eckpunkten der freiwilligen Selbstverpflichtung ‚Grünes Drehen‘ zählen u. a. Reisen und Transport (Bahn statt Pkw oder Flug), Catering (biologische, regionale und saisonale Lebensmittel), Kostüm (Secondhand und Fundus), Maske (ohne Mikroplastik), Plastik-, Abfallvermeidung & Recycling, Transparenz.“*

*Die Initiative hat erkannt: „Fördergelder werden immer stärker an verpflichtende Richtlinien zum Grünen Drehen gebunden sein. Wir wollen jetzt die Chance nutzen und unsere Visionen und Ziele einbringen, um unsere Branche nachhaltig und vielfältig in unser aller Interesse zu verändern.“ (Kulturbetrieb 2021)*

## **4 - „Nachhaltigkeit bedeutet viel mehr als weniger Plastik!“**

Ein modernes Verständnis von Nachhaltigkeit schließt viele andere Bereiche mit ein, wenn sie sich im weitesten Sinne auf eine Modernisierung im Sinne des neuen Jahrtausends beziehen. Das mag abstrakt klingen – ist aber in einer Vielzahl von Erklärungen, Zielen, Berichten und Beispielen längst konkretisiert worden:

**271**

Von den Sustainable Development Goals (SDGs = globale Nachhaltigkeitsziele) der Vereinten Nationen, über den Unterbau des New Green Deals in den USA bis zu seinem Pendant in der EU; vom „Berlin Call to Action“ der europäischen Kulturerbeorganisationen (sharing heritage) bis zu dem „Neuen Europäischen Bauhaus“, das sich insbesondere – aber nicht nur – auf Architektur und Design konzentriert. Der Wandel wird teilweise mit Begeisterung und Elan angenommen und als Chance einer Neuaufstellung begriffen.

Eine Neuaufstellung von Kulturbetrieben und -organisationen ist auch Teil des notwendigen Umbaus der Gesellschaft. Sie kann nur dann funktionieren, wenn ein Großteil der Gesellschaft mitmacht und sich alle auf die eigene Verantwortung besinnen.

Es kann keine Aufgabe sein, die nur von außen, oben oder der Regierung installiert wird, sondern unser Denken muss sich ändern. Die Einsicht in die absolute Notwendigkeit der Transformation lässt dann nicht nur eine Belegschaft zum Umdenken entstehen, sondern

hoffentlich auch ein tatsächliches Verständnis, so dass Nachhaltigkeit von innen kommt.

Damit entsteht im Idealfall eine positive, pragmatische und motivierte Herangehensweise an die existierenden Herausforderungen. Die notwendigen Aufgaben werden als Chance begriffen, die mit Freude angegangen werden.

## 272

Bei der heute allgemeingültigen und weitreichenden Definition von Nachhaltigkeit gehören zu ihren Aufgaben auch die Gleichberechtigung und Diversität. Es gehört zum Selbstverständnis modern aufgestellter Organisationen, diese Grundsätze als selbstverständlich zu betrachten und in die eigene Unternehmensvision zu übernehmen.

Mit sorgfältigen Befragungen und detaillierten Untersuchungen lassen sich für jeden Kulturbetrieb die richtigen Maßnahmen finden, die grünes Denken implementieren. In guten Checklisten tauchen dann folgerichtig auch folgenden Punkte auf:

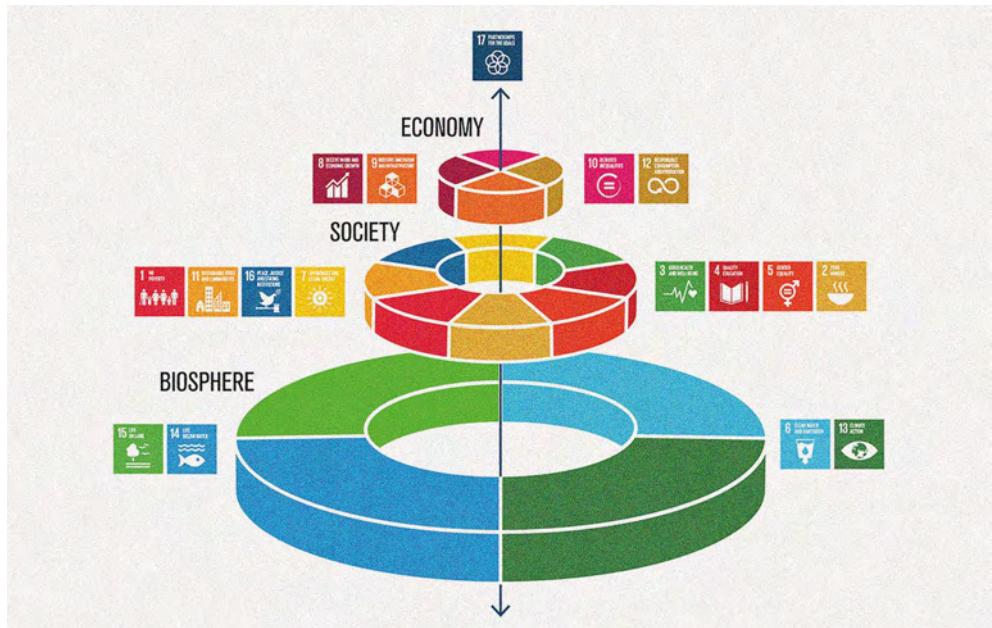
- Ist die eigene Werbung frei von jedem -ismus (z. B. Sexismus)?
- Gibt es Konfliktlotsen für die Mitarbeitenden?
- Wie werden freiwillige Helfende versorgt?
- Wie groß ist der Anteil an Frauen in höheren Positionen?
- Wie behandelt die Organisation das Thema Integration?

## 5 – Je mehr wir von-einander lernen, desto schneller gelingt der Wandel

Die Vielzahl der Transformationsprozesse erfordert aber auch die Tugend des Altruismus. Nicht umsonst gibt es bereits vielfältige Szenarien einer Sharing Economy. Das Teilen reift dabei von utopischen Konzepten einzelner Idealisten zu praktischen Geschäftsideen im Mainstream, denn der dramatische Klimawandel zeigt längst die Grenzen des Wachstums auf.

Also sollten wir von den Vorreiter:innen – den alten Idealisten – lernen, wie von der Engländerin Alison Tickell, die mit Leidenschaft und Intelligenz seit 2007 die Musikindustrie in Nachhaltigkeitsfragen berät. Das von ihr gegründete non-profit Julie's Bicycle macht ganz deutlich, wie sich Unternehmen in der Musik- und Veranstaltungsindustrie von Grund auf wandeln können – denn nichts Anderes ist notwendig. Ein grüner Anstrich reicht schon lange nicht mehr.

Mit der Gründung des „Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur & Medien“ gab es 2020 in Deutschland einen weiteren Versuch, die Bedeutung der Betriebsökologie für die Kulturpolitik zu kommunizieren. Projektträgerin ist die Green Music Initiative (GMI), die bereits seit 2009 das Thema in der Musikindustrie etabliert. So ist es wahrscheinlich, dass nicht nur Pilotprojekte gefördert werden, sondern auch andere bereits existierende aktive Vereine, Agenturen und Freiberufler:innen mit eingebunden werden, da sie oft bereits seit Jahren Fachwissen gesammelt haben.



Azote for Stockholm Resilience Centre,  
Stockholm University (CC BY 4.0)

Es ist erfreulich, dass auch andere Verbände, wie der Deutsche Museumsbund, nun auch nachziehen und wie 2021 beschlossene Fachgruppen, Arbeitskreise oder Expertengremien einsetzen. Trotzdem bleibt noch sehr viel zu tun und die praktische Umsetzung in der Kulturpolitik hat gerade erst begonnen.

*„Die kulturelle Dimension der Nachhaltigkeitsdebatte muss noch geschärft werden. Dies wird eine wichtige Aufgabe für den Kulturbereich selbst werden.“ (Zimmermann 2021)*

## 6 – Fazit

Die Dynamik nimmt nun tatsächlich zu. Schon seit Jahren erzählen wir von den zukünftigen, notwendigen und unvermeidlichen Veränderungsantreibern Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Jetzt sind wir in einer Phase angekommen, in der die Unvermeidlichkeit des Wandels auch den meisten klar und deutlich geworden ist.

Klimawissenschaftler:innen und Zukunftsforscher:innen wissen schon länger, dass jetzt – Anfang der 2020er-Jahre – die Weichen für die nächsten 50 bis 100 Jahre gestellt werden und dass sich deswegen das Denken grundsätzlich wandeln muss. Nachhaltige Transformation sollte also gerade von der Kultur nicht nur mitgetragen, sondern auch aktiv gestaltet werden.

Die Corona-Pandemie hat uns aus diesem Blickwinkel den Start in die neue Dekade einerseits etwas verstolpern, aber andererseits auch zumindest im Bereich der Digitalisierung den Turbo einschalten lassen. (Boell, 2020) Grundsätzlich empfehle ich, beide notwendigen Transformationsprozesse zusammen zu denken, da sie jede Organisation vor die gleichen Herausforderungen stellt.

Die Verinnerlichung der ökologischen Notwendigkeiten spült das Thema in die alltägliche Arbeit und den Alltag. Nachhaltiges Denken geschieht dann automatisch. Hat eine

Führungskraft diese Kausalität verstanden, und erste notwendige Schritte eingeleitet, kann sich in jeder Organisation schnell herauskristallisieren, was konkret zu tun ist, um Veränderung, Wandel, Modernisierung sinnvoll zu gestalten – und um gleichzeitig damit auch in Kultur und Gesellschaft weiterhin relevant zu bleiben.

**274** Die Kulturpolitik kann dabei sowohl fordernd als auch fördernd vorangehen. Fordernd durch Entscheidungen über Minimumsstandards, die idealerweise bereits aus dem verpflichtenden Pariser Klimaabkommen auf der regionalen und lokalen Ebene angekommen sind; fördernd durch Leitfäden, Empfehlungen oder Fortbildungen.

Sicher ist, dass es schnell gehen sollte. Je schneller, desto besser. Lieber Wagnisse eingehen, als zu lange warten. Dabei helfen hoffentlich auch die kulturpolitischen Impulse in diesem Buch.

Es gibt darüber hinaus aber auch bereits genug Initiativen und Möglichkeiten, sich beraten zu lassen. Einige Hinweise habe ich im Text erwähnt und Sie finden sie auch als Übersicht in den Quellenangaben. Gerne können Sie mich jederzeit kontaktieren. Wer sich ein bisschen in das Thema einarbeitet, findet aber darüber hinaus genug Material, Leitsätze, Initiativen, Tipps oder Literatur für einen Neustart – und darum geht es ja.

## Literaturverzeichnis

- Aktionsnetzwerk Nachhaltigkeit in Kultur & Medien – <https://aktionsnetzwerk-nachhaltigkeit.de/>
- Baumast, Annett: „Ökologische Nachhaltigkeit messbar machen. Konzepte verstehen und im Kulturbetrieb anwenden“, in: Kulturmanagement Network Magazin –KMN, Nr. 158, Januar/Februar 2021, S. 14-19. <https://www.kulturmanagement.net/dlf/2d62d7fdaaa6c1b14722da5a1dce61a,8.pdf>
- Boell, Wigbert: „Digitalisierung – Wie kleine und mittlere Unternehmen es schaffen können, den digitalen Wandel zu nutzen“, Dossier, Weka, Zürich 2020
- Boell, Wigbert: „Gutes Klima für Festivals – Nachhaltigkeits-Anforderungen an das Festivalmanagement“ in: „Handbuch für Kulturmanagement, D 1.30“, Berlin 2016
- Bundesregierung: „Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt“ – <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklärt-232174>
- changemakers.de: „Freiwillige Selbstverpflichtung und Erklärung von Filmschaffenden zum „Grünen Drehen“, Berlin, Februar 2021 – <https://changemakers.film/selbstverpflichtung/>
- Deutscher Museumsbund: „Nachhaltigkeit als transversaler Schwerpunkt“, Berlin 2021 – <https://www.museumsbund.de/themen/nachhaltigkeit/>
- EuropaNostra: „The Berlin Call to Action – Cultural Heritage for the future of Europe“, Berlin 2018, <https://www.europanostra.org/wp-content/uploads/2018/06/Berlin-Call-Action-Cultural-Heritage-Future-Europe.pdf>
- European Commission: „New European Bauhaus – Shaping more beautiful, sustainable and inclusive forms of living together“, Juni 2021 – [https://europa.eu/new-european-bauhaus/index\\_en](https://europa.eu/new-european-bauhaus/index_en)
- Glastonbury Festival: „Please don't pee on the land“, 2016 ff. – <https://www.glastonburyfestivals.co.uk/information/green-glastonbury/please-dont-peee-on-the-land/>
- Green Music Initiative – <https://greenmusicinitiative.de/ueber-uns/>
- Friedman, Lisa: „What Is the Green New Deal? A Climate Proposal, Explained“ in: New York Times, 21. Februar 2019 – <https://www.nytimes.com/2019/02/21/climate/green-new-deal-questions-answers.html>
- Julie's Bicycle: „7 Trends – a creative climate movement“ – [https://juliesbicycle.com/wp-content/uploads/2019/10/Seven\\_Trends.pdf](https://juliesbicycle.com/wp-content/uploads/2019/10/Seven_Trends.pdf)
- „Klimabilanz in Kulturbetrieben“, in: Kulturbetrieb, Ausgabe Eins, 2021, S. 44/45. [http://www.kulturbetrieb-magazin.de/fileadmin/user\\_upload/kulturbetrieb-magazin/magazin/Kulturbetrieb-2021-Ausgabe-1-Mai.pdf](http://www.kulturbetrieb-magazin.de/fileadmin/user_upload/kulturbetrieb-magazin/magazin/Kulturbetrieb-2021-Ausgabe-1-Mai.pdf)
- [kultur-nachhaltig.de](http://kultur-nachhaltig.de/): „Leitfäden für nachhaltige Kulturveranstaltungen, -einrichtungen und -produktionen“ – <http://kultur-nachhaltig.de/links-tools/leitfaeden/>
- Stockholm Resilience Center: „The SDGs Wedding Cake“, Stockholm 2016 – <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>
- UN: „the 17 Goals“, 2015 – <https://sdgs.un.org/goals>
- UNESCO: „Earth Charter“, 2007 <https://earthcharter.org/wp-content/assets/virtual-library2/images/uploads/2005%20implementation%20scheme.pdf>
- UNESCO: „Rede von Irina Bokova, Generaldirektorin der UNESCO, anlässlich der hochrangigen thematischen Debatte der Generalversammlung über Kultur und Entwicklung“, New York, 12. Juni 2013 (übersetzt vom Autor) <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf000221190>
- ZEIT: „Claudia Roth – Lasst uns endlich mal anfangen, zu streiten“ in: Die Zeit, Nr. 51/2021, 9. Dezember 2021
- Zimmermann, Olaf & Schulz, Gabriele: „Koalitionsvertrag: Mehr Fortschritt wagen – Was heißt das für die Kultur?“ in: Politik & Kultur, Ausgabe: Nr. 12/2021-01/2022, Berlin, 25. November 2021, Seite 3 <https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2021/11/puk1221-0122.pdf>

## Abbildungsverzeichnis

- Glastonbury Festival: Freundliche Aufforderung für Festivalbesucher, Toiletten zu benutzen (2016) (Abbildung Glastonbury Festival)  
Azote for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University (CC BY 4.0)



# Bibliotheken auf die (kultur-)politische Agenda!

Prof. Dr. Tom Becker und Prof. Cornelia Vonhof

Der Beitrag greift ausgewählte gesellschaftliche Entwicklungsfelder auf, in denen Bibliotheken als aktiver Teil eines starken kulturpolitischen Netzwerks aus Institutionen der öffentlichen Hand, Kulturschaffenden und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen Plattform-Funktion(en) entwickeln. Er zeigt Perspektiven auf und diskutiert diese kritisch, skizziert Entwicklungsbedarfe, formuliert aber auch Forderungen, um Bibliotheken in und mit der Stadtgesellschaft zukunftsfähig zu machen. 277

Bibliotheken sind kommunale Schnittstelleninstitutionen<sup>01</sup>. Das macht ihre Einordnung schwierig. Sind sie Kultureinrichtungen oder Bildungseinrichtungen? Oder sind sie irgendwie beides – sprich Institutionen der kulturellen Bildung?

Bereits 1994 hat das Manifest der öffentlichen Bibliotheken der IFLA/UNESCO diese Frage bejaht:

„Freiheit, Wohlstand und die Entwicklung der Gesellschaft und des Einzelnen sind menschliche Grundwerte. Sie werden nur erreicht durch die Fähigkeit gut informierter Bürger,

ihre demokratischen Rechte auszuüben und aktiv in der Gesellschaft mitzuwirken. Kreative Teilnahme und die Entwicklung der Demokratie hängen von einer zufriedenstellenden Bildung genauso ab wie von freiem und ungehindertem Zugriff auf Wissen, Gedanken, Kultur und Informationen. Die Öffentliche Bibliothek, der lokale Zugang zum Wissen, liefert eine Grundvoraussetzung für lebenslanges Lernen, unabhängige Entscheidungsfindung und kulturelle Entwicklung des einzelnen und der gesellschaftlichen Gruppen.“ (Öffentliche Bibliothek. Manifest der IFLA/UNESCO 1994, S. 1)<sup>02</sup>

01

Die Autor:innen konzentrieren sich auf kommunale Bibliotheken und klammern die Funktionen der Wissenschaftlichen Bibliotheken als Gedächtnisinstitutionen in diesem Beitrag aus.

02

Weiter heißt es: „Dieses Manifest bekundet die Überzeugung der UNESCO, dass die öffentliche Bibliothek eine lebendige Kraft für Bildung, Kultur und Information und ein wesentliches Handlungselement für die Förderung von Frieden und geistiger Ausgewogenheit im Denken von Männern und Frauen darstellt.“ (IFLA/UNESCO 1994).

Öffentliche Bibliotheken sind Basiseinrichtungen für Kultur und Bildung mit einer großen Breitenwirkung, was den erreichten Kund:innenkreis angeht: Bezogen auf die schiere Menge, aber auch bezogen auf die Zusammensetzung, was Generationen, Herkünfte und Hintergründe der Menschen angeht, die sie nutzen (Öffentliche Bibliotheken 2025).<sup>03</sup>

Ob in der Stadt oder auf dem Land, 278 ob groß oder klein – Bibliotheken pendeln zwischen ihrer traditionellen Rolle als Institution, die Medien-, Informations- und Programmangebote für ihre heterogene Zielgruppe macht und einer neuen Rolle als Plattform hin und her.

### Was verstehen wir unter Plattform?

Eine Plattform kann ein guter, zentraler Aussichts- und Anlaufpunkt sein, der Überblick und Einblicke ermöglicht und so Anforderungen ans Lernen, Aufhalten und Arbeiten erfüllt. Bereits seit Jahren arbeiten Bibliotheken erfolgreich daran, dritte Orte und somit inszenierte Lebensräume zu werden, in denen man sich gerne – mal einen ganzen Tag, mal nur sehr kurz – aufhält. Bibliotheken sind

Orte zwischen dem eigenen Zuhause, dem ersten Ort, und der Arbeitswelt oder der Ausbildungsstätte, dem zweiten Ort, an denen niemand Gastgeber:in spielt und sich alle wie zu Hause und wohlfühlen (Barth 2015; Oldenburg 1989; Mikunda 2015).

„Statt das Buch ins Zentrum ihrer Aufgabe zu stellen, wollen diese neuen Bibliotheken den Menschen in den Fokus rücken, genauer: einer Gesellschaft, die sich immer mehr individualisiert, in Grüppchen aufspaltet und auseinanderdrifft, ein gemeinsames Wohnzimmer bieten“ (Weißmüller, 2021).

