

Das Magazin von
Kultur Management Network

Nr. 154 | Mai/Juni 2020



Kultur weiter denken

Blick zurück

nach vorn!

Corona hat uns in die Krise gestürzt!
Aber stimmt das wirklich? War es vorher
besser um den Kulturbetrieb bestellt?
Und was bedeutet das nun?

Schwerpunkt ab Seite 7



Zukunft – war gestern schon!

Es wird Zeit! Zeit, die letzten Wochen hinter sich zu lassen. Raus aus der Endzeitstimmung. Rein in die neue Saison! Tja, so einfach geht es leider nicht. Und das ganz unabhängig davon, dass hemdsärmeliger Aktionismus noch nie des Kulturbetriebs Sache war. Denn tatsächlich stehen viele Fragen im Raum. Und diese sind existenziell. Auch wir haben viel darüber diskutiert, was sich wohl in den nächsten Jahren verändern wird und wie man diesen Herausforderungen begegnen kann. Aber sind wir ehrlich, neu ist diese Krise doch gar nicht. Das zeigen uns auch die Blicke in unsere eigenen redaktionellen Archive. Verstehen Sie uns nicht falsch, die akute Bedrohung der unfassbar vielen Existenzen im Kulturbetrieb, der freien Szene, in der Kreativwirtschaft, ist absolut fatal – für die gesamte Gesellschaft. Doch ist es ebenso fatal, dass der Kulturbetrieb dem bisher schlicht nichts entgegenzusetzen hat. Viel zu lang hat man es sich bequem gemacht und seine Partikularinteressen verfolgt. Das rächt sich nun. Klar, die Mittel werden schon seit langer Zeit knapper, aber irgendwie ging es doch immer gut und es wurde nachfinanziert. Nachhaltige Veränderungen waren also irgendwie gar nicht nötig, oder? Aber man muss kein Pessimist sein, um zu sehen, dass die Vorzeichen sich gravierend ändern werden. Denn wo kein Geld in den öffentlichen Kassen ist, da wird es keinen doppelten Boden geben können! Und darauf hätten sich die Kultureinrichtungen seit Jahren vorbereiten können. Aber sicher ist jetzt die Zeit, eine andere Zukunft als gedacht zu gestalten und dies kann den Kulturbetrieb tatsächlich zukunftsfähiger machen. Wollen wir es angehen!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

KULTURTOURIST*INNEN GEZIELT ANSPRECHEN

NEU

**KULTUR &
TOURISMUS**

KULTURTOURISTISCHE POTENZIALE
RICHTIG NUTZEN
YVONNE PRÖBSTLE

>KMK<

Kultur weiter denken

Leitfaden Kultur & Tourismus
erscheint am 13. Juli

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 05** Rundschau
- 64** Impressum

Schwerpunkt: Blick zurück nach vorn!

- 07** Alles nicht neu! Kultur weiter denken – von Veronika Schuster und Dirk Schütz
- 18** Bloß nicht zurück zur Normalität – von Julian Stahl
- 21** Kultur sichern statt entwickeln. Über falsche Hoffnungen auf die Rückkehr in die Normalität, die es nie gegeben hat – von Michael Wimmer
- 36** Das „Exotische“ liegt so nah. Corona als Trendbeschleuniger im Kulturtourismus – von Yvonne Pröbstle
- 42** Wir sollten die Zeit nicht verplempern! Nein zur Leuchturnmflut, ja zur vielfältigen Breitenkultur! – von Martin Lücke
- 48** Ohne Digitalisierung kein Überleben. Angebote nicht nur entwickeln, sondern monetarisieren – von Nicole Schwarz

... weiter denken

- 58** Kultur entwickeln ... Die Change-Formel – von Suntko Garbe

REIHE „CORONA“

Kultur ohne analoge Orte

Anlässlich der aktuellen Situation hat unsere Online-Redaktion eine spannende und wichtige Sonderreihe gestartet. Sie enthält Beiträge und Interviews zu Themen wie kurzfristige Prozessumstellungen, Führen im Home Office, die aktuellen Schwierigkeiten der Kulturverwaltungen oder die Folgen für die verschiedenen Kultursparten.

Alle Beiträge der Reihe finden Sie hier:

https://bit.ly/KMN_Coronareihe

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **3.00 Stellen** täglich.

UND: Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:
stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „DIGITALE FORMATE“

**Kulturerlebnisse für Zuhause**

Im Zusammenhang mit der Schließung der Kultureinrichtungen haben wir auch unsere Reihe zu Digitalen Formaten intensiviert. Die Reihe enthält aktuelle Beiträge zu Themen wie Podcasts, Online-Recht oder Livestreams in Museen und von Künstler*innen.

Alle Beiträge der Reihe finden Sie hier:

https://bit.ly/KMN_DigitaleFormate

BUCHREZENSION

Kunst unter Aufsicht

Die Relevanz und die Formen der Kunst- und Kulturvermittlung haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Dabei wird gerade der partizipativen Vermittlung auch eine transformierende Wirkung zugeschrieben. Wie diese in Bezug auf die Gesellschaft und die Häuser selbst aussehen kann, beschreibt das Buch „Kunst unter Aufsicht“.

von Stephanie Brandauer

https://bit.ly/Rez_Kunst_unter_Aufsicht

BUCHREZENSION

Orchestermanagement (2. Auflage)

Wer Orchester managt weiß, dass dieser Job umfassend ist und von Themen von A wie Arbeitsplatz bis Z wie Zielgruppe beeinflusst wird. Um den Überblick zu behalten, hat Gerald Mertens das Berufsfeld detailliert, aber kompakt in seinem Handbuch „Orchestermanagement“ zusammengefasst, das neben einer Menge an Praxisbeispielen auch persönliche Kritik mit sich bringt.

von Katja Frecke

https://bit.ly/Rez_Orchestermanagement2

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



Kulturmanagement studieren? Bei uns sitzen Sie in der ersten Reihe!

Der Master-Studiengang Kulturmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes

- bietet eine erstklassige Qualifizierung im Hinblick auf eine anspruchsvolle Management-Tätigkeit in einem kulturell ausgerichteten Umfeld
- bietet ein einzigartiges 1+3-Semester-Konzept für Studierende, die bereits einen ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss in einem wirtschaftswissenschaftlich oder künstlerisch bzw. kulturell orientierten Studiengang erworben haben
- beginnt jeweils im Wintersemester mit einem vorgeschalteten Propädeutikum zur Harmonisierung der unterschiedlichen Zugangsvoraussetzungen bzw. bei Bedarf zum Erwerb von bis zu 30 ECTS-Punkten
- setzt sich im darauffolgenden Sommersemester mit dem 3-semesterigen, akkreditierten Masterstudium fort
- ist ein interdisziplinäres Studium der htw saar und zweier künstlerischer Hochschulen (HfM Saar und HBK Saar)
- bietet wissenschaftliche Fundierung ebenso wie eine hohe Praxisorientierung
- schließt mit dem Master of Arts ab

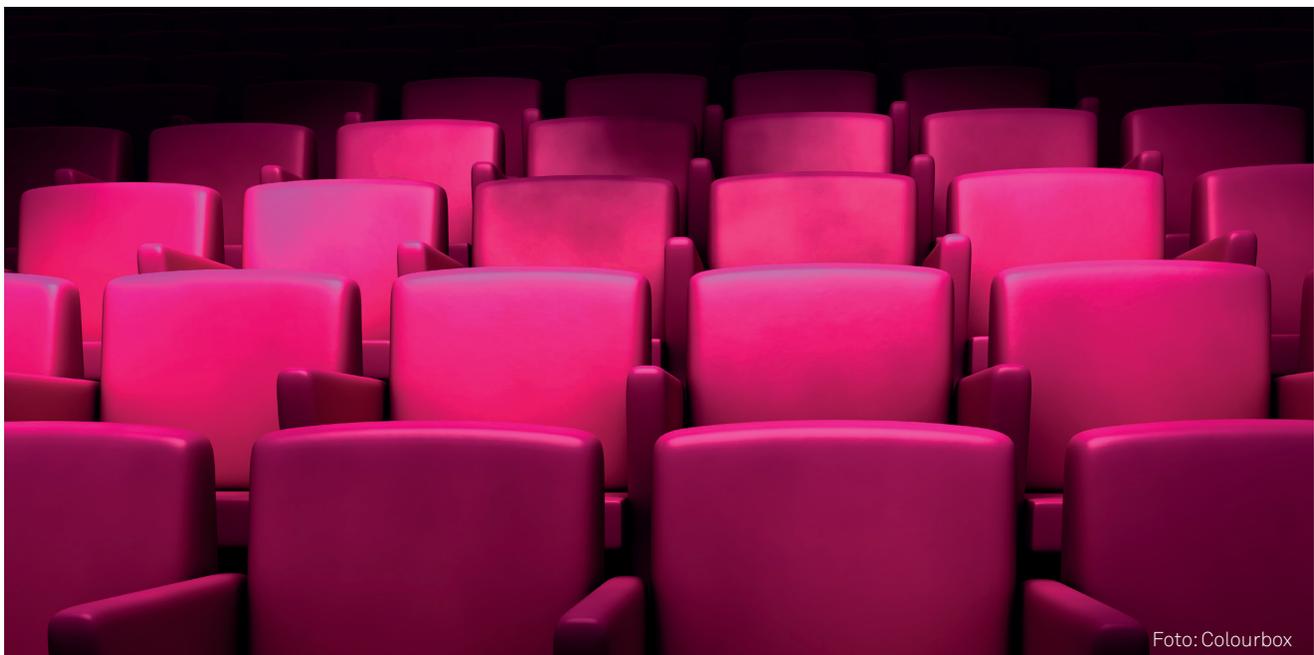


Foto: Colourbox

**Bewerbungsschluss ist jeweils der 15. Juli eines Jahres.
Nur im Jahr 2020 ist der Bewerbungsschluss bis zum 22. August verlängert.**

Weitere Infos unter:

htwsaar.de/kulturmanagement-master

Alles nicht neu!

Kultur weiter denken

Ein Kommentar von Veronika Schuster und Dirk Schütz

Die letzten Monate als eine echte Zäsur zu beschreiben, dafür ist es sicher noch zu früh. Viel zu vage sind die möglichen Auswirkungen. Doch sind schon einige davon zu erkennen und unser Blick wird sehr bald nicht mehr auf die „Akutversorgung“ gerichtet sein, nicht mehr auf ein Was-ist-Morgen oder auf eine nächste Spielzeit, bei der hoffentlich alles so wird, wie es vorher war. Denn das wird es nicht mehr geben, ein Wie-es-vorher-war. Dafür muss man kein Kulturpessimist sein. Diese „neue Normalität“ mit ihrer Instabilität, in der immer wieder aufs Neue entschieden werden muss, macht Planbarkeit nahezu unmöglich. Zudem weiß niemand, welche strukturellen Veränderungen auf uns zukommen werden. Aber vielleicht ist es ja nur halb so schlimm! Eine zweite Welle bleibt aus, dann heißt es tief durchatmen, Glück gehabt. Nur, leider ist es nicht so einfach, das wissen wir alle. Die komplizierte Umsetzung von Hygiene- und Abstandsregelungen hin oder her, der Kulturbetrieb ist von weit mehr abhängig, als dass Kunst und Kultur endlich und irgendwie stattfinden. Als zum großen Teil öffentlich finanziert bekommt er die Auswirkungen – gerade jene von gravierenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen – früher oder später und voraussichtlich eher stärker als schwächer zu spüren. Und was das nun genau heißt, da stehen viele Fragezeichen für die Zukunft.

Mit dem Stillstand in eine neue Zukunft?

Gehen wir aber kurz auf den Anfang zurück. Der Stillstand im März brachte überraschend viel Bewegung in den Kulturbetrieb: Streaming-on-Demand-Angebote aktueller und weit vergangener Meilensteine der Theaterkunst, Wohnzimmerkonzerte live im Stream, virtuelle Ausstellungsspaziergänge... Vorrangig als Erste Hilfe, als kulturelles Grundnahrungsmittel für die Menschen zu Hause gedacht, wurde der Kulturbetrieb in das digitale Zeitalter katapultiert – so manch eine Aussage. Also endlich die große Chance in der Krise ergriffen? Man war geneigt, hoffnungsvoll die Entwicklungen zu erwarten, die das volle Ausschöpfen des kreativen

Potenzials ermöglichen. Und dann? Der Kulturbetrieb zuckelte in sein altes, bequemes Gleisbett zurück und forderte – wie sollte es auch anders sein – einen Rettungsschirm und natürlich die Rücknahme der „völlig absurden Abstandsregeln“, die das in so hohem Maße vom zwischenmenschlichen (Inter-)Agieren abhängige Kunstschaffen unmöglich machen! Aber eigentlich wissen wir alle: beides wird nicht helfen den Kulturbetrieb zu retten. Denn bei diesen Forderungen geht es eigentlich doch wieder nur darum, genauso weitermachen zu wollen, wie es schon immer war.

Und dann? Der Kulturbetrieb zuckelte in sein altes, bequemes Gleisbett zurück.

Alles nicht neu

Bei diesen Geschehnissen machen wir uns natürlich auch unsere Gedanken, wo wir Handlungszwänge, -optionen und -potenziale in dieser Krise sehen. Allem voran bewegt uns, ob die aktuelle Krise wirklich eine „Ausnahmesituation“ für den Kulturbetrieb ist. Ist er völlig überraschend in existenzielle Bedrängnis gekommen? Wohl eher nicht. Denn die Krise war da und das bereits seit Jahren. Was ist heute strukturell anders als noch vor März 2020? Ja sicher, das Geld wird schauerlich knapp werden. Kunst und Kultur werden sich noch stärker in ihrer Relevanz darlegen müssen, um mit anderen sozialen, bildenden, sportlichen Einrichtungen um die öffentlichen Mittel zu ringen. Aber diese Tendenzen gab es auch schon vorher.

Worum muss es also gehen? Was können, ja müssen Kultureinrichtungen nun tun? Die Antwort ist ziemlich einfach: Das, was sie bereits seit vielen Jahren hätten tun können und müssen.

Bleibt für uns die Frage: Was können wir zur Diskussion beitragen? Welche Optionen wurden bisher nicht auf Konferenzen, auf Tagungen, hier und da in der Forschung und Lehre, auf unserer Webseite und in unserem Magazin diskutiert? Vielleicht ist es tatsächlich das Wiederholen und wieder Hervorholen bereits bekannter Fragen – und ja auch Antworten – und diese unter das Brennglas zu legen. Sie erneut ins Blickfeld zu rücken und bewusst machen, dass für den Kulturbetrieb so viel mehr möglich ist und dass ein proaktives Handeln das Mittel der Wahl ist und bleibt. Also sind wir in unsere Archive abgetaucht, um Ideen und Anregungen mit Potenzial hervor

zu holen und zu sehen, was in ihnen steckt und welche Antworten bereits – zum Teil seit Jahren – im Raum stehen, die man einfach nur nutzen muss. Stöbern Sie mit uns mit!

Veränderungen wagen, Risiken eingehen

Wenn etwas beim besten Willen nicht zu verneinen, schlicht nicht zu verdrängen ist, dann ist es der Fakt, dass sich die Welt verändert, schon immer, permanent – und das nun nur rasanter und auf allen Ebenen. Doch erstaunt es uns immer wieder, wie wenig Widerhall dies im Kulturbetrieb erzeugt. Oh, über Veränderungen wird viel diskutiert, mannigfach. Die Transformation ist beschlossene Sache!

Wenn etwas beim besten Willen nicht zu verneinen, schlicht nicht zu verdrängen ist, dann ist es der Fakt, dass sich die Welt verändert, schon immer, permanent.

Aber dafür, dass es eigentlich alle erfassen sollte, gibt es nur wenige, die sich mit Experimenten, mit Innovationen, eben mit Mut und Wagnis daran machen, etwas zu verändern. Warum ist das so? Patrick Föhl und Gernot Wolfram haben in unserem sehr ausführlichen Schwerpunkt zu „Veränderungen“ im September 2016 dazu festgestellt: „Veränderungen bergen Risiken in sich (...), dass getroffene Maßnahmen nicht zu Verbesserungen, sondern zu Verschlechterungen bestehender Verhältnisse führen können oder dass ausschließlich Gewinner-Verlierer-Diskussionen entstehen.“ So ist es wahrscheinlich wirklich. Es gibt eben diese Grundangst im Kulturbetrieb, bevor man einen Fehler macht, es lieber gar nicht erst zu versuchen. Die Kunst und Kultur, die angeblich immer so große Risiken eingehen, sind risikoscheu geworden und verlieren dabei ihre gesellschaftliche Kraft. Aber gerade in der Transformation liegen so viele Chancen und Energie, die durch und für unsere Gesellschaft in naher Zukunft dringend genutzt werden müssen. Der Kulturbetrieb könnte hier wieder eine wichtige gesellschaftliche Vorreiterrolle einnehmen, um kreativ diese Prozesse einzuleiten und zu begleiten. „Abseits von Wachstums- oder Schrumpfungsparadigmen widmet sich Transformation der Veränderung vorhandener Strukturen und Konzeptionen, um auf dieser Basis Neues zu ermöglichen und durchaus auch Bewährtes zu schützen“, so Föhl und Wolfram weiter. Natürlich wird der Weg nicht einfach sein. „Transformation ist eine Art

Chiffre für die Komplexität und Mehrdimensionalität, die bei den aktuellen, gesellschaftlichen Veränderungen noch stärker eine Rolle spielen. Man hat verstanden, dass es sich um ein Zusammenspiel von technologischen, gesellschaftlich-kulturellen und ökonomischen Veränderungen handelt und auch, dass es keine vollautonomen Prozesse sind, sondern ein gestaltendes Momentum bleibt“, so Uwe Schneidewind in einem sehr ausführlichen [Interview in unserem Magazin](#). Es wird also noch komplexer. Dabei geht es vor allem darum, aus dem Bewährten, dem Bekannten, dem bisher Erreichten wirklich radikal Neues zu schaffen, auch wenn man das Risiko eingeht, zu scheitern. Und radikal meint hier im positiven Sinne von Grund auf erneuern, an den Wurzeln gepackt und gründlich.

Dabei geht es vor allem darum, aus dem Bewährten, dem Bekannten, dem bisher Erreichten wirklich radikal Neues zu schaffen, auch wenn man das Risiko eingeht, zu scheitern.

