



Kultur weiter denken

# Resilienz

So verlockend sie manchmal scheint:  
Die Vogel-Strauß-Taktik ist keine sinnvolle  
Reaktion im Umgang mit der aktuellen  
Polykrise und ihren Auswirkungen.  
Stattdessen ist Resilienz mehr denn je  
gefordert.

**Schwerpunkt ab Seite 23**



# Köpfe raus aus dem Sand!

„Kopf in den Sand und abwarten, dass es irgendwann besser wird“ lässt weder Kriege noch Energie- und Klimakrise oder die Nachwirkungen der Pandemie verschwinden. Ebenso setzt diese Taktik den erstarkenden demokratiefeindlichen Parteien und Tendenzen innerhalb der Gesellschaft nichts entgegen. Und schon gar nicht hilft sie Kultureinrichtungen im Umgang mit langfristigen Entwicklungen wie demografischem Wandel oder veränderten Erwartungen von Personal und Publikum. Denn mehr Geld, Publikum oder Legitimation werden nicht einfach so vom Himmel fallen, wenn man nur lange genug wartet. Auch zeitgemäße Führungs- und Arbeitszeitmodelle, die den internen Druck und Spannungen abbauen könnten, etablieren sich nicht von allein. Und wie lange die Kulturpolitik noch Organisationen unterstützt, die Wandel aussitzen wollen, ist ebenfalls sehr fraglich. Statt also in diesem – durchaus berechtigten und verständlichen – Weltschmerz zu versinken, der die Institutionen und ihre Akteur\*innen auf Dauer belastet, ist Resilienz mehr denn je gefordert. Also die Fähigkeit, Krisen, Katastrophen oder anderen belastenden Situationen ohne dauerhafte Beeinträchtigung zu überstehen. Wie diese innerhalb des Kulturbetriebs und gesamtgesellschaftlich durch den Einfluss von Kunst und Kultur gestärkt werden kann, machen die Autor\*innen dieser Magazin-Ausgabe mit vielfältigen Ansätzen und Ideen deutlich. Sie zeigen damit, wie Kulturakteur\*innen interne und externe Krisen und Konflikte besser aushalten sowie ihnen etwas entgegensetzen können, um Lösungen zu finden und die Gesellschaft in Bewegung zu versetzen. Das geht natürlich nur, wenn der Kopf nirgendwo feststeckt. Also: raus aus dem Sand und stattdessen rein in diese Lektüre! Und sollte sich die Vogel-Strauß-Taktik doch mal nicht vermeiden lassen, dann wünschen wir Ihnen natürlich, dass die Umsetzung so ähnlich wie in diesem Comic des Künstlers Snelse aussieht.

Kultur weiter denken

**Ihr Dirk Schütz**  
(Herausgeber)

**Ihre Julia Jakob**  
(Chefredakteurin)

### Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 05 Rundschau
- 06 CfP: KMN Magazin Nr. 179 zum 20-jährigen KMN-Jubiläum
- 08 Kaputtmachen und zerstören – Kolumne von Levend Seyhan
- 113 Impressum

### Schwerpunkt: Resilienz

- 23 Resilienz – Zukunftskompetenz statt Gummiwort – von Josefa Kny und Stephan Peters
- 34 Vergiss es! – von Alexander Keil mit Auszügen aus einem Interview mit Madeleine Herzog
- 43 Erst Boom, dann Krise(n)... Und jetzt? – von Regina Cosenza Arango
- 50 Kompetenzzentrum für Musik – von Beat Fehlmann
- 63 Angriff der AfD auf die Kulturszenen – von Gernot Wolfram
- 70 Schafft Kunst Demokratie? – Interview mit Anna Schwan
- 75 Ausfegen – Ein(be)ziehen – Kultur machen – von Anica Happich und Jakob Arnold
- 82 Kommunale Kulturnetzwerke als Resilienzfaktor – von Christine Fuchs
- 89 Optimismus stärken & berufliche Herausforderungen lösbar machen – Interview mit Annalena Jonetzko und Isabel Neuendorf
- 99 Resilienz in Stein – von Patricia Alberth und Sabrina Vogelbacher
- 106 Resilienz durch KI – von Ann-Kathrin Stumpf

---

### ... weiter denken

---

- 11 Kultur entwickeln und planen ... Calaca e.V. und das Totenfest in Berlin – von Florence Rojas Keyser und Celia Ibáñez Lamuño



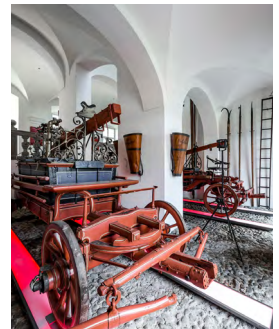
Calaca e.V. und das Totenfest in Berlin, **11**



Schafft Kunst Demokratie?, **70**



Kommunale Kulturnetzwerke als Resilienzfaktor, **82**



Resilienz in Stein, **99**

In Frankfurt studieren

# THEATER- UND ORCHESTERMANAGEMENT

Der Masterstudiengang Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt bildet für mittlere und höhere Leitungspositionen in Theatern, Festivals, freien Gruppen, Orchestern und Konzerthäusern aus.

Das Studium findet in einer kleinen Seminargruppe von maximal 8 bis 10 Studierenden statt und setzt sich kritisch mit der gegenwärtigen Theater- und Musiklandschaft auseinander. In vier Semestern werden dabei alle wichtigen Kompetenzen vermittelt, auf die es in der Theater- und Orchester-Praxis heute ankommt.

Bewerbungen für das Wintersemester 2024/25 sind bis zum  
01. Mai 2024 möglich.

**HfMDK**

**Jetzt online bewerben  
bis 1. MAI 2024**

weitere Informationen unter

<https://www.hfmdk-frankfurt.de/studiengang/theater-und-orchestermanagement-master>



**PDF**

**ERFOLGREICH  
BEWERBEN**

IN 7 SCHRITTEN DEN BEWERBUNGS-  
PROZESS MEISTERN  
mit Schritt-für-Schritt-Anleitung

**ERFOLGREICH  
BEWERBEN**

mit unserem  
Leitfaden!

**KMK**  
Kultur Management Network



## REIHE „BESUCHERFORSCHUNG“

**Das Kulturpublikum der Zukunft**

Wer könnte das Kulturpublikum der Zukunft sein? Und was müssen Kultureinrichtungen tun, um zukünftig Publikum zu haben? Das sind Kernfragen, denen Vera Allmanritter anhand von Daten zur Publikumsstruktur in ihren Beiträgen nachgeht.

von **Vera Allmanritter**

[Teil 1](#) und [Teil 2](#) lesen

## REIHE „BERUFSBILD“



© René Loeffler, www.reneloeffler.eu / Festival GOLDENER SPATZ

**Geschäftsführung Stiftung & Festivalleitung für Kindermedien**

Wer wie Elisabeth Wenk eine Kindermedienstiftung mit zugehörigem Festival leitet, hat immer allerhand zu tun. Dafür braucht es vielfältige Kompetenzen, die man am besten bei unterschiedlichsten Stationen sammelt, wie sie uns im Berufsbildinterview berichtet.