So formuliert es Laura Weißmüller in der Süddeutschen Zeitung und ähnlich wird es auch im Bibliotheksstärkungsgesetz des Landes NRW<sup>04</sup> skizziert. Schaut man sich neue internationale Konzepte an, wie die großen Zentralbibliotheken in Oslo und Helsinki, gewinnt man eine Idee davon, wie Leuchtturmblibliotheken diesen Gedanken inszenieren. Es lohnt sich aber auch, auf deutsche Bibliotheken zu blicken, beispielsweise auf Düsseldorf, Langenfeld oder Würzburg-Hubland. All diesen Konzepten liegt ein urdemokratischer Gedanke zugrunde, viele von ihnen sind in partizipativen Prozessen entwickelt worden. Sie sind Orte mit festen Angeboten

03

In den Leitlinien „Öffentlichen Bibliotheken 2025“ heißt es: „Jedes Jahr beweist die Zahl von 220 Millionen Besucher\*innen, welches Potenzial modern ausgestattete Bibliotheken in einer digitalen Gesellschaft haben. In keiner anderen Bildungs- oder Kultureinrichtung begegnen sich so viele Menschen aus allen Generationen und Milieus.“

04

Im Bibliotheksstärkungsgesetz NRW von 2019 erfolgt die Beschreibung der veränderten Funktionen der öffentlichen Bibliotheken zeitgemäß, modern und hochaktuell: Zurecht wird darauf hingewiesen, dass sie sowohl „hoch frequentierte Kultureinrichtungen“ sind, als auch „Bildungseinrichtungen, die Medien- und Informationskompetenz gerade an Kinder und Jugendliche vermitteln“. Zudem agieren sie – und diese Funktion wird unseres Erachtens in Zukunft eine besonders wichtige Rolle spielen – als kommunale Kuratorinnen des Öffentlichen Raumes, in dem sie die bereits vorhandenen Funktionen des inhaltlich wie räumlich attraktiven und informativen „gesellschaftlichen Begegnungsortes“ der Diskussion, der politischen Meinungsbildung und der Befähigung zur demokratischen Teilhabe ausbauen.

an Raum, Medien und Veranstaltungen, die niedrigschwellig, ohne Konsumzwang zugänglich und nutzbar sind, mal Neubauten, mal neu gestaltete Bestandsimmobilien. Sie sind Orte, die unprogrammiert wirken, aber trotzdem sorgfältig kuratiert sind. Dieses unaufdringliche Kuratiertsein macht Bibliotheken in den Augen der sie Besuchenden zu Orten mit einem überproportional hohen Vertrauensvorschuss (Ramboll 2018; Heyer 2019).<sup>05</sup>

Plattformen sind aber auch – wie man das von Bahnhöfen kennt – (dritte) Orte der Transition, der Begegnung, des zufälligen Aufeinandertreffens von Personen und Ideen. Bibliotheken sind solche Plattformen – sie können irritieren und ermöglichen nicht voraussehbare Begegnungen mit Menschen und Medien (sozio- und kulturelle Momente sind inhärent). Sie ermuntern dadurch – mal implizit, mal explizit, zum Nach- und Umdenken, ohne dabei penetrant zu werden. Menschen fühlen sich wohl, Partnerorganisationen kooperieren gerne mit ihnen, gegenüber der Politik sind Bibliotheken selten unbequem und auf jeden Fall immer eine sichere Bank.

## Handlungsempfehlungen

Diese sichere Bank muss, wenn Bibliotheken kultur- und bildungspolitisch stärker sichtbarer werden wollen, im doppelten Sinn „ver-rückt“ werden. Dabei ist der Vertrauensvorschuss eine Stärke und ein Pfund, mit dem gewuchert werden kann, und Bibliotheken sollten daran arbeiten, dass er ihnen weiterhin gewährt wird. Zugleich sollten sie die Idee der Plattform stärken und dabei über die derzeit noch eher passiv-statische Anmutung hinausgehen. Bibliotheken sind von ihrem Ursprung her – Klaus Staech hat dies einmal entsprechend kommentiert – „gefährliche Brutstätten des Geistes“<sup>06</sup> (Wissen 2015, S. 224) – Brutstätten für ungewöhnliche Partnerschaften, für neue Formen der Partizipation und vor allem aber auch Brutstätten für ein Empowerment des Individuums.

279

Im Fokus der kommunalen Bibliotheken sollten daher perspektivisch verstärkt Ideale der politischen Bildung stehen, sie selbst sollten sich stärker als bisher der „Vermittlung von Kenntnissen über das demokratische politische System [verschreiben] mit dem Ziel, autonome und mündige Bürger zu erziehen. [...] Die[se] Vermittlung [...] kann jedoch nicht wertfrei erfolgen“ (Massing 2013).

05

Nach einer repräsentativen Befragung im Jahr 2018 empfinden etwa 90 Prozent der Befragten öffentliche Bibliotheken als einen vertrauenswürdigen Ort – unabhängig davon, ob sie Bibliotheken nutzen oder nicht.

06

Das Plakat von Klaus Staech findet sich in: <https://search.iisg.amsterdam/Record/836494>. Zugriffen: 24.01.2022.

Bibliotheken sind nicht neutral. Das Neutralitätsgebot bezieht sich auf parteipolitische Positionierungen. Bibliotheken sind vor allem aber dem Grundgesetz verpflichtet, der Würde des Menschen und einer wehrhaften Demokratie (Zakrzewski 2013). Ein politisches Grundverständnis als Institution auch der politischen Bildung ist damit klar definiert, ein Grundverständnis, das Bibliotheken auch

**280** dazu auffordert, die Wahrung von „Schutzrechte[n] diskriminierter gesellschaftlicher Gruppen“ (Meskó 2019) zu garantieren. Bibliotheken als öffentliche Orte müssen als Safe Spaces (Wexelbaum 2016)<sup>07</sup> dem Anspruch gerecht werden, Einzelne vor Zumutungen durch Diskriminierungen und Verletzungen zu bewahren. Zugleich müssen sie aber auch für Irritationen, Unannehmlichkeiten und Konfrontationen im Sinne von ‚Bitte stören‘ – raus aus der Komfortzone – sorgen. Dies ist eine schwierige Balance, die nicht ohne Konflikte zu erreichen sein wird. Demokratiepolitisches Engagement – und hier kann der Bogen zur Kulturpolitik und zur kulturellen Bildung problemlos geschlagen werden – kann nur mit Partner:innen in der Kommune gelingen. Bibliothek können diese einladen, denn sie haben Raum, eine hohe Publikumsfrequenz und viel Erfahrung. Viele kulturelle, soziale und demokratiepolitische Projekte basieren auf zivilgesellschaftlichem Engagement: Bibliotheken können hier Verlässlichkeit, Sichtbarkeit und Podien bieten. Und sie sind mobil: Sie sollen,

wollen und müssen mehr in die Stadtgesellschaft wirken, mehr draußen sichtbar werden. Gute Partner:innen können dabei unterstützen. Formate, um in Diskussionen mit Bürger:innen und Partner:innen zu kommen, gibt es zur Genüge.

Der Kulturbegriff muss somit geweitet werden, Informationssouveränität, Partizipation und mündiges Bürger:innentum gilt es in einer evolvierenden Stadtgesellschaft zu stärken. Für Bibliotheken bedeutet dies in der Konsequenz, dass sie Kontrolle, Raum und Gestaltungshoheit abgeben und als Institution zu Ermöglicher:innen werden (Schumann 2019).

Es stellt sich also die Frage, wie es kommunalen Bibliotheken in einer Zeit hoher Dynamik und Unsicherheit gelingt, sich zu solchen Plattformen zu entwickeln? Claudia Lux hat bereits 2010 als IFLA-Präsidentin den Slogan ‚Bibliotheken auf die Agenda‘ geprägt. Diesen Aufruf haben wir im Titel aufgegriffen. Mit ‚of+by=forall‘ schreibt Nina Simon diesen Aufruf weiter:

„We believe that the most powerful way to become relevant FOR diverse communities is to become representative OF them and co-created BY them. [...] We envision a world in which all people are empowered to share their talents to strengthen their communities. Communities in which people feel safe,

07

Ob es Safe Spaces überhaupt geben kann oder nicht viel mehr von Safer Spaces gesprochen werden sollte, thematisiert Christelle Nkwenda-Ngnoubandjum in einem Gespräch mit Anna Steinbauer in einer Rezension zu dem Buch „Schwarz wird großgeschrieben“. „Ich glaube nicht, dass es Safe Spaces gibt. Ich wünsche mir, dass Safer Spaces möglicher wären – aber um diese zu schaffen und zu halten, ist unter anderem eine konstante und ehrliche Auseinandersetzung mit unseren Privilegien in unseren jeweiligen Lebensrealitäten notwendig.“ (Steinbauer 2022).

welcome, and connected to the strangers who cross their paths every day“ (Simon 2018).

Demokratiepolitische Arbeit auch im Sinne von nachhaltiger kultureller Bildung ist Haltung und Querschnittsaufgabe in einem und sie braucht einen langen Atem. Neben all den täglichen Routinen, den (kommunal-)politischen Herausforderungen und den gesellschaftlichen Entwicklungen, denen Bibliotheken und Informationseinrichtungen begegnen, braucht es klare und strategische Ziele:

„Libraries [...] advocate for the community, we support that community, and ultimately, we assist in community members becoming their own activists for positive change. We make communities smarter, and the lives of community members more meaningful“ (Lankes 2018).

Hält man sich dieses Selbstverständnis vor Augen, stellt sich die Frage gar nicht mehr, ob das passive Zurverfügungstellen von Medien oder das Lesen von Büchern kulturelle Bildung ist (Fuchs 2009). Bibliotheken sind lebendige Orte der Teilhabe – das waren sie bereits im 19. Jahrhundert im Kontext der Arbeiterlesehallen, das sind sie heute noch viel mehr – so definieren sie sich. Bibliotheken benötigen die entsprechenden Ressourcen, über die genannten starken Partner:innen in der Kommune hinaus. Bisher lassen sich entsprechende kultur- und vor allem demokratiepolitische Aussagen jedoch nur sehr vereinzelt in Strategie- und Zielplanungen von Bibliotheken finden. Ebenso wenig werden eindeutige Aufträge durch die Träger:innen oder –

mangels einer Bibliotheksgesetzgebung – von der Legislative formuliert. Ganz zu schweigen davon, dass erforderliche Rahmenbedingungen durch die Bereitstellung unterstützender Mittel nicht oder nur ungenügend geschaffen werden. Denn klar ist: Change – das Verändern von Settings für Bibliotheken in den Kommunen – benötigt Ressourcen. Räume, Infrastruktur, aber auch Öffnungszeiten müssen angepasst werden. Vor allem aber müssen ausreichend Mitarbeitende und Führungskräfte in und für neue Rollen qualifiziert und ermächtigt werden. Denn nur dann können sie ihre Bibliotheken zu starken Plattformen entwickeln, die ihren Beitrag zur kulturellen Bildung leisten: „Pluriforme, kontrollierte und auf Wahrheit überprüfbare Informationen und das Gespräch in der Begegnung zwischen Menschen bilden die Grundlage für die Entwicklung von Wissen und Einsicht dessen, was in einer Demokratie benötigt wird.“ (Vlimmeren 2021, S. 402)

## Literaturverzeichnis

- Barth, Robert. 2015. Die Bibliothek als Dritter Ort: Bibliotheken müssen mehr als Ausleihstellen sein, um relevant zu bleiben. *BuB. Forum Bibliothek Information* 67 (7): 426–429. [https://zs.thulb.uni-jena.de/receive/jportal\\_jparticle\\_01055487?XSL.q=bARTH,%20roBERT](https://zs.thulb.uni-jena.de/receive/jportal_jparticle_01055487?XSL.q=bARTH,%20roBERT). Zugegriffen: 21. Januar 2022.
- Deutscher Bibliotheksverband. 2021. Öffentliche Bibliotheken 2025: Leitlinien für die Entwicklung der Öffentlichen Bibliotheken. <https://www.bibliotheksverband.de/sites/default/files/2021-06/Positionspapier%20%C3%96ffentliche%20Bibliotheken%202025.pdf>. Zugegriffen: 26. Januar 2022.
- Fuchs, Max. 2009. Kulturelle Bildung: Eine Bestandsaufnahme. In *Kulturelle Bildung: Aufgaben im Wandel*. Hrsg. Deutscher Kulturrat, 8–13. <http://www.kulturrat.de/dokumente/studien/kulturelle-bildung-aufgaben-im-wandel.pdf>. Zugegriffen: 24. Januar 2022.
- Gesetz zur Stärkung der kulturellen Funktion der öffentlichen Bibliotheken und ihrer Öffnung am Sonntag (Bibliotheksstärkungsgesetz). 2019. Drucksache des Landtag Nordrhein-Westfalen 17/5637. <https://www.landtag.nrw.de/portal/WWW/Dokumentenarchiv/Dokument/MMD17-5637.pdf>. Zugegriffen: 21. Januar 2022.
- Heyer, Jessica. 2019. Berliner Bibliotheken genießen großes Vertrauen. *Berliner Morgenpost*, 11. Juni 2019. <https://www.morgenpost.de/berlin/article226122813/Berliner-Bibliotheken-geniessen-grosses-Vertrauen.html>. Zugegriffen: 21. Januar 2022.
- Lankes, David R. 2018. A Manifesto for Global Librarianship, Absatz 8. <https://davidlankes.org/a-manifesto-for-global-librarianship/#Script>. Zugegriffen: 24. Januar 2022.
- Massing, Peter (2013). Politische Bildung. In *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland*. Hrsg. W. Andersen; W. Woyke. Heidelberg: Springer VS. <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/202092/politische-bildung>. Zugegriffen: 24. Januar 2022.
- Meskö, Christian. 2019. Die Torwächter des öffentlichen Wissens. Politischer Positionsbezug gegen rechts von Öffentlichen Bibliotheken in Deutschland. LIBREAS. Library Ideas. <https://libreas.eu/ausgabe35/meskö/>. Zugegriffen: 24. Januar 2022.
- Mikunda, Christian. 2015. Marketing spüren: Willkommen am dritten Ort. München: Redline Verlag.
- Öffentliche Bibliothek. Manifest der IFLA/UNESCO. 1994. <https://repository.ifla.org/bitstream/123456789/174/1/pl-manifesto-de.pdf>. Zugegriffen: 26. Januar 2022.
- ofbyforall. Our Approach. <https://www.ofbyforall.org>. Zugegriffen: 24. Januar 2022.
- Oldenburg, Ray. 1989. *The Great Good Place*. New York: Paragon House.
- Ramboll. 2018. Bevölkerungsbefragung zur Nutzung und den Einstellungen gegenüber öffentlichen Bibliotheken in Berlin und Hamburg. Unveröffentlicht.
- Schumann, Tim. 2019. Community Building als Mission, Öffentliche Bibliotheken als Ermöglicher. In *Öffentliche Bibliothek 2030. Herausforderungen – Konzepte – Visionen*. Hrsg. Petra Hauke, 185–193. Bonn: Bock + Herchen.
- Simon, Nina. 2018. Programs co-created BY our community. Keynote auf der Next Library Conference Berlin 2018. <https://vimeo.com/290934027>. Zugegriffen: 24. Januar 2022.
- Steinbauer, Anna. 2022. Vielfalt leben. *Süddeutsche Zeitung*, 4. Januar. <https://www.sueddeutsche.de/muenchen/schwarz-verlag-tochter-diskriminierung-flinta-buch-1.5501244>. Zugegriffen: 24. Januar 2022.
- Vlimmeren, Ton van. 2021. Bibliotheken für eine inklusive Demokratie: und wie die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung ihr dienen können. *Bibliothek Forschung und Praxis* 45 (3). In: BFP 45(3): 401–411.
- Weißmüller, Laura. 2021. Come together: Neue Konzepte für Bibliotheken. *Süddeutsche Zeitung*, 30. Dezember.
- Wexelbaum, Rachel S. 2016. The Library as Safe Space. *Advances in Library Administration and Organization: The Future of Library Space*, 37–78. Bradford: Emerald. DOI: 10.1108/S0732-067120160000036002.
- Wissen, Dirk. 2016. Lebendige Orte, geballte Neugierde, suchende Freunde. Auf einen Espresso mit dem Plakatkünstler und Ehrenpräsidenten der Akademie der Künste Berlin, Klaus Staeck, zur „Atmosphäre von Bibliotheken“. *BuB. Forum Bibliothek Information* BuB 68 (5): 224.
- Zakrzewski, Tanja. 2013. Wehrhafte Demokratie. Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung. <https://www.politische-bildung-brandenburg.de/themen/extremismus-bei-uns/wehrhafte-demokratie>. Zugegriffen: 24. Januar 2022.

# Orte für alle?

## Zur Rolle öffentlicher Bibliotheken in der Stadt

Daniel Deppe, Dr. Melike Peterson, Katrin Schuster

Im Rahmen der Reihe #SpotlightKulturpolitik haben Katrin Schuster, Melike Peterson und Daniel Deppe im Juni 2021 diskutiert, wie öffentliche Bibliotheken<sup>01</sup> für eine inklusive und gerechte Stadt sorgen und gesellschaftliche Brücken schlagen können.

283

Um ihre Aufgaben im Sinne der gesamten Gesellschaft erfüllen zu können, ist es notwendig, dass

- öffentliche Bibliotheken als wichtige soziale Infrastruktur anerkannt werden und auf eine verlässliche Regelfinanzierung setzen können;
- Städte und Gemeinden öffentliche Bibliotheken als unverzichtbare Partner und Institutionen, die ein hohes Maß an Vertrauen in der Bevölkerung genießen, einbeziehen, wenn es um gesellschaftliche Herausforderungen, Transformationen und Stadtentwicklung geht, unter anderem in den Feldern Digitalisierung, Klimawandel und Diversität;

• öffentliche Bibliotheken dabei unterstützt werden, Zugang zu nationalen und europäischen Fördermitteln zu erhalten, die für die Umsetzung von Infrastrukturmaßnahmen auf dem Weg zum Dritten Ort<sup>02</sup> unerlässlich sind.

**Daniel** Wir sprechen heute über die Rolle der öffentlichen Bibliothek in der Stadt. Was ist eigentlich eine öffentliche Bibliothek? In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat sich das Bild von öffentlichen Bibliotheken Schritt für Schritt gewandelt. Bibliotheken, sei es in Städten oder im ländlichen Raum, sind lange nicht mehr nur Lesesäle und Bücherregale. Öffentliche Bibliotheken sind mitten im Wandel hin zum Dritten Ort, zu einem Ort, der den

01

Der Begriff der öffentlichen Bibliothek(en) wird im vorliegenden Text als Gattungsbezeichnung verwendet und daher großgeschrieben, vgl. Wimmer, Ulla (2019): Die Geschichte vom großen Ö. Die Position der öffentlichen Bibliotheken im Bibliotheksfeld und im bibliothekarischen Fachdiskurs der Bundesrepublik Deutschland seit 1964.

02

Erster Ort: das eigene Zuhause (Wohnung, Haus), Zweiter Ort: der Arbeitsplatz, Dritter Ort: Ort des Austauschs und der sozialen Kontakte, vgl. Oldenburg, Ray (1989). The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day.

Anspruch entwickelt hat, generationen- und milieuübergreifend für alle Menschen da zu sein. Aber geht das überhaupt *für alle da sein?* Worin liegt der Fokus der Arbeit von Bibliotheken heute? Was bedeutet dieser Anspruch, ein Ort für alle zu sein, für die öffentliche Bibliothek?

Die Autorin Margarete Stokowski kritisiert in ihrer Spiegel-Kolumne, dass unsere Innenstädte nur auf Konsum ausgerichtet seien: „Orte der Begegnung, wenn man diesen Begriff mit extremer Kirchentagsenergie benutzen möchte, sollten Orte sein, die weder von Öffnungszeiten oder Lockdownmaßnahmen noch von der Kaufkraft der Menschen abhängig sind, sondern einfach zugängliche Orte, an denen Leute gut versorgt ihre Freizeit verbringen können.“<sup>03</sup>

Ich weiß nicht, wie es euch bei diesem Satz geht, aber ich musste da sofort an die öffentlichen Bibliotheken denken. Und diesen Zusammenhang möchten wir gerne heute diskutieren.

Wir möchten diskutieren, wie Bibliotheken für eine inklusive und gerechte Stadt sorgen können. Gerade in Zeiten der Pandemie, in denen die gesellschaftlichen Gräben, die sich aufgetan haben, gefüllt werden sollten. Wir möchten diskutieren, wie öffentliche Bibliotheken wirklich alle

erreichen können oder ob sie das bereits tun. Wir möchten auch diskutieren, was es für öffentliche Bibliotheken an kulturpolitischer Unterstützung braucht, damit sie ihre vielfältigen neuen Aufgaben erfüllen können und was eigentlich diese neuen Aufgaben im Detail sind.

Melike, wie bist du eigentlich darauf gekommen, dich mit Bibliotheken zu befassten? Weshalb sind Bibliotheken im Fokus deines Forschungsinteresses?

Melike Ich bin zu den öffentlichen Bibliotheken gekommen, weil ich mich schon in meiner Doktorarbeit und davor in meiner Masterarbeit mit Begegnungsräumen in der multikulturellen Stadt befasst habe. Fragen wie *Wo findet Zusammenleben statt?* und *Welche Räume braucht eine Stadt, so dass ein Miteinander gelingt?* interessieren mich. Da habe ich mir unterschiedliche Räume angeschaut – Cafés, Gemeindezentren und eben auch öffentliche Bibliotheken. Mir ist aufgefallen, dass gerade öffentliche Bibliotheken doch ein sehr besonderer Ort in der Stadt sind: Bekannt, aber doch oft vergessen.

Durch meine Forschung, aber auch selbst als Bibliotheksnutzerin ist mir aufgefallen, dass Bibliotheken ein sehr sozialer und gelebter Ort in der Stadt sind. Gerade in Pandemie-Zeiten schaffen öffentliche Bibliotheken Möglichkeiten, dass sich

03

Stokowski, Margarete (2020): Erst die Wohnung renovieren, dann die ganze Stadt. Abrufbar unter: <https://www.spiegel.de/kultur/soziale-stadtplanung-erst-die-wohnung-renovieren-dann-die-ganze-stadt-a-8f42b4b4-d3fb-45ae-87a9-cb458742c6ae>

Menschen unterschiedlicher Herkunft, Gesinnungen und Lebensstile begegnen. Diese Begegnungen sind häufig spontan und relativ ungezwungen. Allerdings – und da finde ich, tut sich ein interessantes Spannungsfeld auf – sind auch Bibliotheken öffentliche Räume. Es gibt in Bibliotheken Konflikte und Reibungen, wie es sie auch in der Gesellschaft gibt, gerade wenn viele Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen aufeinandertreffen. Zusammenleben wird in öffentlichen Bibliotheken erprobt und experimentiert, auch mit Reibung. Und diese Reibungen werden dann oft in den Bibliotheken gelöst. Das finde ich spannend.