Die Geschichte von Kunst und Kultur ist voll von Pionier*innen, voll von Wagemutigen, voll von radikalen Vordenker*innen, die unsere Erfahrungshorizonte erweitert haben, neue Wege und neue Perspektiven aufzeigten. Denn nichts ist schlimmer für die Kunst als das Verharren, Stehenbleiben, Erstarren. Das kann sie auch gar nicht. Künstler*innen zeichnet das Vorandenken, das Rumoren, das Nie-Stillhalten aus. Es ist das, was Kunst so spannend hält. Dass man dabei das Risiko eingeht, Ablehnung zu erfahren, ist der Kunst nicht neu. Das hält sie aus. Und im Kleinen kennt auch der Kulturbetrieb das Risiko. Denken Sie an das Risiko Uraufführung. Kaum einer kann wirklich zu 100 Prozent den Erfolg planen, die Begeisterung des Publikums. Natürlich kann man das Risiko minimieren und managen, dazu haben wir sehr ausführlich in der [August-Ausgabe 2016](#) mit Guy Montavon gesprochen: „Um die Risiken (...) zu minimieren, braucht man Erfahrung und Fingerspitzengefühl. Man muss wissen, wann man dem Publikum Neues und in welcher Form anbieten kann. Ich kenne mein Publikum nach den vielen Jahren gut, und ich weiß, dass ich eine Balance zwischen Neuem und Altbewährtem finden muss.“ Aber wie er weiter fordert: „Damit Oper am Puls der Zeit bleibt und nicht in veralteten Strukturen und ästhetischen Vermittlungsprozessen verharret. Man muss das Medium Oper, die Musik und Dramaturgie infrage stellen, immer wieder neu erforschen und neue Wege suchen. Kunst muss in Bewegung bleiben.“ Und genau das muss auch der Kulturbetrieb und endlich wieder in Bewegung kommen. Denn er hat

es sich bequem gemacht und will sich nur in den Rahmen bewegen und verändern, die er kennt, die er gewöhnt ist. Überraschend war, mit welcher Vehemenz gerade das ohnehin tief in der Krise steckende Theater, während der aktuellen Diskussionen durchaus blockiert hat. Es wurde an vielen Stellen lediglich die Absurdität der Distanzregeln reklamiert und dass Theater nicht ohne Nähe existieren kann.

Aber ist wirklich gar nichts anderes vorstellbar als das enge Spiel auf der Bühne? Verstehen Sie uns nicht falsch. Wir kennen das große, existenzielle Dilemma der darstellenden Kunst sehr gut. Nicht anders geht es Orchestern, Chören, Festivals, Sportvereinen... Dennoch und vielleicht gerade deshalb sollte man die Frage stellen dürfen: Hat der Kulturbetrieb denn nach wirklich neuen Ideen, nach neuen künstlerischen Ansätzen im Umgang mit Distanz und Raum gesucht? Ist Raum nicht mehr als die bretterne Bühne? Ist Distanz nicht schon lange Teil unserer gesellschaftlichen Entwicklungen, viel mehr als nur coronabedingte Abstandsregeln? Warum ist das nicht viel mehr Gegenstand künstlerischer Auseinandersetzung geworden?

Innovationen? Bisher nicht am Horizont

An dieser Stelle kommen wir natürlich zur König*innendisziplin: der Innovation. Seit mehr als 30 Jahren sind wir im Kulturbetrieb unterwegs und können gar nicht zählen, wie oft gefordert wurde, doch das immense kreative Potenzial, das Kunst und Kultur inne liegt, in die tägliche Arbeit des Kulturbetriebs und anderer Gesellschaftsbereiche – gemeint war meistens das Ermöglichen, Präsentieren, Vermitteln von Kunst und Kultur und deren kreative Kräfte – zu übersetzen, diesen wahren Schatz zu heben. Was denken Sie? Wurde das genutzt? Richtig, suboptimal. Man kann nun Innovationsresistenz attestieren und so weiter machen wie bisher. Doch es wird sich nichts an der Faktenlage ändern. Kunst und Kultur, wie deren Betriebsstrukturen, werden auf den Prüfstand gestellt und das immer wieder – Kulturnation hin oder her. Es geht dabei nicht nur um die klamme Finanzsituation von Städten und Gemeinden und sicher bald auch der Länder und des Bundes.

Es wird sich nichts an der Faktenlage ändern. Kunst und Kultur werden auf den Prüfstand gestellt und das immer wieder – Kulturnation hin oder her.

Es sind auch die gesellschaftlichen Entwicklungen, eine neue Generation Bürger*innen und auch Politiker*innen, die ein anderes Verständnis von Öffentlichkeit, Partizipation, politischer Artikulation oder eben der Relevanz von Kunst und Kultur haben oder bekommen und die ganz genau hinschauen, ob der Kulturbetrieb bereit ist, sich zu verändern, sich neu zu denken, sich auch infrage stellen lässt, indem was er tut. Sie werden wissen wollen, welchen Beitrag er für die Zukunft der Gesellschaft im Allgemeinen und für sie persönlich leistet. Bei Innovationen geht es genau darum: Gegebenes infrage zu stellen und neu, jenseits des Bekannten zu denken. Das ist nicht bequem, aber ungemein spannend. Nikolaus Franke hat bereits 2013 in unserem Schwerpunkt „Innovation“ bei uns festgestellt: „Wer Neuland betritt, geht selten von vornherein den Weg, der sich im Nachhinein als der beste herausstellt. Ohne Diskussionen, Kritik und immer neue Verbesserungen gibt es keine sinnvolle Innovation.“

Und es fordert ja auch niemand, dass man nun Autokonzerte organisieren soll. Aber mehr als ein Streaming-Angebot hätte man doch erwarten können. Woran liegt es, dass ganze drei Monate fast nichts im Kulturbetrieb passiert ist? Oder haben wir etwas übersehen? Aber natürlich lassen wir uns sehr gerne eines Besseren belehren! (Senden Sie uns eine E-Mail mit Ihren positiven Beispielen: magazin@kulturmanagement.net)

Bei Innovationen geht es darum, Gegebenes infrage zu stellen und neu, jenseits des Bekannten zu denken. Das ist nicht bequem, aber ungemein spannend.

Mit Nikolaus Franke haben wir dann weiter über Innovationen und deren „Verhinderer“ gesprochen und er stellte fest: „Innovation und Bürokratie sind Erbfeinde. Dabei ist ganz egal, ob es sich um staatliche Bürokratie oder Bürokratie in Unternehmen handelt. Innovationen sind per Definition neu und passen daher sehr häufig nicht in existierende Schemata und Kategorien. Die Bürokratie dagegen hasst nichts mehr als Abweichungen, Ausnahmen und Sonderfälle.“ Womit wir bei dem sicher aktuellsten Thema sind, das den Kulturbetrieb seit geraumer Zeit beschäftigt: Prozesse. Und tatsächlich passiert hier sehr viel und man spürt, dass der Kulturbetrieb erkannt hat, dass hier ein Hebel ist, um für Innovationen und Veränderungen Freiraum zu schaffen.

Hinschauen und die richtigen Fragen stellen

„Mehr und mehr entsteht die Notwendigkeit, radikale Transformationen zu vermeiden und Veränderungsprozesse frühzeitig einzuleiten, um in den guten Jahren die vorhandenen Ressourcen zu nutzen und die Unternehmen vorausschauend auf die Zukunft vorzubereiten. Erneuerungsfähigkeit ist damit die zentrale Grundkompetenz für eine agile Unternehmensentwicklung,“ so Hans-Joachim Gergs erst kürzlich in unserer Februar-Ausgabe mit dem Schwerpunkt „Prozesse“. Was bedeutet das nun aber in einer Situation, auf die man sich scheinbar nicht vorbereiten konnte und bei der man von den Entscheidungen anderer abhängig ist? Da kann man nur feststellen: Wer sich in einer ausweglosen Situation zu befinden scheint, kennt seine Prozesse nicht gut genug. Denn jedes Unternehmen – auch Kultureinrichtungen – sind jederzeit handlungsfähig, wenn sie sich mit eben jenen intensiv und ständig auseinandersetzen, die Knackpunkte und Schalthebel entdecken, bearbeiten und so auch kreativ Freiräume, Nischen oder Grauzonen nutzen.

Wer sich in einer ausweglosen Situation zu befinden scheint, kennt seine Prozesse nicht gut genug.

„Das zentrale Instrument der Entdecker*innen ist die Frage. Erkundende Fragen sind der zentrale Schlüssel zu neuen Erkenntnissen. Fragen eröffnen neue Perspektiven“, so Gergs weiter. Und wenn der Kulturbetrieb etwas kann, dann ist es Fragen zu stellen. Also warum diese nicht einsetzen und sich selber proaktiv handlungsfähig machen? Haben Sie sich durch diesen Text geschlagen, ist es auch für Sie offensichtlich: Wir selber lieben es, Fragen zu stellen. Es soll dabei nicht ein prinzipielles Infragestellen sein. Fragen helfen aber, Dingen auf den Grund zu gehen, diese zu durchdringen und zu verstehen oder wichtige Einsichten zu erlangen, die Voraussetzungen für eigene Veränderungen und Entwicklungen sind. Wie funktioniert etwas? Warum wird es so und nicht anders gemacht? Wie könnte man das Falsche in die richtige Richtung treiben – oder umgekehrt? Was denkt, will, fühlt mein Gegenüber? Wer, wie, was, wieso, weshalb, warum? Es ist häufig genauso einfach den Anfang zu machen, wie es das Kinderlied fordert. Wir haben es nur verlernt, einfache Fragen zu stellen, sind vielmehr durch unser Bildungssystem zum Wiedergeben der „richtigen“ Ergebnisse und Lösungswege sozialisiert. Und dann fällt es uns immens schwer, auf eine

Corona-Pandemie die richtigen Antworten zu finden oder komplett neue Wege zu gehen, die Gunst der Stunde für Reformen zu nutzen und erwarten die „richtigen“ Antworten, Lösungen und Anweisungen – von woher auch immer.

Existenziell: Preispolitik ernsthaft betreiben

Kommen wir nun, neben all dem Schreiben über die Grundlagen, doch auch mal zu etwas Konkretem: der harten Währung, dem Baren. Der Kulturbetrieb muss – spätestens jetzt – darüber diskutieren, die Preisstrukturen zu verändern und an einigen Stellen auch die Preise spürbar zu erhöhen. Nun zucken viele zurück, denn hier beginnt der wahre Schmerz. Der Glaube daran, dass das Publikum nicht bereit ist, für Kultur mehr zu zahlen, sitzt im Kulturbetrieb sehr tief. Dies zeigen derzeit alle Bemühungen im Netz, die fast ausnahmslos kostenfrei angeboten werden. Natürlich spielt bei der Preisfestlegung auch eine politisch geleitete Entscheidungsfindung eine wesentliche Rolle. Kaum ein*e Bürgermeister*in oder Stadtrat will Kultur zu teuer anbieten. Da Kultur dem Steuerzahler ohnehin sehr viel Geld kostet, werden hohe Preise nicht auf Gegenliebe stoßen. So die Ansicht. Daher wird seit vielen Jahren lieber darüber diskutiert, Eintrittspreise ganz abzuschaffen, mit neuen Bezahlmodellen wie „Pay as you want“ zu experimentieren, Spendensysteme zu integrieren.

Doch wird das in den nächsten Jahren so bleiben können und auch ausreichen? Was, wenn schlicht kein Geld in den kommunalen Kassen ist, die solche Feldversuche ermöglichen?

Das sind alles legitime und wichtige Experimente. Letztlich können sie dazu führen, erstens Kultur für alle und Teilhabe zu ermöglichen, zweitens die Besuchszahlen im besten Fall zu steigern und daraus folgend drittens ein gewichtiges Argument bei Budgetverhandlungen und bei Diskussionen um die gesellschaftliche Relevanz in der Hinterhand zu haben. Doch wird das in den nächsten Jahren so bleiben können und auch ausreichen? Was, wenn schlicht kein Geld in den kommunalen Kassen ist, die solche Feldversuche ermöglichen? So viel Erleichterung kann auch der Bund mit Schuldenerlassen nicht schaffen. Es wird darum gehen müssen, die Eigeneinnahmen auch über die Preisstrukturen zu steigern. Bereits im Juli 2016 hatten wir mit „Preisfrage“

einen sehr ausführlichen Schwerpunkt, nun aktueller denn je. Zwei Aspekte, mit denen sich der Kulturbetrieb auseinandersetzen sollte, scheinen uns hier besonders relevant zu sein: Preisfindung und Preissensibilität.

Was sind Kulturprodukte wert? Was bedeuten im Kulturbetrieb marktrelevante Faktoren wie Angebot und Nachfrage? In seinem Beitrag „Mehr Preispolitik wagen“ hat Tom Schößler sehr dezidiert ausgeführt, welche Rolle die Preisdifferenzierung für den Kulturbetrieb spielen muss: „Selbst wenn man die Zahlungsbereitschaft als Ausdruck der Nutzenvorstellung erheben könnte, müsste man jedem einzelnen Kunden einen eigenen Preis anbieten. Da das schwer umzusetzen ist – wenngleich dank fortschreitender Technik nicht mehr unmöglich – bedienen sich Kulturbetriebe verschiedener Optionen der Preisdifferenzierung. Das Prinzip der Preisdifferenzierung lässt sich am einfachsten mit dem Umkehrschluss erläutern: Bei einem Einheitspreis verliert ein Anbieter all diejenigen, die nicht bereit sind, den geforderten Preis zu zahlen. Bei all denjenigen, die auch mehr gezahlt hätten, verliert der Anbieter ebenfalls, weil er die Zahlungsbereitschaft dieser Kunden nicht abgeschöpft hat. Zwischen den beiden Extremen ‚Einheitspreis für alle‘ und ‚individueller Preis für jeden‘ liegen die Graustufen der Preisdifferenzierung.“ Natürlich gibt es hier einen Aufschrei: Solche Erörterungen führen zu einer babylonischen Preisverwirrung und beschneiden vor allem den Zugang für alle. Weiter schreibt Tom Schößler aber „Klar ist: Preispolitik im öffentlichen Kulturbetrieb muss immer die Zugänglichkeit gewährleisten. Es dürfen keine finanziellen Barrieren für diejenigen geschaffen werden, die nur über ein sehr geringes Einkommen verfügen, sonst verliert die öffentliche Förderung ihre Legitimation. Klar ist aber auch: Das betrifft nicht den Großteil des (Hochkultur-)Publikums. Der Preis mag die einfachste Begründung sein, warum Menschen Kulturangebote nicht nutzen. Studien belegen aber immer wieder, dass das Fernbleiben viele Gründe hat und es eben nicht in erster Linie am Preis liegt.“ Das bedeutet also, sich differenziert mit der Preisgestaltung auseinanderzusetzen, prüfen was wirklich möglich ist: nach Leistungsangebot, nach Besuchszeiten, nach Zielgruppen, nach Abonnement, nach Frühbuchung, Mengen oder Treuerabatte... Es geht darum die Potenziale intelligent und flexibel auszuschöpfen.“

Das bedeutet also, sich differenziert mit der Preisgestaltung auseinanderzusetzen, prüfen was wirklich möglich ist. Es geht darum die Potenziale intelligent und flexibel auszuschöpfen.“

Natürlich muss bei einer solchen Diskussion auch die Frage erlaubt sein, ob sich das Kulturpublikum – bekannterweise akademisch, gut gebildet, Vielverdiener*innen – höhere Preise nicht auch leisten kann und will? Wurde diese Frage denn bereits ernsthaft gestellt? Was weiß man denn hierüber? Das heißt also in einem weiteren Schritt, sich mit der Preissensibilität seiner Besucher*innen auseinanderzusetzen, zu prüfen, was das eigene Produkt den Besucher*innen wert ist. Darüber haben wir mit dem Preisforscher Dr. Florian Bauer gesprochen, der dazu meinte: „Vor allem die Anbieter reklamieren immer, dass ihre Produkte etwas ganz besonderes und mit keiner anderen Branche vergleichbar sind. Am Ende sind es aber Menschen, die über einen Kauf entscheiden und am Ende folgen diese Menschen immer wieder den gleichen Gesetzen der Entscheidungsfindung. Sie machen dabei ihre vorhersagbaren Entscheidungsfehler, ob es sich dabei nun um einen privaten oder beruflichen Entscheider handelt, ist meist völlig egal. Letztlich hilft nur eines: Man muss den Entscheidungsprozess seiner Kundensegmente kennen und die Rolle, die der Preis darin spielt, verstehen, um Preishöhe, Preisstruktur, Preisdynamik und Preiskommunikation strategisch festlegen zu können.“ Der Kulturbetrieb sollte also seine bisherigen Bemühungen, seine Publika und Nicht-Publika kennen zu lernen und mit diesen in einen intensiven Dialog zu treten, auch unter neue Vorzeichen und neue Fragestellungen setzen und dies in seiner Arbeit als wichtige Grundlage verstetigen. Preiserhöhungen dürfen dabei kein Tabu mehr sein. Denn diese Einnahmen werden ein wichtiger Baustein der Finanzierung von Kultureinrichtungen und deren Weiterentwicklung sein.

Kultur weiter denken und handeln

Den Streifzug durch unser Archiv kann man nun natürlich weitertreiben, immerhin sind es allein bei unseren Magazinen bereits mehr als 150 Ausgaben. Die Zahl der Beiträge auf unserer Webseite geht in die Tausende. Und wir ermuntern Sie, dies auch intensiv zu tun! Wir denken, das Geschriebene zeigt auf, dass wir uns in keiner Krise befinden, auf die es keine Antworten gibt. Die gibt es, denn es ist alles nicht neu. Man muss den Anfang finden und den Mut es anzugehen. Fühlt man sich dem nun nicht gewachsen, denn einfach wird es sicher nicht, lässt sich noch das Autorenteam Irmtraud Hnilica, Malte Kleinwort und Patrick Ramponi aus dem Schwerpunkt vom Januar 2016 zitieren: „Wer Fernweh verspürt, den überkommt ein unstillbares Verlangen nach Ferne; zugleich manifestiert sich in dieser Sehnsucht nach dem Anderswo ein Unbehagen an der Gegenwart, am Hier und Jetzt.“



Dirk Schütz ist Gründer von Kultur Management Network und der Kulturpersonal GmbH. In den Bereichen Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung arbeitet er als Berater, Coach und Trainer und unterrichtet als Dozent an Kulturmanagement-Studiengängen im deutschsprachigen Raum.



Veronika Schuster ist Kunsthistorikerin und Kulturmanagerin. Sie hat über 15 Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Co-Kuratorin für Ausstellungsprojekte und Kultureinrichtungen (u.a. Museum Georg Schäfer, Klassik Stiftung Weimar, Marion Ermer Stiftung) gearbeitet. Neben ihrer Chefredaktion arbeitet sie als Lektorin und Projektleiterin für unterschiedliche Publikationsformate.

Anzeige

THE HYBRID MUSIC CONFERENCE
THE HYBRID MUSIC CONFERENCE
THE HYBRID MUSIC CONFERENCE

MW-M
MOST WANTED: MUSIC 2020

DISTANT SOCIALISING STATT SOCIAL DISTANCING

Obwohl physisch voneinander distanziert, erleben viele in der Corona-Krise ein intensiveres Gemeinschaftsgefühl. Die Musikwirtschaft hat die Chance darin längst erkannt: Virtuelle Events bringen Künstler*innen und Fans digital zusammen, Songs entstehen in Online-Songwriting-Sessions. Doch weltweit bilden sich Allianzen, die eine Neugestaltung tradierter Strukturen fordern. Ist die Musikindustrie bereit für den kollektiven Reset?

Das Phänomen der **Togetherness** und die **Umgestaltung der Musikbranche** sind Leitthemen von **Most Wanted: Music 2020**. Erstmals findet MW:M vom **3. - 5.11.** als hybride Musikkonferenz online und vor Ort in Berlin statt. Interaktive Talks, digitale und analoge Workshops, virtuelle Networking-Formate und Live-Performances bringen die internationale Musikbranche zusammen.

Most Wanted: Music ist eine Veranstaltung der **Berlin Music Commission** im Auftrag der **Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe**.

www.mwm-berlin.de — [#MWM20](https://twitter.com/MWM20)

Bloß nicht zurück zur Normalität!