Interview mit **Elisabeth Wenk**

[Interview lesen](#)

## NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

**KM Kulturmanagement Network GmbH**  
4.046 Follower:innen  
1 Tag · 🌐

In unseren alljährlichen Frühjahrs-Tagungsmarathon ist unsere Redakteurin **Julia Jakob** Ende Februar beim #TAOME24 der **Körper-Stiftung** gestartet. Wie der klassische Konzertbetrieb im Zuge der digitalen Transformation u.a. traumhafte Konzerterlebnisse schaffen kann, anstatt diesen Wandel noch länger zu verschlafen, erfahrt ihr in ihrem Nachbericht.

[#Konzertbetrieb](#) [#Musikvermittlung](#) [#DigitaleTransformation](#)

## STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit **300 vakanten Stellen** täglich.

**AUSSERDEM:**

Börse für Jobgelegenheiten mit freien Mitarbeitern u.ä.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

[stellenmarkt.kulturmanagement.net](https://stellenmarkt.kulturmanagement.net)

## REIHE „KLIMAFREUNDLICH“

**Großes Commitment, wenig Strategie**

Wo stehen Veranstaltungsorte für Konzerte in ihrer ökologischen nachhaltigen Entwicklung? Und was fördert und hemmt sie dabei, ökologische Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu integrieren? Eine Umfrage unter Berliner Livemusik-Spielstätten zeigt den Status Quo sowie Treiber und Hemmnisse und gibt Handlungsempfehlungen für die Beschleunigung der nachhaltigen Entwicklung.

von **Rosa Hoelger**

[Beitrag lesen](#)

## KONFERENZRÜCKBLICK

**Mach dich fit fürs Digitale**

Auf die Plätze, fertig, los! Unter dem Motto „Fit fürs Digitale“ wurde der erste Digital Culture Summit durch Medizinbälle, sportliche Einlagen der Moderator\*innen und Teilnehmenden sowie erfrischende isotonische Getränke begleitet. Denn wer über die zukünftige Gestaltung von Kultur und Wissenschaft diskutieren möchte, sollte besser fit für die Transformationen der Zukunft sein.

von **Sofia Unger**

[Konferenzrückblick lesen](#)

# CfP: KMN Magazin Nr. 179 zu „Kultur weiter denken“

***Bereits seit September 2003 bringt Kultur Management Network die beiden vermeintlichen Antipoden Kultur und Management einander näher. Von Beginn an unsere Grundhaltung und seit 2018 auch offiziell unser Claim, wollen wir „Kultur weiter denken“. Um dieses 20. Jubiläumsjahr gebührend zu beenden, möchten wir in der 179. Ausgabe des KMN Magazins im August 2024 beleuchten, wie Sie Kultur mit unseren Anregungen bisher weiter gedacht haben – und weiter denken möchten. Einsendeschluss für Vorschläge ist der 06. Mai 2024.***

Kultur muss für uns weiter gedacht werden – über künstlerische oder organisationale Grenzen hinaus und als Antrieb hinein in die Gesellschaft. Mit unseren redaktionellen Angeboten ermutigen wir unsere Nutzer\*innen daher seit über 20 Jahren, Veränderungen und Herausforderungen als Grundlage, Chance und Ansporn zur Weiterentwicklung zu betrachten sowie offen für neue, auch vermeintlich verquere Wege zu sein und den Kulturbetrieb mit seinen Schwächen zu konfrontieren und damit zu verbessern. Unsere eigene Arbeit stellen wir dabei selten in den Mittelpunkt und haben in größerem Umfang zuletzt 2019 in der 150. Ausgabe unseres Kultur Management Network Magazins ein paar Einblicke in unsere Arbeit gegeben.

Viel spannender für uns – und hoffentlich auch für Sie – sind jedoch die Perspektiven unserer Nutzer\*innen auf Kultur Management Network. Und so soll es 2024 in einer weiteren Sonderausgabe genau darum gehen:

- > Was verbinden Sie mit KMN?
- > Wie kamen Sie mit uns in Verbindung?
- > Haben wir Sie in der Vergangenheit zu Projekten, Entwicklungsschritten oder Veränderungen inspiriert und was ist daraus geworden?
- > Waren wir Ihre Wegbereiter\*innen oder Begleiter\*innen Ihrer Karriere? Wo stehen Sie da jetzt? Und was hat Ihnen konkret geholfen?

> Was bedeutet „Kultur weiter denken“ für Sie – in der Gegenwart und Zukunft? Und wie können wir Sie dabei weiterhin unterstützen?

Berichten Sie uns über Ihre Gedanken und Erfahrungen mit KMN, etwa in:

- > einem kurzen Statement,
- > einem längeren Essay,
- > einer Foto-(Love-)Story oder
- > anderen innovativen Formaten.

Ihrer Kreativität sind keine Grenzen gesetzt – wir freuen uns über jede Rückmeldung, ganz egal, ob Sie uns bereits seit Jahren nutzen oder erst kürzlich auf uns aufmerksam geworden sind.

Redaktionelle Vorgaben und Fristen für die Einreichung

Vorschläge für die August-Ausgabe des KMN Magazins können bis zum **06. Mai 2024** per Mail an [redaktion\(at\)kulturmanagement.net](mailto:redaktion(at)kulturmanagement.net) eingereicht werden. Beschreiben Sie uns einfach kurz, was Sie für die Sonderausgabe umsetzen möchten.

Unsere Redaktion wird sich alle Vorschläge anschauen und den Autor\*innen für die Finalisierung der Beiträge bis zum 13. Mai 2024 eine Rückmeldung geben. Deadline für den endgültigen Beitrag ist der **08. Juli 2024**.

Anzeige

LVR-Dezernat Kultur und Landschaftliche Kulturpflege

**LVR-KULTURKONFERENZ**

**Kultur. Teilhabe. Erleben.**

**11. Juni 2024**  
Vor Ort und digital im  
Max Ernst Museum Brühl des LVR

Infos und Anmeldung unter  
[www.kulturkonferenz.lvr.de](http://www.kulturkonferenz.lvr.de)  
**#LVRKulturkonferenz**

Gefördert vom:  
Ministerium für  
Kultur und Wissenschaft  
des Landes Nordrhein-Westfalen

In Kooperation mit:  
Studio  
Audience

Regionales  
Kultur Programm  
NRW

**LVR**  
Qualität für Menschen

# Kaputtmachen und zerstören

Eine Kolumne von Levend Seyhan

„Es ist so leicht, etwas kaputtzumachen und zu zerstören. Helden sind diejenigen, die Frieden schaffen und etwas aufbauen.“ Das waren 2008 die Worte von Nelson Mandela während einer Ansprache in Soweto, Südafrika. Auch heute, 16 Jahre später, könnten seine Worte nicht zutreffender sein. Denn ich mache mir große Sorgen um unsere Kultur, um das bisher Erreichte in der Kulturpolitik und die weitere Entwicklung.