**Daniel** Was sind und waren die Herausforderungen für Bibliotheken in der Pandemie, auch im Hinblick darauf, dass viele Innenstädte brachliegen und nicht mehr so stark frequentiert werden. Muss der öffentliche Raum neu erfunden werden? Und was können Bibliotheken dazu beitragen?

**Katrin** Dass der öffentliche Raum sich gerade selbst neu erfindet, hat man während der Pandemie ganz gut gesehen, glaube ich: die Menschen haben ihn sich einfach erobert – so wie sie sich auch öffentliche Bibliotheken einfach erobert haben: Der Dritte Ort ist ja keine Erfindung von Bibliotheken, sondern war eine Folge davon, dass immer mehr Menschen ihren Raum für sich in Gebrauch genommen haben: zum Lernen, zum Lesen, zum einfach Da-Sein. Die Pandemie hat uns gezeigt, wie wichtig das für all unsere Nutzer:in-

nen ist. Ich glaube, wir hatten alle feuchte Augen, als wir nach dem ersten Lockdown 2020 wieder geöffnet haben und merkten, wie sehr die Menschen uns und die Bibliothek vermisst haben.

Es geht darum, einen Raum zu haben, wo ich sein kann, ohne etwas tun zu müssen. Es fragt niemand, warum man da ist. Und es geht um mediale Teilhabe.

**285**

Es gab Menschen, die erst dank der Wiedereröffnung der Bibliotheken endlich wieder etwas kopieren oder wieder ihre Mails abrufen wollten. Die endlich mal wieder das Internet nutzen wollten, weil sie privat keines haben. Die Gesellschaft unterschätzt, wie schlecht gewisse Teile der Bevölkerung an digitale Infrastrukturen angeschlossen sind und wie wichtig eine öffentliche Bibliothek für diese Menschen ist. Als wir aufgrund des Lockdowns geschlossen hatten, haben sich die Menschen vor unseren Häusern versammelt, weil sie das freie WLAN nutzen wollten. Es geht um Zugänge, immer wieder.

**Daniel** Melike, ich finde es besonders spannend, dass du die Bewegung „Recht auf Stadt“ in Verbindung mit Bibliotheken setzt. „Recht auf Stadt“ fußt auf einem sehr emanzipatorischen Ansatz. Wie ist da der konkrete Zusammenhang zur öffentlichen Bibliothek?

**Melike** Der Slogan wurde vom Soziologen Henri Lefebvre geprägt und ist momentan aktueller denn je. „Recht auf Stadt“ schließt wirklich an Räumlichkeit an. Es geht darum, dass Menschen – wie auch Katrin gesagt hat – ein Zugang zum öffentlichen Raum geschaffen wird. Für Henri Lefebvre zählt zu diesem Recht auch der Zugang zu Information, Teil-

**286** habe und Aufenthalt. Die Bibliothek ist ein Ort, der das möglich macht und an dem Menschen dieses Recht annehmen und einfordern. Es ist fühlbar, dass da ein großer Bedarf besteht.

Du hast gefragt, ob der öffentliche Raum neu erfunden werden muss. Henri Lefebvre signalisiert mit dieser Idee „Recht auf Stadt“ nicht, dass der öffentliche Raum neu gedacht werden muss. Er sagt eher, dass wir dahin zurückgehen, was der öffentliche Raum eigentlich sein sollte, wer ihn nutzen sollte und was er leisten kann. Ich würde sagen, dass es eine Rückbesinnung geben sollte, welche Art von Räumen es in der Stadt braucht, die Zugang, Information, Teilhabe und Aufenthalt ermöglichen. Da findet sich das Politische Lefebvres wieder: Das Zusammenkommen in der Bibliothek ist ein politischer Mikrokosmos, der einen Effekt für eine höhere gesellschaftliche Ebene haben kann.

**Katrin** Aus Sicht der Bibliotheken geht damit auch die Verantwortung einher, diesen Aushandlungsprozess der Gemeinschaft zu ermöglichen. In diesem Sinne beruht der Ort Bibliothek auf Verantwortung. Konzepte wie Open Library<sup>05</sup> sagen: Ihr tragt hier gemeinsam die Verantwortung, denn das ist unser gemeinsamer öffentlicher Raum.

**Melike** In Bremen waren die Bibliotheken während der Pandemie eigentlich durchgängig geöffnet – bis auf vier Wochen im März 2020. In der Schließungszeit, aber auch während der übrigen Zeit im Jahr 2020, musste sehr viel ausgehandelt werden: Was darf man jetzt in der Bibliothek? Was darf man nicht? Darauf beziehe ich mich auch in meiner Forschung. Ich frage die Besucher:innen, was sie an der Situation aufregt und versuche, herauszufinden, wie sich Atmosphäre in der Bibliothek ändert. Viele Leute sind sehr verständnisvoll. Dieses Verständnis hat sicher mit offener Kommunikation und Austausch zu tun.

**Katrin** Die Bibliothek ist ein Ort, der Menschen, die üblicherweise wenig Lobby haben, die Möglichkeit gibt, ihren Anspruch auf Teilhabe zu formulieren. Das sind Menschen, die sonst nicht gehört werden und die in anderen Kulturinstitutionen gar nicht vorkommen. Das Recht auf Bi-

<sup>04</sup>  
Lefebvre, Henri (1968ff.): *Le droit à la ville*.

<sup>05</sup>  
„Open Library“ ist ein Konzept, das Bürger:innen ermöglicht, auch außerhalb der regulären Öffnungszeiten ohne Personal vor Ort Zugang zur Bibliothek bekommen und diese nutzen können.

bliotheek ist im Kleinen, was im Großen das „Recht auf Stadt“ ist. Es ist unglaublich gut zu beobachten, wenn Menschen dieses Recht einfordern und damit Selbstwirksamkeit entwickeln.

**Daniel** Was ist euer Eindruck? Wie erreichen Bibliotheken heterogene Zielgruppen? Inwiefern sind öffentliche Bibliotheken da vielleicht auch anderen Kultur- und Bildungseinrichtungen voraus? Gibt es Erkenntnisse, welche Gruppen ihr erreicht und welche nicht?

**Katrin** Bibliotheken wird gerne mal vorgeworfen, dass sie nur behaupten würden, für schwächere Milieus da zu sein, aber im Endeffekt nur Bildungsbürger:innen bedienen. Die Sache ist, es gibt zwei große Communities of Practice: Menschen, die kurz vorbeikommen, um etwas auszuleihen, und Menschen, die sich mehrere Stunden in der Bibliothek aufhalten. Von Ersteren haben wir Daten, von Letzteren keine, und das macht eine Antwort auf deine Frage echt schwierig. Phänomenologisch scheint mir unser Publikum tatsächlich überaus divers, was Alter, Herkunft und Milieu angeht. Wobei Millionäre vermutlich eher rar sind. Und andererseits ist es so schwer gar nicht zu beantworten: Warum leiht man sich Dinge aus? Warum lernt man nicht zuhause?

**Daniel** Melike, kannst du diese Beobachtungen für Bremen bestätigen, besonders im Hinblick auf deine Forschungsarbeit in der Stadtbibliothek Bremen?

**Melike** Es ist wichtig zu schauen, über welche Bibliothek man genau spricht. Momentan führe ich für meine Forschungsarbeit Interviews in drei unterschiedlichen Bibliotheken, der zentralen großen Stadtbibliothek sowie in zwei Zweigstellen. Meine Beobachtung ist, dass den kleineren Zweigstellen eher kein elitärer Charakter anhängt. Sie zeichnen sich durch eine starke Orientierung auf den jeweiligen Stadtteil aus: Wer wohnt dort? Wer braucht was? In diesen Einrichtungen ist es ein immens wichtiges Thema, wie Jugendliche erreicht werden können und was die Bibliothek ihnen bieten kann.

**287**

Häufig wurden in den Interviews, die ich geführt habe, die öffentlichen Bibliotheken mit der Universitätsbibliothek verglichen. In der Universitätsbibliothek gibt es strengere Regeln für den Aufenthalt. Bei der Frage der Zugänglichkeit sind die öffentlichen Bibliotheken in der Diskussion einen ganzen Schritt weiter. Vielleicht braucht es einen neuen Namen für öffentliche Bibliotheken, um sie stärker von den wissenschaftlichen Bibliotheken unterscheiden zu können und weniger elitär wirken zu lassen? Das war auch die Idee eines Interviewpartners.

**Daniel** Was denkt ihr? Was müsste für öffentliche Bibliotheken in den kommenden Jahren kulturpolitisch erreicht werden? Was sind Handlungsfelder, die unbedingt angegangen werden müssten? Wo sind noch Lücken bei kulturpolitischer Planung und Förderung?

Katrin Ich glaube, wir sind auf einem guten Weg. Erstmal habe ich den Eindruck, dass die Gesellschaft endlich verstanden hat, dass wir vielfältig sind und immer vielfältiger werden. Diesen Wandel zu modernisieren, ist auch Aufgabe der öffentlichen Bibliotheken. Für mich war ein wirklich prägender Moment, als ich den Text von Hatice Akyün über den Bücherbus ge-

**288** lesen habe („Der Bus, mit dem ich die Welt entdeckte“ 06). Menschen wie Hatice

•). Menschen wie Hatice

Akyün, die die öffentlichen Bibliotheken wirklich schätzen gelernt haben, werden plötzlich häufiger gehört. Vor 15 Jahren wurden öffentliche Bibliotheken kaum beachtet. Heute schreiben mehr und mehr Zeitungen über den Ort Bibliothek.

Kulturpolitisch kann ich sagen, dass wir in München keine Schwierigkeiten haben, für unsere Sache zu werben. Auf Landesebene wird es dann schon komplexer, auf Bundesebene nochmal. Aber grundsätzlich sind wir auf einem guten Weg.

Daniel Was sind deine Beobachtungen? Wo sind kulturpolitisch noch Lücken zu füllen, Melike?

Melike Das ist eine schwierige Frage. Ich kann versuchen, sie aus dem Blick der Stadtgeografie zu beantworten. In der Geografie ist noch wenig zu Bibliotheken geschrieben, weder im deutsch- noch im

englischsprachigen Bereich. Das kommt jetzt gerade. Interessant eigentlich, dass Geographinnen und Geographen sich viel mit Begegnungsorten unterschiedlichster Art in der Stadt beschäftigen, aber die Bibliotheken sind hier bis jetzt auf der Strecke geblieben. Deswegen freue ich mich, dass ich mich mit dem Thema beschäftigen kann. Was mir allerdings aufgefallen ist, ist, dass es schwierig ist, Gelder von Stiftungen oder dergleichen zu bekommen. Hier muss noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Katrin Das Problem scheint mir, dass die Förderentscheidungen von Personen getroffen werden, die selbst keine öffentlichen Bibliotheken nutzen und wenig bis gar nichts darüber wissen.

Melike Häufig bekomme ich den Kommentar, es sei doch logisch, dass Bibliotheken wichtig sind. Wie bedeutsam sie aber tatsächlich sind, merkt man erst, wenn sie geschlossen werden, Infrastruktur wegfällt oder nicht mehr funktioniert. Vielleicht kann die Corona-Pandemie helfen, dass auch bei den Nicht-Nutzer:innen ein Verständnis für die Relevanz von öffentlichen Bibliotheken entsteht.

Katrin Die USA haben während Corona auf den Beitrag von Bibliotheken für gesundheitliche Resilienz und ihre Funktion als soziale Infrastruktur gesetzt. Auch US-

06

Akyün, Hatice (2016): Der Bus, mit dem ich die Welt entdeckte. Abrufbar unter <https://www.goethe.de/de/kul/bib/nab/20805261.html>

Bibliotheken kennen ihre Quartiere und wissen, wo gerade Not ist und was gebraucht wird, und haben quasi als Mittlerin zwischen Communities und Behörden fungiert.

**Melike** Es ist wichtig, dass ein Wandel einsetzt, wie Bibliothek gedacht und gelebt werden soll, vor allem im Hinblick auf junge Nutzer:innen und wie diese die Bibliothek derzeit kennenlernen. Dann ist, denke ich, auch politisch viel mehr Druck vorhanden, dass Infrastruktur erhalten bleibt und bestenfalls sogar ausgebaut wird. Der Gedanke des Ortes, an dem man leise sein muss, verschwindet hoffentlich bald.



# Invented spaces als kulturpolitische Partizipation

Norah Limberg

Verortet in der weitreichenden, globalen Demokratiekrise ist eine regelrechte „Euphorie über beteiligungsorientierte Planungsverfahren“ (Schad 2019, 32) in der Kulturpolitik zu verzeichnen, die zwischen „elitebasierter Form der Entscheidung“ (Schad 2019, 9) durch beispielsweise Gremien und Jurys bis zu Beteiligungen der Zivilgesellschaft reicht. Durch jene „kooperative Lösungsstrategie“ (Deutscher Bundestag 2007, 93) soll sich den demokratiepolitischen Schwächen ebenso wie den zunehmenden ökonomischen Herausforderungen des Kulturpolitikfeldes gestellt werden. Auch Künstler:innen werden vermehrt als unmittelbar von kulturpolitischen Entscheidungen Betroffene in partizipative Planungsverfahren eingebunden. Der vorliegende Beitrag diskutiert dieses Phänomen in Anbetracht kunstfeldspezifischer Machtverhältnisse und Feldlogiken. Er begründet, warum kulturpolitische Partizipation von Künstler:innen insbesondere als Invented Spaces<sup>01</sup>, also als von Künstler:innen initiierte Einmischungen, gedacht werden soll-

ten. Im Gegenzug laufen Invited Spaces – initiiert, arrangiert und kontrolliert von politischen Instanzen – Gefahr, demokratische Prinzipien zu unterlaufen, beteiligte Künstler:innen für die politische Legitimationsbildung zu instrumentalisieren und zu unbezahlten „Service-Künstler:innen“ (Creisher und Siekmann 1999, 87) zu degradieren. Local cultural Governance sollte durch die Förderung von künstlerischem Aktivismus einen Nährboden für kritische Kunstpraxis als Politikpraxis schaffen, um das transformatorische Potenzial künstlerischer Strategien erfahrbar zu machen – auch für Neuerungen in der Kulturpolitik.

291

01

Bei Invented Spaces wird Bürger:innen / Künstler:innen Einflussnahme auf die betreffenden Themen zugestanden, indem sie in unterschiedlicher Intensität an politischen Willensbildungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen mitwirken können – es geht um eine Einladung zur Top-down-Partizipation. Invented Spaces lassen sich als informelle bottom-up-Partizipation, als akteur:innengetragene Gestaltungs- und Entwicklungsprozesse durch selbstorganisierte Einflussnahme beschreiben. Faranak Mirafatab betont: „Invented' spaces are those, also occupied by the grassroots and claimed by their collective action, but directly confronting the authorities and the status quo“ (Faranak 2004, 1).

## **Invited Spaces: Partizipationsräume auf dem Prüfstand**

Invited Spaces als „demokratische Einladung zum Mitmachen“ (Miessen 2012, 19) seitens der Politik an die Künstler:innen bemühen sich um die Nutzung des kreativen, innovationsfördernden Potenzials zur Ent-

**292** wicklung von gesellschafts-  
transformierenden Ideen. Denn  
Künstler:innen sind – unter der  
Annahme einer gesellschaftlichen Ausnah-  
mestellung des künstlerischen Feldes – „im  
Besitz einer kritischen, gesellschaftlichen  
Wahrheit [...], die sich aus ihrer Position am  
Rande der ökonomischen Austauschprozesse  
nährt“ (Menger und Tillmann 2006, 19). Da-  
mit seien „nicht selten auch Hoffnungen auf  
neue Formen ökonomischer Wertschöpfung  
seitens der Politik und Verwaltung [verbun-  
den]. Demnach geht es in [...] Planungspoliti-  
ken vielfach auch um die Etablierung kapital-  
orientierter Potentiale, die in Verbindung mit  
Kreativität und Wissen stehen“ (Mohr 2018,  
78).

Es werden Risiken und Kritiken formuliert: So fallen Begriffe wie „Alibi-Ritual“ und „politische Legitimationsbeschaffung“ (Schad 2015, 46), „Mitmachfassade“ und „hem-  
mungslose Verklärung“ im „Albtraum Par-  
tizipation“ (Miessen 2012, 7). Schad spricht von „demokratiepolitischen Dilemmata [...]: Wenn Governance als entpolitiserte, prob-  
lemlösungsorientierte (post-demokratische) Managementtechnik gelesen wird, verringert sich das demokratische Potenzial“ (Schad 2015, 32). An partizipative Prozesse seien

Fragen nach Repräsentation, Inklusion und Interaktion, ebenso nach Klientelismus und Macht- und Ressourcenunterschiede zu stel-  
len: „Bei einer Akteurskonstellation, wie sie in  
der Kulturpolitik üblich ist, scheint ein ‚Dia-  
log auf Augenhöhe‘, wie oftmals proklamiert,  
nahezu unmöglich“ (Schad 2015, 46). Mies-  
sen beschreibt dies als Partizipationsparado-  
xon (Miessen 2012, 16), das sich als strate-  
gisches Dilemma fortsetzt, denn: „Zwischen  
Verweigerung und taktischem Sich-Einlassen  
besteht die Schwierigkeit des Problems der  
Partizipation gleichermaßen in ihrer Anwen-  
dung und ihrer Vermeidung“ (Miessen 2012,  
16). Aus dem Handlungszwang der Politik  
entsteht ein Handlungszwang der Feldak-  
teur:innen. Miessen beobachtet die „Neigung,  
die Verantwortung abzuwälzen (libility-men-  
tality), [die] heute Bestandteil der Politik in  
Form einer Auslagerung von Entscheidungs-  
findungsprozessen“ (Miessen 2012, 18) ist.

## **Invented Spaces: Partizipation durch Störung**

Damit tatsächlich eine wirkungsvolle Inter-  
vention in kulturpolitische Räume möglich  
ist, bedarf es disperater Positionen, die die ge-  
wohnte politische Ordnung stören, die Kritik  
üben und den Dissens fördern. Invited Spaces  
sind jedoch auf konsensuale Diskursformen  
angelegt, die in den meisten Fällen als Ziel  
eine Einigung haben. Sie unterliegen einer  
klaren hierarchischen Ordnung: Künstler:in-  
nen dürfen partizipieren, solange sie sich den  
Spielregeln und Erwartungen der abgesteck-  
ten Räume entsprechend verhalten, die von

der machtvollen Position – Politik oder Verwaltung – vorgegeben werden. Transformationsprozesse allerdings benötigen den „stören den Außenseiter“, der nicht Spielpartner:in, sondern eingreifender: Gegner:in ist. Denn es bedarf „interventionistische[r] Strategien als impulsgebende, kulturelle Akte des Eingreifens in gesellschaftliche Prozesse und des kulturellen Gestaltens und Mitbestimmens, um sozialen Wandel zu initiieren“ (Zobl 2017, 266). Angelehnt an Miessens Konzept der Raumaktivist:innen schlage ich deshalb vor, politische Partizipation als Invented Spaces zu denken, statt sich auf Invited Spaces zu konzentrieren. Von Künstler:innen initiierte Invented Spaces kommen einer politischen Intervention nahe, die sich Mitsprache erobert, anstatt sie zugeteilt zu bekommen. Es gilt jene politische Unabhängigkeit zu erhalten, denn das Kunstfeld ist einer der „wenigen Bereiche, der überhaupt noch Visionen oder Utopien für andere Formen des gesellschaftlichen Zusammenlebens formulieren kann“ (Schwietring 2010, 223). Während sich politische Verfahren tendenziell an alltäglichen Problemen, Strukturen und Kommunikationsmustern ausrichten, ist die Kunst „eine Disziplin, die sich inhaltlich zwar an der Gegenwart orientiert, aber mit einer Ausrichtung auf die Zukunft – und zwar im Sinne einer außertäglichen Produktion des Neuen“ (Mohr 2018, 81). Jene disparaten Handlungslogiken können nicht durch den Versuch eines konsensuellen Einigens, sondern gerade durch ein konfliktuelles Aufeinanderstoßen in Invented Spaces Neuerungen schaffen.

Ein bildreicher Invented Space ist das Projekt „Tamm Tamm – Künstler:innen informieren Politiker:innen“ [im Folgenden KiP genannt]. Ausgangspunkt für KiP war die im Jahr 2004 beschlossene Errichtung und Förderung des „Internationalen Schifffahrts- und Meermuseum Peter Tamm, Hamburg“ aus städtischen Mitteln. Das Museum stand später als „Anhäufung nationalsozialistischer Herrschaftszeichen“ ohne konzeptuelle „Distanz zur Hitler-Zeit“ (Werner 2005) in der Kritik. Mit

**293**

KiP traten 121 Künstler:innen Hamburgs mit jeweils einem oder einer Abgeordneten der Hamburger Bürgerschaft durch eine Patenschaft in einen persönlichen Austausch über das geplante Museum, der in einer frei gewählten Form öffentlich auf einer Homepage (Tamm Tamm 2020) dokumentiert wurde.