Ein Kommentar von Julian Stahl

Theater und Museen, Konzerthäuser und Kulturzentren leben von Präsenz, Nähe, Diskurs und Austausch. Umso einschneidender sind die letzten Wochen und Monate, in denen all das, wofür so viele Menschen im Kulturbereich arbeiten, infrage gestellt wird. Und daran gibt es nichts schönzureden. All die Rufe nach Entschleunigung und den Chancen der Krise muss man sich erstmal leisten können. Genauso gut zu hören, sind Stimmen, die eine schnelle Rückkehr zur Normalität fordern. Raus aus dem Ausnahmezustand, zurück zur stabilen Vor-Krisen-Normalität. Das ist verständlich und die langen Wartelisten bei den langsam wieder öffnenden Museen und Theatern zeigt die Sehnsucht nach kulturellen Angeboten. Aber was, wenn wir für einen kurzen Moment die Ausnahmesituation nutzen, um danach zu fragen, von welcher Normalität wir eigentlich ausgehen?

Was, wenn wir für einen kurzen Moment die Ausnahmesituation nutzen, um danach zu fragen, von welcher Normalität wir eigentlich ausgehen?

Jetzt ist der Zeitpunkt, um die Pandemie zum Anlass zu nehmen und danach zu fragen, welche Probleme auch vorher schon bestanden haben, die jetzt nur noch deutlicher hervortreten. Die Vor-Krisen-Normalität war bei Weitem nicht so stabil, wie es scheint. Nur hatten es sich viele Kulturorganisationen ganz gemütlich in ihren Routinen eingerichtet. Die Welt und unsere Gesellschaft waren schon vorher voller Dynamik, Veränderung und Unsicherheit. Die großen Themen unserer Zeit lagen zu oft im Schatten des Arbeitsalltags. Faire Zusammenarbeit, Diversität, Klimawandel, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, gesellschaftlicher Zusammenhalt – konsequent darüber gestritten und gehandelt wird bisher nur in wenigen Kulturorganisationen. Dabei ist eines sicher: Die Pandemie wird über kurz oder lang enden, die anderen großen Herausforderungen werden uns weiter begleiten.

¹ <https://de.reuters.com/article/us-health-coronavirus-france-la-tour-inte-idINKBN22K22G>, abgerufen 09.06.2020

Neu orientieren – nicht zurück in alte Muster

Die Pandemie hat kurzerhand die meisten Selbstverständlichkeiten im Kulturbereich zur Seite gewischt. Innerhalb weniger Tage wurden Bühnen gesperrt, Konzerte abgesagt, Museen und Musikschulen geschlossen. Gleichzeitig wurden mehr Aktivitäten denn je ins Digitale verlagert und Zusammenarbeit neu organisiert. Wandel – im Schlechten wie im Guten – ist plötzlich hoch präsent und unumgänglich. Veränderung wird möglich. Entscheidend wird jetzt sein, wie Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeiter*innen, mit dieser Erkenntnis umgehen. Eine Rückkehr zur vermeintlichen Vor-Krisen-Normalität kann nicht der richtige Weg sein, die unsichere Zukunft wird bleiben. Vielmehr ist jetzt der richtige Zeitpunkt die eigene Position neu zu bestimmen. Oder mit den Worten des französischen Philosophen Bruno Latour: „We should not miss the chance of doing something else.”¹

Die Pandemie hat kurzerhand die meisten Selbstverständlichkeiten im Kulturbereich zur Seite gewischt.

Diese Chance zu ergreifen beginnt damit, sich einzugestehen, dass die Lage unübersichtlich ist und bleibt. Dabei besteht die Gefahr, dass sich klassisch-heroische Führungsfiguren in den Vordergrund drängen. Die Bühne ist wie gemacht dafür leichtfertig Orientierung und Handlungsfähigkeit zu versprechen. Natürlich kann schnelles und entschiedenes Handeln nötig sein, aber ebenso liegt die Vermutung nahe, dass die Motivation der alternativlosen Entscheidung eher darin begründet liegt, bestehende Machtstrukturen schnell wieder festzuzurren.

Offenheit und Partizipation

Lasst uns der Krise dadurch etwas Gutes abringen, dass wir innehalten und zuhören. Ehrlich zuhören, ohne vorher schon die Antworten zu kennen. Was braucht es, um auf die Probleme zu reagieren, die unter dem Brennglas der Krise noch deutlicher werden? Welche Antworten lassen sich auf eine Welt im Wandel finden?

Das Zuhören beginnt bei uns selbst, in unserer Organisation: Welches Selbstverständnis prägt die Zusammenarbeit? Wo dienen Strukturen bisher

vor allem dem Machterhalt? Welche Stimmen sind nicht hörbar – sei es, weil sie keinen Raum bekommen oder gar nicht erst in der Organisation zu finden sind? Wie kann um eine geteilte Haltung transparent gerungen werden? Welches Führungsverständnis braucht es für einen solchen Wandel? Welche Ideen für eine unsichere Zukunft können entwickelt werden?

Das ehrliche Zuhören hört nicht an den Grenzen unserer Organisation auf. Die großen Herausforderungen unserer Zeit lassen sich nicht alleine in Angriff nehmen. Welche neuen Bündnisse können geformt werden, in denen Erfolge und Misserfolge geteilt und diskutiert werden? Wo wissen Expert*innen mehr? Mit wem statt über wen sollten wir reden? Wo stößt das eigene Verständnis an Grenzen und wie kann dort trotzdem das Zuhören und der Austausch möglich werden?

Der Veränderungsprozess wird nicht einfach werden, gerade für Führungskräfte entstehen vielfältige, teilweise widersprüchliche Anforderungen: Offenheit fördern, Unsicherheit aushalten, neue Methoden und Führungsansätze lernen und gleichzeitig nachvollziehbare Entscheidungen treffen, die den Mitarbeiter*innen Orientierung geben. Bei einfachen Antworten ist dabei eine gehörige Portion Misstrauen angesagt. Aber eines wird durch die Pandemie deutlich: Veränderung ist möglich. Wenn wir sie wollen.



Julian Stahl promoviert am WÜRTH Chair of Cultural Production bei Prof. Dr. Martin Tröndle an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen an den Schnittstellen von Organisationstheorie und Kulturmanagement und ist Promotionsstipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes. Darüber hinaus verantwortet er seit 2016 den Digitalbereich PODIUM.Digital von PODIUM Esslingen und ist Host des PODIUM Podcasts.

Krise hin, Krise her. Michael Wimmer blickt auf den österreichischen Kulturbetrieb und zeigt auf, dass die Geschehnisse der letzten Wochen kein Auslöser für eine Krise im Kulturbetrieb waren. Sie haben eher die schon seit Jahren gärenden Fehlstellen unter das Brennglas gebracht. Und das ist auf den deutschen Kulturbetrieb 1:1 übertragbar. Lesen Sie selbst.

Kultur sichern statt entwickeln?!

Über falsche Hoffnungen auf die Rückkehr in eine Normalität, die es nie gegeben hat

Ein Kommentar von Michael Wimmer

Karl Kraus hat vor langer Zeit „Österreich als Versuchsstation des Weltuntergangs“ bezeichnet. Und in der Tat müssen auch heute viele Künstler*innen – in ganz Europa – befürchten, dass die seit dem 17. März 2020 verordneten staatlichen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie ihr berufliches Ende bedeuten könnten. Während Österreich mit seinen gesundheitspolitischen Entscheidungen zum internationalen Vorzeigemodell wurde, bahnten sich schon bald die Umrisslinien eines kulturpolitischen Desasters an, das weite Teile des Kulturbetriebs in den Ruin zu reißen droht.

Da waren zum einen die materiellen Konsequenzen in Form von Einnahmenausfällen angesichts der erzwungenen Schließung des Betriebs. Als mindestens ebenso bedrohlich aber wurden die symbolischen Konsequenzen empfunden. Ausgerechnet in der „Kulturnation“ fand sich der Kulturbetrieb rasch am Ende einer Anspruchsleiter wieder, auf der sich andere Wirtschaftszweige in der Öffentlichkeit wesentlich besser Gehör zu verschaffen vermochten. Auch in Bayern wurden vom Ministerpräsidenten Waffenproduktion und Luftfahrt für systemrelevant erklärt, nicht aber staatliche Opernhäuser, Theater oder Bibliotheken¹. Der Schmerz sitzt tief.

Und das erklärt den tiefen Frust in der Szene, begleitet von der Klage über eine ungerechte Behandlung: Da konnte der ansonsten so frei-

¹ www.sueddeutsche.de/kultur/coronavirus-kultur-staat-kuenstler-kunst-systemrelevant-system-feindlich-essay-1.4930729?reduced=true

² <https://igkultur.at/artikel/unterstuetzungsmoeglichkeiten-fuer-von-covid19-massnahmen-betroffene-kunst-und>

heitsliebende Kulturbetrieb noch so sehr anmahnen, die staatlichen Einschränkungen besonders brav eingehalten zu haben. In dieser Phase wurde seine traditionelle Sonderstellung von den politischen Krisenmanager*innen weitgehend negiert, die in der Folge mit Vorwürfen der völligen Ignoranz überschüttet wurden. In Österreich zog eine kulturpolitisch völlig unerfahrene Staatssekretärin für Kunst und Kultur die Reißleine. Von Kabarettisten in Grund und Boden geschmäht, warf sie mitten in der Krise das Handtuch und überließ den Job einer Insiderin der Kunst- und Kulturverwaltung. Diese ist seither mithilfe einer Reihe von mehr oder weniger maßgeschneiderten Unterstützungsmaßnahmen² um Beruhigung der aufgebrauchten Szene bemüht.

Jetzt, da sich die ersten Nebel der staatlich verordneten Schließung des Kulturbetriebs heben, wächst die Hoffnung, früher oder später wieder zur Normalität zurückkehren zu können. Auch wenn die Sicherungsmaßnahmen bislang nur schleppend greifen, so die Erwartung, würde sich der Kulturbetrieb früher oder später erholen und zu alter Strahlkraft zurückfinden.

Vorwärts oder zurück in die guten alten Zeiten

Diese Hoffnungen könnten sich als verfrüht, allenfalls sogar als gefährlicher Bumerang erweisen; ja sie könnten à la longue mehr Schaden anrichten als die zeitlich beschränkten Zwangsmaßnahmen. Schon bald nach Ausbruch der Krise zeigten sich innerhalb der Szene ganz unterschiedliche Lösungsstrategien: Da waren zum einen diejenigen, die auf Teufel komm heraus versuchten, ihr bestehendes Programmangebot möglichst eins zu eins in den digitalen Raum zu verlagern, um so im Kontakt mit ihrem Publikum zu bleiben. Ein anderer Teil entschied sich fürs Totstellen, sagte alle Programme ab und wartet seither auf weitere staatliche Vorgaben. Ein dritter stimmungswaltiger Teil behauptete sich trotzig und erzwang, das scheinbar Unmögliche doch noch möglich zu machen (mit der unbeirrbar lauten Stimme ihrer Präsidentin Rabl-Stadler werden im Unterschied zu den meisten anderen Sommerfestivals die Salzburger Festspiele, wenn auch in abgeschlankter Form stattfinden).

Ein anderer Teil entschied sich fürs Totstellen, sagte alle Programme ab und wartet seither auf weitere staatliche Vorgaben.

³ www.kleinezeitung.at/kultur/klaskik/5797394/styriarte-Chef-Mathis-Huber_Wir-sind-nicht-angehalten-zu-jammern

⁴ www.derstandard.at/story/2000118009468/kultur-staatssekretaerin-mayer-verstehe-mich-als-oberste-lobbyistin

Und dann war und ist da noch eine kleine Gruppe, die die Krise zuallererst als eine Aufforderung begreift, den Kulturbetrieb neu zu erfinden, das bisherige Programmangebot radikal infrage zu stellen, mit neuen Interaktionsformen zwischen Produzent*innen und Publikum zu experimentieren, sich in der Zivilgesellschaft auf die Suche nach Kooperationspartner*innen zu machen oder neue Formate an der Schnittstelle von real und digital zu entwickeln. Ihr Ziel ist die glaubwürdige Behauptung einer ungebrochenen Relevanz des Kunstschaffens in einer im Umbruch befindlichen Gesellschaft (ein gutes Beispiel ist dafür die styriarte, ein regionales steirisches Festival, das mit der Behauptung seines Intendanten „Wir sind nicht da zum Jammern“ seine Programmstruktur völlig umgestellt hat³).

In der Bewältigung der Krise ist die neue Kulturstaatssekretärin auf einen strukturellen Mangel verwiesen, der die österreichische Kulturpolitik bereits seit vielen Jahren verfolgt und jetzt, im Brennglas der Krise seine verstörende Wirkung zeigt: Das Fehlen jeglicher konzeptioneller Grundlagen. Frei nach der Schauspieler-Legende Helmut Qualtinger ist auch sie vom Slogan verwiesen: „Wir wissen zwar nicht, wo wir hin wollen, dafür sind wir aber schneller dort!“ In der Zwischenzeit hofft sie, das Vertrauen der Künstler*innen wieder gewinnen zu können, indem sie sich als „oberste Lobbyistin für den Bereich“⁴ geriert.

„Wir wissen zwar nicht, wo wir hin wollen, dafür sind wir aber schneller dort!“

Diese strukturelle Orientierungslosigkeit vermag sie im Moment noch pragmatisch durch das Versprechen unmittelbar die Existenz sichernder Maßnahmen zu kaschieren. Schon bald aber wird sich auch die neue kulturpolitische Entscheidungsträgerin einem weitgehend selbstreferentiellen, gerne manisch-depressiv argumentierenden Kulturbetrieb gegenübersehen, der sich von politischen Vorgaben zuallererst in seiner Freiheit bedroht sieht, um stattdessen auf bewährte Umgangsformen, die allesamt durch ein hohes Ausmaß an Personalisierung und Informalität geprägt sind, zu setzen. (Auch dazu gibt es ein Zitat von Karl Kraus in „Die letzten Tage der Menschheit“, wo sich zwei treffen, die es sich gerichtet haben: „Ich bin hinaufgegangen und hab mirs gerichtet.“)

⁵ <https://kulturmanagement.blog/2019/02/01/die-soziale-lage-der-kunst-schaffenden-in-oesterreich-2018/>

Die unerwartete Rückkehr des Staats und der Utopieverlust des Kulturbetriebs

Gesamtgesellschaftlich erleben wir heute anscheinend die Rückkehr des Staats, der sich mit dem Slogan „Koste, was es wolle“ scheinbar mühelos über die Kräfte des Marktes erhebt. Dabei hat es noch vor kurzer Zeit zum guten Ton liberaler Kulturpolitik gehört, möglichst weite Teile des Kulturbetriebs den Erfolgskriterien des Marktes zu überantworten. Die Folgen zeigen sich jetzt anhand eines existenzbedrohenden Wegbrechens der Einnahmen, inhaltlich aber an einem Utopieverlust bzw. an einer den Betrieb dominierenden resignativen Haltung, wenn es darum geht, sich noch einmal als ein Ort zu positionieren, wo Zukunft bereits heute stattfindet. Diese Funktion haben ganz offensichtlich Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der großen Digitalkonzerne übernommen.

Und so zeigt sich eine, durch die Krise verschärfte Reihe struktureller Probleme, die zu bearbeiten sich die österreichische Kulturpolitik bisher standhaft geweigert hat. Kein Wunder also, dass die Kräfte, die jetzt nach „Kultursicherung“ anstatt einer Beschleunigung von „Kulturentwicklung“ rufen, nach wie vor den Diskurs bestimmen. Obwohl (oder gerade weil) vielen Akteur*innen das Wasser mittlerweile bis zum Hals steht (selbst von renommierten Häusern hört man bereits Bankrotterklärungen), pochen sie auf staatliche Unterstützung zur Rückkehr zu einem Status pro ante und mutieren so ungewollt zu einer almosenheischenden Arriere-Garde, die angesichts der umfassenden gesellschaftlichen Umwälzungen immer weiter ins gesellschaftspolitische Abseits gerät.

Der Kulturbetrieb als Repräsentanz gesellschaftlicher Ungleichheit

Die Liste an Problemen ist lang: Kaum ein anderer gesellschaftlicher Bereich leistet sich – kulturpolitisch weitgehend unwidersprochen, weil mit dem Anspruch künstlerischer Autonomie legitimiert – noch ein derartiges Ausmaß an sozialer Ungleichheit: Frei nach dem Motto „The Winner Takes it All“ stehen wenigen privilegierten Akteur*innen eine große Mehrzahl von, in äußerst prekären Arbeits- und Produktionsverhältnissen Tätigen gegenüber (so beträgt das jährliche Durchschnittseinkommen aus künstlerischer Tätigkeit in Österreich nach einer Studie zur sozialen Lage der Kunstschaffenden rund 5.000 Euro⁶).

⁶ www.sueddeutsche.de/kultur/corona-krise-und-schauspieler-das-ende-des-schmetterling-shaften-1.4926846

⁷ www.derstandard.at/story/2000118022254/mich-bekommt-keiner-vom-tisch

Das Feedback auf die bislang aufgelegten Hilfsmaßnahmen lassen darauf schließen, dass sie das bestehende soziale Gap weiter vertiefen werden; schon jetzt sehen sich eine Reihe vor allem kleinerer Initiativen, die bereits zuvor um ihre Existenz gerungen haben, zum endgültigen Aufgeben gezwungen. Andere Künstler*innen⁶ stellen ernüchtert fest, dass die Art ihrer Beschäftigungsverhältnisse darüber entscheiden, ob sie in den Genuss der getroffenen Maßnahmen kommen oder nicht. Selbst in renommierten Institutionen wie der Bundestheaterholding ist zumindest bei einem Teil der Beschäftigten erst gar nicht geklärt worden, ob sie selbstständig oder unselbstständig tätig sind. Andere sind gezwungen, permanent zwischen freiberuflicher und abhängig beschäftigter Tätigkeit zu changieren, um jetzt zwischen den verschiedenen Ansprechstellen hin und her geschickt zu werden⁷.

Zur vollen Sichtbarkeit kommt in diesen Tagen auch das große Ungleichgewicht zwischen dem politischen Willen zur Gestaltung und Aufrechterhaltung gigantomanischer Kulturprojekte.

Zur vollen Sichtbarkeit kommt in diesen Tagen auch das große Ungleichgewicht zwischen dem politischen Willen zur Gestaltung und Aufrechterhaltung gigantomanischer Kulturprojekte wie etwa dem Humboldt-Forum in Berlin, das bis heute um seine inhaltliche Ausrichtung ringt. Und auf der anderen Seite der mühsame Überlebenskampf weiter Teile der freien Kunst- und Kulturszene, die mit großer Mühe weite Teile einer dezentralen kulturellen Infrastruktur aufrechterhalten und doch mit vergleichsweise sehr bescheidenen Mitteln zurechtkommen müssen. Zur wachsenden Verungleichung gehört auch, dass die meisten fix angestellten Mitarbeiter*innen dieser Kulturtanker dank lukrativer Kurzarbeitsmodelle besser durch die Krise als so manchem/er Betreiber/in einer ambitionierten Ich-AG abseits der privilegierten kulturellen Leitbetriebe, auf die das gesamte Risiko abgewälzt wird.