Kulturpolitisch sind wir prinzipiell auf einem guten Weg. Die vielen Erkenntnisse und Erfahrungen der letzten Jahre sowie die daraus resultierenden Projekte und Initiativen weisen in eine gute und gerechte Zukunft. Erwähnt seien hier zum Beispiel:

- > die Neufassung der 15 Thesen zu kultureller Integration und Zusammenhalt als Beitrag zu gesellschaftlichem Zusammenhalt in Vielfalt,
- > die Intensivierung der Bemühungen in Richtung Geschlechtergerechtigkeit,
- > die Einführung von Honoraruntergrenzen für Kulturförderung, oder
- > der Plan, Basishonorare für Künstler\*innen einzuführen.

Diese Initiativen sind zwar nicht alle neu, aber sie haben einen Grad der Entwicklung erreicht, der Mut macht und Ergebnisse verspricht. Natürlich sind wir vom Idealzustand noch weit entfernt, und es fragt sich, ob das, was morgen als errungen gilt, dann wieder reicht. Aber erstmal müssen wir das Heute bewältigen.

Und das Heute hat neben diesen positiven kulturpolitischen Entwicklungen noch ein zweites Gesicht: das der AfD und die von ihr lächerlich betonte Wichtigkeit der Freiheit (auch) im Kulturbereich. Was sie nicht sagt, ist, dass sie jedoch genau jenen freiheitlichen Gedanken zweifellos untergraben will, der für unser demokratisches Miteinander so essentiell



ist. Denn neuerdings will sie die Kulturpolitik grundsätzlich anders ausrichten, heißt: unsere Kultur in ihrem jetzigen Bestand ist ihr zu liberal – also zu freiheitlich. Mit ihren zahllosen Anträgen im Bundestag (nicht nur dort freilich) bringt sie ihre Absicht der Ideologisierung und Instrumentalisierung der Kultur für die eigenen Zwecke aber klar zum Ausdruck: Sie wiederholt dabei ihre Anträge unter gänzlich neuen Überschriften. Allen Anträgen ist die kulturelle Ausgrenzung von Mitmenschen gemein, indem eine geschlechtergerechte Sprachentwicklung abgelehnt und das Gendering mittels Vorgabe des Geschlechts verächtlich gemacht wird, Kinder ohne Deutschkenntnisse ausgegrenzt werden, die Restitution von Kulturgütern aus der Kolonialzeit verhindert wird sowie Diversität und Vielfalt verachtet werden – und so weiter und so fort.

Gerade aus der Individualität einer jeden einzelnen kunst- und kulturschaffenden Person entsteht eine Kultur so groß, bedeutend, vielfältig und besonders, dass sie noch Jahrhunderte nachhallt. Dafür brauchen Kunst und Kultur aber den so wertvollen freien Raum, innerhalb dessen sie sich entfalten können. Das wiederum ist nur in einer pluralen Gesellschaft ohne staatliche Eingriffe möglich, in einer politischen Kultur, die eine Konfliktlösung auf dem Wege des Kompromisses unterstützt und insgesamt Demokratie bejaht. Man spricht auch von kulturellem Pluralismus als politische Antwort auf eine Gegenwart kultureller Vielfalt. Nur um ein Beispiel zu nennen: Am 18. Oktober 2023 wurde in Tokyo der hoch angesehene Weltkulturpreis Praemium Imperiale vergeben. Er würdigt weltweit Künstler\*innen aus den Bereichen Musik, Skulptur, Architektur, Musik sowie Theater und Film. Mit Ólafur Eliásson und Francis Kéré kommen zwei der Preisträger aus Berlin, obgleich sie nicht in Deutschland geboren sind – ein großartiges Zeugnis der deutschen Kulturblüte und eine starke Botschaft an den Rest der Welt. Bei uns regt sich viel. Aber...

In selbstgefälliger Manier ignoriert die AfD den Fakt, dass Deutschland schon immer ein Vielvölkerstaat war. Wer wie sie ein klares Bild Deutschlands zeichnet und selbtherrliche, dirigistische Vorgaben macht, unterstützt die Freiheit nicht – stattdessen droht die AfD ihr. Und wenn ich mir vorstelle, dass mir als Künstler nicht nur die Hände, sondern alle Sinne gebunden sind, um Kunst nach meiner Vorstellung zu schaffen, dann kann ich meine Kunst nicht mehr leben. Dann stirbt die Kunst, und mit ihr ein Stück Kultur. Kulturförderung im Sinne der AfD ist eine Form der Begünstigung zugunsten vorgezogener Personen. Versorgen Sie ein Blumenbeet in Teilen einfach nicht mehr mit Wasser, dann verwelkt der Großteil. So sähe der deutsche (Kultur-)Vorgarten aus.

<sup>1</sup> Anm. d. Red.: Weitere Gedanken und Beispiele dazu, wie der Kulturakteur\*innen und die kulturpolitische Entscheider\*innen der AfD und anderen demokratiefeindlichen Tendenzen in der Gesellschaft etwas entgegensetzen (können), finden Sie im Schwerpunkt dieser Ausgaben in den Beiträgen von Gernot Wolfram (ab S. 63) sowie von Anica Happich und Jakob Arnold (ab S. 75) sowie im Interview mit Anna Schwan (ab S. 70).

Die Reaktion der erwachten Mehrheit auf die CORRECTIV-Recherchen, die vielen Stimmen und Proteste gegen Faschismus und Rassismus ist natürlich großartig. Aber was kommt danach? Friedrich Merz schließt eine Koalition mit der AfD zunächst nicht aus, um sich selbst zu profilieren, nimmt dann aber Abstand, als der CDU-interne Widerstand größer wird. Für wie lange? Und was können die Bundesregierung, der Verfassungsschutz oder das Bundesverfassungsgericht ausrichten, bevor der Schaden nach den Landtagswahlen größer wird?

Die AfD jedenfalls bahnt sich ihren Weg aggressiv, gleichgültig zäh, unbeeindruckt und unbeirrt hin zu ihrem Ziel. Sie will etwas kaputtmachen und zerstören - nämlich unsere vielfältige, geschichtsträchtige Kultur, die gewiss mehr ist als eine Schamkultur. Vom Wirkungsgrad war das Fußball-Sommermärchen von 2006 vielleicht das jüngste Beispiel für ein offenes, von Zwängen losgelöstes Miteinander, wo Fußball schon beinahe eine untergeordnete Rolle spielte. Wir können auch positiv. Wir benötigen Vorbilder. Diese können Kulturakteur\*innen schaffen, indem sie sich das eben erwähnte Beispiel zum Vorbild machen und ihre Aktivitäten noch weniger autark, sondern noch stärker grenz- und disziplinübergreifend größer, flächendeckender denken. Dann kommt nicht nur das nörgelnde, sondern auch das andere Gesicht Deutschlands stärker zum Vorschein: das des neugierigen, einladenden, positiv nach vorne gerichteten Deutschlands, das nicht länger schlummert, sondern Grenzen auf- und durchbricht. Mit wachsender Wahrnehmung wird dies dann sicher auch der Rest unserer Welt mit Begeisterung aufnehmen.<sup>1</sup>



Foto: Angelika Stehle Fotografie

**Levend Seyhan**, geboren 1978 in Wesel, lebt als Schriftsteller, freischaffender Projektberater und Business Development Manager im Rhein-Main-Gebiet. Ehrenamtliches Engagement kennt er aus eigener Erfahrung: Er initiierte und organisierte erfolgreich gemeinnützige Kulturprojekte wie den Frankfurter Jugendliteraturpreis „JuLiP“ oder Textland LAB und berät nebenberuflich als Projektberater Vereine, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen.