Im Gegensatz zu Beteiligungsformaten, die auf der Politikfeld bestimmenden Logik der Exklusivität und Schließung beruhen (Bourdieu und Schmid 2001, 44), basierte KiP nicht auf einem Kreis ausgewählter Akteur:innen, die als Expert:innen durch ein hohes soziales oder kulturelles Kapital eingeladen wurden, mitzumachen, sondern auf einem unkontrollierten, offenen Verfahren. Durch die Menge an beteiligten Künstler:innen konnte die Energie einer kollektiven Masse genutzt werden, was „vor dem Hintergrund des im Kunstsystem geforderten Individualkampfes und damit verbundenem Konkurrenzdruck und allgegenwärtigen Anzeichen von Entsolidarisierung erstaunlich“ (Puffert 2006) ist.

Obwohl sich ein kollektiver Körper bildete, wurde die Handlungsautonomie der Künstler:innen gewahrt, weil alle Beteiligten die Dialogsituation mit den Politiker:innen eigenständig entwickelten und dokumentierten. Diese Strategie der kollektiven Autonomie ließe sich Brian Holmes zufolge bei verschiedenen Künstler:innenkollektiven als Form künstlerischer Kritik identifizieren: „eine Kritik, die Mobilität, Spontaneität, die Reduzierung von Hierarchien forderte; kurz gesagt, die Auflösung der Entfremdung [...]. Daher werde die hierarchische Pyramide – wo immer möglich – durch die soziale Form des Netzwerks ersetzt“ (Holmes 2002, 3). Dabei könnten diese als Behauptung gegen neoliberalen Kommunikationsmodi verstanden werden, so Bojana Cvejic: „Damit KünstlerInnen aber selbst als ihre eigenen ProduzentInnen agieren können, statt als selbstproduzierte Ware der Programmierung, müssen sie Kooperationen und Produktion jenseits des Bedürfnisses nach individueller Selbstaffirmation neu definieren und wiederherstellen“ (Cvejic 2005).

294

Während Bourdieu zufolge üblicherweise die Politiker:innen diejenigen seien, die das „Monopol der legitimen Handhabung“ (Bourdieu und Schmid 2001, 44) in politischen Prozessen für sich behaupten und als Professionelle im Feld auch das politische Kapital innehaben, weisen die Künstler:innen bei KiP öffentlich auf politische Missstände im demokratischen System im Falle der Museumsförderung hin. KiP focht durch seinen eigenständig erhobenen Anspruch auf die Position aufklärerischer Intellektueller die politische Legitimation und den Wissenshöheits-Anspruch der kapi-

talkräftigen Politiker:innen an. Das Projekt erreichte eine große Öffentlichkeit, wodurch ebenfalls interveniert wurde in die ansonsten unter dem Radar der Öffentlichkeit verhaftete Entscheidung der Museumsförderung. Drücke und Klaus betonen: „Damit die hegemoniale Macht der politischen, wirtschaftlichen und publizistischen Eliten, die über eine weitgehende Definitionsmacht für die öffentliche Meinungsbildung verfügen, hinterfragt werden kann, bedarf es die Sichtbarwerdung und Zugänglichkeit politischer Prozesse auf der komplexen Ebene von Öffentlichkeit“ (Drücke und Klaus 2017, 26).

KiP hinterfragte und kritisierte die Wirklichkeitskonstruktionen der politischen Instanzen und das System der politischen Repräsentation und Wissens- und Entscheidungsbildung. Es offenbarte sich die Strategie der „Erzeugung [...] von Dissens, von konfliktuellen Öffentlichkeiten“ (Raunig 2015), die sich gegen den vorherrschenden, seit Jahrzehnten durch die Ausbreitung der Kulturindustrien zu beobachtenden, konsens- und konsumgeprägten Kommunikationsmodus des Kulturpolitikfeldes richtet und Miessens Idee des konfliktuellen Raumaktivist:innen entspricht.

## Konfliktuelle Kulturpolitik als Nährboden für prozessuale Kunst

Die Frage nach kunstpolitischer Partizipation hat eine moralische Dimension im Sinne eines gemeinsamen, gesellschaftlichen Auftrags, wie auch eine gegebenenfalls unfrei-

willige Dimension, die sich aus Feldkämpfen um dominante und einflusssichernde Positionen nährt. Künstler:innen in kulturpolitische Planungsverfahren zu involvieren kann einen facettenreichen Mehrgewinn an Perspektiven eröffnen. Sich als Künstler:in in politische und gesamtgesellschaftliche einzumischen, bedeutet allerdings möglicherweise einen Bruch mit verschiedenen Grundverständnissen des Feldes. Es widerspricht den „besondere[n] Formen der Autonomie, Selbstbezüglichkeit und Zweckfreiheit [...], die ganz bewusst eine allumfassende Abgrenzung von der Gesellschaft vollziehen und eine wie auch immer geartete Beteiligung an dessen zielgerichteter Gestaltung ausschließen sollen“ (Mohr 2018, 80). Invented Spaces allerdings können verschiedenste Aspekte vereinen: Wie das Projekt „Tamm Tamm – Künstler informieren Politiker“ zeigt, ist es möglich sowohl in das (kultur-)politische Feld zu intervenieren, als auch Aspekte wie Autonomiebestrebungen und Abgrenzungen von politischen Logiken und Alltäglichkeiten zu wahren. Durch jene Form der kritischen, künstlerischen Praxis können alternative Räume, Netzwerke und Gegenöffentlichkeiten konstruiert werden (Sheikh 2004). Mohr betitelt jene Praktiken als Prozesskunst. Im Sinne einer sozialen Skulptur begreift sie das Soziale selbst als künstlerisches Medium (Mohr 2018, 79): Kunst als Lebenspraxis. Dieses kritische Potenzial, das durch Protestformen von Prozesskunst entstehen kann, gilt es nun kulturpolitisch aufzugreifen und zu fördern. Eine Zukunftsvision könnte sein Invented Spaces durch verschiedene Maßnahmen zu integrieren. Ich schlage vor, Förderprogramme von Kommunen, Ländern und Bund auf ihre Kunstbegriffe hin zu über-

prüfen und die Förderkriterien dahingehend anzupassen, dass Prozesskunst im Sinne einer künstlerischen Praxis als politische Raumpraxis eine Chance auf monetäre Förderung hat, damit beteiligte Künstler:innen in politischen Zusammenhängen nicht unentgänglich arbeiten. Beizeiten wären gegebenenfalls sogar Förderprogramme mit jenem Schwerpunkt vorstellbar. Außerdem sollten kulturpolitische Prozesse als beeinflussbare Prozesse dargestellt werden. Das bedeutet mehr Öffentlichkeit und Transparenz für Entscheidungsfindungen bereits während fortschreitender Verhandlungen. Künstlerische Praxis als einflussnehmende politische Praxis würde außerdem ein politisches System voraussetzen, das gleichermaßen flexibel wie resistent ist. Denn um empfänglich für konfliktuelle Vorstöße von Künstler:innen zu sein, muss es in der Lage sein, kritikfähig auf die Einmischungen der ungeladenen Gäste zu reagieren und sie eher als Bereicherungen denn als Angriffe zu sehen. Das kulturpolitische Feld sollte durchlässig und Entscheidungsfindungsprozesse durch Störung veränderbar sein. Dies fordert in erster Linie geistige und strukturelle Offenheit und Agilität.

## Literaturverzeichnis

- Bourdieu, Pierre und Schmid, Roswitha. 2001. Das politische Feld. Zur Kritik der politischen Vernunft. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Brake, Klaus. 2012. Reurbanisierung – Interdependenzen im Strukturwandel. In Reurbanisierung. Hrsg. K. Brake und G. Herfert, 22–33. Wiesbaden: Bertram.
- Creischer, Alice, Siekmann, Andreas. 1999. Reformmodelle. In: Springerin (Hrsg.), Widerstände: Kunst – Cultural studies – Neue Medien. Interviews und Aufsätze aus der Zeitschrift „Springerin“ 1995–1999, 86–98. Wien: Moeck-Verlag.
- Cvejic, Bojana. 2005. KOLLEKTIVITÄT? Sie meinen Kooperation! <https://transversal.at/transversal/1204/cvejic/de>. Zugegriffen: 14. Dezember 2020.
- Holmes, Brian. 2002. Die kollektiven Phantome freisetzen: Flexible Persönlichkeit, vernetzter Widerstand. <https://transversal.at/transversal/1202/holmes/de>. Zugegriffen: 12. Dezember 2020.
- Klaus, Elisabeth, Drucke Ricarda. 2017. Öffentlichkeiten und gesellschaftliche Aushandlungsprozesse. Bielefeld: transcript Verlag.
- Menger, Pierre-Michel; Tillmann, Michael. 2006. Kunst und Brot. Die Metamorphosen des Arbeitnehmers. Konstanz: UVK Verlag
- Miessen, Markus. 2012. Albtraum Partizipation. Berlin: Verve-Verlag.
- Mirafak, Faranak. 2004. Invited and Invented Spaces of Participation: Neoliberal Citizenship and Feminists' Expanded Notion of Politics. [https://www.researchgate.net/publication/265233099\\_Invited\\_and\\_Invented\\_Spaces\\_of\\_Participation\\_Neoliberal\\_Citizenship\\_and\\_Feminists%27\\_Expanded\\_Notion\\_of\\_Politics](https://www.researchgate.net/publication/265233099_Invited_and_Invented_Spaces_of_Participation_Neoliberal_Citizenship_and_Feminists%27_Expanded_Notion_of_Politics). Zugegriffen: 04. Dezember 2022.
- Mohr, Henning. 2018. Die Kunst der Innovationsgesellschaft. Kreative Interventionen als Suche nach Neuheit. Wiesbaden: Springer VS.
- Nordig, Werner. 2005. Keine Distanz zur Hitlerzeit: Hamburger Künstler kritisieren Exponate, <https://www.deutschlandfunk.de/detail-kultur-hute.691.de.html> dram.article. Zugegriffen: 14. Dezember 2020.
- Raunig, Gerald. 2005. Inverse Türme: Strategien zur Wiederaneignung des urbanen Raums. <https://transversal.at/transversal/1202/raunig/de>. Zugegriffen: 16. Dezember 2020.
- Puffert, Rahel. 2006. Umschifftre Probleme: Zur Protestaktion „TAMM TAMM Künstler informieren Politiker“ (KiP). <https://www.igkultur.at/artikel/umschifftre-probleme-zur-protestaktion-tamm-tamm-kuenstler-informieren-politiker-kip>, Zugegriffen: 14. Dezember 2020.
- Schad, Anke. 2015. Kulturförderung, Governance und Demokratie. Mehr Partizipation wagen? In Journal of cultural management arts, economics, policy, 1(1). 29–52. Bielefeld: transcript Verlag.
- Schad, Anke. 2019. Cultural Governance in Österreich. Eine interpretative Policy-Analyse zu kulturpolitischen Entscheidungsprozessen in Linz und Graz. Bielefeld: transcript.
- Schwietring, Thomas. 2010. Kunstsoziologie. In Handbuch Spezielle Soziologie. Hrsg. G. Kneer und M. Schroer, 221–241. Wiesbaden
- Sheikh, Simon. 2004. Repräsentation, Anfechtung und Macht: KünstlerInnen als öffentliche Intellektuelle. <https://transversal.at/transversal/1204/sheikh/de>. Zugegriffen: 10. Dezember 2020.
- Tamm Tamm – Künstler informieren Politiker: „[Beschreibung der Aktion]“. <http://www.tamm-tamm.info/aktion/index.html>. Zugegriffen: 23. Dezember 2020.
- Zobl, Elke. 2017. Künstlerische Interventionen und gesellschaftliche Aushandlungsprozesse: Das Drei-Ebenen-Modell von Öffentlichkeit in künstlerisch-edukativen Kontexten. In Klaus, Elisabeth; Drücke Ricarda. Hrsg. Öffentlichkeiten und gesellschaftliche Aushandlungsprozesse, 265–294. Bielefeld: transcript Verlag.

# User, Fans, Follower, Besucher, Freunde und Förderer

## Die Zukunft der Partizipation und Teilhabe

Daniel Brown

Für Kultureinrichtungen nimmt das Publikum viele Rollen ein.

Es nimmt die Rolle der „User“ ein, also der Nutzer digitaler Angebote oder folgt, teilt und kommentiert in der Rolle als „Fan“ und „Follower“ in den sozialen Netzwerken oder erscheint als „Besucher“ physisch im Haus um die Angebote der Einrichtung wahrzunehmen. 297 Im Idealfall werden diese Menschen zu „Freunden und Förderern“ der Kultureinrichtungen, die in Freundeskreisen und Vereinen oder als Mäzene agieren. In dieser Aufteilung des Publikums lag vor der Disruption der Corona-Pandemie ein einfaches Geschäftsmodell. Aber was ist, wenn keiner mehr kommt? Und schlimmer noch: Was ist, wenn es kaum noch jemanden interessiert? Fehlt das Publikum, fehlen die Menschen in all ihren Rollen. Fehlt dann auch die Relevanz der Kultureinrichtung?

Dieser Beitrag soll die Ausgangslage der Kultureinrichtungen beleuchten und einen Vorschlag machen, wie über den Dialog mit der Gesellschaft, aus der das Publikum stammt, eine neue Relevanz in der post-pandemischen Welt möglich ist. Dabei liegt das Augenmerk auf einer einfachen Methodik, die ohne Klassifizierungen und Segmentierungen der Gesellschaft funktioniert und den Fokus auf Narrative legt, die von Kultureinrichtung und Gesellschaft gemeinsam erstellt werden.

### Geschäftsmodell: physische „Anwesenheit“

111,6 Millionen Besucher:innen. Das ist die Zahl, die das Institut für Museumsforschung der Universität Heidelberg allein für die Museen in Deutschland für das Jahr 2019 vermelden konnte (Rehmenpour und Grotz 2021). 111,6 Millionen Mal haben Menschen den

Weg in ein Museum gefunden, sind durch die Ausstellungen gewandelt, haben die Aura des Objekts erlebt und vielleicht etwas im Museumsshop eingekauft.

Und dann kamen die Pandemiejahre. Als Reaktion auf die neue Lage zog sich das gesellschaftliche Leben mehr in die Sicherheit des Privaten zurück. Jeder öffentliche Ort, an dem

Menschen zusammentreffen konnten, war auch Ort einer möglichen Infektion (Höhne und Michel 2021, 142). Als Safe Space, der 24 Stunden an sieben Tagen in der Woche geöffnet ist, verband der digitale Raum die einzelnen privaten Sphären miteinander und erlaubt den Menschen wieder den infektionslosen Kontakt. Der Trend zog Privates und Berufliches, wo immer es möglich war, in den digitalen Raum.

## 298

Für die Digitalisierung der Kunst und Kultur attestiert Czech den Kultureinrichtungen eine vor-pandemische Fokussierung der digitalen Medien als „additive oder alternative Zugänge zum Erreichen des Publikums“ (Czech 2020, 9). Social Media, YouTube, Blogs oder eine moderne Museumswebsite waren im Endeffekt nur digitale Einfallstore für die Besucher:innen, die vom Digitalen dann über die physische Schwelle der Kultureinrichtung getragen wurden. Das Digitale ist vor-pandemisch der Trichter der Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit, der sogenannte „Marketing Funnel“, der zielgerichtet und zielgruppengerecht das physische Publikum in die Häusern generiert (AIM 2018). Dieses Publikum wird auch gründlich untersucht. Projekte wie die Forschung zur Visitor Journey der Staatlichen Museen in Berlin (Fendius und Otte 2021), der Leitfaden „Hauptsache Publikum!“ (Deutscher Museumsbund 2019) oder die Publikation „Nicht-Besucherforschung“ (Tröndle 2019) sind nur exemplarisch für die eingehende Untersuchung und Klassifizierung des Publikums in den Kultureinrichtungen vor der Pandemie zu nennen.

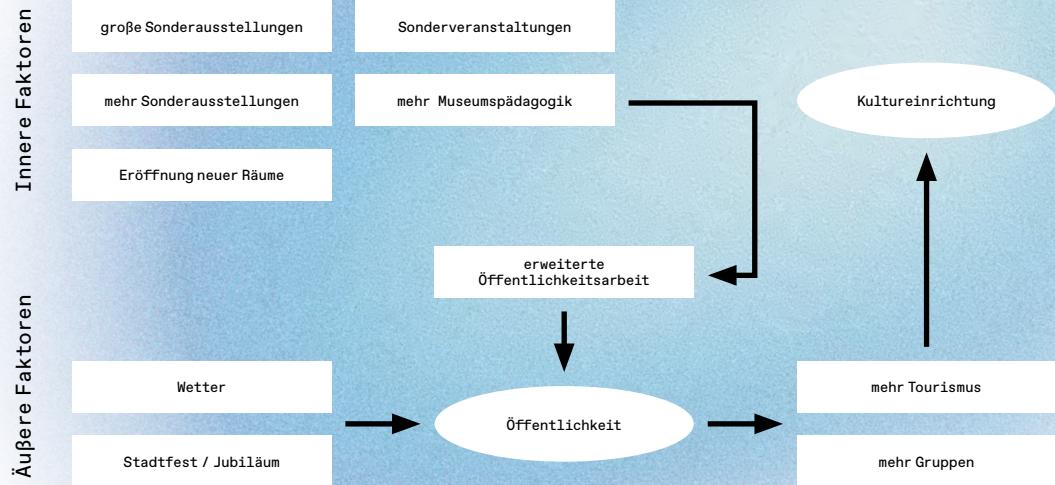
Martin Tröndle kann in seiner wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Nichtbesuchendenforschung zum Beispiel zwölf internationale und nationale Studien über (Nicht-)Besuchende aufführen und verweist auf eine Metastudie von Volker Kirchberg und Robin Kuchar, in der sechzehn internationale Studien untersucht wurden (Kirchberg und Kuchar 2016). Diese Zahlen repräsentieren nur einen kleinen Einblick in die Anstrengungen und Gesamtzahl der Studien, die in die Untersuchung des Publikums eingegangen sind. Sie verdeutlichen aber auch, dass ein physisch anwesendes Publikum stärker im Fokus der Forschung liegt, denn die zwölf Studien in Tröndles Untersuchung bilden das Gros der Studien zur Nichtbesuchendenforschung, sie sind also Studien, die sich dezidiert nur mit dieser Gruppe befassen (Tröndle 2019, 14). In diesem vor-pandemischen System, in dem Kultureinrichtungen operierten, war ein solcher Fokus auf ein physisch anwesendes Publikum und die Rolle des Digitalen natürlich legitim. Wimmer und Scharf haben dieses Vertrauen – zumindest für große Kultureinrichtungen – auf die Konstanz touristischer Besuchendenströme als „Geschäftsmodell“ bezeichnet (Scharf und Wimmer 2021, 35) Dieses Vertrauen auf den stetigen Zufluss von Menschen in die Kultureinrichtungen kann aber jäh enttäuscht werden. Mit der vehementen Disruption dieses Geschäftsmodells durch die Pandemie ist ein rapider Wechsel in den digitalen Raum notwendig geworden, denn ohne physisch anwesendes Publikum wird die Kultureinrichtung zum physischen Raum, dessen Inhalte nur noch über das Digitale erreichbar und erlebbar sind (Czech 2021, 9; Scharf und Wimmer 2021, 37–38).

## Hauptsache: Publikum!

Das Verlassen auf ein physisch anwesendes Publikum offenbart in der Ausnahmesituation der Pandemie „eine Unterlassungssünde des etablierten Kulturbetriebs“, die Scharf und Wimmer zumindest großen Kultureinrichtungen attestieren – ein Kontaktverlust zu den sie umgebenden Gesellschaften (Scharf und Wimmer 2021, 36). Dieser Kontaktverlust entstammt aus dem Verlassen auf ein „unendlich große[s] Reservoir an Städte-tourist\*innen“ (Scharf und Wimmer, 2021, 35). Kultureinrichtungen in touristischen Destinationen haben nicht die Notwendigkeit, sich auf ihre umgebenden Gesellschaften zu konzentrieren. Tourismus wird von Rehmenpour und Grotz als einer der einflussreichen Faktoren für die Besuchendenzahlen einer Kultureinrichtung aufgeführt (Rehmenpour und Grotz, 2020, 15). Stärker noch tragen aber Sonderausstellungen, Sonderveranstaltungen und erweiterte Öffentlichkeitsarbeit als Faktor zu den Besuchendenzahlen bei (Rehmenpour und Grotz, 2021, 16). Bei der Betrachtung der Einflussfaktoren die Rehmenpour und Grotz erarbeitet haben, wird offensichtlich, dass diese sich in einen systemischen Zusammenhang bringen lassen (siehe Abb. 1), der ein simples hypothetisches Geschäftsmodell ergibt, in dem nur zwei Faktoren (Wetter und Stadtfeste, Jubiläum) nicht in den direkten Einfluss der Kultureinrichtung fallen (siehe Abb. 2). Das Geschäftsmodell wird dann gestört, wenn der Zugang zu Markt und Kundschaft wegfällt oder die Konditionen und Rahmenbedingungen des Angebot der Kultureinrichtungen am Markt nicht mehr erfüllt oder angenommen werden

könn, so wie es in den Lockdowns der Covid-19-Pandemie der Fall war und das physische Erscheinen des Publikums im Museum eingeschränkt war oder komplett ausgefallen ist.

