

IMPULSE FÜR EINE ZUKUNFTSWEISENDE KULTURPRAXIS

# WANN KUNST WIRD KULTUR?

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

**Aus:**

*Anna Blaich, Felix Grädler, Henning Mohr, Hannes Seibold (Hg.)*

**Kultur:Wandel –**

**Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis**

Mai 2023, 336 S., Hardcover, Fadenbindung, durchgängig vierfarbig

30,00 € (DE), 978-3-8376-6492-8

E-Book: kostenlos erhältlich als Open-Access-Publikation

PDF: ISBN 978-3-8394-6492-2

Wie sieht eine gerechte Kulturpolitik im 21. Jahrhundert aus? Wie kann die kulturelle Infrastruktur zukunftsfähig gehalten und generationen- und gendergerecht erweitert werden? Oder anders: Wie können staatliche und nicht-staatliche Akteur\*innen eine Cultural Governance entlang sich verändernder Bedürfnisse entwickeln? Diese Fragen diskutieren die Beiträger\*innen des Bandes und entwerfen Handlungsweisen und Transformationsmöglichkeiten für ein neues Kulturverständnis. Mit konkreten Ansätzen und Praxisbeispielen zeigen sie neue Leitbilder der Kulturpraxis bzw. Kulturpolitik auf, laden zum Nachahmen ein und machen Mut, eigene Konzepte zu entwickeln.

**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 halleo2 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 das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. (Bonn). Der Kultur- und Innovationsmanager arbeitete u.a. für das Deutsche Bergbau-Museum Bochum, die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden und die Zukunftsakademie NRW.

**Hannes Seibold** ist geschäftsführender Gesellschafter des Kultur- und Veranstaltungshauses halleo2 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.

Weiteren Informationen und Bestellung unter:

[www.transcript-verlag.de/978-3-8376-6492-8](http://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-6492-8)

© 2023 transcript Verlag, Bielefeld

<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>1 Kulturpolitik &amp; Nachtkultur</b>	<b>21</b>
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 Lätzel	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 Kulturgenossen- schaften zu mehr Widerstandsfähigkeit Mirjam Schmidt	55
Die Bedeutung von Interessenverbänden bei der politischen Willensbildung für eine generationengerechte 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

Kennzahlen der Theater als legitime Entscheidungs- grundlage? Zur politischen Dimension der Theaterstatistiken des Deutschen Bühnenvereins Tillmann Triest	99
Musikclubs in der Livemusikökologie - Situation und kulturpolitische Implikationen in Zeiten der Pandemie Robin Kuchar	111
Nachtbürgermeister:innen und die Bürokratisierung des urban Nightlife - Eine Liebesgeschichte Kordula Kunert	123
Night Governance - Die Nachtkultur als neues Feld der Kulturpolitik Dr. Matthias Rauch	135
<b>Next Practices Kulturpolitik &amp; Nachtkultur</b>	<b>143</b>
Saferspaces 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  
Zukunftsfähigkeit 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 Vohnhof 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

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).

13

In der aktuellen Debatte werden deshalb viele Kultureinrichtungen etwas provokant als „Eifenbeintürme“ 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 den Korridor für Veränderungen (Pfof 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 Problembewusstsein 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 aufstellen lassen, müssen nun dringende 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-

<sup>01</sup>

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“ (Siewers 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).

15

Dazu braucht es mehr Gestaltungsanspruch in Politik und Verwaltung. Derzeit bemühen sich Bund, Länder und Kommunen im Kontext bevorstehender Haushaltskonsolidierungen 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-etablierten 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 deutlich. Demnach verfügten **16** 89 Prozent der Besucher:innen über ein Studium oder zumindest über Abitur, knapp über 60 Prozent sind Beamt: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 Schiefen 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 Juriesitzung 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 zukunfts-gewandte 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 nachahmen, 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 das Feld der Nacht- und Clubkultur besonders in den Blick genommen.

**18**

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 Clubszene.

