

## 7. Governance, Polity und Management: Steuerungsmodelle

---

### 7.1 Von der höfischen Regulierung zur staatlichen Strategie: Steuerungsmodelle vom 17. bis zum 20. Jahrhundert

Der Blick auf die Finanzierungsmodelle von Kunst und Kultur zeigen nur zu gut: Lange Zeit war die kultur- und kunstpolitische Steuerung in den Händen von Aristokrat\*innen, Kleriker\*innen und einflussreichen Bürger\*innen, welche ebenso über die Belange der Kunst entschieden. Allein das Narrentum, der Karneval oder die Commedia dell'arte haben dieses Top-down-Muster unterbrochen.<sup>1</sup> Der Fürst entschied über den Theaterbau und das Programm, das Kirchenoberhaupt, welche Kunst in religiösen Kontexten beauftragt, und die Zunft, welche städtische Kunst unterstützt wurde.

Allerdings haben sich bereits im Mittelalter eigenständige und unabhängige Künstler\*innengruppen (meist Schauspiel- und Musikgruppen) etabliert, die meist von einer Person geleitet und von Städten oder Höfen engagiert wurden und von Spenden und Eintrittsen lebten. Im 17. und 18. Jahrhundert wurden einige Wandertheatergruppen zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz der Höfischen Theater, so zum Beispiel das Theater der Friederike Caroline Neuber, die als »Prinzipalin« zusammen mit ihrem Mann das bekannte Wandertheater

---

1 Für den europäischen Diskurs haben unter anderem die Arbeiten von Michail Bachtin richtungsweisende Impulse gegeben. Bachtin, Michail (1969): *Literatur und Karneval. Zur Romantheorie und Lachkultur*, München: Hanser.

»Neuber'sche Komödiantengesellschaft« leitete und auf der Leipziger Messe Aufführungen darbot. Anhand dieser Gruppen lässt sich sehen, wie sich in dieser Zeit eine »Kunstindustrie« etablierte, die sowohl Genuss als auch gesellschaftliche Kritik mit ihren Darbietungen zum Ziel hatte und sich in erster Linie aus Eintrittsgeldern finanzierte. Die »Prinzipalin« förderte ihre Gruppe künstlerisch, zahlte feste Gehälter und etablierte somit soziale, künstlerische und rechtliche Standards für den Schauspielberuf.<sup>2</sup>

Noch während des deutschen Kaiserreichs war Kulturschaffen nicht gänzlich frei organisiert, sondern abhängig von staatlichen Behörden, die darüber entschieden, welche Stücke aufgeführt oder Ausstellungen organisiert wurden. Mit der Gründung von Kunsthochschulen und einem zunehmenden Interesse an künstlerischen Ausbildungen etablierte sich jedoch eine Kunstszene, die sich unabhängig organisieren und koordinieren wollte. Am Beispiel der Künstler\*innenkolonien wird deutlich, dass ähnlich der Schauspielgesellschaften im 18. Jahrhundert sich gegen Ende des 19. Jahrhunderts regionale Gruppen um bekannte (meist männliche) Künstler herum bildeten, die im regen Austausch miteinander standen, kooperierten, gemeinsam Ausstellungen oder Programme entwickelten und Sammler\*innen einluden. Es etablierte sich nicht nur ein Kunstmarkt, auch Theater wurde, das konnte im letzten Kapitel anhand der Berliner Theater und Konzerthäuser veranschaulicht werden, vermehrt als Wirtschaftsunternehmen verstanden und teilweise sogar als Aktiengesellschaft geführt, somit unternehmerischen Organisationsstrukturen unterstellt.

Während der Weimarer Republik entstanden mit der Demokratisierung von Kulturschaffen weitere Modelle der Organisation und Governance. Künstler\*innengruppen wie der Blaue Reiter organisierten Ausstellungen nach eigenen ästhetischen Vorstellungen, jedoch nahmen auch unternehmerische Vorhaben im Bereich Film, Musik, Theater, aber auch Ausstellung zu. Die 1920er Jahre waren nicht nur geprägt von

---

2 Petra Oelker hat zum Leben von Friederike Carolin Neuber geforscht und mehrere Publikationen veröffentlicht, u.a. Oelker, Petra (2004): *Die Neuberin. Die Lebensgeschichte der ersten großen deutschen Schauspielerin*, Reinbek: Rowohlt.

einer Vielfalt an Kultur und Kunst zwischen Genuss, Kritik und Innovation. Ebenso divers gestalteten sich die Organisationsstrukturen dieser Szenen, die sich an teils wirtschaftlichen, teils künstlerischen und teils sozial-gesellschaftlichen Zielen orientierten. Im Nationalsozialismus überlebten nur die Organisationsformen, die sich parteikonform gaben und den Vorstellungen einer »arischen« Kultur entsprachen, wobei eine recht ausgeprägte Kunst- und Kulturszene vorhanden war, die jedoch kontrolliert und zensiert wurde.