Dieser kulturpolitische Skandal, der den Kulturbetrieb spätestens mit dem Ausbruch der Krise zu einem gesamtgesellschaftlichen Beispiel von Bad Practice im Bereich der Arbeitsorganisation macht, hat die Konkurrenzverhältnisse der Akteur*innen auch untereinander verschärft. Dabei weitgehend auf der Strecke geblieben ist ein solidarisches Grundver-

ständnis, das von einem bösen Hauen und Stechen im Kampf um persönliche Vorteile abgelöst worden ist. Die Folge ist eine nachhaltige Beschädigung des Images des Kulturbetriebs in einer breiteren Öffentlichkeit (diese destruktive Entwicklung kann in Deutschland mit seinen starken verbandlichen Strukturen noch etwas aufgefangen werden; in Österreich mit seiner unübersichtlichen Vielzahl an schwachen Interessensvertretungen ist das Sinken diesbezüglicher Hemmschwellen unschwer feststellbar. Zu diesem Eindruck trägt auch bei, dass just zu dem Zeitpunkt, in dem es einzelnen Kabarettisten gelungen ist, die Kunststaatssekretärin zur Aufgabe zu zwingen, eine eigene IG Kabarett ins Leben gerufen wurde. In jedem Fall klebt an dieser Szene seither das Label einer zerstörerischen Kraft, die es schafft, sich ein genehmes politisches Personal herbei zu „sketschen“).

Dabei auf der Strecke geblieben ist ein solidarischer Grundverständnis, das von einem bösen Hauen und Stechen im Kampf um persönliche Vorteile abgelöst worden ist.

In diesem Zusammenhang ist wohl auch die Kontinuität diktatorischer Machtansprüche vieler künstlerischer Leitungen zu sehen, der durch den kulturmanageriellen Diskurs der letzten Jahre nur sehr unzureichend infrage gestellt werden konnte. Ausgerechnet deren führende Vertreter*innen lassen ihre Belegschaften in der Krise weitgehend allein, um so als Krisenmanager*innen zu versagen (manche der höchstbezahlten Kulturmanager*innen des Landes sind seit der Schließung des Hauses einfach auf Tauchstation gegangen und haben die Kommunikation mit ihren Belegschaften, so einige Quellen, einfach abgebrochen).

Abseits der großen Kultureinrichtungen hat sich in den letzten Jahren – nicht zuletzt wegen beträchtlichen Ausweitungen des öffentlichen (und zunehmend auch privaten) Förderwesens – eine vielfältige Kulturszene zu etablieren vermocht, die heute niemand mehr auch nur annähernd zu überblicken vermag. Diese scheint heute in besonderer Weise bedroht. Aber schon auf Grund einer völlig vernachlässigten systematischen Kulturforschung finden sich keine hinreichenden Datenlagen über die je spezifischen Produktions-, Vermittlungs- und Rezeptionsweisen. Entsprechend überfordert erscheinen staatliche Akteur*innen bei der

Konzeption maßgeschneiderter Hilfestellungen. Dazu kommt, dass sie – oft nur indirekt als kulturpolitische Akteur*innen wahrgenommen – auf ganz unterschiedliche Zuständigkeiten treffen und bei ganz unterschiedlichen Ressorts wie Jugend- und Sozialhilfe, schulische und außerschulische Bildung, Kommunal- und Standortentwicklung als Anspruchswerber*innen auftreten.

Ein Kulturbetrieb, der sich über die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen erheben weiß

Ein ähnliches, ausschließlich auf die eigene Profilierung bedachtes Führungsverhalten wäre heute in allen anderen Wirtschaftszweigen undenkbar. Dass weibliche Beschäftigte ungebrochen über männliche Diskriminierung klagen, stellt dabei fast schon einen Nebenschauplatz dar. Ungewollt deutlich zeigen sich mit seiner temporären Schließung die ökologisch negativen Auswirkungen des Kulturbetriebs, der mit seinem exzessiven Tourneewesen einen unverhältnismäßigen ökologischen Fußabdruck hinterlässt. Diese Form der strukturellen Bewusstlosigkeit straft alle Selbstbeschreibungen, der Kulturbetrieb verstehe sich in innovativer und kreativer Weise als Vorreiter gesellschaftlicher Entwicklungen, unmittelbar Lügen.

Art und Ausmaß der durch kulturelle Produktion verursachte Umweltunverträglichkeit hängt eng mit dem Umstand zusammen, dass sich weite Teile des aus unmittelbarer staatlichen Verwaltung losgelösten Kulturbetriebs in den letzten Jahren als verlängerter Arm der internationalen Tourismusindustrie neu positioniert haben. Und siehe da: Mit dem Hochziehen der Grenzen und dem damit verbundenen Ausbleiben der internationalen Gäste geriet ganz plötzlich das Selbstverständnis weite Teile des Betriebs ins Wanken. Dahinter zeigt sich, dass es vor allem die internationalen Gäste waren, für die das Programmangebot erstellt worden war, um gute Auslastungszahlen und damit verbundene Einnahmen zu erzielen. Im Vergleich dazu wurde das lokale Publikum bestenfalls als ein hindernder Bleifuß verhandelt, der mittels aufwändiger Bildungs- und Vermittlungsaktivitäten an der Stange gehalten werden musste. Also verzichteten viele Kultureinrichtungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf ein möglichst frühzeitiges Aufsperrn, um erst einmal die Rückkehr der wesentlich leichter handelbaren Tourist*innen abzuwarten.

⁸ www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/staatsministerin-fuer-kultur-und-medien/eine-milliarde-euro-fuer-neustart-kultur-1757174?fbclid=IwAR1axaWxGEQmi4fbD1OlfmijtQFjUqeQ9QvUVpWPhgDjCl4NntARnRETxE

Auch wenn einzelne Wortführer*innen im Kampf um weitere staatliche Fördermittel nicht müde werden, „Kultur als unverzichtbares Lebensmittel für alle“ zu propagieren, so lassen diese Sager*innen immer weniger vergessen machen, dass das Gros staatlicher Mittel nach all den Jahren einer „Neuen Kulturpolitik“ nach wie vor vorrangig dem kulturellen Konsumverhalten eines wohlhabenden Mittelstands zugutekommt. Dieses nimmt das Programm als Teil eines umfassenden internationalen Angebots der Freizeitindustrie wahr, von dem es sich freilich keinerlei gesellschaftsveränderndes Potential mehr erwartet. Als größtenteils der älteren Generation zugehörig wird sich diese besondere Risikogruppe auf absehbare Zeit zweimal überlegen, sich der Gefahr des engen physischen Miteinanderseins in geschlossenen Veranstaltungsräumen auszusetzen. All diejenigen hingegen, die nicht erst in der aktuellen Krise einen täglichen Kampf ums Überleben führen müssen, fühlen sich, wenn sie die Behauptung überhaupt zur Kenntnis nehmen, zunehmend vom kultursichernden Anspruch einer ansonsten weitgehend selbstreferentiell agierenden Kulturszene bestenfalls negativ provoziert.

Zwischen staatlichen Zwangsmaßnahmen und Unterstützungslösungen: Tropfen auf dem heißen Stein

„Wer schnell hilft, hilft doppelt“ hieß die einzig mögliche kulturpolitische Losung nach dem Ausbruch der Pandemie. Für allfällige Schwerpunktbildungen zugunsten einer Strategie für die Zeit nach der Krise blieb da keine Zeit. Während es in Österreich erst nach dem personellen Wechsel im Staatssekretariat gelang, zusätzliche Mittel für Künstler*innen zur Verfügung zu stellen, wurde in Deutschland ein, in Österreich neidvoll beobachtetes weil möglichst alle Teilbereiche ansprechendes Paket für einen „Neustart Kultur“ in der Größenordnung von einer Milliarde Euro verabschiedet⁸. So beeindruckend die Zahl fürs Erste klingen mag; Beobachter*innen weisen dennoch darauf hin, dass der jährliche Umsatz des gesamten deutschen Kultur- und Kreativbereichs in einer Größenordnung von 170 Milliarden Euro liegt. Damit sollte klar sein, dass selbst eine Überbrückungshilfe von einer Milliarde Euro bei weitem nicht ausreichen wird, die Wiederherstellung des Kulturbetriebs in seiner Fassung vor Ausbruch der Epidemie zu sichern.

Dabei zu berücksichtigen ist eine unübersichtliche föderale Verwaltungsstruktur sowohl in Deutschland als auch in Österreich, die gemeinsame Lösungen, etwa im Bereich der Wiedereröffnung erschwert. Beispiel-

haft kann dafür die Stadt Wien herangezogen werden, wo einerseits die Kulturstadträtin umfangreiche Maßnahmen zur Wiederherstellung eines Vertrauensverhältnisses mit der Szene setzt, andere Ressorts der Stadtverwaltung die bundesweiten Verordnungen aber sehr restriktiv auslegen und damit die volle Wiederinbetriebnahme der kulturellen Infrastruktur in weite Ferne rücken lassen. Zu konstatieren ist zur Zeit ein Wettlauf der Bundesländer, wobei Salzburg vorerst die Nase vorne zu haben scheint (nicht zuletzt wegen des massiven Interesses der Tourismusindustrie verstand man sich dort zu einer möglichst „liberalen“ Auslegung, um so die Durchführung der Salzburger Festspiele zumindest in redimensionierter Weise zu ermöglichen. Der lobbyierende Salzburger Landeshauptmann persönlich hat dafür die Konzepte erstellt, die in der Folge auch von Bundesseite akzeptiert und übernommen wurden).

Die Kehrseite dieser Entwicklung liegt in der Erwartung eklatanter finanzieller Probleme vieler Länder und Gemeinden.

Die Kehrseite dieser Entwicklung liegt in der Erwartung eklatanter finanzieller Probleme vieler Länder und Gemeinden. Taten sich zuvor schon Kommunen schwer, ihre kulturelle Infrastruktur aufrecht zu erhalten, so ist zu erwarten, dass sich diesbezügliche Schwierigkeiten nach Aufheben des Lockdown weiter zuspitzen werden. Trotz einiger Gegenbeweise (die sich – wie im Fall Wien, das einen breit angelegten Kultursommer verspricht – taktischen Überlegungen einer Vorwahlzeit verdanken) müssen beträchtliche Kürzungen der öffentlichen Kulturhaushalte auch auf mittlere Frist erwartet werden. Diese werden – schon auf Grund einer krisenhaften Wirtschaftsentwicklung samt exorbitanter Arbeitslosenzahlen – von privaten Sponsoren nicht mehr aufgefangen werden können.

Der fatale Wirtschaftseinbruch, von dem heute noch niemand sagen kann, ob und wenn ja wann er kompensiert werden kann, verweist zuletzt auch noch auf eine besondere Form der Desillusionierung. War vor wenigen Jahren noch der Bereich der Kreativwirtschaft der Hoffnungsträger schlechthin, so zeigen sich mit der Krise die Schattenseiten in besonderer Weise: Es sind gerade die in diesem Sektor – in der Regel ebenso flexibel wie sozial schwach abgesicherten – Beschäftigten, die den

gegenwärtigen Einbruch besonders brutal zu spüren bekommen. Während sich dienstrechtlich abgesicherte Angestellte des Kulturbereichs ohne große Abschlüge in die Kurzarbeit retten konnten, wurde diversen „neuen Selbstständigen“ von einem Tag auf den anderen der berufliche Boden entzogen. Viele von ihnen, soviel steht schon heute fest, werden ihr Unternehmen nicht über die Krise retten können; umso weniger, als fast alles dafür spricht, dass sich die Nachfrage ihrer Dienstleistungen (bis auf diejenigen im digitalen Medienbereich) auf längere Sicht nicht erholen wird.

Die wenigen, hier nur andeutbaren Charakteristika des Kulturbetriebs lassen ihn als einen Akteur erkennen, der nach all den Jahren der strukturellen Beharrung für die Bewältigung dieser Krise äußerst schlecht gerüstet erscheint. Und wir stellen erstaunt fest – nach dem wir uns den idealistischen Sand zur Bedeutung von Kunst und Kultur zur Verbesserung der Gesellschaft aus den Augen gerieben haben –, dass uns ausgerechnet im Kulturbereich die gesellschaftlichen Widersprüche, die unsere Gesellschaften charakterisieren, in besonderer Drastik entgegen treten.

Der Kulturbetrieb ist ein Akteur, der nach all den Jahren der strukturellen Beharrung, für die Bewältigung dieser Krise äußerst schlecht gerüstet erscheint.

Vieles spricht also dafür, dass sich der Sektor noch längere Zeit in schmerzvoller Weise mit den Konsequenzen dieser Umbruchsphase (die freilich bereits lange vor Corona begonnen hat) auseinandersetzen wird müssen.

Über den Verlust eines Kulturbetriebs, der gesellschaftspolitisch Stellung bezieht

Als hilfreich bei der Bewältigung könnte sich die Wiederaufnahme eines breit gefassten kulturpolitischen Diskurses sein, der sich nicht auf Wahrnehmung auf Bestandsinteressen beschränkt. Zur Disposition steht nicht mehr und nicht weniger als eine Neuverortung des Kulturbetriebs im gesellschaftlichen Gefüge, um dort seine ungebrochene Relevanz unter Beweis zu stellen. In diesem Zusammenhang fällt auf, dass die vorsichti-

gen Versuche zumindest eines Teils der Kulturszene, sich gegenüber den wachsenden rechtspopulistischen und neo-autoritaristischen, ausländergefeindlichen und kultureltnativistischen Kräften zu positionieren, mit dem Ausbruch der Krise faktisch zum Erliegen gekommen sind.

Stattdessen zeigte sich unverhüllt ein Kulturbetrieb, der verzweifelt um seinen Selbsterhalt ringt und dabei feststellen muss, wie ihm seine potentiellen Bündnispartner*innen abhandenkommen. Es bedurfte einer besonders grausamen rassistischen Gewalttat in den USA, um den Kulturbetrieb auch hierorts daran zu erinnern, dass das Virus die ungleichen Machtverhältnisse nicht außer Kraft gesetzt hat. Vieles spricht dafür, dass wir vor einer neuen Phase dirigistischer Herrschaftsansprüche stehen, die – wie sich bereits jetzt in einer Reihe europäischer Länder zeigt – beträchtliche Auswirkungen auch auf die künftige inhaltliche Ausrichtung des Kulturbetriebs haben wird.

Auf pragmatischer Ebene zeigt sich unschwer, dass es umfassender Neuverhandlungen der arbeits- und sozialrechtlichen Grundlagen im Kulturbereich bedarf. Dazu gehört auch die Überwindung einer überkommenen Kategorisierung in dienstvertraglich abgesicherte und freie Beschäftigungsformen, in ihrer bestehenden Form weniger auf Freiheits- vielmehr auf neue Ausbeutungsverhältnisse hindeuten (die wenigen Ausnahmen prominenter Künstler*innen, die als „Freischaffende“ einen fixen Bestandteil des internationalen Jet-Set bilden, bestätigen da nur die Regel). Dazu gehören auch alle Überlegungen einer unbedingten Mindestsicherung, die angesichts der Krise in einzelnen deutschen Bundesländern wie Bayern gerade erprobt werden.

Die vielen ungenutzten Potentiale der Kooperation

Ein Schlüsselbegriff künftiger Entwicklungsszenarien könnte der Begriff der Kooperation darstellen. Entlang der Ansprüche wachsender Interdisziplinarität, Intersektionalität oder Interaktivität bezieht er sich auf ein neues Miteinander von Vertreter*innen unterschiedlicher Kunstsparten, deren Trennung im Rezeptionsverhalten des Publikums schon lange nicht mehr die kategoriale Bedeutung hat als ihm das angesichts einer institutionellen Erstarrung suggeriert wird. Dazu gehört aber auch die Öffnung der traditionellen kulturellen Infrastruktur gegenüber freien Initiativen, um sich gegenseitig zu ergänzen und zu unterstützen. Als überlebenssichernd könnte sich auch die engere Anbindung des Kultur-

betriebs an andere Akteur*innen der Zivilgesellschaft erweisen, um auf diese Weise nochmals eine „kritische Masse“ zur Durchsetzung wichtiger gesellschaftspolitischer Anliegen zu erzielen. Und schließlich könnte es auch um ein neues Miteinander zwischen Kulturproduzent*innen und Rezipient*innen gehen, die sich in neuen Interaktionsformen wiederfinden, um auf diese Weise überkommene Trennungen zwischen „Kulturschaffenden“ und ihrem Publikum zu überwinden.

Digitalisierung ist kein nettes Add-on sondern Ausdruck eines Epochenbruches

Ja, und dann ist da noch der Aspekt der Digitalisierung, von dem der Kulturbetrieb bisher gemeint hat, er betreffe alle Lebens- und Arbeitsbereiche der Menschen, nur nicht ihn selbst. Zwar wurden in den letzten Monaten vielfältige Versuche unternommen, das bestehende Programmangebot in den digitalen Raum zu transferieren. Und doch überwiegt in der Szene die Hoffnung, möglichst bald zur einzig wahren, weil unmittelbar physischen Begegnung zurückkehren zu können.

Dieses Bestehen auf die Körperlichkeit von Kunstwahrnehmung könnte sich insofern schon bald als ein Trugschluss erweisen, als – mit Peter Weibel gesprochen – zur Zeit ein umfassender kultureller Lernprozess stattfindet, der die bislang kategoriale Trennung von realer und digital vermittelter Welt obsolet macht. Suggestiert das kulturelle Verhalten der jungen Generation schon jetzt Digitalität als schiere Erweiterung realer Möglichkeiten, so ist in jedem Fall zu vermuten, dass der massenhafte Lernprozess im Umgang mit digitalen Medien, der in den letzten Monaten alle Generationen umfasst hat, nachhaltige Auswirkungen auf das Rezeptions- und Interaktionsverhalten auch gegenüber traditionellen kulturellen Vermittlungsformen haben wird.

Ähnlich wie im Bereich der „alten“ Medien werden sich Kultureinrichtungen zunehmend unter dem Druck wieder finden, ihre Stellung als „Türhüter“ kultureller Inhalte begründen zu müssen. Immerhin führen Social Media vor, wie Inhalte unmittelbar unter den Nutzer*innen getauscht werden können, ohne dass dafür noch Instanzen der Selektion und der Qualitätssicherung als nötig erachtet werden. Ganz ähnliche Legitimationszwänge des traditionellen Kulturbetriebs könnten sich auch in Bezug auf den ungehinderten Zugang zu digitalen Kulturräumen ergeben.

Eine weitere nachhaltige Konsequenz könnte sich aus der Außerkraft-Setzung des Baumolschen Gesetzes ergeben, wonach sich im Kulturbereich keine Produktivitätsgewinne erzielen ließen. Mit einem massenhaften Einsatz digitaler Formate, die in der Lage sind, unmittelbaren Augenschein und mediale Vermittlung zur Deckung zu bringen, beschränkt sich das Programmangebot nicht mehr auf die begrenzte Anzahl an Besucher*innen vor Ort sondern richtet sich – 50 Jahre nach dem Anspruch einer „Kultur für alle“ – an eine prinzipiell unlimitierte Anzahl an Rezipient*innen. Als solche unterliegen sie nicht mehr den institutionellen Zugangszwängen sondern machen sie in jeder Lebenssituation souverän bei der Wahrnehmung ihrer kulturellen Vorlieben, wo, wann und mit wem auch immer. Die Unkenrufe, dies könnte es erleichtern, Kürzungen bei den öffentlichen Kulturhaushalten durchzuführen, sind schon jetzt unüberhörbar. Umso wichtiger erscheint gerade jetzt die Notwendigkeit für den Kulturbetrieb, sich an der Schnittstelle zwischen real und digital in überzeugender Weise mit der Neuentwicklung überzeugender Formate neu zu positionieren.