Neben den finanziellen Einbußen, die ein solches Wegfallen des Zugangs mit sich bringt, stellt sich auch ein Einbüßen der eigenen Markenposition ein. Scharf und Wimmer sehen im Fall der Kunst und Kultur den Verlust der Relevanz – auch nachdem wieder Zugänge zu Produkten und Märkten geschaffen worden sind (Scharf und Wimmer 2021, 32). Martin Zierold kontextualisiert die Frage nach der Relevanz in einer Betrachtung des Marktes für kulturelle Angebote. Er verweist auf die Untersuchungen Birgit Mandels, nach denen maximal zehn Prozent der Bevölkerung für derartige kulturelle Angebote bezahlen würden (Zierold 2021, 250–251; Mandel 2021, S.202; Mandel 2020). In diesem Kontext kann der Aufschrei über den wahrgenommenen Verlust von Relevanz oder Systemrelevanz – unter der Annahme, dass die Kunst und Kultur diese je innehatte – vielleicht als Aufschrei aus der Echokammer gedeutet werden. Zierold führt hierzu die anderen Herausforderungen auf: „der menschgemachte Klimawandel, die digitale Transformation und die Krise der Demokratie und der gesellschaftlichen Teilhabe“ (Zierold 2021, 252). Zierold fasst die Relevanz der Kultureinrichtungen in diesen Herausforderungen passend zusammen:



Systematische Aufteilung der Top-10-Faktoren für ein Ansteigen der Besucherzahlen (nach Rehnenpour und Görtz 2021, 16). Die Bezeichnungen der Faktoren sind zum Teil abgekürzt.

300

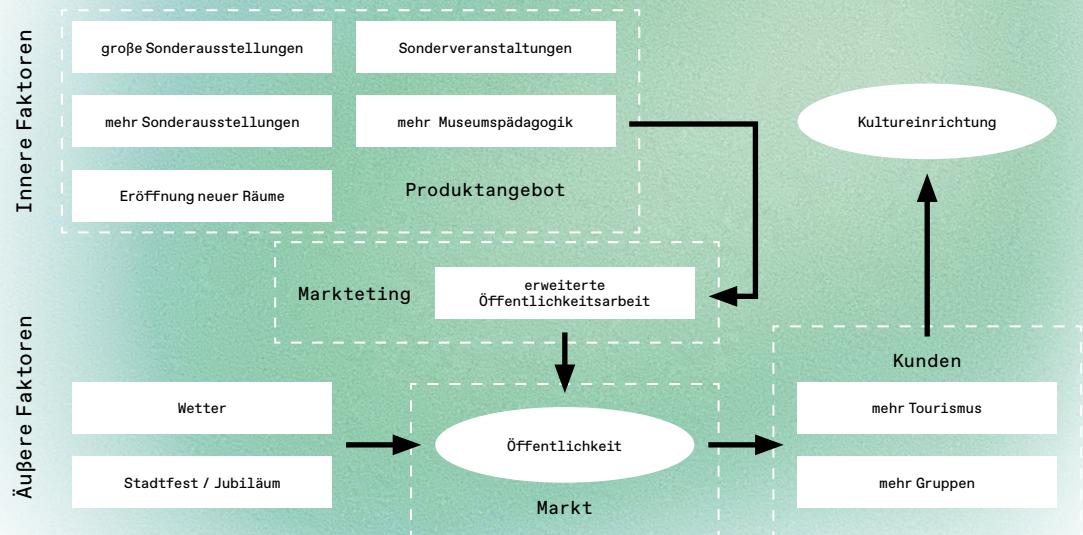
„Und in all diesen Bereichen waren es in den letzten Jahren nicht unbedingt die Kulturinstitutionen, die mit Blick auf die eigene Praxis hier von besonderer Neugierde, Erfindungsreichtum und Wagemut bzw. von dorther gebildeter Relevanz geprägt waren.“ (Zierold 2021, 252).

### Hauptsache: Menschen

Die Fokussierung der Kultureinrichtungen auf dieses physisch anwesende Publikum wird von Graham Black im Vorwort seiner jüngsten Publikation „Museums and the Challenge of Change“ moniert. Black beschreibt das (im Kontext des Vereinigten Königreichs) normale Publikum von Museen als vornehmlich weiße, gut ausgebildete Baby-Boomer, die als lokales Kulturpublikum oder touristisches Publikum die auf diese Gruppe ausgerichteten Angebote der Einrichtungen wahrnehmen (Black 2021, 4–5). Diese Beobachtung bestätigt auch Christian Sachrendt, der in einem Interview das vor-pandemische Publikum der Kultureinrichtungen als „zu alt, zu gebildet und zu biodeutsch“ beschreibt (Süddeutsche

Zeitung 2021). Kathryn Thomson berichtet von einem „narrow and unsustainable audience mix and overly reliant on repeat visitors“ der nordirischen Museen (Thomson 2021, 276). Eine zu enge Fokussierung der Aktivitäten und Angebote hat Volker Kirchberg explizit mit der Gefahr verbunden, sich einem Elitismus hinzugeben (Kirchberg 2010, 238–240; Kirchberg 2011, 41; auch Mandel 2021, 202).

Diese Fokussierung auf einzelne Gruppen, so Black, birgt die Gefahr, die Einrichtungen und Angebote aus der Wahrnehmung und Lebensrealität anderer Generationen, wie etwa die der Millennials und der Generation Z, zu rücken (Black 2021, 5). Dabei können die Gründe für diese Position am Rand der Lebensrealität facettenreich sein: ein geändertes Konsumverhalten digitaler Medien (Black 2021, 40), eigene Kulturtechniken (Scharf 2021, S. 200), die Bildung und Prägung für Kunst und Kultur durch das Elternhaus (Tröndle 2019, 111), scheinbar simple Faktoren wie die Logistik und Kosten des Besuchs einer Kultureinrichtung (Black 2021, 81–82; Tröndle 2019, 119) oder die fehlende Rolle in gesellschaftspolitischen Diskussionen, wie sie



Die systematische Aufteilung aus Abbildung 1 als simples Geschäftsmodell. Die Bezeichnungen der Faktoren sind zum Teil abgekürzt. Der Zugang zum Markt und der Zugang der Kunden zu den Produkten ist ausschlaggebend für den Erfolg des Geschäftsmodells (nach Rehmenpour und Görtz 2021, 16).

301

Jadwiga Kamola am Beispiel der Rassismus-Debatte aufzeigt (Kamola 2020).

Für Martin Tröndle spielen diese Faktoren in das ein, was er als „Dispositiv Nähe“ bezeichnet: der Komplex und die Komplexität dessen, was ein Publikum dazu bewegt die Kultureinrichtungen und ihre Angebote zu nutzen (Tröndle 2019, 118). Um dieses Dispositiv zu Gunsten der Kunst und Kultur beeinflussen zu können, schlägt Tröndle vor, statt des „Barrieren abbauen“ im Audience Development mehr an der Erzeugung von Nähe zu arbeiten (Tröndle 2019, 114). Aus diesem Grund legt Tröndle den Fokus auf die Gesamtheit des Besuches einer Kultureinrichtung, der als Prozess die Konversion der Nichtbesuchenden zu Besuchenden erlaubt (Tröndle 2019, S. 119). Black legt den gleichen Fokus auf diesen Prozess, zentriert diesen aber auf den Menschen mit der Aufgabe der Einrichtung, die entsprechenden Barrieren in diesem Prozess zu erkennen und abzubauen (Black 2021, 160–162). Mit diesem Blick auf das Erleben und Erfahren von Individuen und Gruppen richtet sich auch der Fokus auf das, was Fromm als Ausnahmeeignis in Bezug

auf den Museumsbesuch bezeichnet hat, dessen Natur sich auch auf andere kulturelle Angebote übertragen lässt (Fromm 2010, 366).

Als Ausgangslage für die post-pandemische Kunst und Kultur lässt sich folgendes feststellen:

1 -

Die Disruption des Geschäftsmodells der Kultureinrichtungen zeigt dessen Fragilität sowie fehlende Nachhaltigkeit und macht ihren Stellenwert in einer Gesellschaft im Krisenmodus sichtbar. Sie offenbart auch die schlechende Krise der Relevanz von Kunst und Kultur. Die Gleichstellung von Relevanz und „Zugang“ im Sinne eines physischen Zugangs verliert ihre Bedeutung angesichts einer engen Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen oder das Schweigen und Fehlen der Kultureinrichtungen in gesellschaftsrelevanten Dialogen.

## 2 -

Um die Relevanz der Kultureinrichtungen in der Gesellschaft wieder aufzubauen, sind nicht allein neue Geschäftsmodelle, sondern neue Gesellschaftsmodelle notwendig. Diese Gesellschaftsmodelle bedeuten aber nicht die alleinige Klassifizierung und Segmentierung der Gesellschaft im Sinne bekannter Marketingwerkzeu-

**302** ge, sondern richten den Fokus auf die Gesellschaft als Gesellschafter der Kultur- einrichtungen.

## Gemeinsam in die Zukunft, das unbekannte Land

### Vorläufige Begriffsdefinitionen: Teilhabe und Partizipation

Der Blick in die Zukunft der Partizipation und Teilhabe beginnt mit einer Begriffsdefinition. Beide Begriffe sind in ihrer Bedeutung nahezu identisch – in ihrer funktionalen Qualität können sie aber mit dem Abbau von Barrieren (Black, 2021) und dem Aufbauen von Nähe (Tröndle, 2019) zusammengeführt werden. Für diesen Beitrag werden Teilhabe und Partizipation wie folgt definiert:

Teilhabe ist ein passives Potenzial, das in sich die Breite und Tiefe aller Möglichkeiten des Zugangs der umgebenden Gesellschaft trägt. Dieses Potenzial wird durch den Abbau von Barrieren realisiert und bietet so Möglichkeiten zur Partizipation.

Partizipation ist die aktive, gleichwertige und gleichgestellte Beteiligung der umgebenden Gesellschaft an Prozessen, Ressourcen und Definitionen. Partizipation wird durch die Schaffung von Möglichkeiten der Teilhabe geschaffen und erlaubt den Aufbau von Nähe zwischen Kultureinrichtung und Gesellschaft.

### Schritt 1: Realitäten abgleichen

In der Suche nach einer neuen Relevanz stehen sich als Akteur:innen die Kultureinrichtung und die Gesellschaft gegenüber. Aber wo beginnt der Prozess für beide?

Der Schritt ins Unbekannte beginnt mit dem Blick auf das Bekannte. Die bisherigen Zählungen, Segmentierungen und Klassifizierungen des eigenen Publikums bringen einen ersten Einblick in die bisherige Realität der Kultureinrichtung. Wie sich die eigene Realität mit „denen da draußen“ deckt, lässt sich aber nur im Abgleich mit den Lebensrealitäten der Gesellschaft feststellen. Der Realitätenabgleich schwenkt vom engen Fokus der Zielgruppe(n) auf den Weitwinkelblick, der die Gesamtheit der Gesellschaft erfasst, welche die Kultureinrichtung umgibt.

Für ihren institutionellen Veränderungsprozess hat Kathryn Thomson den Begriff der Relevance Gap benutzt, der den Unterschied von dem, was gedacht ist, zu dem, was ist, beschreibt (Thomson 2021, 276). Ein Realitätenabgleich kann das Ausmaß der eigenen Relevance Gap abbilden und darstellen, wo

die Kultureinrichtung Defizite in Teilhabe und Partizipation hat, die vorher durch die eigene institutionelle Déformation professionnelle unsichtbar war.

Der Realitätenabgleich ist in der Praxis nicht ohne Hindernisse. Eine Kultureinrichtung hat nicht immer den Draht zu den verschiedenen Segmenten der Gesellschaft. Andere Akteur:innen wie Sozialverbände und Sozialämter pflegen den Kontakt in die verschiedenen Gruppen, Milieus und Szenen der Gesellschaft. Eine Kultureinrichtung kann über diese Institutionen den Kontakt zu Vertreter:innen suchen und diese einladen, eine ehrliche sowie kritische Bewertung aller Möglichkeiten der Teilhabe und Partizipation für ihr Segment der Gesellschaft abzugeben. Dabei ist zu beachten, dass a) man eine Einladung ausspricht, der nicht gefolgt werden muss und b) niemand, der teilnimmt, dazu verpflichtet werden kann, eine Bewertung abzugeben. Auch ist zu beachten, dass die Methoden, Werkzeuge und Kanäle für den Prozess der Bewertung auch im Dialog mit den Segmenten der Gesellschaft ausgewählt und besprochen werden.

Für die Kultureinrichtung selbst ist eines zu beachten: Der Realitätenabgleich wird Ergebnisse liefern, die nicht deckungsgleich mit dem sind, was sich über Jahre als Selbstverständnis der Kultureinrichtung entwickelt hat. Für die Mitarbeitenden der Kultureinrichtung besteht hier möglicherweise eine Konfliktsituation – doch durch gutes Erstellungsmanagement muss es gar nicht so weit kommen.

## Schritt 2: Sichtbar machen

In den Werkzeugkisten des Audience Developments gibt es viele Methoden und Klassifizierungen, um die Zielgruppen für die institutionelle Öffentlichkeitsarbeit sichtbar zu machen und in bearbeitbare Segmente zu unterteilen. Wenn die Kultureinrichtung das Feedback aus der Gesellschaft erhalten hat, lässt sich damit nicht nur das Potenzial der Teilhabe aufdecken, sondern auch die Nähe der Segmente der Gesellschaft zur Kultureinrichtung im Sinne der Partizipation sichtbar machen.

**303**

Um diese Sichtbarkeit herzustellen, bietet sich die „Ladder of Citizen Participation“ von Sherry Arnstein an. Im deutschsprachigen Raum als Partizipationsleiter bekannt, ermöglicht diese Topologie den Grad der gesellschaftlichen Partizipation auszuloten (Arnstein 1969, siehe Tabelle 1).

Kritik an Arnsteins Partizipationsleiter wurde in Bezug auf ihre Linearität und die Deutung von „Partizipation gleich Macht“ geäußert (Collins und Ison 2009, 361–363). Doch Arnstein selbst kritisiert ihre Topologie als simplifiziert (Arnstein 1969, 217) und macht klar, dass Partizipation ohne die Umverteilung von Macht nur ein leeres Ritual ist (Arnstein 1969, 216). Zusammen mit den Vertreter:innen der teilnehmenden Segmente der Gesellschaft besteht hier die Gelegenheit, aufzudecken, wie Partizipation seitens der Kultureinrichtung gelebt wird.

In der Einordnung der Partizipation wird kein genereller Platz besetzt. Im Endeffekt besteht die Gelegenheit, mit jedem Segment der Gesellschaft die Angebote der Partizipation zu bewerten. Aus diesem Prozess entsteht als Produkt eine Topografie der Partizipation: eine Landkarte, die Schwächen und Stärken – Nähe und Distanz – für alle sichtbar machen kann. Auf Grundlage dieser Land-

**304** karte können zusammen mit den einzelnen Milieus, Szenen und Gruppen die gemeinsamen Maßnahmen zur Arbeit zur Stärkung der Partizipation entwickelt werden.

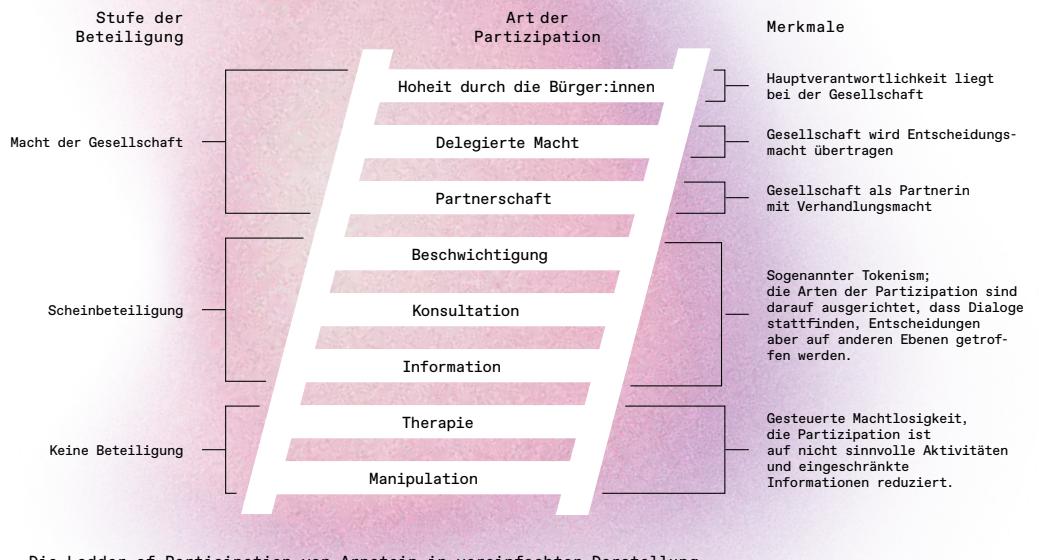
Die Einladung der Gesellschaft zu diesem Prozess ist auf der Ebene der Partnerschaft anzusiedeln und sollte nicht unter diese Ebene auf der obengenannten Partizipationsleiter fallen, wenn ein genuines Interesse an einer neuen Relevanz der Kultureinrichtung besteht.

### **Schritt 3: Zukünfte erzählen**

An diesem Punkt besteht schon ein gemeinsamer Dialog über die unterschiedlichen Realitäten und über Nähe und Distanz der Gesellschaft zur Kultureinrichtung. Durch diesen Prozess befindet sich die Kultureinrichtung zusammen mit der Gesellschaft auf dem Weg neue Relevanz zu entdecken. Zentral für die Zukunft von Teilhabe und Partizipation sind nun das Narrativ der gemeinsamen Zukünfte. Aus den Erkenntnissen der beiden vorherigen Schritte kann eine Kultureinrichtung nun mit jedem Segment der Gesellschaft die

gemeinsame Zukunft in einem Narrativ eingebettet. Dieses Narrativ beantworten nicht nur Fragen, wie etwa Teilhabe und Partizipation sich in Kontext und Zusammenarbeit mit den gesellschaftlichen Segmenten entwickelt werden, sondern auch wie Ressourcen und Methoden beider Gruppen genutzt werden können. Der nächste Schritt liegt in dem Verfügbarmachen aller Narrative für alle und das gemeinsame Zusammenführen der Narrative. Natürlich werden dabei positive wie negative Aspekte offenbart – sicherlich bis hin zu möglichen Konflikten zwischen den verschiedenen Zukunftsnarrativen. Doch die Chance liegt hier in gemeinsamen Dialogen und der Bewältigung von Konflikten. Das gemeinsame Narrativ erzählt die mögliche Zukunft der Kultureinrichtung und des gesellschaftlichen Segments.

Das Produkt des gemeinsamen Narrativs ist dabei nicht als statisches Resultat zu sehen. Hier zu denken, dass nun neue Relevanz entstanden ist und weiterhin existiert, ist ein Trugschluss. Mit dem neuen Zukunftsnarrativ hat eine Kultureinrichtung nur die Relevanz als Partnerin im Dialog mit den Segmenten der Gesellschaft wiedergewonnen. Zusammen mit den neuen oder alten Partnern sollte jetzt ein Stück des Narrativs zusammen erzählt werden: Man stößt die gemeinsamen Entwicklungen an, um zu sehen, wo, wie und wann sich die gemeinsamen Erzählungen in eine Realität umsetzen oder wo doch wieder Probleme auftauchen. Es bietet sich an, die gemeinsamen und segmentspezifischen Narrative in Intervallen zu prüfen und zu validieren. Eine Gesellschaft ist nie statisch, Trends sind nie konsekutiv und nicht alle sind immer



Die Ladder of Participation von Arnstein in vereinfachter Darstellung (Arnstein 1969, 217)

305

direkt von allem betroffen. Die gemeinsamen Dialoge erlauben es, den Finger an den Puls der Gesellschaft zu legen und nicht nur an den einen Puls.