In den Gründungsjahren der BRD und DDR spiegelte sich die jeweilige politische Grundhaltung des Staates in der kulturpolitischen Steuerung wider. Während der sozialistische Gestus in die Kulturorganisationen der DDR eingeschrieben wurde und diese zentral aus staatlichen Mitteln finanziert wurden, um so auch die Kunstszenen politisch zu kontrollieren, etablierte sich in der Bundesrepublik ein föderales öffentliches System, das Länder und Kommunen in die Pflicht nahm. Gleichzeitig entwickelte sich eine Kulturindustrie, die einen Kunst-, Film und Kulturmarkt hervorbrachte, der nach eigenen unternehmerischen Regeln funktionierte. Nach der Wiedervereinigung wurden in Ostdeutschland die meisten sozialistischen Paradigmen über Bord geworfen. Die Kulturszenen der DDR übernahmen vornehmlich die gängigen Steuerungsmodelle des Westens.

## **7.2 Management, Audience Development und Cultural Governance: Versuche der Professionalisierung in den 1990er und 2000er Jahren**

In den 1990er Jahren geriet das Kulturmanagement in den Fokus des Interesses, da sich die Abläufe in Kultur- und Kunstinstitutionen veränderten. Marketing, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Organisationsentwicklungen erfuhren große Aufmerksamkeit, was sicherlich auch im Zeichen des neoliberalen Geistes und der zunehmenden Privatisierung stand. Gleichzeitig mussten die Kulturbetriebe den zunehmenden Erwartungen gerecht werden, Organisationsabläufe zu professionalisieren und in Kommunikation und Marketing die Besucher\*innen in

den Blick zu nehmen. Innerhalb des Kulturmanagements lassen sich so verschiedene Bereiche festmachen, die teilweise schon immer Bestandteil der Kultur- und Kunstlandschaften waren, nun aber professionalisiert wurden.<sup>3</sup> Zu diesem Feld gibt es eine Vielzahl an Publikationen und Ratgebern, auch hat sich der Fachverband für Kulturmanagement gegründet, in welchem viele Institute von Universitäten und Hochschulen vertreten sind.<sup>4</sup> In letzter Zeit durchaus kritisch gesehen wird die Übertragung von betriebswirtschaftlichen Strukturen oder anderen Modellen auf Kulturbetriebe, da diese nicht primär einen ökonomischen Auftrag haben.<sup>5</sup>

Aus dem anglophonen Kontext wurden seit der Jahrtausendwende Überlegungen zum »Audience Development« übernommen. Die Perspektivverschiebung zugunsten (potentieller) Zuschauer\*innen wurde innerhalb der Kulturszenen begrüßt. Die Hinwendung zu den Nutzer\*innen von Kunst forderte gleichzeitig das Autonomieverständnis der Künstler\*innen heraus. Gegenwärtig werden derlei Konzepte dahingehend befragt, ob potentielle »Nicht-Besucher\*innen« angelockt oder deren Interessen gemäß den Ideen der Kultur- und Kunstinstitutionen »entwickelt« werden und sie auf diese Weise zu einer recht passiven Gruppe ohne eigene Ideen und Vorstellungen von Kunst degradiert werden, die den Institutionen aus Unkenntnis oder Desinteresse fernbleiben. Es wird erörtert, ob es sinnvoller ist, von den Bedürfnissen dieser Gruppen ausgehend das kulturelle Angebot anzupassen und zu erweitern. Die Frage, inwieweit sich nicht nur Kulturindustrie den Bedürfnissen des Marktes und der Nachfrage anpassen sollte, sondern öffentlich geförderte Institutionen und Projekte mit Teilnehmendenstatistiken und Anpassungen an die Bedürfnisse der Besucher\*innen, wird gegenwärtig erhitzt diskutiert.<sup>6</sup>

3 Hoppe, Bernhard M./Heinze, Thomas (2016): *Einführung in das Kulturmanagement*.

4 <https://fachverband-kulturmanagement.org> (Aufruf 06.03.2026).

5 Gröndahl, Peter/Mandel, Birgit (2025): *Change Management und Transformation klassischer Kultureinrichtungen*, Wiesbaden: Springer VS.

6 Allmanritter, Vera (2017): *Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen*. Bielefeld: transcript; Renz, Thomas

Kulturpolitik debattiert und entscheidet darüber, welche Öffnungs- und Transformationsstrategien favorisiert werden. Im Gegensatz zu feudalen, klerikalen und bürgerlichen Traditionen, die in den letzten Kapiteln offenkundig wurden, setzt sich in Demokratien mehr und mehr die Idee durch, dass die Hoheit darüber, nicht bei einzelnen Behörden und Politiker\*innen liegen sollte, sondern als gesamtgesellschaftliche Strategie verstanden wird, in deren Entwicklung verschiedene Stakeholder und Akteur\*innen einbezogen werden. Um derlei Prozesse zu steuern, hat sich das Konzept der Cultural Governance in den letzten zwei Jahrzehnten durchgesetzt.<sup>7</sup> Die vielen Akteur\*innen auf dem Spielfeld der hiesigen Kulturpolitik, die Parlamente, Kulturbehörden, Institutionen, Beauftragten, Verbände, Fonds, Stiftungen und Mittlerorganisationen bilden hier ein komplexes Räderwerk, das sich gegenseitig unterstützt und prägt und dennoch von den Zielsetzungen der jeweiligen Ressortleitungen abhängig ist. Oliver Scheytt versteht unter dieser politischen Steuerung wohlwollend ein gemeinschaftliches Zusammenspiel:

»Die aktivierende Kulturpolitik lebt weniger von der Entflechtung von Kompetenzen als vielmehr von der reflektierten und bewussten Verflechtung von Verantwortlichkeiten. Kulturpolitische Steuerung und Entscheidungsfindung bedürfen des Zusammenwirkens der unterschiedlichen kulturellen Kräfte, wollen sie erfolgreich sein.«<sup>8</sup>

Allerdings verheimlicht »Governance« nicht die etymologische Nähe zum »Government«. Im Vergleich zum nordischen »Arm's Length Principle« vermittelt sich mit Blick auf die deutsche Kulturpolitik der

---

(2016): *Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Kulturpolitik und Kulturmanagement*. Bielefeld: transcript.

7 Die folgenden Überlegungen zu Cultural Governance und Cultural Policy wurden in anderer und kürzerer Form bereits veröffentlicht. Heinicke, Julius (2025): *Kulturpolitik in der Bundesrepublik*.

8 Scheytt, Oliver (2024): *Kulturpolitik und Cultural Governance*, in: Johannes Crückeberg/Julius Heinicke (et al.) (Hg.): *Handbuch Kulturpolitik*, Wiesbaden: Springer VS, S. 64.

Eindruck, dass die jeweiligen kommunalen, Landes- und Bundesregierungen doch recht großen Einfluss auf die Kunst- und Kulturlandschaft haben, zumindest wenn letztere es forcieren. Obwohl »Governance« die Kooperation zwischen staatlichen und nichtstaatlichen Akteur\*innen betont, in einer engeren Definition sogar ausdrücklich erstere ausschließt, impliziert der Begriff ein »Einmischen« und eine Form der »Regulierung« in einem Top-Down-Modus. Um »Cultural Governance« verantwortungsvoll umzusetzen, muss klar geregelt sein, welche Gruppen federführend sind: Die Institutionen selbst oder regionalen Behörden? Das Parlament oder die Gesellschaft? Aus dieser umfassenden Perspektive kann Governance auch die unterschiedlichen Bereiche der Kunst- und Kultursektoren samt der Kreativwirtschaft einbeziehen, da diese, wie es sich im letzten Kapitel zur Finanzierung herauskristallisiert hat, im gegenseitigen Verbund gedacht werden sollten. Der sich im anglophonen Bereich für Kultur- und Kunstpolitik durchgesetzte Begriff »Cultural Policy« scheint vor diesem Hintergrund eine sinnvolle Alternative zu sein.

### **7.3 Cultural Policy als Modell der Steuerung mit rechtsstaatlicher Verankerung**

»Policy« verweist zwar auf die politische Dimension der Kulturpolitik, doch werden primär die Inhalte, Aufgaben und Ziele betont. In der einschlägigen Forschung wird das Konzept der »Cultural Policy« um die in den Politikwissenschaften gebräuchliche Trias »Policy, Polity, Politics« erweitert. Zum Bereich der »Polity« gehören die strukturellen Gegebenheiten wie Institutionen oder ein Regierungssystem. Zu den »Politics« zählen Abläufe und Aushandlungsprozesse wie Abstimmungen, Debatten oder Wahlen. Diese Dreiteilung eignet sich, um die verschiedenen Dimensionen fokussieren zu können. Jedoch werden künstlerische und ästhetische Ebenen unterschlagen, welche eng mit Kultur- und Kunstpolitik verbunden sind, da diese sich meist auf deren Sphären beziehen. Kunst entzieht sich vielen politischen und gesellschaftlichen Regularien und agiert anders als andere kulturelle Ebenen des Alltags. Diese Be-

sonderheit der Kulturpolitik, sich auch oder gar vornehmlich auf künstlerische Praxis zu beziehen, ist ein Alleinstellungsmerkmal. In der Auseinandersetzung mit Kulturpolitik muss diese Besonderheit betont werden, sodass die Trias »Policy, Polity, Politics« um die Ebene des »Künstlerischen« ergänzt werden sollte.

Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, als Grundprinzip der Steuerung neben »Governance« die »Polity« in Betracht zu ziehen. Da ihre Strukturen, wie zum Beispiel Gesetze und rechtsstaatliche Abläufe, die demokratischen Grundlagen und Absprachen fokussieren, kann sie weniger nach tages- und parteipolitischen Interessen instrumentalisiert werden. Die »Policies«, die Inhalte und Themen, können gemäß dieser Struktur entwickelt und debattiert werden. Hierzulande baut »Polity« auf fest etablierte, rechtsstaatliche und demokratische Abläufe und Rahmenbedingungen. Das Grundgesetz und die Landesgesetze betonen die Bedeutung der Vielseitigkeit von Kunst und Kultur. Noch ist die Kunst- und Kulturlandschaft vielseitig aufgestellt. Die Zukunft der Demokratie ist unter anderem davon abhängig, ob es den jeweiligen Institutionen, Verbänden und Szenen der Kunstpraxis gelingt, ihrer demokratischen Verantwortung gerecht zu werden. Sie müssen die Stimmenvielfalt der Gesellschaft in den »Policies« aufnehmen, besonnen reflektieren und zur Bildung demokratischer Visionen des Zusammenlebens beitragen, anstatt polare Muster und Freund-Feind-Schemata zu bedienen. Dazu benötigen sie Vertrauen seitens der Kulturpolitik in ihre Arbeit und zeitliche und finanzielle Ressourcen.

Doch kulturpolitische Steuerung würde einen Bereich ignorieren, wenn nicht auch das Künstlerische und Ästhetische eine Rolle innerhalb der Steuerung spielen würden. So haben innerhalb der letzten 15 Jahren zwei Konzepte die Bühne der Kulturpolitik betreten, die versuchen, künstlerische und kulturelle Aspekte mit Fragen der Steuerung zu verknüpfen: Cultural Leadership und Cultural Democracy. Das in Großbritannien entwickelte Cultural Leadership hat in Deutschland Karriere gemacht. Marlene Troidl und Martin Zierold diskutieren das Konzept vor dem deutschen Hintergrund und betonen einerseits dessen Doppelfunktion, sowohl kulturelle und künstlerische als auch eher betriebswirtschaftlich und managerial ausgerichtete Ebenen zusam-

menzuführen. Andererseits betont das Konzept kollektive Arbeitsweisen und die gesellschaftliche Haltung und Gestaltung von »Führung«.<sup>9</sup> Leadership geht nach dieser Lesart damit einher, kontinuierlich Kompetenzen, relevante Aufgabenbereiche und die Bezüge zur Umwelt und Gesellschaft weiterzuentwickeln.

## 7.4 Demokratie der Kulturen und Demokratie durch Kunst: Cultural Democracy

»Cultural Democracy« stellt nicht nur die Vielstimmigkeit von Kultur und Kunst in den Vordergrund, sondern versteht auch das Erschaffen von Kunst als demokratischen Prozess. »Cultural Democratisation« dagegen strebt ganz im Gestus des Audience Developments danach, Kunst und Kultur im Sinne des Prinzips »Kultur für alle« weiten Teilen der Bevölkerung zugänglich zu machen. Dies ist in erster Linie seitens der Institutionen und kulturpolitisch Verantwortlichen top-down organisiert. Der Ansatz von Cultural Democracy ist ein grundsätzlich anderer. Kunst wird nicht als ein elitärer Raum verstanden, der von einzelnen begabten und begnadeten Künstler\*innen erschaffen wird, sondern als Gestaltungsraum aller begriffen.<sup>10</sup>

In den späten 1990er Jahren wurde das Konzept in anglophonen Forschungsarbeiten und kulturpolitischen Konzepten entwickelt, welche die Bedeutung der Teilhabe von Individuen und Gemeinschaften in der Gestaltung sowie der Entwicklung des kulturellen und künstlerischen Angebots hervorhoben.<sup>11</sup> Mit Blick auf die deutsche Kulturlandschaft

9 Troidl, Marlene/Zierold, Martin (2024): *Cultural Leadership als Schlüsselbegriff transformativer Kulturpolitik*, in: Johannes Crückeberg/Julius Heinicke (et al.) (Hg.): *Handbuch Kulturpolitik*, Wiesbaden: Springer VS.

10 Belfiore, Eleonora/Hadley, Steven/Heidelberg, Brea M. (2023): *Cultural Democracy, Cultural Equity, and Cultural Policy: Perspectives from the UK and USA*, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 53(3): S. 157–168.

11 Vgl. Evrard, Yves (1997): *Democratizing Culture or Cultural Democracy?*, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 27(3), S. 167–175.

kann durchaus behauptet werden, dass es bis dato einige spannende, doch noch zu wenige Ansätze gibt, Kunsträume gemeinsam mit Jugendlichen, lokalen Bewohner\*innen, Vertreter\*innen spezifischer Gruppen, an die sich Angebote richten sollen, zu entwickeln.<sup>12</sup> Obwohl Programme der Stadtteilentwicklung oder auch Zukunftswerkstätten seit den 1970er Jahren kommunal für die lokale Entwicklung eingesetzt werden und auf das gemeinschaftsstiftende und aktivierende Potenzial dieser Bottom-up-Prozesse weisen,<sup>13</sup> existieren vergleichsweise wenig Projekte hierzu im Kunst- und Kulturbereich. Die unterschiedlichen Möglichkeiten der Teilhabe an kulturpolitischen Prozessen haben wir in dem Projekt »Reflect Culture: A collective Journey to new Grounds« gemeinsam mit Kulturinstitutionen in Coburg ausgelotet. Auf der Website [www.reflect-culture.de](http://www.reflect-culture.de) werden die vielen Möglichkeiten von Kunst- und Kulturinstitutionen sichtbar, beispielsweise über die Mitarbeiter\*innen vielseitige Impulse seitens der Bevölkerung für die Ausrichtung von Themen und Programmen zu erhalten.<sup>14</sup>