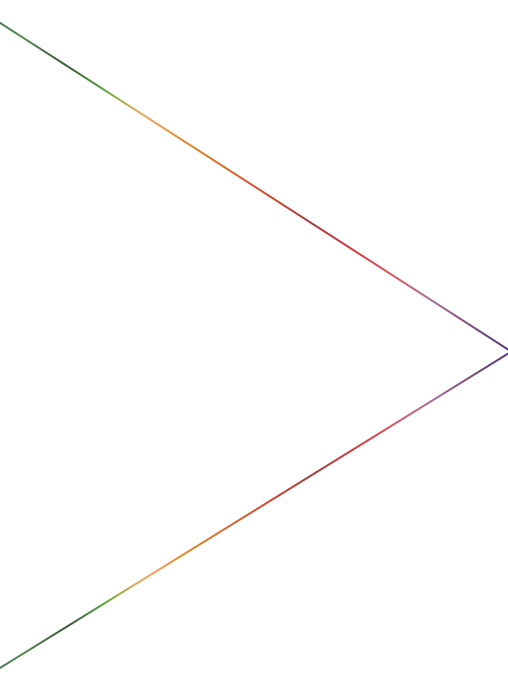
---

# Calaca e.V. und das Totenfest in Berlin

---

Erfahrungsbericht zum *Día de Muertos* von Calaca e.V. im Humboldt Forum

*Ein Beitrag von Florence Rojas Keyser und Celia Ibañez Lamuño<sup>1</sup>*



Calaca e.V. richtete im November 2023 das „Mexikanische Totenfest - Ein Fest für die Lebenden und die Toten“ aus. Wie der Titel der Veranstaltung bereits verspricht, handelt es sich dabei um ein traditionelles mexikanisches Volksfest, das an den ersten Novembertagen in Mexiko gefeiert wird – im spanischen *Día de Muertos* genannt. Der Calaca e.V. holte dieses einzigartige Fest bereits 1995 als Gründungsmotiv nach Berlin und feiert es seitdem in unterschiedlichen Kulturräumen der Stadt, wie z.B. im Haus der Kulturen der Welt, dem ehemaligen Völkerkunde Museum in Dahlem, Glashaus Berlin, tak - Theater Aufbau Kreuzberg oder KühlhausBerlin. Im November 2023 fand es im Humboldt Forum statt. Das Totenfest ist bis heute Anlass für das Zusammentreffen von Menschen unterschiedlicher Herkunft, um sich in einem festlichen Rahmen über die Themen Leben und Tod, Trauer und Erinnerung miteinander auszutauschen und diese Themen zu zelebrieren.

Der Glaube, dass die Verstorbenen an diesen Tagen auf die Erde zurückkehren, um ihre Lieben zu besuchen, führt dazu, dass sich Trauer und Wehmut mit Freude und Festlichkeit vereinen und dass das Leben auch noch im Tod gefeiert wird.

Im Mittelpunkt des mexikanischen Totenfests steht die Zelebrierung des Todes und das kollektive Feiern der Verstorbenen. Der Glaube, dass die Verstorbenen an diesen Tagen auf die Erde zurückkehren, um ihre Lieben zu besuchen, führt dazu, dass sich Trauer und Wehmut mit Freude und

<sup>1</sup> *Transparenzhinweis: Die Autorinnen waren die Projektleiterinnen von Fiesta de Día de Muertos im Humboldt Forum 2023 und sind der aktuelle Vorstand von Calaca e.V.*

Festlichkeit vereinen und dass das Leben auch noch im Tod gefeiert wird. Dabei ist die Tradition des Mexikanischen Totenfestes ein Ergebnis der Vermischung von katholisch-europäischen und indigenen Vorstellungen: In der indigene Weltanschauung werden Leben und Tod als zyklischer und sich ergänzender Prozess begriffen. Der Widerstand der indigenen Bevölkerung gegen die koloniale Unterwerfung lässt sich in vielen Aspekten des Festes in ihrem künstlerischen wie rituellen Ausdruck festhalten. In diesem Sinne ist das in den ersten Novembertagen gefeierte katholische Allerheiligenfest, das der indigenen mexikanischen Bevölkerung während der Kolonialzeit aufgezwungen wurde, eine Begegnung und Symbiose mit den vorspanischen Traditionen des Totenfestes. Dies drückt sich beispielsweise vor allem in der Gestaltung des Altars mit seinen verschiedenen Elementen aus. Heute ist es schwierig, wenn nicht gar unmöglich, die eine Kultur von der anderen zu unterscheiden.

Der Widerstand der indigenen Bevölkerung gegen die koloniale Unterwerfung lässt sich in vielen Aspekten des Festes in ihrem künstlerischen wie rituellen Ausdruck festhalten.

Für die Mitglieder des Vereins ist das Fest wichtig, weil es nicht nur den Verein auf vielen Ebenen verbindet, sondern weil es dadurch auch einen besonderen Raum für Begegnung in einer Stadt wie Berlin schafft. Alle Menschen, die das Fest besuchen, sind eingeladen, im Kollektiv aber auch



*Die Eröffnungszeremonie der Ofrenda, ein Altar zu Ehren aller Toten, der mit Blumen, Speisen, Getränken sowie mit persönlichen Gegenständen und Fotos von Verstorbenen geschmückt wird.*

© Frank Sperling



introspektiv an das Leben ihrer Verstorbenen in einem festlichen Rahmen zu gedenken und sie zu feiern. Mittlerweile gibt es im Calaca e.V. schon drei Generationen, die jährlich mitwirken. In diesem Zusammenhang versteht sich der Verein Calaca e.V. als interkultureller und interdisziplinärer Treffpunkt in Berlin. Mit einer lateinamerikanisch-berlinerischen Perspektive versucht er, gesellschaftlich und politisch relevante Themen mit künstlerischen Mitteln zum Ausdruck zu bringen. Dabei will Calaca e.V. die wertvollen sozialen und kulturellen Beiträge sichtbar machen, die sich aus der Vielfalt in unserer Gesellschaft ergeben. Mit seinen Veranstaltungen möchte der Verein politisch relevante Themen wie Migration, Femizide, Menschenrechte sowie Kolonialismus kritisch behandeln. Dabei dient das Totenfest nicht nur als Gelegenheit, um Trauer zu empfinden und an geliebte Menschen zu erinnern, sondern auch als Möglichkeit, eine Brücke zu schlagen und über diese wichtigen gesellschaftlichen Anliegen zu reflektieren.

