

man nicht das Gefühl hat, bei null anzufangen. Vielleicht braucht es neue Leute in der Politik? Ich wünsche mir mehr Anerkennung und dass wir nicht eine Erscheinung sind. Die Freie Szene macht genauso einen Anteil aus, wie die Institutionen, die wir kennen, wenn nicht noch mehr.<sup>357</sup>

Die Kulturverwaltung muss also tiefer in die Freie Szene eintauchen. Um dies zu tun, benötigt sie mehr Personal, auch bei den Jurys. Ein Vorschlag, der öfter in den Interviews gemacht wurde, ist, Beiräte einzurichten, diese zu unterstützen und nicht nur zu kontrollieren. Mit mehr Personal können Projekte besser begleitet und Förderstrukturen umgestellt werden. Die Akteur\*innen der Freien Szene haben in den Interviews sehr offen über ihre Vorschläge und Ideen zur Umstrukturierung gesprochen. Sie haben genaue Vorstellungen und Forderungen, wie z.B. eine ernsthafte Honoraruntergrenze in der Förderung, die Anwendungen von Tarifen und eine tarifgerechte Bezahlung in den freien Strukturen. Wenn vonseiten der Kulturpolitik ein Umdenken stattfindet und der Freien Szene mehr Würdigung zugesprochen wird, kann eine gute Zusammenarbeit entstehen. Durch die Interviews wurde klar, dass sich die Freie Szene eine intensivere Auseinandersetzung wünscht. Sie möchten bei der Gestaltung der Zukunft der Kulturpolitik dabei sein, berücksichtigt werden und helfen. Die Kulturpolitik muss also Gespräche führen, Wünsche berücksichtigen und Ideen und Vorschläge ernsthaft analysieren. Die Verbände, vor allem aber die Künstler\*innen selbst können in der Kommunikation unterstützen und einen Kulturentwicklungsplan für Berlin federführend mitgestalten.

## 6 Erkenntnisse und ein Blick in die Zukunft

### 6.1 Erkenntnisse

Da alle vier Bundesländer über strukturelle Besonderheiten verfügen und dennoch exemplarisch sind für andere, vergleichbare Bundesländer, wurde uns schnell klar, dass die Ausgangsbedingungen für die Förderung von Kunst und Kultur, deren Planung und Entwicklung jeweils verschieden voneinander sind und ganz verschiedene Konzepte erfordern. Diese Tatsache hat uns jede unserer Erkenntnisse und Resultate vor diesem Hintergrund diskutieren und einordnen lassen, um so ein Flächenbild über den Einsatz dieser Instrumente in der Bundesrepublik und ihren nachgegliederten Territorialverwaltungen, den Bundesländern und Kommunen, zu erhalten.

Die wohl wichtigste Erkenntnis dieser vier Teilstudien ist, dass jedes Bundesland über ein unterschiedlich ausgerichtetes Instrumentarium verfügt, das nur in seltenen Fällen sicherstellt, dass auf die Besonderheiten und die Bedürfnisse der Künstler\*innen eingegangen oder darauf reagiert wird oder entsprechende Maßnahmen zu ihrer Verbesserung ergriffen werden.

In jedem Bundesland sind im vorhandenen Planungs- und Förderinstrumentarium Schwächen zu verzeichnen. Die angewendeten Instrumente zeugen oftmals von einer Unkenntnis der Arbeits- und Lebenssituation der Künstler\*innen, aber auch der

---

357 B 5.

Arbeits- und Produktionsweisen in freien Produktionszusammenhängen. Das gilt vor allem dann, wenn diese nicht nah genug an den Verbandsstrukturen bzw. politischen Förderquellen arbeiten und damit nicht wahrgenommen und unsichtbar werden. Viele Künstler\*innen und Gruppen weichen aus: Hauptfluchtpunkt der in den Bundesländern und Provinzen unterversorgten freien Gruppen und Künstler\*innen bleibt Berlin.

Ein zweiter Kritikpunkt ist die unausgereifte Förderphilosophie im gesamten Land. Gefördert werden Projekte oder Organisationen, die in den Förderbeschreibungen oftmals fälschlicherweise als Institutionen ausgewiesen werden. Vergessen wird hier der\*die eigentliche Adressat\*in jeder Förderung: der\*die Künstler\*in. **Der\*die Künstler\*in muss gefördert werden, nicht das einzelne Projekt** (s.a. Studie IV.1). Und auch im Rahmen einer Organisationsförderung muss darauf geachtet werden, dass den Künstler\*innen ausreichend Raum zur eigenen Entfaltung und zum eigenen Empowerment gegeben wird, damit sie an der eigenen Entwicklung mit größter Intensität teilhaben können.

Deutlich wird in diesem Zusammenhang auch, dass ein beständiger und dynamischer Kontakt zwischen den Stellen der Politik und den Künstler\*innen fehlt und deshalb – bis auf wenige Ausnahmen (vorbildlich: Stuttgart u.a.) – ein sehr einseitiger und eingeschränkter Kommunikationsfluss entstehen kann. Künstler\*innen werden nicht wie Kund\*innen behandelt, sondern oftmals noch wie Bittsteller\*innen. Wenn man die Häufung dieser Kritik genauer untersucht und nach möglichen Lösungsansätzen sucht, muss festgestellt werden, dass es vor allem an einem guten, zielgerichteten **Projektmanagement** fehlt, mit dem einerseits die Kontakt- und Kommunikationsarbeit durch die Behörden geleistet wird, andererseits auf die Kritik und die Wünsche der Künstler\*innen so reagiert wird, dass diese und ihre Interessen deutlich sichtbar und umgesetzt werden. Ein in den kulturpolitischen Ämtern und Ministerien fest verankertes Projektmanagement könnte in Zukunft das Pendant zum\*zur Produzent\*in in den Freien Darstellenden Künsten sein, der\*die in einer Doppelfunktion einerseits finanzielle, personelle und andere materielle Rahmenbedingungen für die künstlerischen Produktionen schafft und diese damit ressourcenseitig auch verantwortet, der\*die andererseits aber auch in der Funktion der Produktionsleiter\*in für den künstlerischen Produktionsprozess selbst verantwortlich zeichnet. Erst wenn diese beiden Stellen – Projektmanagement und kreative\*r Produzent\*in – eingerichtet und finanziert sind, kann deren Zusammenwirken zum Vorteil der freien Produktionen reichen, die so, frei von bürokratischen Hürden, ihre künstlerische Exzellenz entfalten können. Ansonsten besteht die Gefahr, dass den freien Künstler\*innen und Gruppen diese Produktionsprozesse in die Hände professioneller, institutionalisierter Produzent\*innen entgleiten. Beispiele sind hier Produktionshäuser in der Bundesrepublik, in der Schweiz und in Österreich oder private Produzent\*innen, die mehrere Künstler\*innen und Gruppen vertreten und aus ihrer Agenturfunktion längst herausgetreten sind, um mehr Einfluss auf die Theaterlandschaft und deren künstlerische Ausrichtungen, auf die künstlerischen Prozesse und materiellen Rückflüsse zu nehmen.