In den gegenwärtigen Forschungen werden jedoch auch Hürden der Cultural Democracy sichtbar. So unterscheidet sich die Definition von Kultur beispielsweise bei Jugendlichen oft erheblich von denen

12 Vanessa-Isabelle Reinwand-Weiss zeigt in Ihren Arbeiten wie wichtige hierfür Formate der Kulturellen Bildung sind. Dies. (2023): »Kulturelle Bildung. Eine Kernaufgabe von Kulturpolitik«, in: Crückeberg, Johannes/Heinicke, Julius (et al.) (Hrsg.) *Handbuch Kulturpolitik*. Springer VS, S. 495–506.

13 Vgl. zum Beispiel das Projekt »Zukunftswerkstatt Kommunen – Attraktiv im Wandel«, welches Kommunen dabei unterstützt, gemeinsam mit der Bevölkerung Konzepte, die dem demografischen Wandel begegnen, zu entwickeln. <https://www.zukunftswerkstatt-kommunen.de/projekt> (Aufruf 08.03.2026); Auch das »Büro für Beteiligungskultur und Stadtentwicklung e.V.« in Hannover nutzt u.a. auch kulturelle Beteiligungsformate, um mit den Bürger\*innen gemeinsam ihre Stadtteile nach ihren Vorstellungen zu wandeln. <https://bbs-hannover.de> (Aufruf 08.03.2026).

14 »Reflect Culture« ist aus dem Forschungsprojekt »Schnittstellen zwischen Hochkultur und Kultureller Bildung« an der Hochschule Coburg vom 01.05.2018–31.05.2022 entstanden. (Projektleitung: Julius Heinicke; Projektmitarbeit: Katrin Lohbeck). Es wurde vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst gefördert.

etablierter Institutionen.<sup>15</sup> Vielerlei Versuche, junge Menschen zu erreichen, laufen ins Leere, weil sie deren Interesse gar nicht ansprechen. Junge Menschen definieren das, was sie in ihrer Freizeit tun, oftmals gar nicht als »Kunst und Kultur« und ordnen es so der Kunstlandschaft schlichtweg nicht zu. »Cultural Democracy« kann nur dann als Konzept gelingen, wenn sich ein breiter Teil der Bevölkerung dazu berufen fühlt, Teil der »Kultur« zu sein und diese zu definieren.<sup>16</sup> Andererseits muss der Wunsch der demokratischen Beteiligung ebenfalls gegeben sein. In Großbritannien hat der Arts Council England (ACE) das Programm »Let's Create« ins Leben gerufen, in welchem das kreative und künstlerische Potenzial einer jeden Person nicht nur angesprochen, sondern sie ebenso ermuntert werden soll, aktiv öffentliche Kultur- und Kunstprogramme mitzugestalten.<sup>17</sup>

Mit Hilfe derlei Formen persönlicher Einbindung möglichst vieler kann es durchaus gelingen, dass »Kultur« als gemeinschaftliches Konzept verstanden und erlebt wird. Der Schritt von der Demokratisierung von Kultur zur kulturellen Demokratie ist damit jedoch noch nicht in Gänze getan. Dies setzt die Reflexion der Gleichzeitigkeit verschiedener Konzepte voraus und das Vermögen, diese in ihrer Unterschiedlichkeit zu akzeptieren, ohne andere zu degradieren oder auszugrenzen. Falls

---

15 »KuSe: Kulturelle Selbstversorgung. Das Recht junger Menschen auf kulturelle (Selbst)Bildung«, <https://www.uni-hildesheim.de/fbz/institute/kulturpolitik/forschung/kuse/> (Aufruf 08.03.2026).

16 In diesem Zusammenhang diskutiert Mike van Graan die Herausforderung von Cultural Democracy vor dem Hintergrund der diversen Gesellschaft in Südafrika und die Bedeutung der UNESCO »2005 Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions«, welche hierfür eine Grundlage gibt. Gleichzeitig merkt er kritisch an, dass in Europa Institutionen fehlen, die beispielsweise Kulturen afrikanischer Gesellschaften aufgreifen und reflektieren, die nationalen Strategien also aufgrund von Migration und Flucht immer auch globale Aspekte haben müssen, [https://opus.bsz-bw.de/ifa/frontdoor/deliver/index/docId/359/file/Input\\_2018\\_01\\_Cultural\\_Democracy\\_van\\_Graan.pdf](https://opus.bsz-bw.de/ifa/frontdoor/deliver/index/docId/359/file/Input_2018_01_Cultural_Democracy_van_Graan.pdf) (Aufruf 05.02.2026).

17 Arts Council England (2020): *Let's Create, Strategy 2020–2030*, <https://www.artscouncil.org.uk/lets-create/strategy-2020-2030> (Aufruf 08.03.2026).