Das Herzstück des gesamten Festes ist die Ofrenda, ein großer und reich geschmückter Gabentisch, auf dem alle Besucher\*innen eingeladen sind Fotos, Kerzen oder Andenken für ihre Verstorbenen aufzustellen.

Das von Calaca e.V. organisierte Totenfest bietet in der Regel ein umfangreiches Kulturprogramm an mit verschiedenen künstlerischen Disziplinen wie Musik, Theater und Performances: Das Herzstück des gesamten Festes ist die Ofrenda, ein großer und reich geschmückter Gabentisch, auf dem



© Frank Sperling

*Die Besucher\*innen sind eingeladen, Erinnerungsstücke ihrer Verstorbenen auf dem Gabentisch zu platzieren.*

alle Besucher\*innen eingeladen sind Fotos, Kerzen oder Andenken für ihre Verstorbenen aufzustellen. Darüber hinaus legt der Verein großen Wert auf ein spezielles Programm für Erwachsene, Kinder und Familien. Für eine heitere und genüssliche Atmosphäre sorgt die „Calaca e.V. Miscelanea“ (Calaca e.V. Markt), die eine große Vielfalt an sowohl mexikanischer Küche und Getränken anbietet als auch Kunsthandwerk aus Mexiko sowie von Künstler\*innen aus dem Verein.

## Die Zusammenarbeit zwischen Calaca e.V. und Humboldt Forum

Die erste Annäherung des Humboldt-Forums an Calaca e.V. fand kurz nach dem Mexikanischen Totenfest 2019 statt, das im KühlhausBerlin durchgeführt wurde. Die Kommunikation wurde jedoch durch das Eintreten der Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 unterbrochen, welche bekanntlich eine Pause für das gesamte kulturelle Leben bedeutete. In diesem Jahr konnte Calaca e.V. das Fest nur im privaten Kreis seiner Mitglieder feiern.

Die offizielle Einladung des Humboldt Forums stellte den Verein vor eine Herausforderung, die unter allen Mitgliedern ernsthaft diskutiert werden musste.

Ende 2022 trat das Humboldt Forum erneut mit Calaca e.V. in Kontakt, diesmal mit einem konkreten Vorschlag für das Jahr 2023: Der Verein wurde eingeladen, im Rahmen der Ausstellung „Un\_endlich. Leben mit



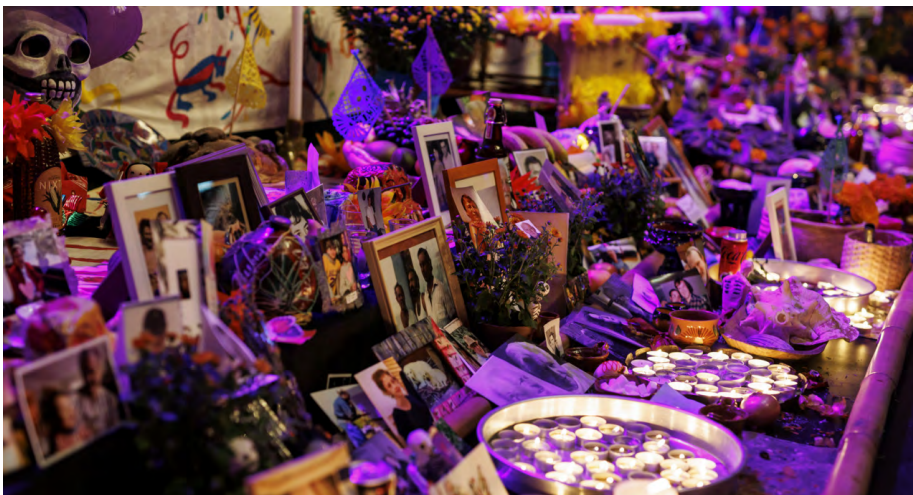
„Calaca e.V. Miscelanea“  
(Calaca e.V. Markt) im Foyer  
des Humboldt Forums.

© Frank Sperling

dem Tod“ das Totenfest zu veranstalten. Diese offizielle Einladung stellte den Verein vor eine Herausforderung, die unter allen Mitgliedern ernsthaft diskutiert werden musste. Denn auf der einen Seite gab es eine sehr kritische Haltung gegenüber der Institution wegen ihrer kolonialistischen Konnotationen, weswegen das Haus in seiner Konzeption seit den frühen 2000ern vor allem von postkolonialen und dekolonialen Gruppen immer wieder kritisiert wurde und wird. Dem war sich Calaca e.V. als Berliner Kulturverein bewusst. Andererseits sah der Verein in der Einladung auch eine Chance, Themen und Perspektiven vorzustellen, die sonst in solchen Räumlichkeiten nur schwer darstellbar sind, wie etwa eine politische Haltung nach außen hin deutlich zu machen, ein neues Publikum zu erreichen und eine größere Sichtbarkeit und Wirkung zu erzielen.

Es gibt mitunter eine sehr kritische Haltung gegenüber der kolonialistischen Konnotationen des Humboldt Forums, weswegen das Haus in seiner Konzeption seit den frühen 2000ern immer wieder kritisiert wurde und wird.

Nach einer Reihe von Diskussionen, in denen die Vor- und Nachteile dieser Zusammenarbeit innerhalb des Vereins analysiert wurden, wurde schließlich und mit Einverständnis aller Mitglieder beschlossen, diese Herausforderung anzunehmen. Unmittelbar nach der Annahme musste unter Zeitdruck ein künstlerisches Projekt ausgearbeitet werden, um alle Vorbereitungen so schnell wie möglich zu beginnen.



*Fotos und Kerzen zum Gedenken an die Verstorbenen auf der Ofrenda.*

© Frank Sperling



Das gesamte Projekt wurde unter den zentralen Begriffen Tod, Erinnerung und Kolonialismus konzipiert, worüber auch die Mitglieder reflektierten und dabei auch über ihre eigene Vergangenheit nachdachten. Als Folge der Reflexion hat sich Calaca e.V. das Ziel gesetzt, die Kolonialgeschichte Lateinamerikas im Hinblick auf Tod und Erinnerung genauer zu betrachten. Das Konzept von Tod und Erinnerung sollte daher als Verbindung dienen, kritisch über die mexikanische und lateinamerikanische koloniale Vergangenheit nachzudenken. Diese Vergangenheit schaffte zwar extrem asymmetrische und gewalttätige Strukturen bis heute, aber brachte gleichzeitig auch einzigartige kulturelle Ausdrucksformen wie das Mexikanische Totenfest hervor.

Das Konzept von Tod und Erinnerung sollte als Verbindung dienen, kritisch über die mexikanische und lateinamerikanische koloniale Vergangenheit nachzudenken.

Ein Ziel des Vereins mit diesem Projekt war es, eine neue Art des Denkens und Fühlens in Bezug auf den Tod zu vermitteln. Die Öffentlichkeit sollte dazu ermutigt werden, nicht nur ihre eigene Beziehung zum Tod zu reflektieren, sondern auch ihre Beziehung zu anderen Kulturen ihrer Geschichte, insbesondere zu einer fremden Kultur. Es ging außerdem darum, die Exotisierung und Folklorisierung eines so bedeutsamen Festes für die Mexikaner\*innen zu vermeiden.