Zudem ist die Entbürokratisierung der Prozesse im Kontakt mit den Kulturbehörden dringend notwendig. Dazu zählt zum einen die Vereinheitlichung der Fristen, der Anträge und der Abrechnungen, der Darstellungs- und Berichtspflichten. Zum anderen

fehlen Archive, in denen ältere Projektunterlagen abrufbar sind, wenn eine Gruppe oder ein\*e Künstler\*in erneut einen Antrag stellt. Diese sogenannten Basisunterlagen müssen dann nicht noch einmal zusammengestellt werden, sondern werden im Sinne der Nachhaltigkeit mehrfach wiederverwendet.

Deutlich wird in diesem Kontext, dass es **kein einheitliches Verständnis** in den kulturpolitischen Administrationen über den Begriff der **KEP** und ihre Notwendigkeit und Dringlichkeit als Instrument gibt. Weiterhin verwendet jedes Bundesland nicht nur die Begriffe auf der instrumentellen Ebene anders, also nach eigener Interpretation der bisherigen Erkenntnisse in der Planung von Kultur und Kulturförderung. So haben die wenigsten eine KEP, andere haben stattdessen **Kulturkonzepte, Kulturfördergesetze oder Kulturplanungen**. Zudem werden neue Instrumente geschaffen, ohne dass die wesentlichen Funktionen der KEP nachweislich auf das jeweils neue Instrument übertragen wurden oder werden sollen. Dies berücksichtigend besteht unter den Vertreter\*innen der Kulturbehörden die Ansicht, dass KEP als Instrument weder wichtig noch von Bedeutung sei.

Zuletzt bedeutet das Bestehen einer KEP oder ähnlicher Instrumente nicht, dass diese auch so eingesetzt werden, wie sie eingesetzt werden sollten, im ursprünglichen Sinne des Instrumentes. Dementsprechend sind die Erfolge kaum miteinander vergleichbar.

**Es fehlt also dringend eine Systematik**, es fehlt zudem eine Verbindlichkeit dieses Instrumentes für jedes Bundesland – oder die Schaffung eines Ersatzinstrumentes, zum Beispiel auf der Ebene der einzelnen Genres wie eine Theater- oder Musikentwicklungsplanung eines Bundeslandes.

Was Kulturentwicklungs- oder Kulturförderpläne betrifft, gibt es in der Politik ganz widersprüchliche oder sogar gegenläufige Tendenzen, wie in NRW, wo der Kulturförderplan ersatzlos abgeschafft werden soll, ohne dass dies, vor allem hinsichtlich der damit verbundenen Konsequenzen, ausreichend mit den Stakeholdern besprochen worden ist. Die Gründe sind banal, denn weder legt man sich damit zu sehr fest, noch geht man damit zu wenig auf aktuelle Entwicklungen und Bedürfnisse des Landes ein. Mit der Abschaffung verbunden wäre der Verlust eines gewichtigen Teils der Governance-Struktur in der nordrhein-westfälischen Kulturpolitik.

### 6.1.1 Weitere Erkenntnisse im Einzelnen

#### Der Begriff der Kulturentwicklungsplanung

Der Einsatz von Instrumenten der Kulturentwicklungsplanung kann bezogen auf die Untersuchungen in den vier Bundesländern mit Exkursen in ihre Nachbarländer als unbefriedigend eingeschätzt werden, was verschiedene Gründe hat. Zum einen besteht eine gewisse Unsicherheit über den Begriff der KEP selbst und die Verbindlichkeit seiner Nutzung. Zudem sind zahlreiche alternative Instrumente entwickelt worden, die Teile der Aufgaben einer KEP übernommen haben, andere aber vernachlässigen. Es ist deshalb eine vordringliche Aufgabe, dass der **Begriff der Kulturentwicklungsplanung** noch einmal präzisiert, systematisiert, weiterentwickelt und danach als verpflichtend in die kulturpolitischen Agenden aufgenommen wird. Das könnte zu einer der wesentlichen

gemeinsamen Aufgaben der Verbände, der Künstler\*innen und der Kulturpolitiker\*innen in den Kommunen, Bundesländern und im Bund werden, um die eigene Zukunft und die Planungen für die nächsten Jahre so verbindlich wie möglich abzusichern.

Kulturentwicklungsplanungen sind dann, wenn sie mit klaren Zielstellungen, Aufgabenpaketen und Maßnahmen versehen und adressiert werden, die idealen Instrumente dafür, die Entwicklung von kultureller Infrastruktur, von Lebensentwürfen der Künstler\*innen, ihren künstlerischen Produktionen sowie aller entsprechenden lebenserhaltenden Maßnahmen voranzubringen. Diese sind notwendig dafür, die Lebensentwürfe vieler freier Künstler\*innen einer Region, einer Stadt oder eines Landes zu fördern und so bedingungslos wie möglich abzusichern. Insbesondere die Trias aus Zielen, Aufgaben und Maßnahmen schafft eine Übersichtlichkeit dieser Instrumente und ermöglicht die objektive Evaluation ihrer Ergebnisse. Zudem können jederzeit weitere Instrumente wie Coaching, Beratung oder Qualifikationen innerhalb dieses Maßnahmensystems angeboten werden, die das jeweilige Instrument verstärken.

Das **Ziel dieser Instrumente** ist die Schaffung einer exakt passenden, reform- und wachstumsfähigen Theaterlandschaft (hier Hard- und Software, Personen und Potenziale) im jeweiligen Land oder in der jeweiligen Kommune auf der Grundlage der vorhandenen aktiven und inaktiven Künstler\*innen,

- der vorhandenen Produktionsstätten und
- der Organisationen und ihrer
- eigenen Fähigkeit sowie
- ihres Interesses an einer Weiterentwicklung, zuzüglich
- der vorhandenen Freiräume für nicht, noch nicht oder noch nicht ausreichend vorhandene Gruppen und Künstler\*innen
- angesichts eines wachsenden/sinkenden Bedarfes an Darstellenden Künsten, seitens eines bereits existierenden/noch zu avisierenden Publikums sowie Kindern und Schüler\*innen, sowie angesichts
- vorhandener/nicht vorhandener Fördermöglichkeiten.

### **Kulturentwicklungspläne müssen Gegenwart und Zukunft reflektieren**

Dass die kulturhistorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Kulturpolitik in den Ländern haben, ist unbestritten und konnte anhand der vier Länderbeispiele noch einmal klar aufgezeigt werden. Damit wird allerdings auch deutlich, dass es so etwas wie eine nachholende Entwicklung hinsichtlich der Entstehung einer kulturhistorisch bedeutenden Tradition und Infrastruktur selbst mit dem besten KEP nicht geben kann und wird.