Umso wichtiger erscheint gerade jetzt die Notwendigkeit für den Kulturbetrieb, sich an der Schnittstelle zwischen real und digital in überzeugender Weise mit der Neuentwicklung überzeugender Formate neu zu positionieren.

Für all diese Herausforderungen scheint die seit den 1970er Jahren sukzessive entstandene Praxis staatlicher Kunst- und Kulturförderung nicht gerüstet. Auch sie wurde von den Auswirkungen der Krise völlig unvorbereitet getroffen (bis heute zeigt sich schmerzlich das Fehlen umfassender Notfallpläne). Vieles läuft auf den Bedarf einer weitgehenden Neuerfindung der Kunst- und Kulturverwaltung hinaus, die künftig um die Entwicklung von Orientierung gebender Schwerpunkte nicht herumkommen wird können. Hilfestellung dabei könnte ihr eine bislang weitgehend vernachlässigte Kulturpolitikforschung geben, die mit der Erstellung und Interpretation von Daten die Grundlage für eine neue Qualität von „Evidence Based Policy“ bereit zu stellen vermag.

Über eine ungebrochene Kraft, die in einer Kunst liegt, die sich dem System verweigert

Weite Teile des Kulturbetriebs haben sich zuletzt – aus sehr nachvollziehbaren Gründen – in fast schon verzweifelter Weise auf die Behauptung ihrer „Systemrelevanz“ beschränkt. Offenbar wurde dabei nur zu oft eine defensive Haltung, die sich die Lösung ihrer Probleme vor allem von den Vertreter*innen eben dieses Systems erwartet. Dementgegen hat zuletzt Reinhard Brembeck in der Süddeutschen Zeitung nochmals darauf hingewiesen, dass das Leitmedium des Kulturbetriebs, die Kunst, sich nicht darauf beschränkt, das System zu stabilisieren, sondern es zu irritieren und infrage zu stellen: „Kunst und Künstlern wohnt immer auch ein systemgefährdender bis systemfeindlicher Nucleus inne, der innen wesentlich und zentral für ihre Verführungskraft ist. Kunst, darf, kann und muss ohne Rücksicht auf Moral, Gesetze, Ideologien und guten Geschmack unbekannte Welten erdichten, die in der Wirklichkeit unmöglich wären.“

Diese Zuschreibungen der Kunst könnten vielen, die sich zur Zeit auf Bestandssicherung konzentrieren und unter den von der Epidemie hervorgerufenen Unsicherheiten ohnehin schon genug leiden, nachgerade als Affront erscheinen. Sie aber einfach als unzeitgemäß zur Seite zu schieben, würde entweder bedeuten, die unter den Krisenphänomenen liegenden Kontinuitäten eines sukzessiv an den gesellschaftlich an den Rand geratenen Kulturbetriebs nicht mehr sehen zu wollen. Oder aber das, um was es – angeblich – im Kulturbetrieb eigentlich geht, um die herausragende Erkenntnisform Kunst, schlicht für irrelevant für die Verhandlung des Status quo des gesellschaftlichen Miteinanders zu erklären.

Ihnen sei entgegengehalten, dass sie sich damit einer großen Chance benehmen. Gerade in dieser verunsicherten Zeit könnte sich die „Nichtsnutzigkeit“ der Kunst als eine besondere Qualität erweisen, wenn es darum geht, die Tür zu bislang unvorstellbarer Möglichkeitsräume aufzustoßen. Dass wäre dann auch die Voraussetzung dafür, der Kulturpolitik noch einmal die gebührende Relevanz zu verleihen, um so den Sektor nochmals ins Zentrum gesellschaftlicher Entwicklung zu führen.

Damit dorthin, wo Unsicherheit die zentrale Ressource von Kulturentwicklung darstellt. Im Umgang mit einer Kunst, die dazu einlädt, uns mit möglichen Zukunftsszenarien auf ebenso spielerische, lustvolle und

wohl auch schmerzliche Weise auseinanderzusetzen. Anstatt auf der krisenbedingten Suche nach Wiederherstellung einer falschen Normalität unsere Vorstellungskraft auf dem Altar trügerischer Sicherheit zu opfern. Vielleicht die einzige Möglichkeit, die Ankündigung des Weltuntergangs noch einmal zu vertagen.



PD Dr. Michael Wimmer ist Gründer von EDUCULT. Seit 2018 ist er Direktor des Forschungsinstituts und nimmt die Funktion des Vorstandsvorsitzenden wahr. Aus diesen Tätigkeiten sowie als langjähriger Geschäftsführer des Österreichischen Kulturservice (ÖKS), als Musikerzieher und Politikwissenschaftler bringt er umfassende Erfahrungen in die Zusammenarbeit von Kunst, Kultur und Bildung ein.

Anzeige

Die Leitmesse für das Gastspieltheater

INTHEGA-Theatermarkt
19./20. Oktober 2020 | Bielefeld

Das „Exotische“ liegt so nah

Corona als Trendbeschleuniger im Kulturtourismus

Ein Beitrag von Yvonne Pröbstle

Restart-Kampagnen schießen aktuell im Destinationsmarketing wie Pilze aus dem Boden. Immer im Fokus: der Inlandsgast. Landauf, landab wird der Urlaub vor der eigenen Haustür beworben. Und auch die Bundesländer demonstrieren in Sachen Tourismus den förderalen Schulterschluss. Gemeinsam haben sie die Kampagne „Entdecke Deutschland“ gelauncht, um für das Reiseland Deutschland in den eigenen Reihen zu werben.¹ Die Konzentration auf den Inlandstourismus kommt wenig überraschend. Die Reisebranche reagiert auf die Bedürfnisse der Nachfrage. Der Reisepuls Deutschland 2020, eine Bevölkerungsbefragung, die im Mai 2020 erstmals von der Branchenplattform destinet.de durchgeführt wurde, hinterlegt den Inlandstrend mit Zahlen: 50 Prozent der Befragten erwägen eine Reise innerhalb der Bundesgrenzen. Der Großteil hat zudem noch keine konkreten Reisepläne gemacht und Buchungen vorgenommen.² Das heißt, spätestens jetzt ist der Moment für die Destinationen gekommen, den potenziellen Gast zu inspirieren und zu überzeugen. Wer dagegen nicht verreisen möchte bzw. kann, weil er das Sicherheitsrisiko als zu hoch empfindet oder die Ressourcen für eine Urlaubsreise nicht aufbringen kann, für den stellen Tagesausflüge in die nähere Region möglicherweise eine Alternative dar, wie es eine Untersuchung der Agentur pilot, Hamburg nahelegt.³ Und umgekehrt wird der Incoming-Tourismus aus dem Ausland so schnell nicht wieder an Höhe gewinnen, wie wir es zuletzt gewohnt waren, auch wenn Beschränkungen weiter gelockert bzw. aufgehoben werden.

Keine überraschender Trend

Wer allerdings im Inlandstourismus einen kurzen Trend sieht, der erkennt die Zeichen, die es bereits vor der Pandemie gab. Auf die Frage, wo es in der heutigen Zeit überhaupt noch etwas Exotisches zu entdecken gebe,

- ¹ Siehe www.entdeckedeutschland.de
- ² Diese und weitere Ergebnisse der Befragung sind hier einsehbar: www.destinet.de/reisepuls-deutschland.
- ³ Siehe www.pilot.de/neuigkeiten/pilot-radar-deutsche-suchen-ihr-neues-urlaubsgluueck-in-der-region/
- ⁴ „Der Reisende ist nur ein Tourist, der abstreitet, einer zu sein“, Interview von Daniel Weber mit Marco d' Eramo. In: *Wir Touristen*, NZZ Folio / Oktober 2018. Online verfügbar unter <https://folio.nzz.ch/2018/oktober/der-reisende-ist-nur-ein-tourist-der-abstreitet-einer-zu-sein/>; siehe ebenfalls D'Eramo, Marco (2018): *Die Welt im Selfie. Eine Besichtigung im touristischen Zeitalter*, Berlin.
- ⁵ Schäfer, Robert (2015): *Tourismus und Authentizität. Zur gesellschaftlichen Organisation von Außeralltäglichkeit*, Bielefeld, S. 12.
- ⁶ Richards, Greg / Antonio Paolo Russo (2014): *Alternative and creative tourism: Developments and prospects*. In: Ders. (Hrsg.): *Alternative and Creative Tourism*, Arnhem, S. 4-9, hier S. 5.
- ⁷ Kirig, Anja (2013): *Tourismusreport 2014*, Frankfurt a.M., S. 64.
- ⁸ Siehe ausführlich Baumann, Christoph (2018): *Idyllische Ländlichkeit. Eine Kulturgeographie der Landlust*, Bielefeld.

antwortete der italienische Journalist und Autor Marco d'Eramo im Interview mit der Neuen Zürcher Zeitung: „Das Exotische ist meiner Meinung nach das Nahe.“⁴ Was einst trefflich als Demokratisierung des Reisens beschrieben wurde, spielt sich längst nicht nur in der Freizeit ab. Wir sind es gewohnt, für Ausbildung und Beruf regelmäßig zu reisen und dazwischen belohnen wir uns mit Kurztrips oder mit längeren Auslands- und Fernreisen. Reisen sind zum festen Bestandteil unseres Lebensstils geworden. Der Wohlstand in einer mobilen und digitalen Welt macht es möglich. Kurzum, keine Gesellschaft war je reiseerfahrener. Und doch wächst eine Sehnsucht. Es ist die Suche nach vermeintlich wahren Entdeckungen und authentischen Begegnungen, denn „Touristen sind für andere Touristen untrügliche Marker für die Inszeniertheit des jeweiligen Settings, in das sie geraten sind und ‚ent-authentifizieren‘ sich gegenseitig ihre Destinationen durch ihre bloße Präsenz.“⁵ Dieses Phänomen ist nicht neu, aber es war noch nie so augenscheinlich wie im Zeitalter des Massentourismus.

Aber wohin reisen, wenn die Welt bereits entdeckt scheint? Die Entdecker*innen unter den Tourist*innen halten es vermutlich wie Marco d'Eramo und suchen ihr Reiseglück in der Nähe. Schon vor einigen Jahren ließen Trendforscher*innen daran keinen Zweifel und prognostizierten vor allem Destinationen auf dem Land eine rosige Zukunft: „Sheer numerical logic dictates that as tourism grows and people attain more travel experience, the frontier of discovery will shift from remote regions to those areas closer to home that have previously been ignored by tourists.“⁶ Die Konsequenz: „ländliche Räume werden neu entdeckt, neu belebt, neu kultiviert.“⁷ Hier scheint der Traum vom exotischen Reisen plötzlich einlösbar – und zwar ganz ohne „Flugscham“ und lästige „Over Tourism“-Erscheinungen. Möglichst „nachhaltig“ eben. Wenn sich also in dieser Sommersaison und darüber hinaus eine gestiegene „Landlust“⁸ unter Tourist*innen breit macht, dann wirken die Folgen von Corona als Beschleuniger für einen Trend, den wir bereits vor Beginn der Pandemie erkennen konnten.

Chancen für den Kulturbetrieb, wenn man sie nutzt

Dass die Zeichen auch für Kulturangebote in ländlichen Destinationen günstig stehen und es Kulturtourist*innen nicht nur in Metropolen und Großstädten, sondern verstärkt auch in mittelgroßen und kleineren Städten sowie auf dem Land gibt, ist im Übrigen ebenfalls bereits belegt. Jede zweite Kultur Einrichtung, darunter überdurchschnittlich häufig solche in ländlichen und naturnahen Reisegebieten, konnte in den letzten fünf Jahren eine wachsende

⁹ Hier und im Folgenden Burzinski, Matthias/Lara Buschmann/Yvonne Pröbstle (2018): Kulturtourismusstudie 2018. Empirische Einblicke in die Praxis von Kultur- und Tourismusakteuren, in: https://kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/subsites/2c-kuma-t-01/PDF/Forschung/Kulturtourismusstudie_2018_final.pdf; siehe außerdem Pröbstle, Yvonne (2016): Was kann und was braucht der Kulturtourismus? Fragen an und Antworten von Kulturakteuren. In: Kultur Management Network Magazin (Februar 2016), Nr. 110, S. 6–13.

¹⁰ Siehe zum Thema Kulturtourismus im ländlichen Raum auch die Beiträge in Hausmann, Andrea (Hrsg.) (2020): Handbuch Kulturtourismus im ländlichen Raum. Chancen – Akteure – Strategien, Bielefeld.

Zahl touristischer Besucher*innen verzeichnen, so ein zentrales Ergebnis der Kulturtourismusstudie 2018.⁹ Als Gründe für diese positive Entwicklung nannten die Verantwortlichen häufig die Schaffung neuer, attraktiver Angebote und/oder die Professionalisierung der Marketingarbeit. Zu fragen bleibt indes, welche strategischen Weichen fortan im Kulturmanagement gestellt werden sollten, um dieses Potenzial, nun mit einem beschleunigten Trend zum Inlands- bzw. Landtourismus, umfassend zu nutzen.¹⁰

Die eigene „Betriebsblindheit“ überwinden – durch Kooperation die Attraktivität steigern

Als Kulturmanager*in muss man „brennen“, für das was man tut. Wer die Aus- oder Fortbildung zum/r Kulturmanager*in durchlaufen hat, kennt diese Aussage. Man engagiert sich, treibt Projekte voran, löst Probleme und überwindet Grenzen. Und das immer wieder von neuem. Allzu verständlich, dass mit der Zeit das Erarbeitete und Vertraute schwer aus der Distanz zu beurteilen ist. Was hat das alles mit Tourismus zu tun? Nach Erkenntnissen der Kulturtourismusstudie 2018 schätzen 50 Prozent der befragten Kultureinrichtungen ihr Angebot für so attraktiv ein, dass es einen Reiseanlass darstellt, d. h. Besucher*innen eigens für das betreffende Kulturangebot die Reise unternehmen, also auch Geld und Zeit dafür aufwenden. In Großstädten steigt der Wert auf 59 Prozent, in ländlichen Destination liegt er dagegen mit 46 Prozent unter dem Durchschnitt. Unabhängig vom Destinationstyp sind solche Bewertungen erfahrungsgemäß nicht frei von einer gewissen „Betriebsblindheit“, eben weil man etwas beurteilen soll, an dem man ständig mitwirkt. Bei einer Bewertung durch den Gast würde das Urteil sehr wahrscheinlich anders ausfallen. D. h. ein Großteil der Kultureinrichtungen, besonders im ländlichen Raum, ist auf die Kooperation mit anderen Kultureinrichtungen und touristischen Leistungsträger*innen angewiesen, um im Verbund an Attraktivität zu gewinnen und schließlich einen Reiseanlass zu generieren bzw. positiv auf die Aufenthaltsdauer Einfluss zu nehmen. Was es also braucht, ist die Bereitschaft, das Angebot mit den Augen von Tourist*innen zu beurteilen und den kooperativen Schulterschluss zu suchen, um die Aufmerksamkeit auf die eigene Einrichtung zu lenken.

An der Profilbildung arbeiten – Natur & Kultur sind auch woanders „schön“

Destinationen können sich heute nicht mehr damit begnügen „schön“ zu sein, denn die Tourismuswerbung lässt den potenziellen Gast glauben, dass

¹¹ Pröbstle, Yvonne (2017): Kulturtouristen: Ein (Zukunft-)Portrait. In: Klein, Armin / Yvonne Pröbstle / Thomas Schmidt-Ott (Hrsg.): Kulturtourismus für alle? Neue Strategien für einen Wachstumsmarkt, Bielefeld, S. 99–117, hier S. 105.

¹² Föhl, Patrick S. / Yvonne Pröbstle (2018): Vielfalt als Einfalt? Vom Suchen und Ringen nach Narrativen im Feld der Kultur. In: Kultur Management Network Magazin (November 2018), Nr. 138, S. 34–45.

es genau das überall auf der Welt ist. Für ländliche Destinationen bedeutet dieser Wettbewerb, dass es nicht mehr ausreicht, Natur und Kultur bloß zu addieren. Vielmehr gilt es die Eigenheiten und Besonderheiten eines Ortes zu erzählen, vor allem in einer Zeit, in der „going local“ unter den reiseerfahrenen Kulturtouristen immer mehr zum „must-see“ wird.¹¹ Unter den Kultur- und Tourismusakteur*innen herrscht große Einigkeit darüber, dass in der Verständigung auf ein gemeinsames Profil die größte Herausforderung für die Zukunft liegt, denn die gegenwärtige Praxis sieht häufig noch anders aus. Viele Destinationen und ihre Kultureinrichtungen werben nach wie vor damit, ein „besonders vielfältiges Kulturangebot“ vorweisen zu können und demonstrieren diese Eigenschaft mit einer Vielzahl an Flyern, Broschüren und Co. Gerade im ländlichen Raum, wo Kultur- und Tourismusakteur*innen in der Regel mit deutlich begrenzten Ressourcen arbeiten müssen, sollten solche Parallelstrukturen kritisch hinterfragt werden dürfen.

Vielfalt begründet also noch kein Alleinstellungsmerkmal bzw. einen Reiseanlass. Warum aber fällt die Profilbildung bzw. -schärfung den Kultur- und Tourismusakteur*innen so schwer? Weil ein solcher Prozess bedeutet, gezielt Schwerpunkte zu setzen, ausgewählte Angebote hervorzuheben bzw. thematisch zu bündeln. Einzelne Leistungsträger*innen befürchten in dieser Situation nicht selten, abgehängt zu werden und weniger als andere vom Gästeaufkommen einer Destination zu profitieren. Doch vielmehr das Gegenteil dürfte der Fall sein, wenn ein starkes Narrativ zu einer überzeugenden Profilentwicklung beiträgt und dadurch Reiseanlässe geschaffen werden. Ist der Gast erst einmal in der Destination angekommen, kann dort durch weiterführende Strategien und Maßnahmen auf die Vielfalt der Angebote aufmerksam gemacht werden. Mut ist also gefordert, wenn in der Positionierung zunächst auf weniger gesetzt wird, um am Ende damit mehr zu erreichen.¹²

Aus Potenzialen Angebote machen – mithilfe digitaler Instrumente und Anwendungen

Ob mobiler Ticketverkauf, digitale Vermittlungstools oder die Kontaktpflege mit Kultur- und Reiseblogger*innen – die Kulturtourismusstudie 2018 bestätigte sowohl für Kultur- als auch Tourismusakteur*innen digitalen Aufholbedarf. Offensichtlich haben sich Marketing und Vermittlung also auch im Kulturtourismus noch nicht ausreichend auf das Informations- und Kommunikationsverhalten der Digital Natives eingestellt. Kultur- und Tourismusakteur*innen verschenken damit eine große

¹³ Mandel, Birgit (2017): *Touristische Besucher als Chance der Öffnung von Kultureinrichtungen für ein sozial diverses Publikum*. In: Klein, Armin / Yvonne Pröbstle / Thomas Schmidt-Ott (Hrsg.): *Kulturtourismus für alle? Neue Strategien für einen Wachstumsmarkt*, Bielefeld, S. 39–58, Pröbstle, Yvonne (2014): *Kulturtouristen. Eine Typologie*, Wiesbaden.