## Zum Ende

Der Titel dieses Beitrags – „User, Fans, Follower, Besucher, Freunde und Förderer“ – beinhaltet einige Rollen, die Kultureinrichtungen ihrem Publikum zugeschrieben haben. Dabei sind die ersten vier Rollen in der Aufzählung nur die quantitativen Rollen des Publikums. „Freunde und Förderer“ sind qualitative Rollen. Wie eingangs festgestellt wurde, basierte das bisherige Geschäftsmodell der Kultureinrichtungen auf diesem quantitativen Aspekt. Mit Blick auf die schwindende Relevanz der Kultureinrichtungen in der Breite der Gesellschaft lässt sich auch postulieren, dass die qualitativen Rollen des Publikums sich wahrscheinlich mit den Adjektiven „alt, gebildet, reich, weiß“ beschreiben lassen. Auch in den Auswüchsen der Segmentierungs- und Klassifizierungsmethoden des Publikums – und damit vermeintlich auch der Gesellschaft –

finden sich immer mehr Rollen und Schablonen, die Verhalten erklären und vorhersagen sollen. Motivationstypen und Personas, zum Beispiel, brechen die Vielfalt der Gesellschaft auf Schablonen herunter und basieren zum Teil auf sehr dünnen Grundlagen. John Falk, der Erfinder der Motivationstypen, basiert seine Erkenntnisse auf der Auswertung von 200 eigenen Interviews und Daten älterer Forschung (Falk 2009, 62) in einem anglo-amerikanischen Kontext. Ob diese vermeintlichen Schablonen in Berlin, Karlsruhe, Dortmund oder Simmerath in der Eifel ihre Gültigkeit haben, ist hoffentlich Bestandteil kommender Diskussionen. Die Spezialist:innen für die Motivation von Menschen sind die Menschen selbst. Hier findet sich der basale Konflikt von dem, was gedacht ist, und dem, was ist, wieder, den man nur durch das kritische Hinterfragen und Abgleichen von Realitäten lösen kann.

Der oben beschriebene Prozess ist keine Blaupause, um post-pandemische Relevanz zu generieren. Er ist auch nicht der Masterplan für alles. Der Gedankenprozess dahinter speist sich aus der Anamnese, Biopsie und Autop-

sie von Teilhabe und Partizipation in diversen Kontexten. Der Prozess hat dadurch weder einen Anspruch auf eine universelle Gültigkeit noch auf ein universelles Heilsversprechen. Er wird so lange dauern, wie er braucht und so bitter oder schmerzlich sein, wie er muss.

Der Prozess hat aber den Anspruch, vehement und stetig darauf hinzuweisen, dass man nicht

**306** über, sondern mit der Gesellschaft sprechen soll und nicht ohne, sondern mit ihr die eigene Relevanz für sie ergründen soll. Dafür braucht es Dialoge auf Augenhöhe, die ehrlich, transparent und freiwillig sind.

## Literaturverzeichnis

- Arnstein, Sherry R. 1969. A Ladder Of Citizen Participation, *Journal of the American Institute of Planners*, 35:4, 216–224.
- Association of Independent Museums. 2018. Turn Views into Visitors. Make your Museum Website work for you. AIM <https://aim-museums.co.uk/turn-views-visitors-make-museum-website-work/>. Zugriffen: 14. Januar 2022.
- Black, Graham. 2021. Museums and the Challenge of Change. Old Institutions in a New World. London/New York: Routledge.
- Czech, Hans-Jörg. 2020. Vorwort. In Transformation. Strategien und Ideen zur Digitalisierung im Kulturbereich. Hrsg. Hans-Jörg Czech, 8–10. Bielefeld: transcript Verlag.
- Collins, Kevin and Ison, Ray. 2009. Jumping off Arnstein's Ladder: Social Learning as a New Policy Paradigm for Climate Change Adaptation. In *Environmental Policy and Governance* 19, 358–373.
- Deutscher Museumsbund. 2019. *Hauptache Publikum!* Besucherforschung für die Museumspraxis. Berlin: Deutscher Museumsbund e. V.
- Falk, John Howard. 2009. Identity and the Museum Visitor Experience. London: Routledge.
- Fendius, Katharina und Otte, Josefine. 2021. Vor, während und nach dem Besuch. *Visitor Journeys* in den Staatlichen Museen zu Berlin. Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung im Teilprojekt *Visitor Journeys neu gedacht* im Verbundprojekt *museum4punkt0*. Berlin: Staatliche Museen zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz.
- Fromm, Martin. 2010. Bildung im Museum? In Bildung jenseits pädagogischer Theoriebildung? Fragen zu Sinn, Zweck und Funktion der Allgemeinen Pädagogik. Hrsg. Detlef Gaus, 361–377. Wiesbaden: VS Springer.
- Höhne, Stefan und Michel, Boris. 2021. Das Ende des Städtischen? Pandemie, Digitalisierung und planetarische Enturbanisierung. *suburban. zeitschrift für kritische stadtfororschung*, 9: 141–149.
- Kamola, Jadwiga. 2020. Museen dürfen nicht zu Rassismus schweigen. *Die Zeit* 2. Juli.
- Kirchberg, Volker und Kuchar, Robin. 2016. Zwischen simpler Kulturstatistik und Grundlagenforschung. In *Handbuch Kulturpublikum. Forschungsfragen und -befunde*. Hrsg. Patrick S. Föhl. 555–585. Wiesbaden: Springer VS.
- Kirchberg, Volker. 2010. Das Museum als öffentlicher Raum in der Stadt. In *Museumsanalyse. Methoden und Konturen eines neuen Forschungsfeldes*. Hrsg. Joachim Baur, 231–265. Bielefeld: transcript Verlag.
- Kirchberg, Volker. 2011. Zur gesellschaftlichen Legitimität von Museen. Stephen E. Weils Beitrag zur Debatte. In *Die Stadt und Ihr Gedächtnis. Die Zukunft der Stadtmuseen*. Hrsg. Claudia Gemmke, 27–44. Bielefeld: transcript Verlag.
- Mandel, Birgit. 2020. Theater in der Legitimitätskrise? Interesse, Nutzung und Einstellungen zu den staatlich geförderten Theatern in Deutschland – eine repräsentative Bevölkerungsbefragung. Hildesheim: Universitätsverlag Hildesheim. E-Publikation (Open Access): <https://doi.org/10.18442/077>. Zugriffen: 14. Januar 2022.
- Mandel, Birgit. 2021. Sich nützlich machen für das gemeinschaftliche Zusammenleben. *Festschrift zum 85. Geburtstag von Olaf Schwenke*. Hrsg. Henning Mohr, 200–206. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e. V.
- Rehmenpour, Patricia und Grotz, Kathrin. 2021. Statistische Gesamterhebung an den Museen der Bundesrepublik Deutschland 2019. Berlin: Institut für Museumsforschung.
- Scharf, Ivana. 2021. Zukunftsfähig im Outreach. In *Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements*. Hrsg. Henning Mohr, 195–212. Bielefeld: transcript Verlag.
- Scharf, Ivana und Wimmer, Michael. 2021. Museen nach der Pandemie. Mit den Erfahrungen einer weltweiten Gesundheitskrise den Kulturbetrieb neu denken – Denkanstöße für Museen aus einer wünschenswerten Zukunft. In *Museen der Zukunft. Trends und Herausforderungen eines innovationsorientierten Kulturmanagements*. Hrsg. Henning Mohr, 28–54. Bielefeld: transcript Verlag.
- Süddeutsche Zeitung. 2021. Museen nach der Zwangspause: Frischer Wind oder Dauerflaute. 14. März.
- Thomson, Kathryn. 2021. National Museums Northern Ireland. Managing change, a case study. In *Museums and the Challenge of Change*, Hrsg. Graham Black, 274–292. London/New York: Routledge.
- Tröndle, Martin (Hrsg.). 2019. Nicht-Besucher-Forschung. Audience Development für Kultureinrichtungen. Wiesbaden: Springer VS.
- Zierold, Martin. 2021. Auf die Couch. In *Kulturpolitik neu denken*. *Festschrift zum 85. Geburtstag von Olaf Schwenke*. Hrsg. Henning Mohr, 248–253. Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e. V.

## Abbildungsverzeichnis

Systemische Aufteilung der Top-10-Faktoren für ein Ansteigen der Besucherzahlen (nach Rehmenpour und Görtz 2021, 16). Die Bezeichnungen der Faktoren sind zum Teil abgekürzt.

Die systemische Aufteilung aus Abbildung 1 als simples Geschäftsmodell. Die Bezeichnungen der Faktoren sind zum Teil abgekürzt. Der Zugang zum Markt und der Zugang der Kunden zu den Produkten ist ausschlaggebend für den Erfolg des Geschäftsmodells (nach Rehmenpour und Görtz 2021, 16).

Die Ladder of Participation von Arnstein in vereinfachter Darstellung (Arnstein 1969, 217)

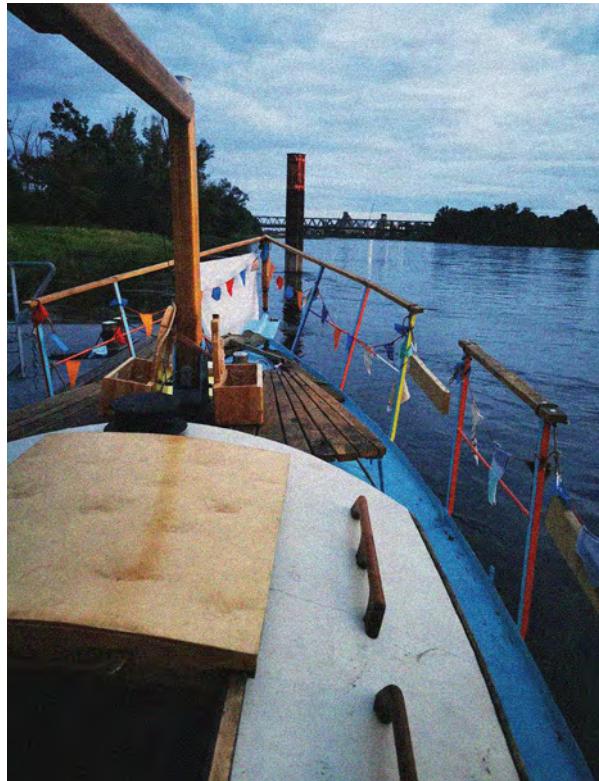


# Next Practices

## Zukunftsbilder

# Altenburg am Meer

310



Wir bauen ein  
Kulturboot!

Altenburg am Meer ist ein stadtumgreifendes Werkstattfestival, das sich mit den Themen Meer, Migration, Klimawandel und sozialer Zusammenhalt beschäftigt. Über sechs Wochen haben wir 2021 ein altes Motorsegelboot zu einer Kulturplattform umgearbeitet, mit Menschen aus der Stadt den Podcast „In Sinnfluten“ erstellt, das Puppenstück „Vom Grunde des Meeres“ kreiert und eine große, bunte Meeresparade gefeiert. Danach ging das Kulturschiff Mary Jane auf Reisen und tourt auch jetzt noch mit dem Puppenstück und viel Begegnungen über die Flüsse. Bei dem Projekt geht es darum, Menschen, die sehr unterschiedlich sind, einzuladen, gemeinsam zu lernen und die Stadt zu träumen. Besonders in Altenburg, wo Abwanderung, alternde Stadt und fehlende wirtschaftliche Perspektiven, aber auch neue Migration und altes Kulturerbe die Stadt ausmachen. Das Projekt erhielt den dritten Innovationspreis Soziokultur 2021 des Fonds Soziokultur.

**THEMA**

Gesellschaftlicher Zusammenhalt, Soziokultur, Kunst, Festival, Puppentheater, Podcast, Lernakademie, Demo, Kulturplattform

**ORT / LOCATION**

Altenburg

(Tour: Leipzig, Magdeburg, Berlin, Parey, Hitzacker, Hamburg, Lübeck ...)

**ZEITRAUM DER UMSETZUNG**

2020-22

**BUDGET**

etwa 120.000 Euro

**FINANZIERUNG**

gefördert von Aktion Mensch, Fonds Soziokultur, Freistaat Thüringen - Thüringer Staatskanzlei, Böll Stiftung Thüringen, Rotary Club Altenburg, Rosa Luxemburg Stiftung, EWA Altenburg und viele andere Sponsor\*innen und Unterstützer\*innen mehr (siehe Website)

**WEBSEITE / SOCIAL MEDIA**

altenburgammeer.eu

facebook.com/  
altenburgammeer

instagram.com/  
altenburgammeer

Altenburg am Meer – Gemeinsame Stadt(T)räume. Ein Werkstattfestival rund um die Themen Meer, Migration, Klimawandel und gesellschaftlichen Zusammenhalt in Ostthüringen.

Gemeinsam mit unzähligen Partner-Vereinen, -institutionen, -schulen und Nachbar:innen, mit Alt und Jung, haben wir aufgetakelt – im Rahmen des sechswöchigen soziokulturellen Stadtfestivals „Altenburg am Meer“ restaurierten wir gemeinsam mit erfahrenen Bootsbauer:innen, Handwerker:innen und Künstler:innen ein altes Segelmotorboot und verwandelten es in eine schwimmende Projektplattform. Die Stadt wurde übersäht mit Werkstätten verschiedenster künstlerischer Richtungen, die vor allem eins wollen: gemeinsam mit alten und jungen Menschen lernen, Vielfalt leben und kreativ werden!

**311**

Die Mitmachwerft lud ein, dass sich Alt und Jung beim handwerklichen Arbeiten begegnen und lernen. Sie erprobte nachhaltigen Umgang mit Baumaterialien. Mit an Bord waren Schüler:innen des Erich-Kästner-Förderzentrums, des Spalatin-Gymnasiums, der Reichenbachschule, Patient:innen der Lukas-Stiftung sowie ältere Nachbar:innen über Netzwerkarbeit vor Ort.

Neben der Werft gab es noch eine Reihe anderer Werkstätten, die zum Mitmachen einluden: die PARADEN-Werkstatt kreierte Banner, Slogans und Deko für die Parade am 3. Juli, und die Puppentheater-Werkstatt kreierte das Stück „Vom Grunde des Meeres – ein Brief aus der Zukunft“. Hier waren der überwiegend aus Rentner:innen bestehende Laientheater-Club „Mitspielerakademie“ und Schüler:innen der Förderschule an Bord.

Die Musik-Werkstatt brachte neue Rhythmen bei, schrieb Walgesänge und schaffte die Musik zum Podcast der Bordfunke. Der Podcast ist sehr hörenswert und vereint Stimmen unterschiedlichster Menschen zu den Themen: Gemeinsam & Anders / Wasser & Grenzen / Stadt(t)räume & Zukunft / Recycling & Selbermachen.

Am Ende von „Altenburg am Meer“ stand eine große Meeresparade, die mit Musiker:innen, Bannern und großen Puppen die Vielfalt der Stadt feierte. Unser 312 Kulturboot Mary Jane wurde von der Parade an den Stadtrand begleitet, und segelte für Altenburg über Leipzig, Magdeburg, Berlin, Hamburg und andere Städte ans Meer. Zukunft voraus!

Fotos: S.310: Rosanna Ter-Berg  
S.313: thisismywork.online

#### KONTAKT

valentin.schmehl@  
othermusicacademy.eu  
DM auf  
instagram.com/  
altenburgammeer

---

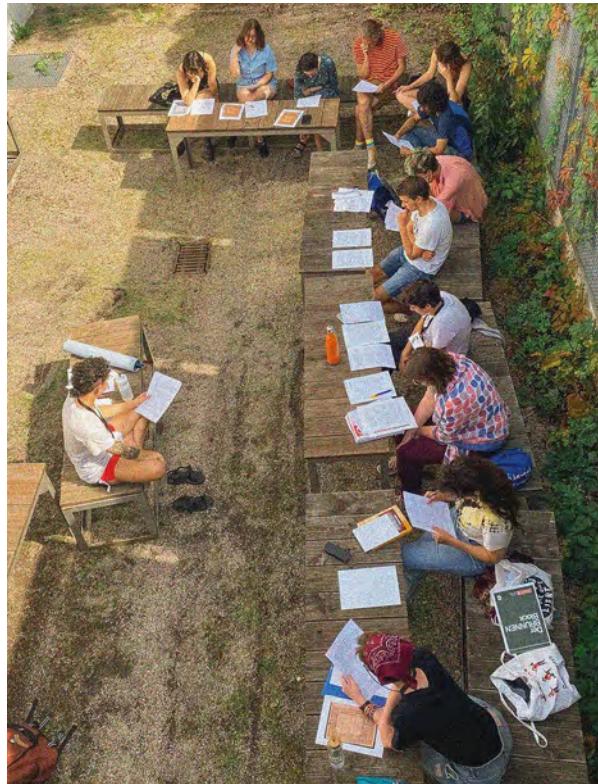
#### FUN-FACT

Als wir das letzte Bierglas nach der Podcast-Premiere „In Sinnfluten“ reingebbracht hatten, fing es an zu schütten: Holzstapel lösten sich vom Boden und schwammen vom Gelände, Gullideckel wurden zu Fontänen und etliche Keller in der Umgebung liefen voll. Unser Team musste die Notausgangsrutsche nehmen, um das Werkzeug im Geräteschuppen zu retten und einen Damm zu bauen. Das Meer war in Altenburg. So hatten wir uns das nicht vorgestellt. Folge Nr. 2 befasste sich dann mit Fluten weltweit, und auch den Erfahrungen in Altenburg.



# Generation J

314



## The International Yiddish Youth Camp

Machane, Camp, Sommerfreizeit – all das und doch ganz anders. Bei Generation J kommen Kunst und Lernen, Diskussion und Freundschaft zusammen in einer jiddischen Welt, die mehr ist als Shtisl: kreativ, jung, und avant-garde. 35 junge Menschen, jüdische und nicht-jüdische, aus aller Welt, von Deutschland bis Argentinien, von Israel bis Kanada. Eine Learning-Community über Schönheit und Politik, über jüdische Geschichte und Kunst, über Widerstand, und über sich selbst.

**THEMA**

Jugendkultur,  
Minderheitenkultur

**ORT / LOCATION**

Weimar, Thüringen  
(zukünftig auch Mühlhausen,  
Paris, Tel Aviv, und weitere)

**ZEITRAUM DER UMSETZUNG**

Erstdurchführung  
6. - 16.08.2021

**BUDGET**

jährlich 65.000 Euro

**FINANZIERUNG**

2021-22 jährlich 65.000 Euro  
durch das Bundesinnenministerium,  
die Beauftragte der Bundes-  
regierung für Kultur und Medien  
und die Dr. Buhmann Stiftung

**WEBSEITE / SOCIAL MEDIA**

generationj.eu  
facebook.com/  
yiddishsummerweimar  
instagram.com/  
generationj\_

**KONTAKT**

Projektmanagement:  
Alma Roggenbuck  
alma.roggenbuck@  
othermusicacademy.eu

**FUN-FACT**

12 Tage, 35 Teilnehmende,  
2 Köche, 11 Lehrer\*innen,  
18 Sprachen, 15 Länder, 29 Lieder,  
46 kg Karotten, 15kg Reis,  
26 Kunstwerke.

Zutiefst jiddisch, jung und inklusiv.

Wir sind ein intensives jiddisches Jugendprogramm, das eine inklusive und erächtigende Lerngemeinschaft für jüdische und nicht-jüdische Jugendliche und junge Erwachsene aus der ganzen Welt aufbaut. Generation J ist ein wanderndes Programm, das jedes Jahr zu einem anderen Thema und an einem anderen Ort stattfindet. Dort bauen wir eine Gemeinschaft des gemeinsamen Schaffens, Teilens, Lernens und Feierns auf, eingebettet in den reichen Kulturtteppich der jiddischen Kultur: Jüdische Zeit und Rituale, jiddische Sprache, Geschichte und Kunst. Als inklusive jüdische Kultur glauben wir, dass Jiddisch für jüdische und nicht-jüdische Jugendliche Sinn macht – es sind die Fragen, die sich unterscheiden.

**315**

Die Residenz, bei der jede:r ein:e Künstler:in sein kann.

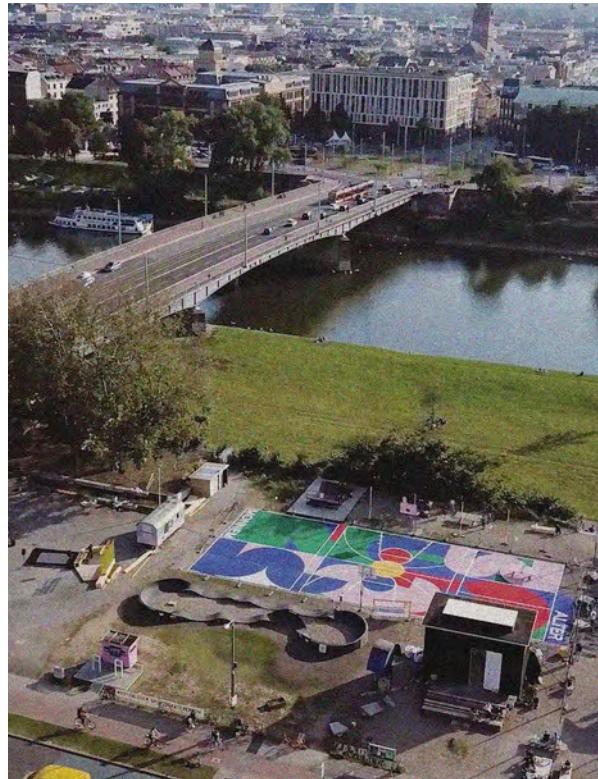
Wir glauben an das kreative Potenzial in jedem Menschen. Wir glauben, dass jede:r Künstler:in, Gelehrte:r, Lehrer:in, Leiter:in sein kann. Generation J ist dazu da, dieses Potenzial in allen Teilnehmenden freizusetzen und es in eine historisch informierte, selbstbewusste neue jiddische kulturelle Produktivität zu führen. Generation J ist ein Laboratorium, in das Teilnehmende die Anliegen ihrer jeweiligen Gemeinschaft, ihr kulturelles Gepäck, ihre Träume, ihre Zweifel und Kämpfe einbringen und diese in eine Projektidee, eine Forschungsfrage, und das Material für ihr wissenschaftliches und künstlerisches Schaffen verwandeln.