Die Nationaltheater stehen in Weimar und Mannheim, das Deutsche Theater und die Volksbühne in Berlin, andere Leuchttürme stehen in Hamburg, München, Stuttgart und Berlin, während 130 weitere Staats-, Stadt- und Landestheater und die vielen Künstler\*innen und Gruppen der Freien Darstellenden Künste im ganzen Land verstreut ihre wichtige und relevante Arbeit machen. Die erstgenannten und viele andere Theater beruhen auf historischen Entwicklungen, die heute nicht mehr ausschlaggebend sein dürfen für die Art und Weise, wie wir Kultur und ihre Einrichtungen planen. Ausschlaggebend

für den Einsatz dieser Instrumente müssen die Gegenwart mit ihren Rahmenbedingungen und Problemen und die Zukunft mit ihren Optionen und Risiken sein. Erst auf dieser Grundlage lässt sich eine nachhaltige und zukunftsorientierte Kulturentwicklungsplanung schreiben und umsetzen.

Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Kulturentwicklungsplanung zum Beispiel auch die Annäherung zwischen den beiden großen Theaterhemisphären, den Freien und den öffentlichen Darstellenden Künstler\*innen und ihrer Strukturen fördert, entwickelt und vorantreibt, weil nur auf dieser Basis eine nachhaltige Theaterlandschaft entstehen kann. Die bisherigen Untersuchungen<sup>358</sup> haben die Problemlagen in beiden Teilen der Theaterlandschaft sehr klar aufgezeigt. Es ist vor dem Hintergrund der heutigen Erkenntnisse und dieser wie auch benachbarter Studien (IV.1) sehr deutlich zu erkennen, dass eine Theaterlandschaft unter einem symbolischen Dach und mit den Potenzialen ihrer Annäherung durchaus in der Lage sein wird, wesentliche Transfers zu leisten, was Wissen und künstlerisches Know-how, was Ressourcen und Infrastrukturen betrifft. Wenn parallel dazu eine Verbesserung der Fördermöglichkeiten für die Freie Szene und die Theater im Allgemeinen ermöglicht wird, kann aus dieser Kombination die Voraussetzung für eine vereinigte oder vereinte Theaterlandschaft geschaffen werden. Hierzu müssen die Verbände allerdings ihre oftmals ideologischen Positionen und Vorurteile im Rahmen zahlreicher Begegnungen, gemeinsamer Arbeitsgruppen und Workshops radikal abbauen, um den Annäherungsprozess nicht zu gefährden. Die Vorteile einer solchen Vereinigung liegen auf der Hand: Die Economies of Scale schaffen damit eine erstarkte, vitale und resiliente Theaterlandschaft,

- die sich auch gegenüber der Politik nun mit doppelter Kraft für ihre Zukunft und neue Reform- und Fördermodelle einsetzen kann,
- der Know-how-Transfer wird zu einem Austausch von Wissen, Methoden, Techniken, Produktionsweisen und Nutzungsmöglichkeiten von Infrastruktur führen, der zumindest vorübergehend alle damit verbundenen Engpässe ausgleichen wird,
- gemeinsame Projekte, Kooperationen und Kollaborationen werden zu neuen künstlerischen und produktionsseitigen Modellen eines Theaters des 21. Jahrhunderts führen, die nicht nur nachhaltig, sondern auch zukunftsfähig sind.

### Kulturpolitik: Die Langsamkeit der kulturpolitischen Behörden

Die Kulturpolitik ist neben den versammelten Künstler\*innen die wesentliche Akteurin bei der Entwicklung neuer Planungsmöglichkeiten als Grundlage für die Arbeit der Künstler\*innen, Gruppen und Organisationen der Darstellenden Künste und für eine Weiterentwicklung der Theaterlandschaften. In vielen Untersuchungen wird vor die **Langsamkeit der Behörden** adressiert. Dass vor allem Landeseinrichtungen wie Ministerien (Hessen u.a.) ihre Arbeit bei der Vergabe von Fördermitteln für die Freien sehr schwerfällig durchführen, wird moniert und damit belegt, dass die freien Akteur\*innen Wartezeiten von oftmals einem halben Jahr oder länger auf eine beantragte Projektförderung einplanen müssen. Die damit verbundene, sehr hohe Unsicherheit für die Künstler\*innen führt zu ganz verschiedenen Reaktionen, die oftmals auch mit einem

358 Schmidt 2016, 2019, 2020; Schneider 2011, 2019, u.v.a.m.

Rückzug der hochbegabten jüngeren Generation verbunden ist, die sich ihren Lebensunterhalt dann im öffentlichen Theater, in anderen Bundesländern, in Verbänden oder anderen Strukturen verdient oder den Sektor ganz und gar verlässt und damit oftmals verloren geht. Es muss an dieser Stelle nicht betont werden, dass für die Zukunft der Gesellschaft alle Künstler\*innen zählen und dass auf keine\*n von ihnen verzichtet werden darf. Die Kreativität eines künstlerischen Sektors oder gesellschaftlichen Segments entsteht aus der Summe ihrer Kreativen und der künstlerischen und gesellschaftlichen Impulse, zu denen diese in der Lage sind. Deshalb sollte auch sehr klar sein, dass jede Form von Stars und Elitenbildung, die auch in der Theaterszene hier wie dort vorkommt, weder zielführend noch besonders sinnvoll ist.

Eine verzögerte Förderung stört oftmals die künstlerischen Gruppen und Künstler\*innen nachhaltig, die ganz zeitnah auf gesellschaftliche Unstimmigkeiten reagieren und hier auch selbst eine politische Haltung einnehmen. Wird die Förderung hier nicht rechtzeitig gewährt, geht die Aktualität der Stoffe und damit die Sinnebene einer Projektidee völlig verloren. Um das zu erkennen, ist in den Behörden eine ganz besondere Feinfühligkeit gegenüber den Künstler\*innen und ihren Ideen nötig. Es geht nicht darum, diese Projekte zu verwalten, sondern sie zu ermöglichen. Viele Künstler\*innen, die Projektanträge stellen, hängen von Zusagen mehrerer Ebenen ab, um eine Gesamtförderung, einschließlich Stiftungen oder anderer privater Förderer zu erhalten. Auch hierfür benötigt es große Sensibilität, um die Interessen und Zeitpläne der Gruppen zu verstehen.

### Die Differenzen innerhalb der Ebenen der Exekutive

Wenig hilfreich sind auch die unverständlichen, unnötigen und für alle Künstler\*innen belastenden Differenzen zwischen den Spitzen der Exekutive und den nachgeordneten Verwaltungsbereichen in den Kulturministerien bzw. in den Senatsstrukturen. Während die Politiker\*innen an der Spitze der Exekutive oft sehr viel modernere und partizipativere Ansätze der Einbindung der Darstellenden Künstler\*innen in die Entwicklung und Umsetzung neuer Planungsinstrumente für möglich erachten und hier viele bemerkenswerte Vorschläge machen, tut sich die Verwaltung auf der Abteilungs- und Referatsebene teilweise noch sehr schwer mit reformorientierten Ansätzen der Kommunikation und der unmittelbaren Zusammenarbeit mit Künstler\*innen, sodass viele Potenziale aufgrund von Bürokratie und Beharrungsvermögen nicht umgesetzt werden können.

Die Verwaltungseinheiten der Ministerien und die Senatsverwaltungen sollten eine partizipative Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit den abhängigen Künstler\*innen und Organisationen anstreben, damit die Künstler\*innen sich sehr viel stärker auf ihre künstlerische Arbeit konzentrieren können. Hier sollte auch klar werden, dass die Kulturpolitiker\*innen, nicht jedoch die Verwaltungseinheiten die Interessen der Steuerzahler\*innen vertreten.