Kulturen Menschenrechte ignorieren und einschränken, muss eine Cultural Democracy in der Lage sein, einzuschreiten, was demokratische Haltung und Courage einfordert. Die entscheidende Frage der Gegenwart ist, auf welche Weise die Vielfalt an kulturellen Lebensweisen der Gesellschaft nicht nur anerkannt, sondern auch für die Kunstlandschaft als relevant eingestuft wird.

## 7.5 Artistic Democracy: Kunstpolitik als unabhängige Agentin des föderalen Rechtsstaats

Für die Beantwortung der Frage lohnt es sich, die kulturpolitische Steuerung erneut zu betrachten und die Rahmenbedingungen und Abläufe, die in der Kultur- und Kunstlandschaft bereits verankert sind, einzubinden. Auf den letzten Seiten offenbarte sich Deutschlands sehr ausdifferenzierte und institutionell breit verankerte Kultur- und Kunstlandschaft, der es jedoch noch nicht gelingt, ihr demokratisches Potenzial vollumfänglich auszuspielen, sondern gegenwärtig von politischen Polarisierungen, begrenzten Besucher\*innenanzahlen bei steigenden Kosten und dem Vorwurf der Elitenbildung konfrontiert wird. Der Blick auf die Geschichte offenbarte zwei Mechanismen, die auch heutzutage herausfordernd sind. Erstens: Kunst wurde tendenziell von oben entschieden und als Mittel des Machterhalts genutzt. Zweitens: Das Vermögen, mittels Kunst Gesellschaft zu reflektieren und zu befragen, war nur wenigen vorbehalten und wurde immer wieder seitens der politischen Elite eingeschränkt.

In der Bundesrepublik haben sich jedoch mehrere Strukturen sowohl auf den Policy- als auch auf den Polity-Ebenen institutionalisiert, diesen Herausforderungen zu begegnen. Im Bereich der Polity geben das Grundgesetz und die Landesgesetze die demokratischen und rechtsstaatlichen Rahmen vor. Viel zu selten wird betont, dass das Grundgesetz mit der Freiheitsgarantie große Erwartungen an Kunst und Wissenschaft stellt und davon überzeugt ist, dass diese, so sie frei sind, die Demokratie stärken. Daraus folgt, dass die Bundes-, Länder- und kommunalen Parlamente, die nach den Strukturen der Policy demokratisch

gewählt sind, garantieren müssen, dass dieser Freiheitsanspruch auch umgesetzt werden kann.

In der Konsequenz bedeutet dies wiederum, dass Bund, Länder und Kommunen, wenn sie Kunst fördern, nicht über deren inhaltliche Ausgestaltungen entscheiden, sondern aufgrund GG Artikel 5 Absatz 3 auch gar nicht dürfen. Vielmehr liegt es in ihrer Verantwortung, die Kunstfreiheit (Bund) umzusetzen und die Pflege von Kunst und Kultur (Land und Kommunen) zu garantieren. Dies fordert eher eine kulturpolitische Moderation der staatlichen und öffentlich geförderten Institutionen denn Steuerung ein, was das Modell von Cultural Governance auf den Plan ruft, welches die Steuerung seitens kultureller Akteur\*innen favorisiert. Die demokratisch gewählten Parlamente samt ihren untergeordneten Behörden müssen ihrem Auftrag, der Pflege von Kunst und Kultur und der Garantie der Kunstfreiheit, nachgehen. Das Grundgesetz regelt dabei auch, dass Länder und Kommunen für die Pflege der inländischen und der Bund für die Pflege der auswärtigen Kunst und Kultur zuständig sind. Die bereits beschriebene Zunahme des Engagements des Bundes in Belangen inländischer Kultur und Kunst ist bei nachgewiesener bundesweiter Relevanz sinnvoll. Der Bund muss dabei jedoch besonders vorsichtig und sensibilisiert vorgehen, nicht die Kunstfreiheit und föderale Länderhoheit zu verletzen, da dieses Engagement seitens des Grundgesetzes nicht gedeckt ist.

Der Auftrag der öffentlichen Pflege von Kultur und die staatliche Garantie der Kunstfreiheit stehen in einem gewissen Spannungsfeld. Natürlich bedeutet Pflege auch ein Mitentscheiden bei der Ausrichtung der Kulturlandschaft und somit auch eine gewisse Steuerung der Kulturinstitutionen, jedoch vor dem Hintergrund, dass diese die Bedürfnisse der Bevölkerung auf demokratische Weise umsetzt. In die konkrete Arbeit der geförderten Institutionen darf sich kommunale, Landes- und Bundespolitik nicht einmischen. Sie kann Akteur\*innen der Kunst- und Kulturlandschaft vielmehr darin unterstützen, neben der Finanzierung und Förderung, die, wie wir im letzten Kapitel gesehen haben, durchaus vielseitig ist, Fortbildungen und Unterstützungsprogramme zu entwickeln, um den rezenten Herausforderungen begegnen zu können, wie es beispielsweise die Kulturstiftung des Bundes seit jeher tut.