Ein Projekt der Other Music Academy/Yiddish Summer Weimar

Foto: Shendl Copitman Kovnatskiy

# ALTER Mannheim

316



## Die Hyperattraktivität des öffentlichen Raums – ohne Konsumzwang

Auf einer ehemaligen Brachfläche, die durch Drogenverkauf und Kriminalität in die Schlagzeilen geraten war, entwickelte der gemeinnützige Verein POW e. V. die gemeinwohlorientierte Flächennutzung ALTER. Auf ALTER gibt es Angebote zum Kultur erleben und Sport machen, einen kostenlosen Spielgeräteverleih, kostenlose Bildungsangebote, einen Kiosk sowie eine Fahrradreparaturstation. Außerdem gibt es eine Anlaufstelle / Essensausgabe für Jugendliche mit Lebensmittelpunkt auf der Straße. Wer keine Getränke auf ALTER kaufen möchte, kann eigene mitbringen, es herrscht keinerlei Konsumzwang.

**THEMA**

Soziokulturelle Intervention  
im öffentlichen Raum /  
gemeinwohlorientierte  
Flächennutzung

**ORT / LOCATION**

Mannheim,  
Alter Messplatz,  
Dammstraße 1

**ZEITRAUM DER UMSETZUNG**

2018 bis voraussichtlich 2024

**BUDGET**

Initial wurden der Bauten und Spielstätten / -flächen durch die Stadt Mannheim und die MWS Projektentwicklungsgesellschaft sowie Spenden und umfangreiche Eigenleistung des Vereins finanziert. Die Stadt Mannheim und die MWS Projektentwicklungs gesellschaft sind Kooperationspartnerinnen des Projektes und unterstützen dieses sporadisch und projektbezogen finanziell.

**FINANZIERUNG**

Die Finanzierung des laufenden Betriebs erfolgt durch Einnahmen aus dem vereinseigenen Wirtschaftsbetrieb (Kiosk) sowie der räumlich angrenzenden Parkraumbewirtschaftung. Hinzu kommen Spenden und akquirierte Fördermittel für einzelne Projektbausteine. Der Transformationsprozess von der temporären zur dauerhaften Nutzung wird als Pilotprojekt der nationalen Stadtentwicklungspolitik gefördert.

Auf einer ehemaligen Brachfläche im Stadtzentrum, die durch Drogenverkauf und Kriminalität in die Schlagzeilen geraten war, entwickelte POW e. V. die gemeinwohlorientierte Flächennutzung ALTER. Hier können Sportgeräte und Musikinstrumente kostenlos gegen ein Pfand bei einem Sozialarbeiter ausgeliehen werden. Es gibt kostenlose Angebote zum Kultur erleben – wie Konzerte, Ausstellungen und Lesungen – Sportstätten für Basketball und Tischtennis oder zum Skaten, kostenlose Bildungsangebote in den Bereichen Musik und Kunst; eine Anlaufstelle für Jugendliche mit Lebensmittelpunkt auf der Straße, an der für diese werktags ein kostenloses Mittagessen ausgegeben wird; eine Fahrradreparaturstation und ein vereinseigener Kiosk, in dem zu fairen Preisen Getränke verkauft werden. All dies geschieht vor dem Hintergrund, dass auf der gesamten Vereinsfläche ALTER kein Konsumzwang herrscht. Dadurch entsteht für Besuchende oft der Eindruck, es handle sich um einen öffentlichen Raum. ALTER hat sich zu einem Ort der Begegnung entwickelt, an dem unterschiedliche Milieus und Altersgruppen zusammenfinden. Die Verschmelzung aus Sport-, Kultur- und Sozialangeboten auf verhältnismäßig kleinem Raum befeuert dieses bunte Miteinander.

**317**

Die hohe Akzeptanz des Projektes bei der Bevölkerung führte letztendlich dazu, dass der Gemeinderat der Stadt Mannheim beschlossen hat, die jetzigen Nutzungen zu verstetigen. Hierfür wurde die Nachbarfläche direkt am Brückenkopf zur Verfügung gestellt. Das ursprünglich als Zwischennutzung angelegte Projekt geht nun also in eine unbefristete Verlängerung.

Fotos: S.316: POW! e. V. / Henning Scherf  
S.319: Robin Kachfi

**318**

---

WEBSEITE / SOCIAL MEDIA

[alter-mannheim.de](http://alter-mannheim.de)

---

KONTAKT / TRÄGER

POW e. V.  
% Yalla Yalla  
Hafenstraße 25-27  
68159 Mannheim

---

FUN-FACT

Hätten wir gewusst wie groß das alles wird, dann hätten wir Profis mit ins Boot genommen.



# Kulturparkett Rhein-Neckar e. V.

320



## Kultur für alle

„Kultur darf kein Luxus sein!“ lautet das Motto des vor knapp zehn Jahren in Mannheim gegründeten Vereins Kulturparkett Rhein-Neckar e. V. Geleitet von der Vision einer Kulturregion, in der niemand ausgeschlossen wird, vermittelt das größtenteils ehrenamtlich arbeitende Team kostenfreie Kulturtickets an Menschen mit wenig Geld. Interessierte Menschen mit kleinem Geldbeutel können den Kulturpass beim Jobcenter, Bürger- und Sozialamt beantragen und damit aus bis zu zehn Veranstaltungen pro Tag auswählen. Über 120 Kultureinrichtungen unterstützen das Kulturparkett inzwischen mit kostenfreien Kulturtickets. Das Kulturparkett ist in Mannheim, Heidelberg, Schwetzingen / Oftersheim, Ludwigshafen, Speyer und Hirschberg aktiv.

**THEMA**

Kulturelle Teilhabe

---

**ORT / LOCATION**

Mannheim, Heidelberg,  
Schwetzingen, Speyer, Ludwigshafen, Bad Dürkheim, Hirschberg

---

**ZEITRAUM DER UMSETZUNG**

Seit 2013

---

**BUDGET**

Etwa 100.000 Euro  
jährlich

---

**FINANZIERUNG**

Gefördert wird das Kulturparkett durch die Städte Mannheim, Heidelberg, Ludwigshafen, Speyer, Bad Dürkheim, Schwetzingen, Oftersheim und Hirschberg.

Projektbezogene Drittmittel aus Landes- und Bundesmitteln, Stiftungen und von Unternehmen sowie Spenden kommen hinzu.

---

**WEBSEITE/SOCIAL MEDIA**

kulturparkett-rhein-neckar.de  
instagram.com/  
kulturparkett\_rhein\_neckar

---

**KONTAKT**

Kulturparkett Rhein-Neckar e. V.  
S3, 12 in 68161 Mannheim  
Anne-Marie Geisthardt  
info@kulturparkett-rhein-neckar.de  
Telefon 0621 / 44599550

---

**FUN-FACT**

Unser Ziel ist es, uns selbst abzuschaffen, indem jede:r unabhängig von Geld, Herkunft, Alter, Behinderung selbstbestimmt am Kulturleben teilhaben kann.

„Kultur darf kein Luxus sein!“ Diese Überzeugung motiviert das Kulturparkett-Team zu seiner seit 2013 mit viel Herzblut vorangetriebenen sozialen Kulturvermittlung. Der gemeinnützige Verein, in dem rund 40 Ehrenamtliche mitarbeiten, vermittelt kostenfreie Kulturtickets an Menschen mit kleinem Geldbeutel. Zusammen mit Sozialpartner:innen in den Städten Mannheim, Heidelberg, Schwetzingen / Oftersheim, Ludwigshafen, Speyer und Hirschberg bietet der Verein Interessierten den Kulturpass an. Über 120 Kultureinrichtungen aus der Region stellen dem Verein inzwischen kostenfrei Kulturtickets bereit, die das Kulturparkett dann an interessierte Kulturpassnutzende vermittelt. Im Angebot enthalten sind alle Sparten und Genres – von Konzerten über Theater, Ballett, Museum, Filmfestivals bis hin zu Sportveranstaltungen, so dass für jede:n etwas dabei ist. Tickets buchen und sich beraten lassen, können Kulturpassinhaber:innen in den Sprechstunden des Kulturparketts, aber auch per Telefon, E-Mail und über die Website des Vereins. Neben der Ticketvermittlung realisiert das Kulturparkett niederschwellige Formate wie ein Kultur-Tandem Angebot, Offene Kulturtreffs, Shared Reading Sessions und Kulturbesuche für Gruppen – zuletzt für den Drogenverein Mannheim und den Sozialpsychiatrischen Dienst. Dies hat zum Ziel, neben den finanziellen Hürden auch Barrieren, die mit Sprache, Einsamkeit, psychischen Erkrankungen oder Behinderung zusammenhängen, abzubauen. Mit der Schaffung zugänglicher Strukturen möchte das Kulturparkett nicht nur die kulturelle Teilhabe benachteiligter Gruppen fördern, sondern die verbindende Kraft von Kunst und Kultur für ein solidarisches und respektvolles Zusammenleben in Vielfalt nutzen.

**321**

Foto: Juliane Gutschmidt

# Ensemble Colourage

322



## Transkulturelles Musikensemble

In einer Kooperation der Orientalischen Musikakademie Mannheim (OMM), der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz und der Popakademie Baden-Württemberg wurde im Frühjahr 2020 das transkulturelle Ensemble Colourage gegründet. Die am Ensemble beteiligten Musiker:innen der Staatsphilharmonie und der OMM entwickeln basisdemokratisch und ohne musikalische Leitung ein eigenes musikalisches Repertoire mit einem Verständnis zwischen westlich gedachter klassischer Musik und maqam-basierten Musiktraditionen aus den Regionen der Türkei sowie des Nahen- und Mittleren Ostens. Grundgedanke dieses Projektes ist die gegenwartsbezogene Weitung der Musikpraxis von Orchestern und Klangkörpern hin zu einer zeitgenössischen Musik in einer postmigrantischen Gesellschaft.

**THEMA**

Zeitgenössische Musik

**ORT / LOCATION**

Deutsche Staatsphilharmonie  
Rheinland-Pfalz Ludwigshafen  
am Rhein

**ZEITRAUM DER UMSETZUNG**

Seit März 2020

**BUDGET**

Fortlaufend

**FINANZIERUNG**

Anschubfinanzierung über  
360° - Fonds für Kulturen der  
neuen Stadtgesellschaft,  
Kulturstiftung des Bundes.  
Seit 2021 wird das Projekt aus  
Eigenmitteln der Staatsphil-  
harmonie sowie seit 2022 zudem  
über weitere Drittmittel  
der Versicherungskammer Kultur-  
stiftung finanziert.

**WEBSEITE / SOCIAL MEDIA**

staatsphilharmonie.de/  
de/Colourage

Crossover-Formate zwischen öffentlich geförderten Berufsorchestern und sogenannten orientalischen Musiker:innen haben seit einigen Jahren Konjunktur. Dabei ist in der Praxis oftmals zu beobachten, dass kaum ein richtiger Kontakt zwischen Orchester- und Gastmusiker:innen zustande kommt, von einem tiefergehenden gegenseitigen (musikalischen) Verständnis unter den diversen Ausführenden ganz zu schweigen. Nicht zuletzt entsteht durch die Veranstaltung von musikalischen Sonderprojekten im Programm von Orchestern eine Hierarchie zwischen Auftraggebenden und Auftragnehmenden, die eine koloniale Haltung gegenüber Musiktraditionen jenseits eines westlichen Klassikans prägt.

**323**

Um auf diese Situation zu reagieren, wurde im Frühjahr 2020 und in Kooperation mit der Orientalischen Musikakademie Mannheim (OMM) und der Popakademie Baden-Württemberg das transkulturelle Ensemble Colourage gegründet. Ganz bewusst wurde dabei auf lokale Musiker:innen gesetzt, um ein lokales Netzwerk initiieren zu können – und mittlerweile geht diese Strategie auf.

Die am Ensemble beteiligten Musiker:innen der Staatsphilharmonie und der OMM entwickeln basisdemokratisch und ohne musikalische Leitung ein eigenes musikalisches Repertoire mit einem Verständnis zwischen westlich gedachter klassischer Musik und maqambasierten Musiktraditionen. Das Ensemble leistet hierbei Grundlagenarbeit und hat dabei ausdrücklich Raum, sich organisch entwickeln zu dürfen. Grundgedanke dieses Projektes ist die gegenwartsbezogene Weitung der Musikpraxis von Orchestern hin zu einer zeitgenössischen Musik in einer postmigrantischen Gesellschaft.

In einem ergebnisoffenen praktischen Prozess untersuchen die Musiker:innen Variationen musikalischer Hybridformen, die die Perspektiven und Möglichkeiten von jeweils westlicher Kunstmusik und maqambasierter Musik miteinander vereinen. Die Kompositionen und Arrangements des Ensembles werden überwiegend von den beteiligten Musiker:innen selbst geschrieben. Es findet eine Auseinandersetzung und Hinterfragung mit den eigenen Traditionen, Konventionen und Spielweisen statt. Dazu

**324** vermittelten sich die Musiker:innen gegenseitig technische Möglichkeiten und musiktheoretische Spielweisen ihrer eigenen Instrumente oder weiten ihr spieltechnisches Repertoire.

Fotos: Christian Kleiner

#### KONTAKT

Uelner@staatsphilharmonie.de  
0621 5990930

---

#### FUN-FACT

*Basisdemokratie ist manchmal echt anstrengend, der Redebedarf ist enorm. Aber es lohnt sich!*





# Autor:innen

327

## Prof. Dr. Tom Becker

ist seit 2021 Direktor der Stadtbibliothek Hannover. Nach seinem Studium in Stuttgart hat er viele Jahre in München und Mannheim in öffentlichen Bibliotheken gearbeitet und wurde parallel am IBI in Berlin promoviert. Von 2010 bis 2021 lehrte er mit dem Schwerpunkt Öffentliche Bibliotheken an der TH Köln und war nach parteipolitischem bürgerschaftlichem Engagement 10 Jahre lang im Bundesvorstand des Berufsverbandes Information Bibliothek aktiv.

## Anna Blaich

hat Musikbusiness an der Popakademie Baden-Württemberg in Mannheim und Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg studiert. Nach verschiedenen Positionen in der Musikbranche (u.a. bei Universal Music und der Initiative Musik) war sie von 2018 bis 2022 als Projektmanagerin in der Kulturellen Stadtentwicklung bei NEXT Mannheim tätig und arbeitet nun für die Stadt Mannheim. Seit 2021 promoviert sie an der Universität Paderborn zur Popmusik im Spannungsfeld aus Wirtschaft, Politik und Kultur. Außerdem ist sie stellvertretende Vorsitzende der Bundesstiftung LiveKultur und Gründungsmitglied von Clubkultur Baden-Württemberg e.V., dazu ist sie Mitglied der Kulturpolitischen Gesellschaft.

## Wigbert Boell

ist ein Kulturforscher und -entdecker, der sich auf den Wandel in kreativen Organisationen durch Vielfalt, Digitalisierung und Nachhaltigkeit spezialisiert hat. Mit mehr als 25 Jahren Management-Erfahrungen als Geschäftsführer, Projektleiter, Unternehmensberater und Markenbotschafter in über 30 Ländern hat Wigbert Boell einen internationalen Blick auf Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Bereits seit 1998 erforscht Wigbert Boell das Netz, publiziert Newsletter und Blogs und Artikel. Zur Zeit des ersten Internet-Booms um die Jahrtausendwende gestaltete er als Executive Director Business Development für ein US-Israelisches Startup in New York City digitale Historie mit. Wigbert Boell hat einen M.A. in Kommunikationswissenschaften, sowie Kultur & Medien-Management. Als vielfacher Vater von mehrsprachigen Kindern lernt er auch privat ständig mehr über „plötzliche Herausforderungen“, „interkulturelle Kompetenz“ und „Change Management“.

## Zora Brändle

studierte an der Popakademie Baden-Württemberg Musikbusiness. Nach ihrem Abschluss war sie Projektleiterin und Produktionsmanagerin bei einem örtlichen Veranstalter und Festival in der Rhein-Neckar-Region. Anschließend wechselte sie als Projektleiterin die halle02, bevor sie 2021 wissenschaftliche Mitarbeiterin einer baden-württembergischen Landtagsabgeordneten wurde. Sie ist seit 2018 Vorsitzende des Clubverband EventKultur Rhein-Neckar, Co-Initiatorin der Delta Frauen und Co-Initiatorin, Gründungsmitglied und Vorstandsmitglied der Clubkultur Baden-Württemberg e.V.

**328**

## Daniel Brown

ist in einer Kommune am linken Niederrhein zuständig für die digitale Transformation der Stadt und Stadtgesellschaft. Vorher war er in diversen Unternehmen und Projekten für Produktmanagement, Outreach und Marketing mit- und allein verantwortlich. Der Fokus seiner Tätigkeiten liegt auf einer starken Zentrierung auf und Einbindung von betroffenen Gruppen in die Entwicklung von Produkten und Prozessen. Sein Wissen und seine praktische Erfahrung bringt er gerne in diverse Projekte in Kunst und Kultur ein. Er ist Befürworter eines kollaborativen und ko-creativen Dialogs und der kritischen Bewertung und Umgestaltung von etablierten Prozessen, Werkzeugen und Methoden. In seiner Heimatregion engagiert er sich für mehr gesellschaftliches Engagement in politischen und gestaltenden Prozessen.

## Hendrikje Brüning

[sie/ihr] ist seit 2021 Organisationsberaterin, Futur Zwei GmbH, Auf den Häfen 6, 28203 Bremen, [www.futurzwei.de](http://www.futurzwei.de). Davor hatte sie die Strategische Organisationsentwicklung und Stabsstelle Change-Management (Fonds 360° – Öffnung für Vielfalt) im Landesmuseum Natur und Mensch Oldenburg inne.

## Johannes Crückeberg

ist als Projektkoordinator am Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt (Standort Hannover) tätig. Hier betreut er fünf Forschungsprojekte, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Darüber hinaus erforscht er den Zusammenhang zwischen Kultur(-politik) und gesellschaftlichem Zusammenhalt. Nebenberuflich berät er Akteur:innen der nationalen und internationalen Kulturpolitik und evaluiert Kulturförderprogramme. Seine Promotion erfolgte am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim zum Thema Künstlerresidenzen. Zuvor hat er an der Universität Münster zu Arbeitsbedingungen an Stadttheatern geforscht und als Kulturmanager beim Goethe-Institut gearbeitet. Forschungsschwerpunkte sind außerdem auswärtige Kulturpolitik, internationale Beziehungen, institutioneller Wandel und (Cultural) Governance.

## Daniel Deppe

arbeitet bei der Senatsverwaltung für Kultur und Europa in Berlin an europäischen Projekten zu öffentlichen Bibliotheken, insbesondere im Rahmen der EU-Städteagenda und des Eurocities Culture Forums.

## Hans-Jürgen Fuchs-Sander

engagiert sich seit vielen Jahren in den Stadtteilkulturen. Er war Vorsitzender eines Stadtteilvereins in einem Heidelberger Stadtteil mit gewachsenen Traditionen und großen Neubaugebieten und Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft der Heidelberger Stadtteilvereine. Aktuell promoviert Fuchs-Sander an der Universität Heidelberg zum Thema Stadtteilkulturen.

## Dr. Patrick S. Föhl

Gründer und Leiter des Netzwerks Kultureratung, weltweit tätiger Kulturentwicklungsplaner und Kulturmanagement-Trainer, seit 2004 verantwortlich für über 35 partizipative Kulturentwicklungsprojekte, Autor zahlreicher Publikationen zum Thema transformative(s) Kulturmanagement und Kulturpolitik, von 2016–2021 Beirat in der Abteilung Bildung und Diskurse des Goethe-Instituts.

## Dr. Manuel Frey

(geb. 1964 in Bamberg), Stiftungsdirektor der Kulturstiftung des Freistaates Sachsen. Studium der Geschichte und Soziologie in Würzburg, Marburg, Bielefeld. Promotion 1996 an der Universität Bielefeld. Habilitation 2008 an der Technischen Universität Dresden. Seit dem Jahr 2002 ist er im Kulturbereich in Sachsen tätig, seit 2005 in der Kulturstiftung des Freistaates Sachsen als Referent für Bildende Kunst und Literatur und seit September 2019 als Stiftungsdirektor.