### Verbandsarbeit

Eine über die politische Legislative und Exekutive geplante und durchgeführte Kulturpolitik ohne **Verbandsarbeit** und ehrenamtliches Engagement ist im Bereich der Darstellenden Künste weder erfolversprechend noch ausreichend, um die Bedarfe von Künst-

ler\*innen, Gruppen und Organisationen in den Darstellenden Künsten zu erkennen und zu decken (s.a. Studie IV.1).

Allein durch die Exekutive kann dies nicht geleistet werden, wie das Beispiel der Coronahilfe in Hessen<sup>359</sup> zeigt, wo erst durch ehrenamtliche und später finanzierte Koordination die erforderliche Qualität der Hilfe geschaffen werden konnte. Auch in anderen Kontexten wird deutlich, wie sehr die Arbeit der Verbände bereits eine ergänzende außerparlamentarische Einfluss- und Entscheidungsebene geschaffen hat, mit der zeitweise auch Engpässe in der Exekutive ausgeglichen werden. Ein Paradebeispiel im Bereich der Darstellenden Künste ist die Arbeit des Deutschen Bühnenvereins (DBV), die Fakten schafft, indem er die Exekutive auf kommunaler und Landesebene bei Strukturveränderungen, in Krisen oder bei Intendantenwahlen berät und seine Kandidat\*innen hier auch sehr deutlich immer wieder ins Spiel bringt. So gibt es kaum noch Kulturverwaltungen in Deutschland, die ohne die Hilfe des DBV neue Intendant\*innen für das jeweilige Stadttheater suchen. Damit wird auch die konservative und reformaverse Linie des DBV durchgesetzt, diese setzt sich letztlich in allen Theatern fort. Deutlich wird das auch an der Arbeit des ehemaligen, langjährigen Geschäftsführers des DBV, der in dessen Auftrag die Erarbeitung eines neuen Leitungsmodells am Badischen Staatstheater Karlsruhe verantwortet. Dabei wird im DBV bewusst ignoriert, dass es bereits zahlreiche passende und auf den Status und die Zukunft des Staatstheaters ausgerichtete, reformorientierte strukturelle Vorschläge von Schmidt (2021) gibt, die auf Einladung der beiden Wissenschaftler in einem Plenum vor Personalvertretung, Mitarbeiter\*innen, Leitung, Aufsichtsgremium wie auch vor Exekutive und Legislative des Landes Baden-Württemberg und der Stadt Karlsruhe mit großem Erfolg vorgestellt worden sind, aber letztlich ohne Resonanz blieben.<sup>360</sup> Hierfür gibt es nur eine Lösung, nämlich die Verbände, die sich in den vergangenen Jahren immer stärker aufgebläht haben, in ihrer sich immer weiter ausbreitenden Machtfülle und ihrem Selbstverständnis auf ihre eigentliche und ursprüngliche Rolle zurückzuschneiden, also wieder **Interessen zu vertreten** und nicht eigene Interessen umzusetzen und zu verwirklichen. Interessenvertretung betrifft den Vortrag dieser Interessen durch Sammlung und Präsentation von Argumenten, durch die Entwicklung entsprechender Kommunikationsinstrumente und Marketingmaßnahmen, jedoch nicht durch das Übertreten der Grenzen in den normativen, strategischen und operativen Bereich der Theater.

Wenn öffentliche Behörden und Wissenschaftler\*innen einfach übergangen werden können, ohne dass einzelne Verbände hierfür zur Rechenschaft gezogen werden, wirkt das ein schlechtes Bild auf die versammelten Verbände und damit ungerechterweise auch auf das ehrenamtliche Engagement vieler Menschen in der Bundesrepublik. Vielmehr sollte die Vielfalt der Verbände gestärkt werden, ohne einigen wenigen den Vorzug zu geben.

359 [www.kulturberatung-hessen.de](http://www.kulturberatung-hessen.de) u.a.

360 Schmidt, Thomas (2021): *Reformmodelle zur Organisation des Badischen Staatstheaters im Vergleich. Präsentation neuer Leitungs- und Organisationsmodelle für die Zukunft vor den Mitarbeiter\*innen und Gesellschaftern* am 12. März 2021.

## Die Zusammenarbeit mit der Kulturpolitik

Ein großes Problem ist derzeit, dass die **Verbände** die **Zusammenarbeit mit der Kulturpolitik** meist besonders würdigend herausstellen und oft kritiklos loben, um ihrem Lobbyauftrag gerecht zu werden, während aber die Künstler\*innen, die in prekären Situationen leben und arbeiten müssen oder zumindest von diesen latent bedroht werden, ihre Unzufriedenheit erst publik machen müssen, um wahrgenommen zu werden und ihre Probleme vortragen zu dürfen.<sup>361</sup> Das hätte aber bereits Jahre zuvor von den Verbänden kommuniziert und von den Verwaltungseinheiten der Kulturpolitik auf allen Ebenen erkannt werden müssen. Dass das ausblieb, ist eine klare Fehlleistung.

So ist eine Wahrnehmungs- und Kommunikationsdifferenz zwischen beiden Seiten als Ergebnis festzustellen, die dazu führt, dass einzelne bedrohte Künstler\*innen von den Exekutiven und Ämtern gar nicht mehr richtig wahrgenommen werden, während die undeutlichen Aussagen der Verbände paradoxerweise über Jahre als wesentliche Parameter für die Einschätzung der Lage der Künstler\*innen und Gruppen und der Darstellenden Künste galten.

Es zeigt sich hier die sehr unterschiedliche Interessenlage beider Gruppen. Die Verbände existieren über Lobby- und Kommunikationsaufgaben, bei denen sie abhängig sind von den Informationen der Künstler\*innen. Werden die verantwortlichen Funktionäre in den Verbänden nicht regelmäßig ausgetauscht, sodass immer wieder neue Informationen in deren Arbeit einfließen, verselbstständigen sich die einmal eingeholten Bilder und Wahrnehmungen der Alt-Funktionäre, während sich die Probleme und Interessen der Künstler\*innen längst verändert haben können, vor allem mit Einbruch risikobehafteter Veränderungen von Rahmenbedingungen. Besondere Beispiele hierfür sind das Land Hessen (Exkurs COVID-19), aber auch das Land Berlin, wo die Künstler\*innen vor allem mit dem Verwaltungshandeln der Exekutive sehr unzufrieden sind.