© Frank Sperling

*Ensamble Sesiones del Sur  
auf dem Mexikanischen  
Totenfest.*



## Die Umsetzung

Zu Anfang des Prozesses haben sich unterschiedliche Arbeitsgruppen mit Aufgabenschwerpunkten in dem Verein gebildet. Die Gruppen haben sich selbständig getroffen und hatten jeweils eine\*n eigene\*n Koordinator\*in. Die Koordinator\*innen und die Projektleiterinnen aus Calaca e.V. standen in regelmäßigem Austausch. Mit Näherrücken des Festes beteiligten sich immer mehr Mitglieder, fanden ihre Rolle innerhalb der Produktion und übernahmen Verantwortungen.

Das Konzept von Tod und Erinnerung sollte als Verbindung dienen, kritisch über die mexikanische und lateinamerikanische koloniale Vergangenheit nachzudenken.

In Zusammenarbeit mit dem Humboldt Forum gab es wöchentliche Online-Treffen zwischen dem Team des Humboldt Forums und der Projektleitung von Calaca e.V. Bei den Treffen wurden Updates über den aktuellen Arbeitsprozess gegeben und Schritt für Schritt Meilensteine besprochen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erfüllt werden mussten. Die Kollaboration mit dem Produktionsteam sowie andere Abteilungen des Humboldt Forums bewährten sich positiv. Besonders bei der Planung und Gestaltung der Räumlichkeiten zeigte sich, dass von Seiten des Humboldt Forums immer versucht wurde, den Wünschen und Vorstellungen von Calaca e.V.



*Barocke Konstellationen:  
Die Installation bietet  
Elemente für eine kritische  
Reflexion über die Aus-  
wirkungen und Folgen des  
europäischen Kolonialismus  
sowie für das Verständnis der  
kulturellen Ausdrucksformen  
aus Lateinamerika.*

© Frank Sperling

entgegenzukommen. Der Höhepunkt der Zusammenarbeit war an den Festtagen selbst: 32.000 Menschen kamen ins Humboldt Forum!

Dank der Finanzierung durch das Humboldt Forum konnten viele neue sowie bestehende Aktivitäten erfolgreich umgesetzt oder erneuert werden. Darüber hinaus konnte der Verein einen passenden Arbeitsraum als Werkstatt finden: Diese war ideal zum Proben sowie zum Schaffen neuer Requisiten und Restaurieren – sowohl für die allgemeine Dekoration als auch für die verschiedenen Theaterproduktionen.

Der Miniatur-Scherenschnitt Künstler Armando Martinez stellte über mehrere Tage seine Arbeitsweise und sein Werk vor und verzauberte damit das Publikum.

Eine Besonderheit für das Totenfest 2023 ergab sich aus der Möglichkeit, den Miniatur-Scherenschnitt Künstler aus Mexiko-Stadt Armando Martinez einzuladen, um die Volkskunst aus Mexiko in Berlin näher zu bringen. Über mehrere Tage stellte er seine Arbeitsweise und sein Werk vor und verzauberte damit das Publikum. Diese besondere Art der popular Kunst aus Mexiko, das Papel Picado (bunte, handgefertigte Papiergirlanden) inspirierte ebenfalls das Grafikdesign-Team des Calacas e.V. zur Entwicklung eines grafischen Konzepts für das gesamte Fest. Dieses erstreckte sich über sämtliche Räume sowie digitale und gedruckte Formate.



© Frank Sperling

*Scherenschnitt Workshop mit dem Kunsthandwerker Armando Martinez während des Kinder- und Familienfest.*

Auch im Theater ergaben sich neue Zusammenarbeiten, z.B. zwischen den Künstler\*innen und dem Theaterregisseur Antonio Cerezo. Gemeinsam produzierten sie das Stück „Todos Vuelven“. Dieses Theaterstück thematisierte die Debatte über die Rückgabe von Artefakten – eines der zentralen Themen, die der Verein als politische Botschaft nach außen tragen wollte. Speziell für das Kinder- und Familienprogramm wurde das Theaterstück „Macario“ ausgearbeitet und ein Vorstellung für Kinder, um ihnen die Elemente der Ofrenda näher zu bringen.

Das Theaterstück „Todos Vuelven“ thematisierte die Debatte über die Rückgabe von Artefakten – eines der zentralen Themen, die der Verein als politische Botschaft nach außen tragen wollte.

Des Weiteren, und um die Kernkonzepte Tod, Erinnerung und Kolonialismus zu stützen wurde die Rauminstallation „Barocke Konstellationen“ erstellt. Bei dieser hatte das Publikum die Möglichkeit, inhaltlich und aus einer kritischen Perspektive die Geschichte Lateinamerikas und die Verbindung zum Totenfest erfahrbar zu machen und zu reflektieren. In Verbindung dazu gab der Vortrag „Zwischen Leben und Tod – Das Barocke Ethos als Schlüssel zum Verständnis Lateinamerikas“ weitere Inputs.

Für das Musikprogramm hatten wir die Freude die Band, Ensemble Sesiones del Sur neben unseren Residents Musiker\*innen einzuladen, die dafür extra aus Leipzig gekommen ist.



*Die Theaterproduktion „Todos Vuelven“ unter der Regie von Antonio Cerezo.*

© Frank Sperling

Jede der Etappen bei der Realisierung des Konzepts brachte ihre Herausforderungen mit sich, von der Ausarbeitung des Konzepts, der Anpassung des künstlerischen Programms an die Besonderheiten und Grenzen der einzelnen Räume des Humboldt-Forums, der Suche nach einer\*em Regisseur\*in und Schauspieler\*innen für das Stück und so weiter. Obwohl Calaca e.V. zum ersten Mal in seiner Geschichte über ein externes Budget verfügte, haben wir im Laufe des Prozesses feststellen müssen, dass die Produktionskosten für manche Bereiche, wegen ihres hohen Aufwandes, knapp ausgefallen sind.

Nichts desto trotz wäre das Fest ohne das Engagement der Vereinsmitglieder sowie des Teams aus dem Humboldt Forum nicht möglich gewesen. Es hat sich gezeigt, dass Teamarbeit und Engagement die wichtigsten Säulen sind, damit ein Verein wie Calaca e.V. existieren und über einen so langen Zeitraum aktiv bleiben kann.

## Die Herausforderungen

Calaca e.V. hat ein allgemeines Konzept für jede der Aktivitäten, die während der Veranstaltung werden sollten. Später gab es leider keine Gelegenheit mehr, dieses Konzept zu vertiefen, insbesondere im Hinblick auf die drei Säulen Tod, Erinnerung und Kolonialismus des Programms. Dadurch ein detailliertes Konzept für den vereinsinternen Gebrauch fehlte, waren einige der Ziele und die zu vermittelnde Botschaft innerhalb des Verbandes nicht ganz klar. Folglich kamen diese auch nicht an allen Stellen des Programms deutlich zum Ausdruck, wie z.B. die antikolonialistische Kritik. Trotz der kurzen Vorbereitungszeit, die dem Verein für dieses Projekt zur Verfügung stand, hat sich jede der Arbeitsgruppen bemüht, die geplanten Aktivitäten in allen Bereichen (Theater/Performance, Musik, Ausstellungen, Ofrenda usw.) bestmöglich zu präsentieren und sie inhaltlich so gut es ging zu vermitteln.