## Florian Funke

ist Teil der Initiative Kultur Digital in Krefeld. Die Initiative initiiert den interdisziplinären Arbeitskreis für digitale Kultur in Krefeld als Laborsituation. In ersten gemeinsamen Gesprächen mit Teilnehmer:innen der freien Kulturszene, des Stadttheaters, Marketings und Kulturbüros werden Konzepte erarbeitet, die einen neuen, digitalen Zugang zur Kultur der Stadt ermöglichen sollen. Zielsetzung ist zum einen die stärkere Demokratisierung des gemeinsamen Angebots und zum anderen neue künstlerische Ausdrucksformen zu erproben. Grundlegende miteinander vernetzte Module sind das digitale Portal, die digitale Bühne und das Kulturnetzwerk. Angestrebt wird, prototypisch eine digitale kulturelle Infrastruktur in der Stadt zu etablieren, die dauerhaft im Haushalt verankert auch vorbildhaft für andere Kommunen sein kann. Entwickelt und umgesetzt wird alles in Open-Source-Software.

## Anne-Marie Geisthardt

ist Geschäftsführerin des gemeinnützigen Vereins Kulturparkett-Rhein-Neckar e. V. Der Verein setzt sich in Zusammenarbeit mit Städten der Metropolregion Rhein-Neckar für Teilhabegerechtigkeit im Kulturbereich ein, unter anderem durch die Ausgabe des Kulturpasses und der Vermittlung von kostenfreien Eintrittskarten für Menschen mit wenig Geld. Das Kulturparkett ist schwerpunktmäßig in Mannheim, Heidelberg, Schwetzingen, Ludwigshafen und Speyer aktiv. Anne-Marie Geisthardt studierte Politik- und Verwaltungswissenschaften (B. A.) sowie Kultur- und Europawissenschaften (M. A.) an der Universität Konstanz mit Auslandssemester in Prag und New Delhi. Ihr Studium führte sie ans Goethe Institut Berlin und zur Kulturstiftung des Bundes in Halle (Saale), wo sie an Projekten zur Stärkung der kulturellen Teilhabe beteiligt war. 2019/2020 koordinierte sie die Arbeitsgruppe „Kulturelle Teilhabe“ im Rahmen des „Mannheimer

Bündnisses für ein Zusammenleben in Vielfalt“. Die hier dargestellten Überlegungen zur Kulturgerechtigkeit in einer diversen Stadtgesellschaft bündeln die Ergebnisse der Arbeitsgruppe und sollen dem Kulturausschuss der Stadt Mannheim 2022 als „Handlungsempfehlungen zur Stärkung der kulturellen Teilhabe“ vorgelegt werden. Unterstützt werden die Handlungsempfehlungen von einer Reihe kommunaler Kultureinrichtungen wie der Kunsthalle Mannheim und dem Nationaltheater Mannheim.

## Helmut Grosscurth

war viele Jahre als Global Media Director für einen führenden Konsumgüterhersteller tätig. Im Anschluss hat er sein jahrelanges Zirkushobby zum Beruf gemacht und ist seit 2013 Geschäftsführer des europäischen Zirkusverbands „European Circus Association“ (ECA), dem auch in Deutschland alle großen traditionellen Circusunternehmen angehören. Mit dem Branchenverband versucht er, Europas Zirkusunternehmen zusammenzubringen und die Zirkuskunst als Teil von Europas kulturellem Erbe zu fördern und zu erhalten. Gemeinsam soll sichergestellt werden, dass der Zirkus auch in Zukunft Kinder jeden Alters begeistern und unterhalten kann. Das schließt alle Formen des Zirkus ein, reisend oder im festen Gebäude, groß oder klein und mit unterschiedlichen Mischungen aus artistischen Darbietungen, Akrobaten, Komik und dressierten Tieren. Zirkus gibt es in vielen verschiedenen Spielarten. Alle gemeinsam bieten Kultur für Millionen!

## Dr. Matthias Henkel

Leiter des Fachbereichs Museum / Stadtgeschichte / Erinnerungskultur im Bezirksamt Neukölln sowie Leiter des Museums Neukölln. Europäischer Ethnologe und Kulturmanager mit einem kulturhistorisch-naturwissenschaftlichen Ausbildungshintergrund. Vormals: Direktor der Museen der Stadt Nürnberg; PR-Beauftragter der Taskforce Gurlitt; Leiter Presse / Kommunikation / Sponsoring, Generaldirektion der Staatlichen Museen zu Berlin; Pers. Referent des Generaldirektors, Germanisches Nationalmuseum Nürnberg; Volontariat Weserrenaissance-Museum, Lemgo. Gastprofessor in Beijing/China und Krems/Österreich.

329

Gründer und Inhaber der Agentur EMBASSY OF CULTURE, Berlin. Fachbeirat Kultur im Verband Deutscher Fachjournalisten. Vormals Präsident des Internationalen Komitees MPR im Internationalen Museumsrat ICOM. Interessiert an der Verschränkung von Forschung, Lehre und Vermittlung. Mit einer Leidenschaft für contentbasierte, strategisch ausgerichtete Markenentwicklung und ein kulturell unterstütztes Verständnis von Nachhaltigkeit.

## Bernd Hesse

ist seit dem Jahr 2000 Geschäftsführer der Landesarbeitsgemeinschaft der Kulturinitiativen und soziokulturellen Zentren in Hessen (LAKS Hessen e.V.). Diverse Gremien, Jurys, Steuerungsgruppen, Netzwerke, Beiträge oder Theatermusiken auf regionaler, landes- und bundesweiter Ebene zu Soziokultur, Kultur in Ländlichen Räumen, Reform des Zuwendungsrechts, Nachhaltigkeit, Kultureller Bildung, globaler Musik oder Fußball und Kultur. Seit 2006 Vorstandsmitglied der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. (Bonn). Vorstandsmitglied

bzw. Vorsitzender  
**330**  
des Bundesverbands  
Soziokultur (Berlin,  
2003 – 2014). Ehrenamtlich u.a. seit über 30 Jahren kulturpraktisch im nordhessischen Werra-Meißner-Kreis aktiv.

## Suse Klemm

künstlerische Therapeutin für Theatertherapie mit den Arbeits- und Forschungsschwerpunkten Potenzialentfaltung und Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen; in Kulturentwicklungsverfahren spezialisiert auf den Umgang mit Konflikten und die Ermöglichung von Transformationsprozessen, Inhaberin der Praxis Seelenklima.

## Daniela Koß

ist als Kulturwissenschaftlerin M.A. seit 2010 bei der Stiftung Niedersachsen tätig und verantwortlich für den Förderbereich Theater und Soziokultur. In ihrer Arbeit berät sie zahlreiche Akteur\*innen und konzipiert und betreut innovative Förderprogramme. Dazu gehört sozioK\_change, ein Programm, das Transformationsprozesse in der Soziokultur begleitet und auch das Festival Freier Theater „Best OFF“, das unter ihrer Leitung alle zwei Jahre die besten Inszenierungen der niedersächsischen Szene zeigt. Neben zahlreichen Vorträgen und Artikeln wurde 2015 unter ihrer Federführung das Handbuch Soziokultur und 2017 in Zusammenarbeit mit Prof. Wolfgang Schneider und Beate Kegler die Publikation über Entwicklungen in ländlichen Räumen Vital Village veröffentlicht. Sie ist Mitglied in diversen Jurys und unterrichtet zu den Themen Kulturfinanzierung und Changemanagement.

## Dr. Robin Kuchar

ist Kulturwissenschaftler und arbeitet am Institut für Soziologie und Kulturoorganisation der Leuphana Universität Lüneburg. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen (alternative) Kulturproduktion, Musikszene und die Beziehung zwischen Kultur und städtischem Raum. Er ist Mit Herausgeber von „Music City – Musical Approaches to the Creative City“ und Mitinitiator des „Urban Music Studies Scholars‘ Network“ ([www.urbanmusicstudies.org](http://www.urbanmusicstudies.org)). In seiner Dissertation untersuchte er Entwicklungspfade ursprünglicher DIY- und Underground-Musikclubs in Bezug zu ihren sich verändernden sozialen Umfeldern Szene, Stadt und Musikindustrie. Das Buch „Musikclubs zwischen Szene, Stadt und Musikindustrie – Autonomie, Vereinnahmung, Abhängigkeit“ erschien 2020 im VS Verlag.

## Kordula Kunert

schloss im Frühjahr 2020 ihr Masterstudium an der Universität Leipzig in Kulturwissenschaften/Kulturmanagement ab. Ihre Forschungsschwerpunkte waren dort Institutionalisierungen und Vernetzungen von Subkulturen, sowie das Thema Nachbürgermeister\*innen-Konzepte. Seit früher Jugend ist sie in der Sub- und Clubkultur aktiv, seit 2015 als Teil des Clubkollektivs Institut für Zukunft. Als Mitbegründerin des Leipziger Clubverbandes LiveKommibitat Leipzig e.V. vertrat sie 7 Jahre lang gemeinsam mit Leipziger Clubbetreiber\*innen deren Interessen, um die Bedingungen der (club-)kulturpolitischen Lage in Leipzig zu verbessern. Seither arbeitet sie für den LIVE-KOMM Bundesverband e.V. und die Initiative Musik gGmbH als Beraterin für Clubbetreibende für das Neustart Kultur Programm. In ihrer nebenberuflichen Selbstständigkeit unterstützt sie den lokalen Kreativwirtschaftsverband und berät Kommunen, die eine Nachbürgermeister\*innen-Stelle einrichten möchten. Anfang 2019 erschien ihr Artikel über das Leipziger Clubsterben und 2020 „Not My Institution?“ über Allianzen in der Clubkultur im Transit-Magazin.

## Norah Limberg

studierte Kunst- und Medienwissenschaft (M. A.) und Sozialwissenschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Während des Studiums forschte sie unter anderem zur kulturpolitischen Position der Sammlung Falckenberg in Hamburg und zu kulturpolitischen Partizipationsformaten von und durch Künstler:innen. Durch weitere Ausbildungen am Institut für partizipatives Gestalten (IPG) in Oldenburg liegt ihr Interessensschwerpunkt auf kreativen Transformationsprozessen im Kunstfeld und ihren Beforschungen. Sie war langjährig in der Werkschule – Werkstatt für Kunst und -Kulturarbeit e. V. in Oldenburg tätig und arbeitet aktuell als Geschäftsführerin des Künstlerinnenverbands Bremen, GEDOK und freiberuflich als Kulturmanagerin und -wissenschaftlerin.

## Prof. Dr. Martin Lätz

ist Direktor der Schleswig-Holsteinischen Landesbibliothek in Kiel und beauftragt mit dem Aufbau eines Kompetenzzentrums für Digitalisierung und Kultur. In seinen vorherigen Tätigkeiten als Verbandsgeschäftsführer des Landesverbandes der Volks- hochschulen Schleswig-Holsteins und stellvertretender Abteilungsleiter der Kulturabteilung des Landes Schleswig-Holstein war er bereits mit der Projekt- und Organisationsentwicklung beschäftigt sowie der Konfiguration und Abwicklung von Förderprogrammen. Er ist Autor und Publizist zu gesellschaftlichen und kulturellen Themen. Nach langjährigen Lehraufträgen an unterschiedlichen Universitäten und Hochschulen ist er seit 2020 Honorarprofessor an der Fachhochschule Kiel.

## Imke Machura

war als Bookerin sowie Promoterin und als Produkt- und Labelmanagerin seit fast einem Jahrzehnt Teil der Musikbranche. 2017 gründete sie dann RAKETEREI. RAKETEREI ist die beliebteste Musikerinnen\*-Business-Community im deutschsprachigen Raum. Als Mentorin, Ideengeberin und Partnerin in Crime unterstützt sie die Künstlerinnen\* dabei, sich eine unabhängige und profitable Karriere aufzubauen, indem sie sich gemeinsam mit Themen rund um das Finden und Schärfen der Künstlerinnen\*-Identität, individuelle Arbeits- und Selbstvermarktungsstrukturen, Positionierung im Musikmarkt, Reichweitenaufbau und Wachstum auseinander setzen. Ziel ist es, die Musikerinnen\* mit einem unternehmerischen Mindset auszustatten, damit sie sich erfolgreich am Musikmarkt positionieren können. RAKETEREI ist die Räuberleiter für Musikerinnen\* in die Musikbranche.

## Juliane Moschell

(geb. 1981 in Zwickau), Abteilungsleiterin Kunst und Kultur der Landeshauptstadt Dresden, Studium der Medienwissenschaft und Neueren Deutschen Literatur in Marburg sowie Kulturmanagement in Hamburg, arbeitete an Theatern in Koblenz, Frankfurt am Main und Dresden. Seit 2017 ist sie tätig für das Amt für Kultur und Denkmalschutz der Landeshauptstadt Dresden, zunächst als Fachreferentin für Darstellende Kunst und Literatur, seit Sommer 2019 als Abteilungsleiterin Kunst und Kultur.

331

## Dr. Melike Peterson

ist Postdoktorandin der Stadtgeographie am Institut für Geographie an der Universität Bremen und beschäftigt sich mit der Bedeutung von öffentlichen Bibliotheken in der heutigen Stadt und Gesellschaft.

## Dr. Janet Merkel

ist Stadtsoziologin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Stadt- und Regionalplanung der TU Berlin am Lehrstuhl Stadt- und Regionalökonomie. Ihre Forschungsinteressen sind soziale und räumliche Organisations- und Produktionsbedingungen von Kultur- und Kreativwirtschaft in Städten, kulturell-kreative Arbeit und freiberufliche Erwerbsverhältnisse, Kulturpolitik in Städten sowie Fragen von Urban Governance und Stadtpolitik. Sie arbeitete unter anderem am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, der Hertie School of Governance, als Assistenzprofessorin für Kultur und Kreativwirtschaft an der City, University of London und vertrat die Professur für die Ökonomie der Stadt- und Regionalentwicklung an der Universität Kassel. Seit 2019 ist sie Mitbegründerin des Think- und Do-Tanks, dem Institute for Cultural Governance Berlin (iCG), der sich für mehr kollaborative Governance-Strukturen in der Kulturpolitik einsetzt.

## Dr. Matthias Rauch

studierte Amerikanistik, Betriebswirtschaftslehre und Medien- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Mannheim. 2007–2010 war er Promotionsstipendiat im Promotionskolleg „Formations of the Global“ an der Universität Mannheim und im Jahr 2010 „Visiting Research Fellow“ an der York University, Toronto. Lehraufträge unter anderem an der Universität Mannheim, der SRH Hochschule Heidelberg und der Popakademie Baden-Württemberg. Seit über 20 Jahren ist er freier Autor für Print- und Online-Medien. Zudem

**332** war er zunächst als Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Clustermanagement Musikwirtschaft Mannheim und Region dann Leiter des Clustermanagement Musikwirtschaft. Seit 2017 ist er Leiter der kulturellen Stadtentwicklung Mannheim. Seit 2020 ist er Leiter des Bereichs „Kulturelle Stadtentwicklung und Kultur- und Kreativwirtschaft“ bei NEXT Mannheim. Von 2014–2018 war er zweiter Vorsitzender der Gesellschaft für Musikwirtschafts- und Musikkulturforschung (GMM) e. V. Seit 2020 ist er Sprecher der Regionalgruppe Rhein-Neckar der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V. Matthias Rauch initiierte und konzeptionierte die erste Nachbürgermeisterposition Deutschlands für die Stadt Mannheim. Er ist ein gefragter Keynote-Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen und Fachveranstaltungen zu den Themen kulturelle und urbane Innovation, kulturelle Stadtentwicklung, Nachkultur sowie Kreativität und Kultur- und Kreativwirtschaft.

## Mira Riebau

ist seit Juli 2020 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Kultur- und Medienmanagement (KMM) der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. In ihrer Dissertation forscht sie zu diskriminierungskritischen und intersektionalen Ansätzen im Kulturmanagement. Dabei ist die zentrale Fragestellung ihrer Dissertation, wie Studiengänge des Kulturmanagements diskriminierungskritisch und intersektional ausgerichtet werden können. Bereits in ihrem Bachelorstudium der Kulturwissenschaften in Hildesheim und in ihrem Masterstudium am KMM hat sie sich mit diskriminierenden Strukturen im deutschen Kultursektor auseinandergesetzt und unter anderem zu unbezahlten Pflichtpraktika im Kulturbetrieb und deren implizitem Diskriminierungswirken geforscht. Neben ihrer wissenschaftlichen Auseinandersetzung haben sie diskriminierungskritische Ansätze auch während ihrer Praxistätigkeiten im Projekt- und Festivalmanagement begleitet.

## Stefan Rosinski

ist Organisationsentwickler, agiler Berater, Coach und Dozent in Berlin. Als diplomierter Musiktheaterregisseur und Betriebswirt blickt er auf eine zwanzigjährige Erfahrung in der Leitung großer Kulturbetriebe zurück, unter anderem der Stiftung Oper in Berlin, der Niedersächsischen Staatstheater Hannover GmbH und der Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz. (stefan@rosinskicoaching.de)

## Mirjam Schmidt

ist Frankfurter Abgeordnete und Sprecherin für Kunst und Kultur der Fraktion von Bündnis 90/Die Grünen im Hessischen Landtag. Die Kunsthistorikerin hat mehrere Jahre in den Bereichen zeitgenössische Kunst und Architektur gearbeitet. Bevor sie 2018 in den Landtag gewählt wurde, war sie einige Monate im öffentlichen Dienst der Stadt Frankfurt am Main tätig.

## Katrin Schuster

ist Referentin der Direktion der Münchner Stadtbibliothek und dort insbesondere zuständig für strategische Themen.

## Dr. Nesrin Tanç

ist seit 2023 wissenschaftliche Mitarbeiterin (Bildung) der Kunstsammlung NRW und studierte Germanistik, Turkistik und Psychologie in Duisburg-Essen und Amsterdam. Im Anschluss des Studiums wurde ihr die Projektkoordination für das Modellprojekt „Bağlama für alle!“ vom NRW KULTURsekretariat Wuppertal übertragen. Danach hat sie 1 Jahr in Istanbul gelebt und im Bereich zeitgenössischer Kunst gearbeitet. In ihrer Dissertation „Die Ordnung der Vielfalt“ hat sie zur Kultur der Immigrant\*innen aus der Türkei und der Region Anatolien in Nordrhein-Westfalen geforscht und für die Dissertation das Gesamtprädiat magna cum laude verliehen bekommen. Sie war 2020&2022 PACT Zollverein Fellow. Neben zahlreichen Veröffentlichungen von Prosa & Hör- und Bühnenstücken & Rezensionen hat sie zum Thema „Erinnern an die sogenannten Gastarbeiter:innen aus der Türkei“ für das Institut für Auslandsbeziehungen e.V. eine Studie erstellt. Sie ist Mitherausgeberin der Abschlusspublikation von Interkultur Ruhr (RVR) „Worauf wir uns beziehen können“ (2021) und ist Gründungsmitglied und Vorstand der Kunst- und Kulturstudien Duisburg (KuKstDu e.V.).

## Tillmann Triest

hat Kulturarbeit (B.A.) in Potsdam sowie Kulturmanagement & Kulturtourismus (M.A.) in Frankfurt (Oder) studiert und arbeitet an der Schnittstelle zwischen Projektarbeit, Dramaturgie und Audience Development. Seit 2013 ist er freier Mitarbeiter bei battleROYAL Showproduktion (Projektmanagement) und an der Deutschen Oper Berlin (Dramaturgie & Junge Deutsche Oper). Triest promoviert seit 2019 am Forschungsinstitut für Musiktheater an der Universität Bayreuth über die Praxis des Opernbesuchs. Neben freien Theaterprojekten führten ihn seine Wege bisher an das Staatstheater Kassel (Dramaturgie- und Regiehospitansen und -assistenzen), an das Hans Otto Theater Potsdam (Gründung TheaterScouts), zu YOUNG EURO CLASSIC im Konzerthaus Berlin (Orchester- und Tourmanagement Berlin/Beijing) und als Lehrbeauftragten für Theater- und Kulturmanagement an die Fachhochschule Potsdam, an die Hogeschool van Amsterdam und an die Universität Bayreuth. Er wurde ausgezeichnet mit Stipendien der Akademie Musiktheater heute der Deutschen Bank Stiftung, der Stiftung der Deutschen Wirtschaft, des Mozartfests 2022, einem Deutschlandstipendium sowie dem Ehrenamtspreis der Landeshauptstadt Potsdam.

## Prof. Cornelia Vonhof

ist Professorin für Public Management an der Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Managementinstrumente in Bibliotheken und Informationseinrichtungen, insbesondere Qualitätsmanagement, Organisations- und Personalentwicklung, Prozessmanagement und strategische Steuerung. Sie ist Studiengangleiterin des Masterstudiengangs Bibliotheks- und Informationsmanagement und aktiv als Autorin, Herausgeberin und Expertin in Fachgremien.

## Thomas Wehrs

begleitet Menschen und Organisationen als Transaktionsanalytiker (DGTA), Supervisor (EASC) und systemischer Coach (DBVC) in der Transformation. Alle zwei Wochen veröffentlicht er Podcasts zum steilen Wandel unter [www.permanent-change.de](http://www.permanent-change.de). Er publizierte sein Buch „Störfall Mensch – Verlieren wir im digitalen Rausch unsere Lebensfreude, Emotionalität und Beziehungsfähigkeit?“ und weitere Artikel zu moderner Führung und agiler Kultur.

333