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 Wolfram Glatz und Lukas Breitreutz. 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 NEU-START-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-Zugangshuerden,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 Rechnungshöfes Mecklenburg-Vorpommern. Leipzig.
- Mohr, Henning, Niemann, Constantin und Knapp, Katharina. 2016. Hidden Potential: Intrapreneurship in Museumsorganisationen. INTRAFO-Projektbrochure. [https://www.bergbaumuseum.de/fileadmin/files/zoo/uploads/flyer/HiddenPotential\\_-\\_Intrapreneurship\\_im\\_Museum\\_INTRAFO-Projektbrochure.pdf](https://www.bergbaumuseum.de/fileadmin/files/zoo/uploads/flyer/HiddenPotential_-_Intrapreneurship_im_Museum_INTRAFO-Projektbrochure.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

Zukunftsbilder  
Kulturgerechtigkeit

# 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 Dienstleistungsanbieter – 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 Kulturinfrastruktur, 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 beigeestellten 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. Symptomaten, 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:  
**26** Welche realistischen Möglichkeiten hat die Kulturpolitik, die Durchsetzung von Transformationen zu initiieren?

## Kulturpolitische Rückkopplungseffekte

Seit jeher – also seitdem es öffentliche Kulturinfrastruktur gibt – brauchte es einen Minimumkonsens, 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 Rechtfertigungskonsens – soll heißen: Kultur sei immer gut – beruhigte die Gemüter solange, wie die Arbeitsgemeinschaft von Kulturpolitik,

Künstler:innen, Publikum und Kulturbetrieben 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 Wirksamkeitsparadigma: 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 Rückkopplungseffekte 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 verheißt.

## 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 Planziele. 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 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 Legislativmacht ihrer Aufgabe der Rahmensetzung 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 solange 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 Kunstfreiheit genau dies bedeutet: sie muss gar nichts, damit sie eben vieles kann (Max-Emanuel Geis 1990).

29

Und genau hier wird die Schaltstelle zwischen Kulturpolitik und Kulturorganisation als Sachverwalterin von Kunstpublikation 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 sichtbar. 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 zugewandungsrechtliche Aspekte firmieren immer unter dem Schutzaspekt gegen politische Instabilitä-

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 bedeutet, 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 initiieren? 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.

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: Information, 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 Führungskraft in der Organisation oder als Vertreter:in des Rechtsträgers. Transformation bedeutet, Verantwortung für die Verantwortungsübergabe zu übernehmen. Und das heißt, mit diesem Prinzip anzutreten gegen die zukunftslosen 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.
- Oestereich, Bernd und Claudia Schröder. 2019. *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. München: Verlag Vahlen.
- Pfäging, Niels. 2014. *Organisations 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. Kultursoziologie 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 Lätzel

Nicht die Gesellschaft erodiert, sondern tradierte Strukturen. 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 Bewusstseinschärfung 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 [...] Vorgeschmack auf das Wünschenswerte“ (Eagleton 2001, 35) ist. Ein umfassendes Kulturverständnis und weitreichendes Kulturverständnis sind angesichts einer beschleunigten gesellschaftlichen Transformation mehr als notwendig.

33

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 cursorisch 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 geschärfte 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 ökonomisch

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 zu recht 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. Lätzel 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 Landeshaushaltsordnungen 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 gerecht, wie deren notwendigen Anforderungen bezüglich Ressourcen, Strategien und den eigenen Ansprüchen der nachhaltigen Wirkung über singuläre Ereignisse hinaus.

36

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 angestrebte 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 Projektarbeitens 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-

launcht 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 dereinst Partner:innen vorab definiert, können jetzt im 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. „Netzig 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 Reflektionschleifen, 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 Antragsstellenden 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 Landeshaushaltsordnungen 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 Bewegungswel-

sen, als Prozesse gesehen werden. Die bisherigen Vorgaben von Haushaltsordnungen 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 Rahmensezung 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 substanziale Ergebnisse.

## Fragen statt Antworten – ein Ausblick

Wir brauchen ein Bewusstsein für eine agile Kulturpolitik und -verwaltung. Diese Haltung, die im Diskurs noch ein 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 transzendiert 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&cv=2](https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/ministerien-behoerden/III/Service/Broschueren/Kultur/digitaler_masterplan_kultur.pdf?__blob=publicationFile&cv=2). Zugegriffen 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). Zugegriffen: 4. August 2022.
- Kühl, Stefan. 2020. Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt: Campus.
- Lätzel 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>. Zugegriffen: 3. August 2022.
- Rosa, Hartmut. 2012. Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umriss 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.