Wir glauben, dass es in Zukunft wichtig ist, mehr Räume für den Austausch zwischen den Mitgliedern zu schaffen. Hierbei sollten die Inhalte unserer Aktivitäten möglichst gemeinsam erarbeitet werden, um unsere Botschaften klar und verständlich zu vermitteln. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Zeit der Mitglieder oft begrenzt ist, da alle ehrenamtlich tätig sind. Ehrenamt und die hauptamtliche Arbeit lassen sich daher nicht immer vereinbaren. Umso mehr schätzt der Calaca e.V. die Arbeit und das Engagement seiner Mitglieder, ohne deren Unterstützung es den Verein in dieser Form nicht gäbe.



Innerhalb des Vereines zeigte sich eine weitere Herausforderung: Die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Generationen. Im Verein engagieren sich drei Generationen, die viele Stärken und Erfahrungen mit sich bringen. Aber es gibt auch festgesetzte Dynamiken, mit denen wir heute noch lernen müssen umzugehen, wie z.B. das Vertrauen und die Anerkennung an neue Herangehensweisen, Dinge anders umzusetzen. In solchen Fällen, war es immer Ziel, einen Mittelweg zu finden und lösungsorientiert an die gegebenen Herausforderungen heranzugehen. Solche Projekte zeigen, wie wichtig es ist, die kollektive Arbeit zu pflegen, um Herzensprojekte umzusetzen. Denn prinzipiell sind – wie in jedem großen Projekt – Konflikte und Diskussionen unvermeidlich, doch sie bringen wertvolle Lernprozesse mit sich, die sowohl jüngere als auch ältere Mitglieder des Vereins bereichern und die Zusammenarbeit stärken.

Wir hoffen, dass die Erfahrungen und Erkenntnisse des Calaca e.V. auch anderen Kulturvereinen die Möglichkeit eröffnen, mit institutionellen Räumen wie dem Humboldt Forum zusammenzuarbeiten. Wie auch wir sollten sie sich den Raum nehmen, um ihre eigenen Ideen und Inhalte umzusetzen und zu vermitteln.



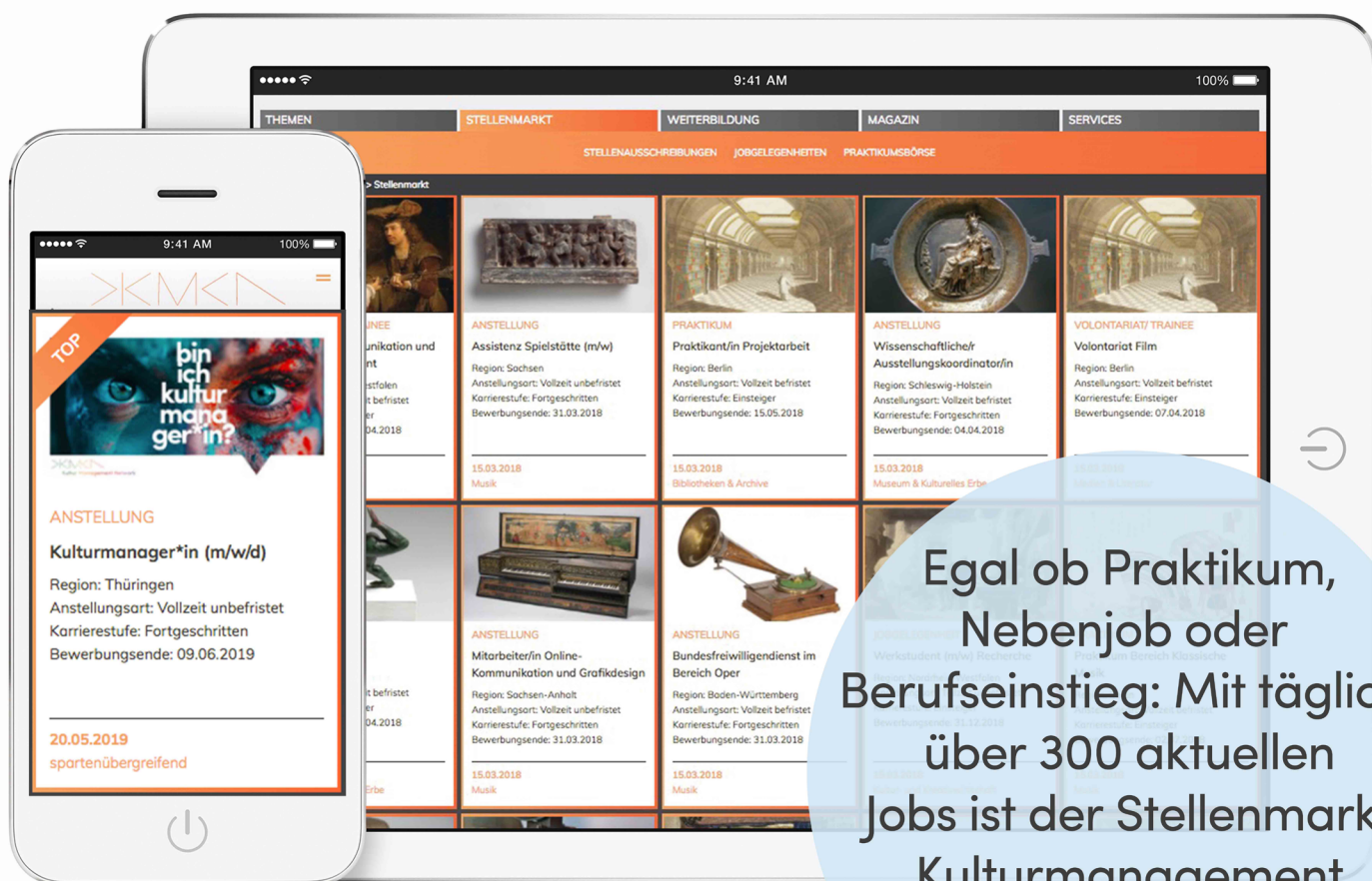
**Florence Rojas Keyser**, geboren in Cherán, Mexiko. Sozial - Kulturanthropologin an der Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) in Mexiko-Stadt und Master in Interdisziplinären Lateinamerikastudien an der Freien Universität Berlin. Zurzeit bildet sie sich weiter in Kulturpolitik und Kulturmanagement über ein Online Programm auch an der UAM. Aktueller Vorstand des Kulturvereins Calaca e.V. in Berlin.



**Celia Ibañez Lamuño**, geboren und aufgewachsen in Berlin. Aktuell, Studentin an der Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig, freiberufliche Grafikerin, Vorstand des Kulturvereins Calaca e.V. in Berlin und Sängerin in diversen Musikprojekten in Leipzig.