## Förderung und Qualitätssteigerung der Freien Darstellenden Künste - Steigender Förderanteil für die Freien Darstellenden Künste und Qualitätssteigerung

Deutlich wird auch, dass Kulturpolitik nur dann gut funktionieren kann, wenn ihre Qualität mittels objektiver Indikatoren systematisch und über lange Zeiträume überprüft und in Zahlen erfasst wird, während die Zahlen regelmäßig aggregiert und ausgewertet werden müssen. Interessant sind hier verschiedene Modelle. Zum einen können die Förderung und die Ausgaben für Kultur geplant und so eingesetzt werden, dass die Geldströme gerechter fließen und insbesondere die Freie Szene größere Anteile an den Gesamtfördersummen für die Darstellenden Künste erhält. Die finanzielle Grundlast der öffentlichen Theaterorganisationen, insbesondere für die hohen Personal-, Betriebs- und Produktionskosten, darf nicht der Grund dafür sein, dass den Künstler\*innen und Organisationen der Freien Szene weiterhin ein so geringer Anteil gegeben wird. Dieser sollte sich mittelfristig auf einen Anteil von 30 % der Gesamtausgaben der Darstellenden Künste erhöhen und damit der gestiegenen, relevanten und inzwischen bedeutenden Rolle der Freien Darstellenden Künste endlich gerecht werden. (s.a. Studie IV.1)

---

361 Eichel, Julischka (2021): *Wir sind nicht gerettet! Offener Brief an Kulturstaatsministerin Monika Grütters*, nachtkritik vom 15. Januar 2021.

### Fördermodelle für die Freien Darstellenden Künste

Eine weitere wichtige Erkenntnis bezieht sich auf die sehr unterschiedlichen Fördermodelle in den Freien Darstellenden Künsten, die einerseits auf die individuellen Wünsche und Vorgaben abgestimmt sind, zugleich aber auch die demografischen und strukturellen Gegebenheiten reflektieren müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Die Schlussfolgerung daraus besagt sehr eindeutig, dass die Politik die Bedarfe der Akteur\*innen nicht in Gruppen zusammenfassen und damit streamlinen darf, sondern differenziert betrachten und behandeln sollte, während maximal eine gewisse Typisierung der Unterstützung möglich ist. (s.a. Studie IV.1)

Beispielhaft hierfür ist das mangelnde Verständnis der Bedarfe der freien darstellenden Künstler\*innen. Am deutlichsten lässt sich das am Verwaltungshandeln der Senatsverwaltung des Landes **Berlin** zeigen, in dem auf der Grundlage von Annahmen und Mutmaßungen die einst **institutionelle Förderung** für die erfahreneren Gruppen und Kollektive der Freien Szene in eine sogenannte Konzeptförderung umgewandelt wird, die nichts anderes als eine bessere Projektförderung ist, mit der nicht mehr die Arbeit der Künstler\*innen honoriert, sondern nur noch das einzelne Projekt unterstützt wird.

Auch in **Hessen** ist die Lage nicht unproblematisch. Eine freischaffende Künstlerin fasst die Förderproblematik dort anhand eines Beispiels aus ihrer Arbeit mit einem aus sechs Personen bestehenden Kollektiv zusammen:

Öfter mal gab es die Überlegung, nicht mehr zusammenzuarbeiten. Es ist viel Angst mit dabei. Dann bekommt man doch eine Förderung und damit Hoffnung, es steht aber immer auf der Kippe und das seit sieben Jahren, das wirkt sehr bedrohlich.<sup>362</sup>

Auch in **Thüringen** stammen viele der innovativen und zukunftsfähigen Impulse aus dem Bereich der Freien Szene, die ihr Schicksal nun – wo möglich – selbst in die Hand zu nehmen scheint. Sowohl die erste Kulturgenossenschaft *Kulturquartier e. V.* in Erfurt als auch das maßgeblich vom Thüringer Theaterverband geplante und dringend benötigte Produktionshaus der Freien Darstellenden Künste entstanden unabhängig von den strukturkonservativen Plänen der Thüringer Staatskanzlei. Auch hier könnten die Kommunal- sowie die Landesebene entscheidend vom Know-how und dem Engagement der Freien Szene – und auch einiger progressiv ausgerichteter öffentlicher Häuser wie des Theaters Rudolstadt – profitieren. Dafür benötigt es aber dringend eine Förderstruktur, die mehr als nur das nächste Projekt abdeckt, sondern eine mehrjährige Planungsfähigkeit der Gruppen und Akteur\*innen absichert und ihnen die Möglichkeit gibt, langfristig in die Theaterlandschaft zu investieren.

Insbesondere Kollektive leisten eine herausragende Arbeit im Bereich der Freien Darstellenden Künste, sie arbeiten in innovativen Bereichen, halten das Know-how vieler verschiedener Performer\*innen mit ganz unterschiedlichem Ausbildungsstand vor und werden so sehr vorbildhaft zu einer lernenden und sich beständig weiterentwickelnden Organisation. Um das Know-how und die in Kollektiven versammelten künstlerischen und konzeptionellen Kompetenzen zu erhalten, sollte die Förderung unbedingt auch an Kollektive so angepasst werden, dass diese nicht Gefahr laufen, in verschiedene künstlerische Individuen auseinanderzubrechen, die sich um ihren

---

362 Ho7.

eigenen Lebensunterhalt sorgen müssen, anstatt in kollektiven Größenordnungen denken, leben und arbeiten zu können. Hierfür sollte die Politik eine besonders tragfähige Förderlogik entwickeln.

### Strukturen und künstlerische Qualität

Vonseiten einer Landeskulturverwaltung spricht sich ein Vertreter dafür aus, in der öffentlichen Diskussion mehr Wert auf Strukturen, künstlerische Qualität und inhaltliche Debatte zu legen und schließlich auch Synergien zu bilden. So können Doppelungen und Verschleiß (zeitlich wie materiell) vermieden werden. **Struktur sei wichtiger als finanzielle Mittel**, merkt ein\*e Interviewteilnehmer\*in aus Hessen an.<sup>363</sup>

Beide Aspekte, Strukturentwicklung und Entwicklung einer Qualitätsförderung und -kontrolle, zählen zu den wesentlichen Zukunftsaufgaben in der Theaterlandschaft. Strukturentwicklung bedeutet dabei auch, sich über die Zukunft der Gesamtstruktur der Theaterlandschaft, der Strukturen der Kommunikation und der politischen Arbeit wie auch der Strukturen der Zusammenarbeit zwischen Künstler\*innen und Kulturbehörden Gedanken zu machen, damit die Fehler der Vergangenheit nicht mehr passieren.

Die Entwicklung der Gesamtstruktur der Theaterlandschaft gehört zu den vordringlichsten Aufgaben. Dabei geht es darum, in den kommenden Jahren einen Richtungsentscheid zu treffen, wie diese Theaterlandschaft strategisch aufgestellt sein soll, um nicht nur alle Zukunftsfragen zu lösen, sondern auch die Innovationskraft und gesellschaftliche Bedeutung zurückzuerlangen, die die Theater vor 120 Jahren hatten, als sie gesellschaftlich eingebettet waren und von allen Mitgliedern der Gesellschaft wahrgenommen wurden. Die Frage, die hier entsteht, bezieht sich darauf, wie eine solche Einbettung erfolgen soll und welche vorbereitenden Veränderungen in Angriff genommen werden und gelöst sein müssen.

Aus Sicht der beiden Teilstudien IV.1 und IV.3 wird hierin die Erhebung der Freien Darstellenden Künste in einen gleichberechtigten Stand mit den staatlichen Darstellenden Künsten zur wesentlichsten Voraussetzung, um die deutsche Theaterlandschaft der Zukunft weiterzudenken und weiterzuentwickeln.