Kunst-, Kultur- und Bildungsinstitutionen, Verbände, Organisationen, Vereine und die Freie Szene tragen die Hauptverantwortlichkeit, die Pflege von Kunst und Kultur inhaltlich zu gestalten und zu steuern. Die Akteur\*innen der Kunst- und Kulturlandschaft können sich noch enger miteinander verknüpfen und auf diese Weise auch die verschiedenen gesellschaftlichen Bedürfnisse aufgreifen. Die verschiedenen Kunst- und Kulturmodelle, die mal die Autonomie mal die Anwendung, mal die politische Relevanz, mal den Genuss, mal die eine und mal die andere Tradition favorisieren, können allesamt auf unterschiedliche Weise aufgegriffen werden, je nachdem, was relevant und sinnvoll erscheint.

Die Frage nach Relevanz, der meist eine Sinnhaftigkeit, und die Rolle des Genusses, dem häufig auch Sinnlosigkeit unterstellt wird, eröffnet ein zweites, den Kunst- und Kulturszenen immanentes Spannungsfeld, was wiederum reflektiert und moderiert werden muss. Die Arbeit von Kultur- und Kunstinstitutionen sollte für ihre jeweilige Umgebung relevant sein, doch misst sich Relevanz nicht allein an Zuschauer\*innen- und Besucher\*innenzahlen. Vielmehr geht es darum, transparent zu machen, welcher Schwerpunkt sich hinter einem bestimmten Programm verbirgt. Vor dem Hintergrund einer Agency föderal-demokratischer Rechtsstaatlichkeit ist Sinnhaftigkeit und Sinnlosigkeit ganz unterschiedlich definierbar. Es kann sich um politische oder gesellschaftliche Relevanz handeln, um die Einbeziehung unterrepräsentierter Gruppen, es kann aber auch reiner Genuss, Irritation oder vermeintliche Sinnlosigkeit sein, die, wenn sie reflektiert wird, wiederum gesellschaftliche Relevanz hat.

Offensichtlich ist die Steuerung der Ausrichtungen der jeweiligen Kunst- und Kulturorte aufgrund des Spannungsfeldes von Relevanz/Sinnhaftigkeit und Genuss/Sinnlosigkeit nicht leicht zu bewerkstelligen und erfordert Kommunikation, Austausch und Transparenz. Hier kommt eine entscheidende Kompetenz der künstlerischen Leitungen und der Verantwortlichen von Kommunikation und Vermittlung zum Tragen, die Rolle von Kunst und Kultur als Agentinnen eines föderalen demokratischen Rechtsstaats sichtbar zu machen. Wenn Visionen offenkundig sind und die Prozesse Organisationen der Gesellschaft ein-

beziehen, dann können die verantwortlichen Kultur- und Kunsträume ihre Programmgestaltung und Planung im Sinne der Demokratie und Kunstfreiheit ausgestalten.

Die Forschungsprojekte, an denen der UNESCO-Lehrstuhl in letzter Zeit arbeitet, verdeutlichen, dass Kommunikation und Austausch mit der jeweiligen Umgebung und den (kulturellen, sozialen, pädagogischen, gesellschaftlichen) Kontexten der Kunst, die präsentiert wird, Künstler\*innen und Kunstinstitutionen dabei unterstützen, das richtige Maß an künstlerischer Autonomie einerseits und gesellschaftlicher Relevanz und Anwendbarkeit (auch in Kooperation mit Bildungsorganisationen und sozialen Einrichtungen) andererseits zu finden.<sup>18</sup> Hochschulen und Universitäten sind gefragt, die Wissensformen, Praktiken und Kompetenzen, die für derlei Prozesse notwendig sind, zu vermitteln. Verbände, Vereine und staatliche Institutionen können sie mithilfe ihres Wissens und ihrer Netzwerke dabei nachhaltig unterstützen. Die Ausrichtung der Pflege der Kultur liegt dabei in der Hoheit der Institutionen und Akteur\*innen, die Garantie der Infrastruktur der Kunstfreiheit auf Seiten der Kommunen, des Landes und des Bundes. Der Rechtsstaat sorgt wiederum dafür, dass Grundrechte anderer nicht verletzt werden, auch hier wurden in den letzten 80 Jahren genügend Erfahrungen gesammelt, sodass sich die Exekutive nicht im Vorfeld mit Ausschlussverfahren oder Sonderbeschlüssen einzumischen braucht.

Nach dem Schritt von der »Cultural Democratisation« zur »Cultural Democracy« scheint es sinnvoll, einen weiteren zu gehen und das künstlerische und ästhetische Vermögen der Kunst- und Kulturszenen, neben Genuss und Entspannung, Reflexion und Kritik zu üben und Spielräume zu schaffen, die andere, auch ungewohnte Erfahrungen hervorrufen, in den Vordergrund rücken. All diese künstlerischen Formen der Öffnung,

---

18 *Reflect Culture*, <https://www.reflect-culture.de> (Aufruf 08.03.2026); *KuSe: Kulturelle Selbstversorgung. Das Recht junger Menschen auf kulturelle (Selbst)Bildung*, <https://www.uni-hildesheim.de/fbz/institute/kulturpolitik/forschung/kuse/> (Aufruf 08.03.2026); *IN SITU: Place-based innovation of creative and cultural industries of non-urban areas*, <https://insituculture.eu> (Aufruf 08.03.2026).