Chance, vor allem wenn es darum geht, kulturelle Potenziale „erzählfähig“ zu machen. Denn der Tourismus lebt von konkreten Angeboten, nicht von Potenzialen. Es mag kaum einen Ort geben, der nicht hoch interessante, historisch relevante oder gar eine besonders eigentümliche und mancherorts vielleicht sogar kuriose Geschichte zu erzählen hätte. Allerdings sind solche Potenziale meist für den Gast nicht sichtbar und in Form von konkreten Angeboten erlebbar. Wie also solche Potenziale zum Sprechen bringen? Hier kommen digitale Möglichkeiten (z. B. Apps, Podcast, AR- oder VR-Anwendungen) ins Spiel, denn sie erlauben es heute, Geschichten auch außerhalb von gebauten Räumen oder einer musealen Präsentation zu erzählen – was insbesondere für ländliche Destinationen interessant ist, wo die kulturelle Infrastruktur eine andere ist als in größeren Städten. Dabei besteht die Chance, von den Erfahrungen der letzten Wochen und Monate zu profitieren, während derer Kultureinrichtungen vielerorts im Eiltempo und mit großer Willensbereitschaft Digitalisierungsprojekte angestoßen haben.

Metadiskussion in Gang bringen – Kulturtourismus in der Praxis und Ausbildung von Kulturmanager*innen

Zu guter Letzt sei ein grundsätzlicher Gedanke geteilt, der die Frage berührt, welche Rolle der Tourismus in der Praxis und Ausbildung von Kulturmanager*innen spielt. Es sind in der Regel die Marketingverantwortlichen von Kultureinrichtungen, die touristische Maßnahmen planen und umsetzen. Und das nicht selten neben dem Kerngeschäft. Tourismus wird somit häufig zum Anhängsel eines Kulturmarketings, das auf lokale und regionale Zielgruppen konzentriert ist. Ursächlich dafür sind begrenzte Ressourcen, aber auch eine verkürzte Sicht auf das Potenzial des Tourismus in Kombination mit einer stark operativen und wenig strategischen Ausrichtung. Kulturtourist*innen bedeuten in der Wahrnehmung von Kultureinrichtungen überwiegend mehr, aber selten neue Besucher*innen für Kultureinrichtungen. Zu häufig wird noch verkannt, dass auf Reisen die Bereitschaft steigt, sich mit Kunst und Kultur zu beschäftigen. Aus Nicht-Besucher*innen werden so zumindest temporär Besucher*innen, wie einschlägige Untersuchungen belegen.¹³ Wer den Tourismus aber als ein Instrument zur Förderung von Teilhabe nutzen möchte, muss neben Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen auch Vermittlungsangebote für Tourist*innen mitdenken. Das passiert auch deshalb noch zu selten, weil in der Aus- und Fortbildung von Kulturmanager*innen das Thema Kulturtourismus allenfalls unter Marketingaspekten zur Sprache kommt

¹⁴ *Miehe dazu auch das aktuelle Pilotprojekt „Regionalmanager Kultur“, das von der „Lernenden Kulturregion Schwäbische Alb“, dem Programm „TRAFO – Modelle für Kultur im Wandel“, der Kulturstiftung des Bundes sowie dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg verantwortet wird, <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/pilotprojekt-regionalmanager-kultur-startet/>.*

und hier meist nur angerissen wird. Es wäre wünschenswert, Berufsanfänger*innen und Praktiker*innen systematischer und umfassender für die Spezifika eines Kulturtourismusmarketings zu sensibilisieren. Dazu gehört auch die Besucher*innenforschung mit für die Zielgruppe Tourist*innen spezifischen Erkenntnisinteressen und Fragen. Es wäre wünschenswert, den Blick für die strategischen Perspektiven des Kulturtourismus zu schärfen, etwa die Erkenntnis, Tourismus als Instrument zu nutzen, Allianzen mit außerkulturbetrieblichen Akteur*innen zu schmieden und so der vielfach zitierten Marginalisierung von Kulturpolitik entgegenzuwirken. Und es wäre wünschenswert, der Frage mehr Raum einzuräumen, welche Kompetenzen Kulturmanager*innen überhaupt benötigen, um erfolgreich an der Schnittstelle von Kultur und Tourismus operieren zu können. Wie wichtig Letzteres ist, zeigt sich in vielen Prozessen und Projekten, im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen ebenso wie in dezidiert touristischen Kontexten und besonders in ländlichen Regionen, wo der Ruf nach Impulsgeber*innen, Kümmerer*innen und Netzwerker*innen im Bereich der Kulturarbeit und des Kulturtourismus häufig zu hören ist.¹⁴

Hiermit schließt sich der Kreis, denn das „Exotische“ liegt so nah. Er schließt sich auch deshalb, weil all diese Gedanken nicht gänzlich neu sind. Sie sind jedoch keinesfalls obsolet geworden, sondern nach wie vor essenziell, wenn es darum gehen soll, nicht nur kurzfristig von der Reisetätigkeit der deutschen Bevölkerung im eigenen Land zu profitieren, sondern mittel- bis langfristig das Handlungsfeld Kulturtourismus weiter zu entwickeln. Die Aufmerksamkeit, die dem Inlandstourismus derzeit zu Teil wird, erweist sich idealiter als Vehikel, den Blick auf die skizzierten Belange zu schärfen bzw. Lösungen zu beschleunigen.



Foto: Judith Schenten

Dr. Yvonne Pröbstle ist Geschäftsführerin der Kulturgold GmbH in Stuttgart. Sie berät und begleitet Städte, Regionen und Kultureinrichtungen bei der Entwicklung und Implementierung von kulturtouristischen Strategien und Maßnahmen. Sie ist darüber hinaus regelmäßig als Dozentin, Moderatorin und Referentin tätig. Weitere Informationen unter www.agentur-kulturgold.de.

.....



Wir sollten die Zeit nicht verplempern!

Nein zur Leuchtturmflut, ja zur vielfältigen Breitenkultur!

Ein Kommentar von Martin Lücke

Das Jahr 2020 wird mit großer Wahrscheinlichkeit in Erinnerung bleiben, bei jedem, so einprägsam waren und sind (noch immer) die Einschnitte und Einschränkungen, die jeder seit zig Wochen erlebt. Vieles, was wir uns gar nicht vorstellen konnten, passierte seit der zweiten Märzhälfte, und noch immer. Auch Anfang Juni, fühlt sich das Leben immer noch anders an als sonst. #stayhomesavelives oder #flatternthecurve waren die zentralen Hashtags zu Beginn dieser Pandemie, doch seit Wochen sind die Lockerungen in vollem Gange – ob aus epidemiologischer Sicht sinnvoll oder nicht. Und so ist es kein Wunder, dass auch die Kultur bzw. ihre zahlreichen Vertreter*innen drängen und in die Normalität steuern möchten. Aber ist das überhaupt möglich? Ist das überhaupt sinnvoll? Ist das überhaupt gewollt?

Hilfsmaßnahmen – aber doch nur für wenige

In den letzten Wochen war in den verschiedenen Medienkanälen viel von Kultur zu hören. Vielleicht sogar mehr als sonst? Doch viele Meldungen handelten zunächst von den finanziellen Problemen von Kulturschaffenden, Kulturinstitutionen und Kulturunternehmen, die sich aus den Corona-Maßnahmen ergeben haben. Schnell, sehr schnell, und dies mit voller Bewunderung hervorgehoben, wurden auf Bundes-, Landes- und auch kommunaler Ebene diverse Hilfsmaßnahmen ins Leben gerufen, um die Auswirkungen des Shutdowns finanziell einigermaßen zu mildern – ob alle Maßnahmen zielführend waren, darüber kann man sicher diskutieren. Und es ging ja weiter: auch im Anfang Juni 2020 verabschiedeten

Konjunkturpaket wurden der Kultur 1 Milliarde Euro zugesprochen. Aber das vor allem für Kulturinstitutionen und -unternehmen – und nicht für die so zahlreichen wie für die Vielfalt der Kultur so wichtigen Soloselbstständigen. Und darüber muss man diskutieren.

Erst ein kleiner Hoffnungsschimmer: Kultur kann ja digital!

Innerhalb kürzester Zeit zeigte sich zudem, wer bzw. welche Institution sich bereits auf das Thema Digitalisierung eingelassen hatte. Konzerte und Theaterstücke waren auf einmal im Netz frei abrufbar, wenn man denn welche vorab produziert hatte, und Superstars wie Igor Levit etwa, ein Paradebeispiel für die Inszenierung in den sozialen Medien, spielte jeden Abend um 19 Uhr auf Twitter Beethoven – passend zum Beethoven-Jahr. Kultur war also weiterhin seinem bereits vorhandenen Publikum präsent (und hat vielleicht auch neue Zuhörer*innen für die Nach-Corona-Ära gewonnen), nur eben anders vermittelt, digital, der soziale Austausch, das direkte Erleben aber fehlte natürlich.

Eine Diskussion, die schon längst fällig war!

Viele Themen lassen sich in diesem Kontext anreißen und vertiefen (eine Mammutaufgabe für die Zukunft): ob Kultur wirklich systemrelevant ist; ob die Mittel, die die öffentliche Hand zur Verfügung gestellt hat, wirklich ausreichend sind; ob diese wirklich richtig eingesetzt wurden und werden.

Und hier sind wir bei dem Problem, dass nicht erst seit Corona existiert, aber in dieser Situation endlich auf Punkt 1 der Diskussionsliste gesetzt werden muss: die Verteilung der Gelder für Kultur auf den verschiedenen für die Kultur relevanten Ebenen.

Wer bekommt was? Richten wir den Blick in diesem Plädoyer auf den kommunalen Bereich: hier kommen große Teile der zur Verfügung stehenden Mittel nur einigen wenigen Institutionen zu Gute. Qua vorhandener Kostenstruktur (aufgrund ihrer hohen Personalkosten und zum Teil langjährigen Existenz) sind dies vor allem Musiktheater, Orchester, Sprechtheater, Museen etc. Jede dieser Institutionen hat ihre Existenzberechtigung, in jeder dieser Institutionen sind teils hunderte Personen beschäftigt. Viele dieser Institutionen bieten Hochkarätiges, sind über die regionalen Grenzen hinaus bekannt und ziehen Kulturinteressierte von auswärts, gar

aus aller Welt an. Und doch bleibt der Fakt: Geld, das einmal für eine dieser großen, teuren – ganz selten auch architektonisch wundervollen – Leuchtturminstitutionen ausgegeben worden ist, kann kein zweites Mal ausgegeben werden. Kultur ist aber vielfältiger, als es allzu oft die Verteilung der kommunalen Kulturausgaben suggerieren.

Nehmen wir dazu ein Beispiel: Die Stadt Bochum, „Tief im Westen“, mitten im Ruhrgebiet zwischen Essen und Dortmund, ca. 380.000 Einwohner, vormals geprägt von Kohle, Stahl und Opel, in einer Region, mit der wahrscheinlich höchsten institutionellen Kulturdichte in Deutschland, hat einen Kulturetat (Zuschussbedarf) von ca. 57 Mio. Euro, 5 Prozent des Gesamtetats. Davon erhalten acht Institutionen – das Schauspielhaus Bochum, die Bochumer Symphoniker, die Musikschule, die Stadtbücherei, das Stadtarchiv, die VHS, das Kunstmuseum Bochum und das Planetarium – ca. 50 Mio. Euro. Anders gesagt, für den „Rest“ (freie Theater, Galerien, freie Musikgruppen, die ganz Rock-, Jazz- und Popszene, Clubs, Soziokultur etc.) bleibt nur ein Bruchteil übrig. In anderen Kommunen (die Ausnahme bestätigt die Regel) wird das Bild nicht anders sein.

Wiederholung verstetigt hoffentlich: Kultur ist mehr als Hochkultur!

Niemand will die wichtige Bedeutung von Musikschulen, Bibliotheken, Volkshochschule etc. in Abrede stellen, ganz im Gegenteil. Solche Institutionen sind vor allem im Sinne der kulturellen und der Bildungsteilhabe Aller von besonderer Wichtigkeit. Aber: Es gibt mehr als Hochkultur, und dieses Mehr ist kein Restposten, sondern rein faktisch ein gewichtiger Teil des kulturellen Lebens: Freie Szene, soziokulturelle Szene, urban-kreative Szenen, Festivals, Kunstprojekte etc. Das ist der Moment für die Breitenkultur und ihr unheimlich vielfältiges Angebot, das, und so ehrlich muss man sein, doch viel häufiger „alle“ und vor allem die „Nicht-Kulturbürger*innen“ erreicht als die institutionalisierte und subventionierte Hochkultur.

Also gehen wir zurück zu den Corona-Einschränkungen und den allmählich beginnenden Lockerungen der Noch-Corona-Ära, die hoffentlich irgendwann in eine Nach-Corona-Ära münden wird. Darf also alles so weitergehen wie bisher? Die großen, vor allem hochkulturellen Institutionen erhalten den Großteil der Mittel, die freie Szene den kläglichen Rest? Auch in Theatern und Orchestern wurde Kurzarbeit beantragt, ein herber finanzieller Verlust für die Mitarbeiter*innen vor und hinter der Bühne. Na-

türlich. Doch der finanzielle Verlust wurde so weit ausgeglichen, dass am Ende ein zu verkraftender Gehaltsverlust von 5 Prozent stand. Die freien Szenen hingegen, die freiberuflichen Künstler*innen, die Soloselbstständigen, von denen es im Kulturbereich bekanntlich viele gibt, mussten und müssen immer noch ohne Einnahmen aus ihrer direkten Tätigkeit auskommen. Und noch drastischer: Wann es wieder einen Normalbetrieb für diese geben wird, steht noch in den Sternen. Wohingegen sich die Institutionen selbst hoffnungsvoll in die langsame Öffnung begeben. Also, alles so weiter wie bisher?

Und dann bleibt letztlich die Frage, was denn ein Theater in den kommenden Wochen und Monaten aufführen will, wenn die derzeit geltenden Hygieneregeln vor, auf und hinter der Bühne streng eingehalten werden? Und was will ein Orchester unter diesen Voraussetzungen spielen? Einfach weiter so? Nein!

Es ist ganz einfach: Viel Zeit etwas zu ändern

Solche Einschnitte wie jetzt böten die Möglichkeit, neues zu probieren, wenn alle Beteiligten mitzögen. Warum sollte weiter in den beiden „Antipoden“ – öffentlich geförderte Institutionen hier und freie Szene dort – gedacht werden? Warum nicht endlich ein echtes enges, kooperierendes und finanziell abgesichertes Miteinander zum Wohle der Kulturschaffenden und des Publikums im Gesamten?

Bereits zu Beginn der Krise war es doch eigentlich ziemlich klar, dass Theater und Orchester die Saison komplett beenden können. Und trotz weitgehender Lockerungen ist auch 2020/21 mehr als vage. Die Hygienevorschriften führen zu absurden Plänen, wie ganze Stuhlreihen aus den Theatern zu hieven, wider jeder betriebswirtschaftlichen Vernunft auf halber Kraft auszulasten... Und keiner fragt sich, ob denn überhaupt Publikum (Obacht: Risikogruppe) kommen wird? Deshalb habe ich sehr früh gefordert, lieber gleich die Saison 2021/2022 als Neustart in den Blick zu nehmen. Denn viel wichtiger und wirklich spannend ist doch das Dazwischen, das dadurch entstanden wäre: Ich stelle mir so etwas vor wie eine Kreativ-Saison, eine Experimentier-Saison, eine Saison, die frei von künstlerischen und politischen Zwängen ist, eine Zeit in der Auslastungen etc. keine Rolle spielen. Es liegt so nahe, diese Zeit zu nutzen, um etwas grundlegend zu verändern: Warum nehmen sich die bislang öffentlich geförderten Institutionen nicht die Zeit, ein ganzes Jahr lang, in dem es ja si-

cherlich weiterhin Einschränkungen des öffentlichen Lebens geben wird, zu experimentieren und auszuprobieren? Und dies nicht alleine, nicht im bereits bekannten Rahmen, mit bereits bekannten Personen, sondern mit der heimischen Szene, der gesamten kulturellen Szene, aller Sparten, aller Couleur, aller Professionalisierungsgrade! Das Geld dafür ist vorhanden, denn die Institutionen sparen, wenn nicht auswärtige Hochkaräter (die ja dank Corona nicht anreisen) engagiert werden. Dieses Geld ließe sich besser in das kulturelle Miteinander investieren.

Freiraum ohne jeden Zwang

Wäre etwas damit gewonnen? Man weiß es nicht. Der Ausgang einer solchen Kreativ-Saison ist offen, es kann schief laufen, was immer das heißen mag. Doch seien wir ehrlich, wir befinden uns in besonderen Zeiten, für fast alle ist es die erste selbsterlebte Pandemie, was ist da schon normal?!? Richtig, es war und ist eine Zeit für Umbrüche, die man selbst gestalten kann. Eine Chance: Denn es kann anders laufen, es entstehen neue Anknüpfungspunkte zwischen kulturellen Gruppen, die sich bislang gar nicht kannten, oder gar abgelehnt haben. Das Miteinander soll und kann der Breitenkultur neuen Schwung verleihen, ihr ein breites, prominentes Podium geben, ihr Selbstbewusstsein stärken, ihre künstlerische Ansprache schärfen – und am Ende darf es einfach allen Spaß machen! Idealerweise profitieren hiervon die bisherigen Institutionen, egal ob frei oder öffentlich, die zahlreichen Soloselbstständigen der Region und am Ende auch das Publikum, das sich ein ganzes Jahr, in einer Welt, die wir heute noch nicht absehen können, auf etwas Besonderes, einmaliges freuen kann. Was will man mehr? Einmaligkeit in der Einmaligkeit der Pandemie.

Zeit zum Träumen

Wenn schon dieses skizzierte Szenario vielleicht eine Utopie ist, so wäre das Fortbestehen dieser neu gelebten Gemeinsamkeit der Kultur als Ganzes wahrscheinlich noch utopischer. Aber Träumen ist erlaubt, auch in der Kultur, und manches Mal gehen auch Wünsche in Erfüllung. Dazu bedarf es Mut und Weitblick – Dinge, die den Kulturschaffenden gerne zugesprochen werden. Doch Mut und Weitblick müssen auch (aus)gelebt werden und werden mit großer Sicherheit auf fruchtbaren (Rezipienten)-Boden fallen.

2020, vielleicht wird es nicht nur das „Corona-Jahr“, vielleicht auch ein Wendepunkt, weg von wenigen, hochsubventionierten Leuchttürmen, hin

zu einem Miteinander der gesamten kulturellen Szene, um gemeinsam – so verschieden alle sind – zu agieren und sich im Idealfall zu neuen, aber eben anderen künstlerischen Höhepunkten zu motivieren.



Foto: Causalux

Prof. Dr. Martin Lücke ist Studiendekan am Campus Berlin der Hochschule Macromedia. Er lehrt dort zudem Musikmanagement und Kulturmanagement und leitet das hochschulweite Competence Center Musikmanagement.

Anzeige

SCHIFF BAUER GASSE
POTSDAM

Der innovative Kulturbetrieb

Jetzt Tickets sichern!
www.kulturmarken.de

12. Kultur Invest! Kongress
25. – 27. November

Veranstalter*in: **causales®**

Hauptfördernde: **Stiftung Bauernhof**, **Gesellschaft für Kulturpolitik**

Freiwillige*innen: **SAP**, **RSM**, **think green**, **Mihai**, **Bayer/Kultur**

Ohne Digitalisierung kein Überleben

Angebote nicht nur entwickeln, sondern monetarisieren!