Ein erster Schritt besteht in der oben bereits mehrfach angesprochenen Besserstellung und Ausstattung der Freien Darstellenden Künste mit deutlich mehr Mitteln im Verhältnis zu den staatlichen Theatern als zum jetzigen Zeitpunkt. Eine Zielstellung liegt bei den bereits erwähnten 20 % in 2032 und 30 % in 2048 am Gesamtanteil der Mittel für die Darstellenden Künste insgesamt. Hier sind Verbände, Kulturpolitik und Kommunen, Länder und Bund gefordert, nach tragbaren Lösungen zu suchen.

### Gagen und Gehaltsunterschiede

Ein weiteres Entwicklungshemmnis, das mit einem unausgereiften Fördersystem für die Darstellenden Künste korrespondiert, sind die erheblichen Gagenunterschiede zwischen den verschiedenen Systemen. Viele freie Künstler\*innen und Gruppen haben damit begonnen, ihre Abendgagen einvernehmlich mit den Verbänden auf eine Standardmindestgage von 250 € pro Abend zu erhöhen. Aber die Vergleiche gehen weiter und

viele der lange Jahre bereits zusammenarbeitenden Kompanien und Einzelkünstler\*innen, aber auch die Künstler\*innen an den öffentlichen Theatern vergleichen ihre Arbeit zu Recht mit der Arbeit von Akademiker\*innen im öffentlichen Dienst und monieren die enormen Gehaltsunterschiede bezogen auf ihre eigenen durchschnittlichen monatlichen Einkommen. Dabei wird sich an der Einstufung E13 im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) orientiert, die noch einmal über fünf sogenannte Erfahrungsgruppen verfügt, die alle zwei bis drei Jahre zu einem 300 bis 400 € höheren Gehalt führen können. Die Gagen der freien Künstler\*innen stehen dem derzeit, mit ihrer von der Auftragslage abhängigen Zahlung, im Umfang und in der Sicherheit völlig diametral entgegen. Es wäre jetzt wichtig, Zeichen zu setzen und erste Maßnahmen zu ergreifen, vor allem die gesamten Künstlerbiografien zu fördern, und nicht mehr nur Einzelprojekte, deren Projektförderung zu einem Tropfen auf dem heißen Stein wird, gemessen an den Bedürfnissen einer Existenz und eines guten Lebens als Künstler\*in in der Bundesrepublik. Ein Land sollte immer daran gemessen werden, wie gut es für seine Künstler\*innen sorgt.

### Die Entwicklungsdifferenzen zwischen Metropol- und ländlichen Regionen

Die **Entwicklungsdifferenzen** zwischen Freien Darstellenden Künsten in Metropolregionen und in ländlicheren Gebieten sind eine weitere besorgniserregende Tatsache, mit der zukünftig umgegangen werden muss. Derzeit finden ohnehin vielschichtige Entkopplungsprozesse in den Freien Darstellenden Künsten statt, die dazu führen, dass die sogenannte Freie Szene eine enorme Bandbreite erreicht hat, die auf der einen Seite von international gastierenden Spitzengruppen und Produktionshäusern mit internationalen Kollaborationen und internationalen Gastspielen zahlreicher Gruppen aus allen Teilen der Welt und auf der anderen Seite von soziokulturell arbeitenden professionellen oder Laiengruppen und -künstler\*innen erweitert wird, die jenseits der Metropolen produzieren und aufführen.

Das bedeutet nicht, dass sich die Darstellenden Künste außerhalb der Metropolregionen und Städte schlechter entwickeln würden, sondern sie entwickeln sich anders, die Organisationsformen von Kunst und Kultur, die Teilhabe und die Finanzierung unterscheiden sich. So ist festzustellen, dass sich in den ländlichen Regionen der von uns untersuchten Bundesländer und den angrenzenden Regionen vor allem halbprofessionelle und Laiengruppen bewegen, deren Auftrag sich auf der Skala stärker von rein künstlerischen auf Bildungs- und soziale Aufgaben verschiebt und in deren Mittelpunkt häufig auch die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen steht. Das wird von verschiedenen Quellen bestätigt.<sup>364</sup>

### Der Begriff der Freien Darstellenden Künste

Am Ende möchten wir auf die Frage eingehen, die uns während der Befassung mit unserem Forschungsthema selbst stark beschäftigt hat: Was beinhaltet der Begriff der Freien Darstellenden Künste und ist er richtig gewählt? Wir bestätigen, dass die von den Verbänden der Freien und anderen forcierte Dichotomie zwischen den öffentlichen und den sogenannten Freien »schief« ist, denn die Begriffe »öffentlich« und »frei« sollen etwas

364 BFDK (2021).

völlig anderes suggerieren, als aus der Betrachtung und dem Vergleich dieser Begriffe selbst entsteht. In vielen Betrachtungen und Kritiken der Landesverbände des *BFDK* wie auch freier Künstler\*innen gelten die öffentlichen Theater als Orte mit unfreien Produktionszusammenhängen von Künstler\*innen in hierarchisch verkrusteten Kontexten, während der Freien Szene seitens der öffentlichen Theater und ihren Künstler\*innen immer eine große Sympathie entgegengebracht wird. Leider wird diese viel zu selten durch echte Hilfe und Unterstützung realisiert, was jedoch nichts an der großen, nur selten wahrgenommenen Sympathie und Wertschätzung ändert, die es *vice versa* deutlich seltener gibt.

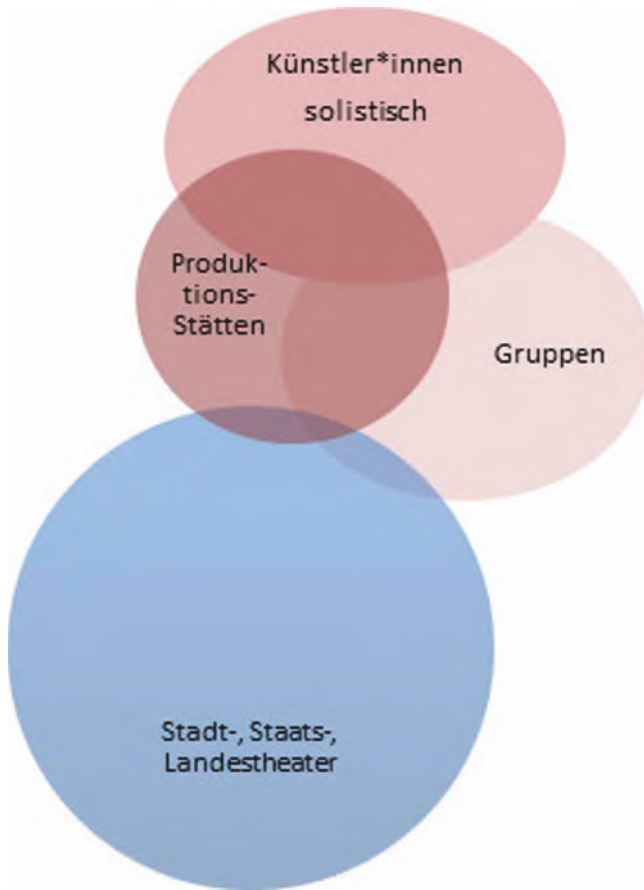
Aber reicht dieser Differenzierungsversuch aus, um die beiden Bereiche strikt voneinander zu trennen, zumal auch die Freien Szenen von öffentlichen Mitteln alimentiert werden, nur nicht in der Kontinuität und noch nicht in der institutionalisierten Form, wie sich die meisten Gruppen und Produktionsstätten das wünschen?