Zuspitzung, Übertreibung, Kontextualisierung, Abstrahierung, Verfremdung, Transformation, Wandlung, Fokussierung und Übersetzung sind für eine gelebte Demokratie grundlegend, besonders dann, wenn es den künstlerischen Räumen und der Öffentlichkeit gelingt, die damit entstehende Debatten zu moderieren. Ein Vorschlag wäre, von »Artistic Democracy« zu sprechen, denn es ist ein Zeichen gelebter Demokratie, wenn Kultur mit ihren tradierten, gemeinschafts- und identitätsstiftenden, doch zuweilen auch festgefahrenen Mustern und Strategien, durch Kunst befragt, reflektiert und somit weiterentwickelt wird, um den jeweiligen Anforderungen, Bedürfnissen und Herausforderungen einer Gesellschaft begegnen zu können.

## 7.6 Kurz zusammengefasst

- In der Vergangenheit wurden Kultur- und Kunstszenen primär von feudalen, klerikalen und bürgerlichen Eliten gesteuert. Auch heute steht der Vorwurf im Raum, die staatliche Steuerung von Kunst und Kultur bevorzuge wenige privilegierte Gruppen und werde dementsprechend kulturpolitisch gelenkt.
- Seit dem 17. Jahrhundert etablierten sich unabhängige künstlerische Gruppen, die eine eigene Organisationsstruktur und künstlerische Berufsstände hervorbrachten.
- Öffentliche kulturpolitische Steuerung steht immer in Korrelation mit den jeweiligen staatlichen Modellen. Während im Kaiserreich, in der DDR und im Nationalsozialismus kulturpolitische Steuerung mithilfe von Zensur und Kontrolle umgesetzt wurde, zeichnen sich Demokratien durch den Versuch aus, ein breites Spektrum an künstlerischen und kulturellen Programmen im Sinne einer Cultural Democracy nach dem Modell der Cultural Governance zu organisieren.
- Beide Modelle stehen aufgrund der zunehmenden Polarisierung und Einmischung der amtierenden Politik gegenwärtig unter Druck, sodass die Frage im Raum steht, die Kunstszenen unabhängig von politischen Akteur\*innen zu organisieren. Orientierung

hierfür gibt die Polity, welche allein die Regularien des föderalen demokratischen Rechtsstaats nutzt.

## 7.7 Zukunftsmusik

Folgende kulturpolitische Steuerungsebenen und Zuständigkeiten scheinen so gegenwärtig sinnvoll:

- Lokale und regionale Vernetzung und Gestaltung der Kultur- und Kulturlandschaft im Sinne des Konzepts der Artistic Democracy. Zuständigkeit: Länder und Kommunen (Ausnahme: Bundeshauptstadt Berlin: Land Berlin und Bund):
  - Förderung der kulturellen und künstlerischen Infrastruktur.
  - Moderation der Gestaltung der kommunalen und regionalen Schwerpunktsetzungen (bottom-up).
  - Koordination der Vernetzung und des Austauschs zwischen den unterschiedlichen regionalen und nationalen Szenen von Kunst, Kultur und Kreativwirtschaft.
  - Unterstützung der Vernetzung mit Institutionen und Organisationen aus dem Bildungs- und Sozialbereich.
- Rechtsstaatliche Rahmenbedingungen, Impulse und Coaching (Bund und Land):
  - Garantie der Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen (Kunstfreiheit und Pflichtaufgaben).
  - Fortbildung und Impulse zur Umsetzung, zum Verständnis und zur Moderation des Spannungsfelds um Kunstfreiheit, insbesondere, wenn andere Grundrechte betroffen sind.
  - Fortbildung und Coaching zu Haltung und Maßnahmen gegen Ableismus, Antisemitismus, Rassismus, Misogynie, Queerfeindlichkeit, Xenophobie und weiteren Formen der Degradierung.
  - Stärkung der kulturpolitischen Verbände und Vereine.
  - Förderung internationaler und fachlicher Impulse für die Kunst- und Kulturlandschaft.

- Inhaltliche Steuerung und Umsetzung (Kulturelle und künstlerische Institutionen, Organisationen):
  - Verantwortlich für das inhaltliche und künstlerische Programm.
  - Transparenz des Spannungsfelds: Künstlerische Autonomie und gesellschaftliche Relevanz; Sinnhaftigkeit und Sinnlosigkeit.
  - Erstellung von Visionen und Entwicklungsplanungen der regionalen Verantwortung, globalen Weitsicht und demokratischen Bedeutung.
  - Entwicklung von Vorschlägen zur Vernetzung mit Akteur\*innen der Kreativwirtschaft, Kulturlandschaft und Sozial- und Bildungseinrichtungen.
  - Unabhängige Expert\*innengremien entscheiden über die Vergabe der öffentlichen Mittel.