Ein Beitrag von Nicole Schwarz

Kunst und Kultur brauchen das Publikum. Ohne Zuschauer*innen und Besucher*innen können Kultureinrichtungen und vor allem Kunstschaffende nicht überleben. Die Geschehnisse der letzten Wochen trafen beide daher mit voller Härte. Geschlossene Häuser und abgesagte Veranstaltungen forderten und erfordern weiterhin innovative Formate, um Kunst und Kultur weiterhin mit einem breiten Publikum in Kontakt zu bringen und um gleichzeitig das Überleben von Kulturanbieter*innen zu sichern. Eine Lösung drängte sich geradezu auf: Kultureinrichtungen und Kulturschaffende müssen digitale Leistungen anbieten – und das kostenpflichtig!

Das heißt vor allem, eine Intensivierung des Ausbaus von digitalen Angeboten ist nicht mehr nur ein „nice to have“. Digitale Angebote dürfen nicht mehr nur als – meist doch eher marginaler – Baustein der Kulturvermittlung und/oder Öffentlichkeitsarbeit gesehen werden. Sie müssen als ernsthafter Zugang für das Publikum zu Kunst und Kultur verstanden werden. Gerade auch deshalb, weil somit eine neue „Produktpalette“ entwickelt werden muss, sollten Kultureinrichtungen die Programme nicht generell kostenfrei anbieten. Kultur braucht nicht nur Publikum, Kultur braucht auch Finanzierung. Ohne Einnahmen können sich weder Kulturschaffende noch Kultureinrichtungen weiterentwickeln. Hier bieten also digitale Angebot einen zweifachen „Benefit“.

Eine Intensivierung des Ausbaus von digitalen Angeboten ist nicht mehr nur ein „nice to have“.

¹ Vgl. Süddeutsche Zeitung (2020), „Konzerte, Lesungen und Kunst von zu Hause erleben“, Zugriff am 04. Mai 2020, erreichbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/kultur/kultur-online-digital-virtuell-stream-corona-1.4846955>.

² VuMA (Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse) (2019), „Beliebteste Freizeitbeschäftigungen, Aktivitäten und Sportarten (mindestens mehrmals im Monat) in Deutschland in den Jahren 2016 bis 2019“, Zugriff am 04. Mai 2020, erreichbar unter: <https://de-statista-com.wwwdb.dbod.de/statistik/daten/studie/171601/umfrage/mehrmals-pro-monat-ausgeuebte-freizeit-aktivitaeten/>.

Dass das Entwickeln digitaler Angebote aufgrund der hohen Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Kulturbranche nicht lange dauern muss, zeigt die enorme und durchaus überraschende Schnelligkeit, mit der die Branche auf die Beschränkungen aufgrund der Corona-Pandemie reagiert hatte: Musiker*innen spielen live in ihren Wohnzimmern, Museen bieten virtuelle Führungen durch aktuelle Ausstellungen, Theater streamen Vorstellungen, Verlage nutzen Instagram für Buchvorstellungen, Filmfeste finden kurzerhand online statt¹. Es zeigt sich: Aus der Krise können Chancen werden. Chancen, die allerdings langfristig genutzt werden müssen. Und der Kulturbetrieb kann es auch, wenn er nur will.

Nutzer*innenverhalten fordert schon lange digitale Angebote

Die Zahlen sollten dem Kulturbetrieb natürlich längstens bekannt sein: Betrachtet man die Nutzung mobiler Dienste in Deutschland, wird deutlich, dass die Digitalisierung immer weiter voranschreitet und sich in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens rasant intensiviert. „Im Internet surfen“ und „Social Networking“² zählen zu den beliebtesten Beschäftigungen in der Freizeit. Durchschnittlich werden in Deutschland 190 Minuten/Tag im Netz verbracht und Networking und im Internet surfen rücken damit als Freizeitbeschäftigung, im Gegensatz zu der Nutzung kultureller Angebote, immer mehr in den Fokus. Die ständig wachsenden Zahlen online geführter Interaktionen der Bevölkerung zeigt auf, dass die Kulturbranche die Nutzung der digitalen Technologien unbedingt ausweiten muss. Digitale Technologien müssen vermehrt als Vertriebskanal für die Vermittlung von Kulturangeboten der jeweiligen Institutionen Anwendung finden. Nur so kann die Kulturbranche für ein breites Publikum auf Dauer attraktiv und präsent bleiben. Kulturvermittlung darf und kann nicht länger nur in den Kulturstätten selbst stattfinden, Kulturgüter nicht ausschließlich in Depots gesammelt werden.

Kulturelle Einrichtungen müssen endlich den Mehrwert erkennen.

NEIN: Kulturgüter müssen für die Gesellschaft und auch für die Forschung jederzeit und überall online zugänglich gemacht werden. Kulturelle Einrichtungen müssen endlich den Mehrwert erkennen, den die Digita-

lisierung u.a. auch in Form von Vertriebskanälen bietet, mit denen Kultur direkt zum Publikum gebracht werden kann. Der Ausbau von Digitalisierung muss endlich zu einer Priorität werden, um dynamisch auf einen sich schnell verändernden Markt reagieren zu können und nicht obsolet zu werden.

Digitale Angebote in den verschiedensten Formen dürfen dabei nicht weiter als Konkurrenz zu oder gar Ersatz für analoge Leistungen gesehen werden. Sie dienen vielmehr als Erweiterung: Kulturgüter werden einem breiteren Teil der Gesellschaft zugänglich gemacht, soziale Medien erreichen neue Zielgruppen und die Öffnung der Bestände bietet interaktive und spannende Möglichkeiten der Kulturvermittlung und -rezeption. Analoge und virtuelle Angebote können dabei zu einem stimmigen Gesamtkonzept zusammengefügt werden, müssen sich aber nicht zwangsläufig ergänzen, sondern können auch ganz neue Angebotsformen, Darstellungen generieren, also komplett neue Wege gehen. Ist man wirklich mutig, führt dies sogar hin zu einer digitalen Kunstproduktion. Nur mit den Instrumenten der Digitalisierung kann es auf lange Sicht gelingen, dass Kunst und Kultur als Möglichkeiten zur Gestaltung der Freizeit wieder stärker in den Fokus der Bevölkerung rücken.

Nur mit den Instrumenten der Digitalisierung kann es auf lange Sicht gelingen, dass Kunst und Kultur als Möglichkeiten zur Gestaltung der Freizeit wieder stärker in den Fokus der Bevölkerung rücken.

Kultur jederzeit und überall

Das Staatstheater Augsburg zeigt, wie digitale Kulturangebote im Bereich Theater beispielsweise aussehen können. Es nutzte aufgrund der Schließung durch die Corona-Pandemie digitale Wege, um sein Programm weiterhin seinem Publikum zugänglich zu machen. Mittels einer Virtual-Reality-Brille, die Mitarbeiter*innen des Theaters ihren Besucher*innen in Paketen nach Hause liefern, können die Aufführungen virtuell angesehen werden. Dank 360°-Perspektive scheinen sich die Zuschauer*innen im Zentrum des Stücks zu befinden. So haben sie das Gefühl, anders als bei einer reinen Aufzeichnung eines Stücks, unmittelbar am Geschehen beteiligt zu sein. Ein Nutzer beschreibt: „Auf einmal scheinen zwei Tänzer

³ Leinfelder, B. (2020), „Theater Augsburg bringt Bühne per VR-Brille nach Hause“, Zugriff am 05. Mai 2020, erreichbar unter: www.br.de/nachrichten/kultur/staatstheater-augsburg-virtual-reality-shifting-perspective,RxccYlh.

⁴ IFPI (2019), „Global Music Report 2019 (2019)“, Zugriff am 06. Mai 2020, erreichbar unter: https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06_Publikationen/GMR/GMR2019.pdf.

ineinander zu schweben, eine andere tanzt unter mir hindurch, ich schaue nach oben und sehe tatsächlich die Scheinwerfer unterm Bühnendach. Auf einmal fühle ich mich mitten drin im Geschehen statt nur dabei.“ Das Angebot findet Zuspruch. Der Intendant André Brückner plant deshalb, dieses Format als ein „digitales Repertoire, eine fünfte, digitale Sparte“ weiterhin auszubauen³.

Der digitale Raum muss mit all seinen vielseitigen und weitreichenden Möglichkeiten (Werbung via Social media, Interaktionen, eigene künstlerische Angebote, die Übertragung von Vor- und Ausstellungen ins Netz usw.) als selbstverständlicher Teil in die Gesamtstrategien von Kultureinrichtungen mit einbezogen werden - wenn er nicht sogar zentraler Baustein werden muss. Es geht dabei einerseits darum, den Kultursektor für eine breitere Öffentlichkeit sichtbar und andererseits auch für eine breiteres Publikum zugänglich und erlebbar zu machen. Die Wahrnehmung, insbesondere kleinerer Kulturinstitutionen, kann durch die Digitalisierung der Angebote gestärkt werden, da sie so über ihren lokalen Wirkungsbereich hinaus auf ihr Programm aufmerksam machen können. Das kulturelle Leben, das sich offline vorrangig in Großstädten abspielt, wird plötzlich auch in weniger urbanen Regionen, ja sogar weltweit sichtbar und zugänglich. So wird auch der Zentralisierung von Kunstangebot entgegengewirkt und die Kulturlandschaft erhält eine neue interessante Facette, die sich aus den einzelnen Einrichtungen hinaus in die breite Öffentlichkeit bewegt.

So wird auch der Zentralisierung von Kunstangebot entgegengewirkt und die Kulturlandschaft erhält eine neue interessante Facette.

Dass es funktioniert, hat die Musikbranche ja sehr deutlich gezeigt. Heute ist es dank digitaler Distribution möglich, überall und jederzeit Musik zu hören. Schallplatten, Kassetten und CDs sind lange passé. Stattdessen zählt der Global Music Report seit 2007 Digitale Medien und Streamingdienste zu den großen Einnahmequellen der Musikindustrie.⁴ Der Bericht bestärkt das schnelle Wachstum der digitalen Medien in der Branche: erbrachten sie 2004 nur 0,1 Prozent des gesamten Umsatzes, waren es 2018 schon fast 60 Prozent. Während die Einnahmen aus dem Absatz digitaler Medien also ständig steigen, nehmen die Einnahmen aus dem Verkauf

⁵ PwC (2019), „Umsätze im Markt für Livemusik in Deutschland in den Jahren 2014 bis 2023* (in Millionen Euro)“, Zugriff am 05. Mai 2020, erreichbar unter: <https://de-statista-com.wwwdb.dbod.de/statistik/daten/studie/939593/umfrage/umsaetze-im-markt-fuer-livemusik-in-deutschland/>.

analoger Produkte stetig ab. Der Musiksektor zeigt aber auch, dass die analoge Darbietung keinen Rückgang zu befürchten hat, denn Live-Konzerte und Festivals erfreuen sich nach wie vor großer Beliebtheit⁵.

Das Augsburger Beispiel beweist ebenfalls, dass Kunst und Kultur virtuell werden können. Entwicklungen hin zu digitalen Angeboten könnten sich natürlich auch in anderen Bereichen, wie Literaturhäusern oder Museen vollziehen. Das Kreativitätspotential der Branche und die Vielfalt der Technologien ermöglichen es, eine unendliche Zahl an neuen Formaten zu entwickeln, die Kunst und Kultur nach außen tragen und somit der gesamten Bevölkerung zugänglich machen. Kulturmanager*innen sollten sich von den neuartigen Formaten, die während der Corona-Krise entstanden sind, inspirieren lassen und sollten nicht in Versuchung geraten, nach der Wiederöffnung, diese zu vergessen und schnell ad acta zu legen. Wichtig ist vielmehr, diese vielen innovativen Prozesse nachzuvollziehen, zu analysieren, zu prüfen was funktioniert und was nicht, und dementsprechend Verbesserungen vorzunehmen und die Potenziale möglichst vollständig zu nutzen.

Notwendigkeit konkreter Finanzierungsstrategien

Der weitreichende Begriff der Digitalen Transformation benötigt dabei konkrete Handlungsmaßnahmen. Es gilt also nicht nur, die Kommunikation zu digitalisieren, was die meisten Einrichtungen bereits in Angriff genommen haben, sondern auch die Angebote selbst müssen digital gedacht werden. Hierfür gibt es keine Universalstrategie, die für alle erfolgreich implementiert werden kann. Kulturorganisationen müssen sich dafür selbstreflektiert mit ihren eigenen Zielen und Kompetenzen auseinandersetzen und individuell auf sie zugeschnittene, passende Programme erstellen.

Um konkurrenzfähig zu bleiben, ist es allerdings nicht ausreichend, dass die Kulturinstitutionen nur digitale Angebote entwickeln und anbieten, sondern sie müssen damit auch Einnahmen generieren, um Künstler*innen, Mitarbeiter*innen, Programme etc. zu finanzieren und den Betrieb damit am Laufen und langfristig am Leben halten zu können. Es müssen hierbei die folgenden Fragen gestellt werden: Wieso sollte ein virtueller Museumsrundgang gratis sein, wenn eine Führung vor Ort etwas kostet? Wie soll Professionalisierung erreicht und aufrechterhalten werden, wenn keine ausreichenden finanziellen Mittel vorhanden sind? Wie sollen

Kultureinrichtungen bestehen bleiben, wenn ihre Angebote kostenfrei genutzt werden? Wie sollen Kulturschaffende überleben, wenn sie mit ihren Werken kein Geld verdienen können?

Niemand kann aktuell sagen, wie sich die Pandemie-Situation in den nächsten Monaten entwickeln wird, wann der Kulturbetrieb regulär fortgesetzt werden kann und ob nach Ende der Pandemie knapper werdende öffentliche Mittel die Finanzierung der Kulturbetriebe noch schwieriger werden lassen. Deshalb ist es jetzt noch wichtiger als zuvor, online Alternativen anzubieten. Der Transformationsprozess zu digitalen Kulturangeboten muss jetzt endlich nachhaltig gestaltet werden. Da in Zukunft immer mehr Kultur im virtuellen Raum stattfinden wird, müssen diese Angebote auch als Einnahmequelle dienen. Es nützt niemandem, virtuelle Programme zu entwickeln, die Kultur zwar für ein Publikum zugänglich machen, die sich aber langfristig nicht finanzieren können. Mit Gratis-Angeboten kann man sicherlich auf das eigene Programm aufmerksam machen und Nutzer*innen anlocken, allerdings kann man damit keine Kosten decken, geschweige denn Gewinne erzielen.

Der Transformationsprozess zu digitalen Kulturangeboten muss jetzt endlich nachhaltig gestaltet werden.

Die Finanzierung der bisherigen Angebote, die durch die Corona-Krise entstanden sind, beruhen oft auf freiwilliger Spendenbasis. Live-Konzerte auf YouTube können per Spende unterstützt werden - allerdings erhält man auch Zugriff, wenn man kein Geld zahlt. Das ermöglicht Künstler*innen zwar, dass sie nicht in Vergessenheit geraten, ihren Lebensunterhalt können sie sich so jedoch nicht dauerhaft finanzieren. Zahlreiche Kulturschaffende - ob Musiker*innen, Autor*innen oder Comedians - sind selbstständig und finanziell abhängig von den Einnahmen ihrer Darbietungen. Die Finanzierung durch Spenden stellt dabei kein tragfähiges Geschäftskonzept dar, weder für Kulturschaffende noch für Kulturbetriebe selbst. Spenden mögen in der Krisenzeit, in der Live-Auftritte nicht möglich sind, als Überbrückung helfen. Langfristig gesehen, wenn Performances wieder mit Publikum stattfinden können, wird aber die Bereitschaft innerhalb der Gesellschaft für Online-Streams zu spenden, abnehmen. Ungeachtet dessen möchten Kulturschaffende und Kulturbetriebe, dass ihre Arbeit entsprechend anerkannt und ihre Professionalität

⁶ Meinungsbarometer.info (2020), „Empathie ist nicht digitalisierbar“, Zugriff am 07.05.2020, erreichbar unter: https://www.meinungsbarometer.info/beitrag/Empathie-ist-nicht-digitalisierbar_3704.html.

entlohnt wird⁶. Allerdings zeigt die aktuelle Spendenbereitschaft auch, dass Menschen Kultur wichtig ist. Sie sind bereit, individuelle finanzielle Unterstützung zu leisten, um Kultur am Leben zu erhalten. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie bereit sind, auch regulär für ein digitales Angebot zu zahlen, ist also gegeben. Nun geht es darum, auszutesten, ob diese Bereitschaft auch tatsächlich vorhanden ist, herauszufinden was digital von den potentiellen Konsumenten gewünscht ist, wo die Preissensibilität der Nutzer*innen für digitale Angebote liegt usw.

Die entscheidende Frage wird sein, wie man einen Mehrwert für das Publikum schaffen kann. Dies fordert Flexibilität, Umdenken und vor allem Akzeptanz neuen Präsentationsformen gegenüber. Kulturschaffende können ohne Frage auch virtuell eine Exklusivität und Nähe erreichen, für die Fans bezahlen werden.

Die entscheidende Frage wird sein, wie man einen Mehrwert für das Publikum schaffen kann.

Auch bei Kultureinrichtungen können Finanzierungsmechanismen vielfältig gestaltet werden. Abonnements sind ein Ausgangspunkt. Mit einem monatlichen Beitrag könnte man dann, ähnlich wie bei Netflix oder Spotify, auf einen Pool von Kulturgütern zugreifen. Einrichtungen könnten mithilfe von Paywalls bestimmte Leistungen kostenpflichtig anbieten. Außerdem würde sich hier für alle, die sich nicht binden möchten, auch ein Paketsystem anbieten, bei dem unterschiedliche Leistungen in unterschiedlichen Kategorien zusammengefasst und zu entsprechenden Preisen angeboten werden. Nicht jeder möchte gleich ein Rundum-Sorglos-Paket, man sollte abgespeckte Versionen zu moderaten Preisen wählen können.

Vorstellbar wären auch Plattformen, auf denen sich Kultureinrichtungen oder Künstler*innen zusammenschließen und ihre Angebote gemeinsam gut sichtbar und unkompliziert zugänglich platzieren. Hinsichtlich Monetarisierung stellen die zahlreichen Gratis-Angebote natürlich eine große Konkurrenz dar. Deshalb ist es wichtig, dass ein ganzheitliches Umdenken stattfindet und kulturelle Leistungen auch online entsprechend vergütet werden. Kostenlose Bezüge sollten nur für bestimmte Zwecke verfügbar sein, beispielsweise als Teaser oder zu Marketingzwecken oder in Verbindung mit Werbeblöcken, die dann für entsprechende Einnahmen sorgen.

⁷ Vgl. <https://kultur-b-digital.de/informatives>

Funktionierende Lösungen, die den Urheber*innen eine angemessene Vergütung garantieren, sind nicht für alle Fälle gegeben. Es benötigt Zeit und Erfahrungswerte, um adäquate Angebote zu entwickeln, die alle Stakeholder zufriedenstellen. Sich solch einer Vielzahl von Herausforderungen zu stellen, lernen Kulturmanager*innen bereits im Studium. Dies zeigt einmal mehr, wie wichtig das Berufsbild der Kulturmanager*innen ist und, dass es zukünftig auch immer wichtiger werden wird.

Professionalisierung durch Vernetzung

Kulturschaffende können auch hinsichtlich der technischen Umsetzung von Digitalisierungsstrategien auf zahlreiche Hilfestellungen zurückgreifen, die die digitale Transformation erleichtern können. Denn gerade hier herrscht oft Unsicherheit. Die Technologiestiftung Berlin bietet beispielsweise mit kulturBdigital eine Plattform, auf der verschiedene Techniken und Formate vorgestellt und diskutiert werden⁷.