Aus unserer Sicht lässt sich die Theaterlandschaft anders differenzieren und darstellen, und zwar in verschiedenen **Formen der Institutionalisierung der Produktionszusammenhänge**:

- in gewachsenen Theaterstrukturen
- in subventionierten Produktionshäusern
- in einer Gruppe zu arbeiten, die aus Künstler\*innen besteht, die mit einem Institutionalisierungsprozess Erfahrung haben
- Einzelkünstler\*innen, die sich zwischen diesen Welten bewegen, aber auch solistisch arbeiten

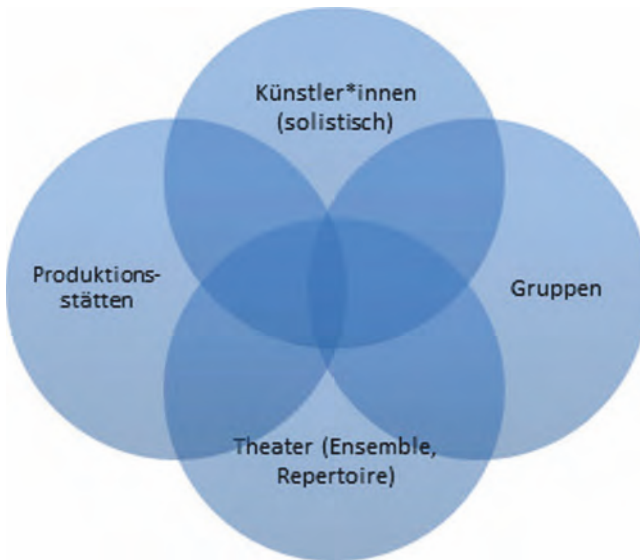
In der Abbildung 1 ist das Verhältnis zwischen den einzelnen Gruppen und deren Zuordnung ablesbar. Die Stadt-, Staats- und Landestheater haben über Kooperationen, Gastspieleinkäufe, Doppelpass-Programme u.a. eine unmittelbare Berührung und leichte Überlappung mit den Produktionshäusern und den Gruppen der Freien Darstellenden Künste. Obwohl die Produktionshäuser zum Teil den Status eines Staatstheaters besitzen, wie Kampnagel in Hamburg, rechnen sie sich der Hemisphäre der Freien Darstellenden Künste zu, obwohl sie in den Statistiken des DBV für öffentliche Theater auftauchen und damit auch Mitglieder dieses Verbandes sind. Würde es diesen Widerspruch nicht geben und würden sich die Produktionshäuser als Vermittler zwischen beiden Hemisphären verstehen, würden sie zum zentralen Kern eines »Neubaus« einer zukunftsfähigen Theaterlandschaft werden. So bleibt diese Stelle vorerst unbesetzt und könnte von den freien Gruppen und Künstler\*innen vernäht werden, die im Rahmen von Gastspielen und Koproduktionen mit den staatlichen Theaterstrukturen zu einem Austausch von Methoden, Arbeitsweisen und künstlerischen Techniken beitragen.

Abbildung 1: Überblick über die aktuelle Zuordnung der Akteur\*innen der freien und öffentlichen Theaterlandschaft



Zukünftig könnten die Begriffe »frei« und »öffentlich« ganz und gar entfallen, und so könnte auch die gegenwärtige Aufstellung der einzelnen Akteur\*innen zueinander viel offener und einander zugewandt erfolgen, bis dahin, dass die deutsche Theaterlandschaft – die reinen Privattheater vorerst ausgenommen, doch später auch als Teil der Gesamtstruktur – zu einem sehr ausbalancierten Zusammenschluss der verschiedenen, eng miteinander kooperierenden Teile werden könnte.

Abbildung 2: Überblick über die zukünftige Zuordnung der Akteur\*innen der Theaterlandschaft



Wenn die Ideologie der Teilung in frei und öffentlich erst einmal fällt, können die vier verschieden institutionalisierten Teile der Theaterlandschaft ein ganz neues Verhältnis zueinander entwickeln und sich annähern, wie Abbildung 2 zeigt. Damit entstehen neben Kollaborationen und Kooperationen zwischen einzelnen oder sogar allen Teilen spannende Synergie- und Austauschwirkungen, die die Chance in sich tragen, dass die Teile zwar nicht miteinander verschmelzen, aber als komplementäre Teile eines Systems arbeiten und so betrachtet werden.

## 6.2 Ein Blick in die Zukunft der Kulturentwicklungsplanung

Die Ergebnisse dieser Studie und die enge Vernetzung dieser mit weiteren angrenzenden Erkenntnissen zeugen davon, welches Potenzial in Kulturentwicklungsplänen bzw. entsprechenden Planungssystemen liegt und wie wenig dieses derzeit noch genutzt wird. Das liegt vor allem an einem wenig ausbalancierten Kommunikationsdreieck zwischen Verbänden und Politik, von der die Künstler\*innen bislang weitgehend ausgeschlossen wurden, da die Verbände sich als deren Vertreter\*innen sahen. Die ursprüngliche Kommunikation zwischen Künstler\*innen und den Vertreter\*innen der Kulturpolitik zählt aus unserer Sicht zu einer der vordringlichsten zu lösenden Aufgaben.

Zugleich sind Kultur- oder Theaterentwicklungspläne jedoch auch hervorragende Spiegel der Lage der Darstellenden Künste in den jeweiligen Kommunen, Bundesländern und auf Bundesebene, wo diese Form der Kulturplanung bislang überhaupt nicht existiert. So werden im Rahmen der Beschäftigung mit diesen Planungsinstrumenten viele der Fragen aufgeworfen, die sich mit der Rolle der Freien Darstellenden Künste im

Gesamtsystem der Kulturlandschaft und den allgegenwärtigen Problemen ihrer Künstler\*innen befassen. Zum einen geht es um das Verhältnis von Kulturpolitik und den Freien Darstellenden Künsten, das sich am besten anhand der derzeit vorherrschenden Fördermechanismen (s.a. Studie IV.1) ablesen lässt. Zum anderen besteht eine Verbindung zwischen Kulturpolitik und den freien darstellenden Künstler\*innen in den hier beispielhaft aufgezeigten, analysierten und ausgewerteten **Planungsmechanismen**, die zwar in jedem Bundesland mehr oder weniger ausgeprägt existieren, aber vor allem durch ihre Uneinheitlichkeit, durch ihre partielle Unwirksamkeit und die Tendenz ihrer Selbstauflösung gekennzeichnet sind. Gibt es hervorragende Beispiele in Stadtmodellen (Köln u.a.), so verlieren diese nach einigen Jahren die ursprüngliche Verve und Wirksamkeit, anstatt eine überregionale Ausstrahlung und Nachahmung zu entfalten. Hier zeigt sich auch, dass auf der einen Seite kulturpolitischer Wille und kulturpolitische Energie fehlen, um dieses Instrument flächendeckend einzusetzen und zu stärken, auf der anderen Seite fehlt es auch an Nachdrücklichkeit vonseiten der Verbände und der einzelnen Künstler\*innen, einheitliche, verbindliche und nachhaltige Planungsmodelle zu entwickeln, die in der Lage sind, die Landschaften der Darstellenden Künste und mit ihr die Gruppen und Künstler\*innen in eine klar gezeichnete Zukunft zu führen.