Kulturmanager*innen müssen den Transformationsprozess nicht alleine bewältigen. Sie können ihre Fähigkeiten als Vermittler*in nutzen, um Partnerschaften mit der Technikbranche einzugehen. Es ist essenziell, dass Online-Angebote einem gut durchdachten Konzept folgen und die Qualität nicht unter mangelnder Fachkenntnis leidet.

Es ist essenziell, dass Online-Angebote einem gut durchdachten Konzept folgen und die Qualität nicht unter mangelnder Fachkenntnis leidet.

Die Kulturbranche sollte ihre stärksten Potenziale, ihre Kreativität und Vernetzung nutzen, um Dinge neu zu denken und zu gestalten. Der Vorstellungskraft sind dabei wenig Grenzen gesetzt, denn die Möglichkeiten der Digitalisierung und dementsprechende Finanzierungsmodelle sind sehr vielfältig.

Ein Ausblick

Der deutsche Kultursektor darf den Anschluss nicht verpassen! Vorbilder gibt es: etwa die britische Digitalisierungsstrategie. Großbritannien ist Deutschland mit seinem gut ausgearbeiteten Programm „Culture is

⁸ Department for Digital, Culture, Media & Sport (2019) „Culture is Digital: June 2019 Progress Report“, Zugriff am 15.05.2020, erreichbar unter: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/811304/2019_CID_progress_report.pdf.

⁹ Department for Digital, Culture, Media & Sport (2019) „Policy Paper Culture is Digital“, Zugriff am 15.05.2020, erreichbar unter: <https://www.gov.uk/government/publications/culture-is-digital/culture-is-digital#future-strategy-unleashing-the-creative-potential-of-technology-2>.

Digital“ einen deutlichen Schritt voraus⁸. Digitalisierung wird hier als wichtige Chance für den Kulturbereich anerkannt und berücksichtigt die digitale Transformation in allen Bereichen der Kunst und Kultur. Dafür wurde genau untersucht, welche Fachkenntnisse noch ausgebaut werden müssen, um die Professionalisierung im Umgang mit digitalen Lösungen zielgerecht zu fördern. Durch Trainings, rechtliche Rahmenbedingungen oder finanzielle Unterstützung sollen diese Lücken geschlossen werden⁹.

Ob mit ablehnender oder zustimmender Haltung, eine Diskussion über Digitalisierung muss intensiviert werden. Hält die breite Kulturbranche an rein analogen Programmen fest, wird sie den Zug in Richtung Zukunft verpassen. Genau wie schon zuvor die revolutionären Erfindungen der Dampfmaschine oder der Glühbirne verändert auch die Digitalisierung das Verhalten der Gesellschaft. Eine ständige, ortsunabhängige Abrufbarkeit ermöglicht den einfachen Zugriff auf Daten. Einzelpersonen der Kunst- und Kulturszene werden dem Wandel sicherlich kritisch gegenüberstehen und sich ihm verschließen. Diese individuellen Entscheidungen muss man akzeptieren. In Zeiten der Corona-Pandemie wird sich zeigen, wer am Ende die besseren Karten hat: flexible Künstler*innen mit Anpassungsfähigkeit oder jene, die virtuelle Darstellungen kategorisch ablehnen.

In Zeiten der Corona-Pandemie wird sich zeigen, wer am Ende die besseren Karten hat: flexible Künstler*innen mit Anpassungsfähigkeit oder jene, die virtuelle Darstellungen kategorisch ablehnen.

Digitalisierung ist kein Trend, der vergeht, ein Rückweg zum rein Analogen ist passé. Angebote, die während der Ausgangsbeschränkungen der Corona-Pandemie entstanden sind, dürfen nicht wieder in Schubladen verschwinden, sobald sich die Situation normalisiert. Es ist wichtig, auch in Zukunft auf Technologien zu setzen und die Programme an die Bedürfnisse des Kulturpublikums anzupassen. Gerade auch im Hinblick auf neuste Entwicklungen, bei denen Musikstücke und Gemälde nun auch noch von Künstlicher Intelligenz erzeugt werden können, ist es an der Zeit, sich mit neuen Möglichkeiten auseinanderzusetzen und das kreative Potenzial der Kunst und Kultur zu nutzen, um den digitalen Wandel aktiv mitzugestalten und das Selbstbewusstsein zu entwickeln, sich diese kreative Kraft

auch entlohnen zu lassen. Kulturschaffende müssen sich auf die Veränderungen einlassen und die Chance nutzen, um spannende und innovative Projekte zu wagen.



Prof. Dr. Nicole Schwarz ist Professorin für Marketing und Leiterin des Masterstudiengangs Kulturmanagement an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen Kulturmarketing, Kulturvermittlung, gesellschaftlicher Einfluss von Kultur auf Themen wie Integration, Digitalisierung und ethische Fragestellungen.



Anzeige

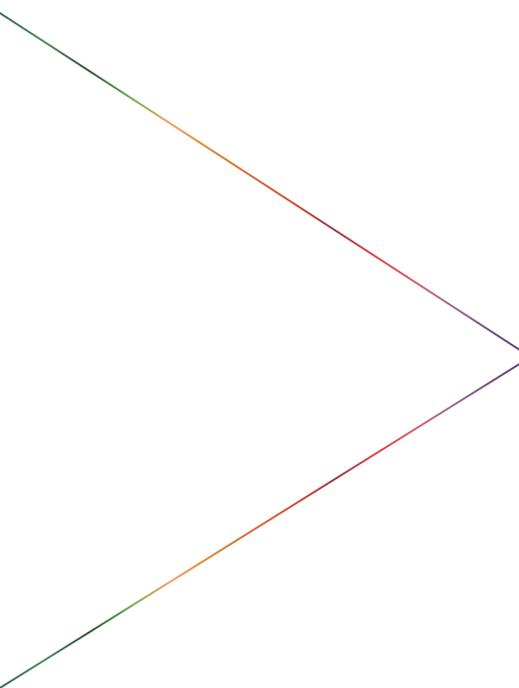
GERADE JETZT...
brauchen Kulturorganisationen Mitarbeiter*innen,
die ihre Systemrelevanz einzuschätzen wissen!

KULTUR PERSONAL

www.kulturpersonal.de info@kulturpersonal.de Tel.: +49 201 63462 798

Die Change- Formel

Ein Beitrag von Suntke Garbe



Jede dritte Führungskraft steckt in einer Identitätskrise. Agile Methoden können Auswege bieten, werden jedoch in der Kultur bislang nur halbherzig angewendet. Ein Gedankenspiel über veränderte Führungsmodelle, agile Strukturen und künftige Herausforderungen im Kulturmanagement.

U wie Unbehagen

Ein Drittel aller Führungskräfte steckt derzeit in einer Identitätskrise, so eine Studie der Bertelsmann Stiftung. Und das war auch schon vor Corona und seinen Auswirkungen der Fall

Als Gründe werden eine hohe Führungsbelastung, diffuse Unternehmensziele, übermäßige Bürokratie sowie ein gestörtes Verhältnis zu den Mitarbeitenden genannt. Viele Führungskräfte glauben nicht mehr, den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Jede*r Vierte stimmt sogar der Aussage zu, mehr zum Team beitragen zu können, wenn es von Anderen geführt wird!¹

Und es wird nicht einfacher. Veränderungen, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität nehmen im Umfeld von Organisationen stetig zu. Planungshorizonte werden kürzer und Veränderungen zur Regel. Gleichzeitig wandeln sich die Bedürfnisse der Menschen. Forderungen nach kreativen und innovativen Arbeitsbedingungen werden laut. Work-Live-Balance und Selbstwirksamkeit mit persönlichen Entscheidungs- und Gestaltungsräumen sind zentrale Wünsche junger Arbeitnehmer*innen. Die Ansprüche an ein effizientes Management steigen. Das ist alles bekannt. Doch klassische Modelle mit ihren Command-and-Control-Ansätzen geraten in dieser komplexen Arbeitswelt spürbar für alle an ihre Grenzen.

Betrachtet man das Management in Kulturorganisationen, so lassen sich vergleichbare spezifische Probleme beobachten: Nahezu jede Kulturein-

¹ „Führungskräfte-Radar“ der Bertelsmann-Stiftung vom 27.02.2020, siehe auch: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2020/februar/jede-dritte-fuehrungskraft-in-deutschland-steckt-in-einer-identitaetskrise>

richtung kämpft mit prekären Finanzierungen. Man agiert mit überaus dynamischen Faktoren, wie unterschiedlichen Stakeholdern, schnelllebigem künstlerischen Entwicklungen oder komplexen Produktionsbedingungen. Entsprechend hoch ist der Druck auf das Management. Selbstausschöpfung zum Wohle der Kunst ist schon fast eine Pflicht und Überstunden im Hunderterbereich sind die unausgesprochene Regel. Und die Situation wird sich in den kommenden Monaten und Jahren verschärfen. Was motiviert Menschen nun dazu, unter diesem Druck zu arbeiten?

Das Gehalt sicher nicht. Also der Inhalt? Die inhaltliche Arbeit findet jedoch häufig in einem hierarchisch streng organisierten Rahmen statt. Es gibt künstlerische Leitungen, Kurator*innen und Regisseur*innen, die es gewohnt sind, dass ein komplexer Apparat widerspruchlos ihre Konzepte umsetzt. Auf der Produktionsebene gibt es zudem Strukturen, die oftmals an Handwerksbetriebe aus den 80er Jahren erinnern als an agile Organisationen des 21. Jahrhunderts. In der operativen Arbeit prallen dann häufig die unterschiedlichen Welten aufeinander. Verläuft „Kreativarbeit“ traditionell eher intuitiv-spontan, werden die organisatorischen Bereiche meist linear strukturiert. Improvisation, auf der künstlerischen Seite eine Tugend, ist in der Produktion ein Ausdruck mangelnder Planung. Konflikte sind daher keine Seltenheit.

Aufgrund der Hierarchien und unterschiedlicher Prozesse verzögern sich in der Folge nicht selten wichtige Entscheidungen. Wissenstransfer und übergreifende Abstimmungen finden nur im notwendigen Rahmen statt.

Zwischen diesen Antipoden müssen Kulturmanager*innen nun erfolgreich Projekte steuern und eine motivierende Unternehmenskultur schaffen. Die Vermutung liegt nahe, dass auch im Kultursektor jede dritte Führungskraft in einer Sinnkrise steckt.

V wie Vision

In vielen Bereichen organisationalen Handelns gelten agile Managementmethoden wie SCRUM, Objectives & Key Results (OKR) oder Holacracy als effiziente Werkzeuge modernen Managements. Was anderswo Standard ist, hat in der Kultur bislang jedoch kaum Einzug gehalten. Man agiert weiterhin mit klassischen Methoden und pflegt die zentrale Führung. Hierarchielose und selbstorganisierte Teams, crossfunktionale Strukturen oder transparente OKR sind hier immer noch kaum vorstellbar.

Man muss sich jedoch fragen, ob das Bild eines kreativen, mit künstlerischer Genialität ausgestatteten Masterminds überhaupt noch zeitgemäß ist. Ist das Erschaffen von Kunst wirklich so sehr die Leistung einer einzelnen Person oder elitären Gruppe? Und wie ist es bei der Umsetzung komplexer kultureller Produktionen, die auf der Arbeit verschiedener Gewerke basieren, wie Kunstaustellungen, Musikfestivals oder Theaterstücke? Braucht es wirklich immer eine Top-Down-Führung oder geht es auch anders? Die Antworten werden immer eindeutiger.

Es wäre ein radikaler Paradigmenwechsel und ein Rütteln an patriarchalen Strukturen. Agile Methoden stellen bewusst klassische Managementprinzipien infrage und betrachten zentrale Prozesse und Grundannahmen aus einer anderen Warte. Damit ihre Vorteile ausgespielt werden können, müssen nicht nur Kommunikations- und Entscheidungsarchitekturen umgebaut und neue Rollen und Rituale erlernt werden. Es braucht vor allem eine grundlegende Veränderung der DNA einer Organisation.

Denn ganz gleich welches agile Managementmodell man betrachtet. Sie alle vereinen bestimmte Werte und Sichtweisen:

- > **Dynamik** ist das zentrale Prinzip agiler Strukturen. Umweltsituationen und Rahmenbedingungen einer Organisation verändern sich fortwährend. Daher ist die Gestaltung von Wandel die zentrale Aufgabe modernen Managements.
- > **Planungshorizonte** werden deutlich kürzer. Mittel- und langfristige Ziele bleiben bewusst im Ungefähren. Projekte werden in kurzen Sprints geplant und Organisationsziele oft quartalsweise überprüft. So reduziert man die „Fallhöhe“ bei Fehlentscheidungen und ermöglicht kurzfristige Kurskorrekturen.
- > Das **Bild auf die Mitarbeitenden** ist geprägt von der wohlwollenden Prämisse, dass Menschen konstruktiv und selbstwirksam agieren, wenn man sie mit den nötigen Kompetenzen, Informationen und Strukturen ausstattet.
- > **Ziele** werden gemeinsam erarbeitet und im Konsentverfahren bestimmt.
- > **Hierarchien** sind in agilen Systemen störend. Sie verzögern Entscheidungen und behindern Effizienz. Man geht davon aus, dass die besten Entscheidungen immer dort gefällt werden, wo die operative Kompetenz liegt.

- > **Fehler** werden willkommen geheißen und sind wichtiger Bestandteil eines stetigen Veränderungs- und Lernprozesses.
- > **Transparenz** ist essentiell. Je mehr Wissen übergreifend in der Organisation verfügbar ist, desto agiler kann sie handeln. Wissenshoheit, sei es als Machtinstrument oder aufgrund mangelnder Strukturen, muss abgebaut werden.
- > **Teams** arbeiten selbstorganisiert und hierarchielos. Sie werden crossfunktional organisiert, damit sämtliche Kompetenzen für die Erfüllung einer Aufgabe gleichberechtigt im Team vorhanden sind.
- > **Führung** wird als Dienstleistung am Team verstanden. Mitarbeitende motivieren sich über Rollen und gemeinsame Ziele, statt über Stellenbeschreibungen und Anleitung.

Wie könnten diese agilen Postulate in der Kultur funktionieren? Wäre es möglich eine Theaterproduktion inkrementell und iterativ nach SCRUM zu erarbeiten?

Statt eines Regisseurs oder einer Regisseurin gäbe es einen Product Owner, einen SCRUM-Master und ein crossfunktionales Development-Team. Kreativer Prozess und Produktion würden zeitgleich und gemeinsam in Sprints erfolgen, mit regelmäßigen Reviews, an denen alle Stakeholder beteiligt sind.

Und was wäre, wenn Theater, Konzerthäuser oder Museen ihre Geschäftsprozesse mit OKR-Methoden planen würden? Die Ziele der Organisation würden zugleich Top Down und Bottom Up erarbeitet werden. Sie wären für alle sichtbar und könnten jederzeit überprüft und angepasst werden. Die Kreativität und das spezifische Fachwissen aller Gewerke würden in die Organisation einfließen. Technik, Buchhaltung, Vertrieb und Marketing wären ebenso Teil des kulturellen Produkts, wie Dramaturgie, Kuration oder Programmplanung.

Was würde das mit der Organisation und den Menschen, die in ihr arbeiten, machen? Und wie würden sich Führungsrollen verändern?

P wie Plan

Es gibt keine Blaupause oder einen „One-Best-Way“ für Agilität in Kulturorganisationen. Es wäre ein Experiment, das Raum zum Probieren und Lernen braucht und eine Haltung, die Scheitern als Chance betrachtet. Die Basis wäre eine Kultur, die Unsicherheit aushält und Veränderungen will-

kommen heißt. Gemütlichkeit war gestern, Bewegung ist heute. So etwas muss kollektiv erlernt werden.

Und es braucht den Mut, die bestehenden Strukturen und Muster aufzubrechen. Künstlerische Prozesse müssen geöffnet werden und gleichzeitig muss das pure Abarbeiten von Vorgaben abgeschafft werden. Das schließt auch das Führen schmerzhafter Diskussionen über Macht und Privilegien ein.

Hilfreich ist zudem ein grundsätzliches Interesse an agilen Managementmethoden. In vielen Kulturbetrieben sträubt man sich gegen Regeln und Strukturen. Dabei bieten gerade sie die notwendige Prozesssicherheit und Orientierung. Das Ziel ist ja nicht ein basisdemokratischer Endlosdiskurs, sondern ein effizientes Management auf Augenhöhe. Weitere zentrale Elemente sind übergreifende Transparenz, eine schnelle Kommunikation sowie der Abbau von Hoheitswissen. Hard- und Software bieten hier gute Ansätze. Auch eine entsprechende Raumgestaltung kann Agilität unterstützen.

Und dabei verändert sich dann die Rolle der Führungskräfte. Denn Kulturmanager*innen hätten die Aufgabe diesen Wandel einzuleiten und zu begleiten. Die geforderten Kompetenzen und Aufgaben wären somit künftig andere.

Die Arbeit am System stünde im Vordergrund und nicht die Leitung von Projekten. Sie wären nicht länger Fachexpert*innen, die für jedes Problem eine Lösung parat haben und die den Druck „von Oben“ und die Probleme „von Unten“ austarieren. Vielmehr wären sie Teil eines agilen Systems, welches gemeinsam die inhaltliche Konzeption und deren Umsetzung bestimmt und gestaltet. Als Servant Leader müssten sie dafür sorgen, dass alle in der Organisation arbeitsfähig sind. Gleichzeitig übergeben sie Verantwortung an das Team. Erfolg und Scheitern sind dann Leistungen aller. Bürokratische Hürden würden abnehmen und Ziele wären nicht länger diffus.

W wie Widerstand

Agile Methoden verteilen Last und Verantwortung auf viele Schultern. Sie bieten Transparenz und rufen die Kreativität und das Know-how aller im System ab. Zudem bieten sie einen dynamischen Umgang mit Unsicherheit. Vor allem fußen sie auf einem gesellschaftsübergreifenden Bedürfnis nach Teilhabe, Selbstwirksamkeit und Sinn stiftendem Handeln.

Wir können natürlich so weitermachen wie bisher. Und vielleicht sind die Strukturen in der Kultur zu starr und der Widerstand zu groß. Aber Kunst lebt vom Regelbruch und dem Hinterfragen von Bestehendem, von Kreativität und Experimentierfreude. Kann das nicht auch für Managementstrukturen gelten?

Die sogenannte Change-Formel besagt: Wenn Veränderung gelingen soll, muss $U \times V \times P > W$ sein. Die Frage ist also: Sind ein Unbehagen, eine Vision und ein Plan vorhanden? Und ist das Produkt dieser drei Faktoren größer als der Widerstand? Der Autor dieses Textes hat das Experiment gewagt.

Und es ist aufregend!



Suntke Garbe ist Diplom-Kulturmanager aus Hamburg und seit über 20 Jahren im Bereich Kultur und Event tätig. Derzeit leitet er die Organisationsentwicklung und das Prozessmanagement bei der Kopf & Steine GmbH. Zusätzlich ist er geschäftsführender Vorstand des Kunstfelder e.V., Trägerin des interdisziplinären Kunstfestivals MS Artville.



KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster

Coverbild: Adobe Stock, patrimonio designs

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371