Ein einheitliches Planungssystem sollte vor allem sieben Aspekte beinhalten:

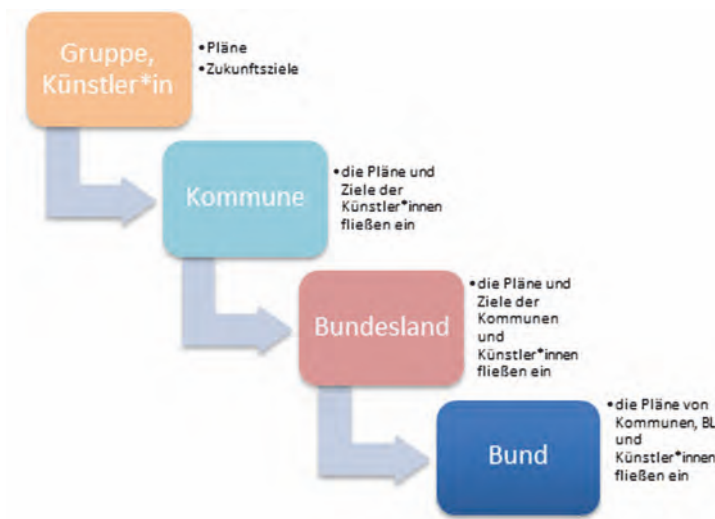
- **Zweigleisigkeit**, denn während die Planung und Förderung von künstlerischen Projekten und in sich geschlossenen künstlerischen Produktions- oder Festivalzyklen unbestritten zu den wichtigsten Elementen einer KEP gehören, sollten zukünftig auch die Lebensentwürfe der Künstler\*innen und der Mitglieder von Gruppen durch eine langfristige existenzielle Grundsicherung ermöglicht und abgestützt werden. Jede zukünftige KEP – auf welcher Ebene auch immer – sollte die Grundsicherung oder adäquate alternative Instrumente in jedem Planungsmodell enthalten, um die Kreativität der Künstler\*innen und den Erhalt ihrer Arbeit zu sichern.
- **Zukunftsfähigkeit**, also die Reflexion und Aufnahme neuer Entwicklungen in den Darstellenden Künsten und im gesellschaftlichen Umfeld in den Planungssystemen, hier vor allem die Aufnahme und Reflexion neuer kritischer Diskurse und der sich daraus ergebenden Ansprüche an neue Projekte, an die Arbeit von Gruppen, Einzelkünstler\*innen und Organisationen,
- **Nachhaltigkeit**, also die Absicherung einer dauerhaften Bedürfnisbefriedigung der beteiligten und angesprochenen Akteur\*innen bei einer dauerhaften und natürlichen Regenerationsfähigkeit der entwickelten Modelle und Systeme,
- **Modularität**, also den Aufbau von Planungssystemen in einzelnen Modulen, die sich nach den jeweiligen Zielstellungen des Systems und ihren Abstufungen ausrichten,
- **Einheitlichkeit**, also die Austauschbarkeit von Modulen der Planungsmodelle zwischen den Ländern,
- **Flächendeckung**, also die komplette Abdeckung der Theater- und Kulturlandschaften der Bundesrepublik, der Länder und der Kommunen mit KEP-Systemen, um die kulturelle Zusammenarbeit zwischen Städten und Ländern, vor allem aber die Mobilität von Gruppen und Künstler\*innen in der gesamten Bundesrepublik abzusichern – wie auch international, denn das System wäre selbstverständlich ideal bei einer europaweiten Nutzung und Komplementarität,

- **Bottom-up-Planung**, also die von den Interessen, Zielen und Plänen der Künstler\*innen und Gruppen ausgehenden Planungen in die nächsthöhere Ebene – im Widerspruch zur bislang üblichen Top-down-Planung, in der die Interessen der Kulturbehörden und der Verbände die entscheidenden Marker und Anker einer Kulturplanung geprägt haben.

Während die meisten der Aspekte unumstritten und klar sein sollten, wollen wir uns abschließend auf den Aspekt der Modularität konzentrieren und einen ersten Vorschlag machen, wie ein neues Planungssystem seine bisherigen Schwächen und Kritikpunkte durch Vereinfachung aufbrechen könnte. Dabei geht es zuerst um eine Begriffsbestimmung:

**Modularität** als Nachhaltigkeit schaffendes Element einer zukünftigen Kulturentwicklungsplanung besteht vor allem darin, dass sowohl die drei Ebenen innerhalb eines Bundeslandes miteinander und mit den Plänen und Interessen der Künstler\*innen und freien Gruppen verknüpft werden können bzw. eine Verbindung auch zu ähnlichen Aufgabenstellungen in einem **Nachbarbundesland**, zwischen zwei Städten eines oder verschiedener Bundesländer miteinander hergestellt wird. Das schafft eine bundesweite Stabilität und Verlässlichkeit als Rahmen für die Arbeit der freien Gruppen und Künstler\*innen und eröffnet zahlreiche Möglichkeiten zu Kollaborationen und echten Kooperationen bis hin zu verschmelzenden Aktivitäten.

Abbildung 3: Modularisierung eines zukünftigen Modells der KEP (Schmidt et al. 2021)



Bei der in diesem Planungssystem wichtigen **Bottom-up-Planung** fließen die Ideen, Wünsche, Elemente und Projekte und alle darauf fußenden Planungen in die Kulturentwicklungspläne der Kommunen,

- fließt die Summe aller Elemente der Kulturentwicklungspläne der Kommunen in die KEP der Bundesländer und
- fließt die Summe aller 16 Kulturentwicklungspläne in das KEP-System der Bundesrepublik ein und reflektiert dort die Summe der Wünsche und Interessen der freien Künstler\*innen und Gruppen, aber auch der Kulturorganisationen wie der staatlichen und privaten Theater,
- der Abgleich erfolgt jährlich.

Das Besondere an diesem Planungssystem sind die Schnittstellen zwischen den einzelnen Planungsmodulen, die es ermöglichen, dass völlig neue, raumübergreifende kulturpolitische und künstlerische Formen der Zusammenarbeit entwickelt werden, die das System der Darstellenden Künste nachhaltiger, künstlerisch erfolgreicher und schließlich auch resilienter machen, und in dem die Künstler\*innen selbst ein Leben lang unter den Vorzeichen einer elementaren Grundsicherung gefördert und so unterstützt werden, sodass sie ihren Beruf mit Engagement, Freude und ohne Not ausüben können.

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