Foto: Manuel Funk

# Job finden und für die Zukunft vorsorgen



# Resilienz – Zukunftskompetenz statt Gummiwort

Einblicke in die Studie „Nicht kleinzukrisen! Was die Zivilgesellschaft resilient macht“ des betterplace labs

*Ein Beitrag von Stephan Peters und Josefa Kny*

Im Moment ist er omnipräsent: der Begriff der Resilienz. Er hat Konjunktur in unserem Zeitalter, das von Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Konnektivität geprägt ist und in dem gesellschaftliche und ökologische Entwicklungsprozesse nur noch begrenzt steuer- und planbar sind.<sup>1</sup>

Aus der Welt der Werkstoffkunde stammend über die Psychologie und Ökosystemforschung ist der Resilienzbegriff nach und nach in die Organisationsforschung und sozial-ökologische Transformationsdebatte hineingewachsen.<sup>2</sup> Damit einher ging auch eine inhaltliche Erweiterung vom reinen Widerstand gegen Krisen hin zu flexibler Krisenanpassung und vorausschauender Krisenprävention. Während „resilient“ im Englischen alltagssprachlich analog zu flexibel und widerstandsfähig genutzt wird, findet Resilienz im Deutschen vor allem in verschiedenen fachlichen Kontexten und Forschungsgebieten Anwendung und zunehmend auch als Wundermittel- Buzzword in Ratgeberliteratur und Marketing. Ein einheitliches Verständnis fehlt; eine klare Definition ist daher nötig.

In unserer Arbeit definieren wir Resilienz zunächst allgemein als die Fähigkeit eines Systems, adäquat auf Rückschläge zu reagieren, indem es sich an neue Rahmenbedingungen anpassen kann – sich also kontinuierlich entwickelt.<sup>3</sup>

Es geht also nicht um ein bloßes „Zurückfedern“ in den Ausgangszustand (bounce back), sondern um Lern- und Entwicklungsschritte, die neue Perspektiven und Praktiken ermöglichen (bounce forward). So verstanden, weist Resilienz ein transformatives Potenzial auf. Das erscheint enorm

<sup>1</sup> Schneider 2022.

<sup>2</sup> Hoffmann 2017, Genzsch et al. 2022.

<sup>3</sup> Block et al. 2021.

<sup>4</sup> Doppelt 2023, Großklaus 2022, Worschech 2023.

<sup>5</sup> Fathi 2020.

<sup>6</sup> Hoffmann 2017.

<sup>7</sup> Müller/Petzold 2003.

<sup>8</sup> Fletcher/ Sarkar 2013.

<sup>9</sup> Soucek et al. 2016.

<sup>10</sup> Hoffmann 2017.

<sup>11</sup> Fletcher/ Sarkar 2013, Kalisch et al. 2017.

wichtig in Zeiten, in denen Gesellschaften, Organisationen, Gruppen und Einzelne nicht nur zunehmend gefragt sind, auf diverse unerwartete, komplex wirkende Krisen zu reagieren, sondern auch eine gesamtgesellschaftliche sozial-ökologische Transformation notwendig ist, um in den planetaren Belastbarkeitsgrenzen zu verbleiben. Ansätze, die den Aspekt des bewussten und antizipierenden grundlegenden Wandels, d. h. der Selbsterneuerung, betonen und so Krisen eher als Katalysatoren denn als Einschnitte betrachten, sprechen daher auch von transformativer (bzw. im Englischen: transformational) Resilienz.<sup>4</sup>

Zudem prägt insbesondere der Resilienzforscher Karim Fathi den Begriff der Multiresilienz als „Fähigkeit, mit vielfältigen, auch unterschiedlichen Krisen souverän umzugehen und gestärkt aus der Krise hervorzugehen“<sup>5</sup>. Resilienz wird zugleich auch verstanden als „Gesamtheit differenzieller Resilienzen“<sup>6</sup> oder als spezifische Resilienzen.<sup>7</sup> Das weist darauf hin, dass bestimmte Systeme bezogen auf bestimmte Krisen und Kontexte resilienter sein können als in Bezug auf andere. Beide Aspekte – Transformationspotenzial und Kontextabhängigkeit – sind für unser Resilienzverständnis grundlegend:

- > Resilienz kann Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft stärken und proaktive Veränderung (Transformation) bewirken.
- > Individuen, Kollektive, Organisationen und Gesellschaften können unterschiedlich resilient mit Blick auf verschiedene Krisen sein.

Wir verstehen Resilienz als eine Fähigkeit, die entwickelt, trainiert und gestärkt werden kann. Diese Sicht betont die Veränderbarkeit:

- > Resilienz kann situational variieren, erlernt oder auch wieder verloren werden, abhängig von der Art der Krise sowie von der Interaktion zwischen dem Individuum, dem Kollektiv oder der Organisation und deren Umwelt.<sup>8</sup>
- > Resilienz greift auf verschiedene Ressourcen zurück.<sup>9</sup> Das können bestimmte Fähigkeiten, Merkmale und Praktiken sein, die vorhanden sind oder erlernt und eingeübt werden müssen, und sich zur Resilienzfähigkeit zusammensetzen.<sup>10</sup> In diesem Sinne „verbraucht“ der Aufbau von Resilienz Ressourcen, stellt aber zugleich auch Ressourcen für den Umgang mit Krisen her.
- > Das Erlernen von Resilienz und das konkrete reaktive oder proaktive Anpassen an Widrigkeiten lässt sich deshalb auch als ein dynamischer und interaktiver (Lern- und Entwicklungs-)Prozess verstehen und der Status einer besseren psychischen Gesundheit oder besserer sozialer Infrastrukturen als Ergebnis.<sup>11</sup>



<sup>12</sup> Chehata et al. 2023.<sup>13</sup> Thomas et al. 2015.

Beides – Resilienz als Prozess (der Anpassung) und Ergebnis (durch die Anpassung) – kann angesichts der Komplexität psychischer und sozialer Zusammenhänge nur teilweise beeinflusst werden. Diese Komplexität macht auch die Bewertung und Messung von Resilienz schwierig, denn hier fließen zwangsläufig meist implizite Normen und Normalitätsvorstellungen ein, die reflektiert werden müssen.<sup>12</sup> Um zu messen, wie resilient eine Person ist, würden zum Beispiel die individuellen Persönlichkeitsmerkmale untersucht; gleichsam würden jedoch die soziale Einbettung und Lebensumstände vernachlässigt und dadurch wichtige Faktoren außen vor gelassen. Auch deshalb definieren wir Resilienz als Fähigkeit, die durch Haltungen und Handlungen die notwendige Anpassung an eine Krise ermöglicht.



Abbildung 1: Zeitpunkte der Krisenreaktion (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft)

Der Zeitpunkt der Anpassung in Bezug auf eine Krise ist aus unserer Sicht entscheidend dafür, wie mit ihr umgegangen wird bzw. in bestimmten Phasen umgegangen werden kann. Damit erweitern wir das hierzulande vorherrschende Verständnis von Resilienz als Fähigkeit, in der Gegenwart akute Krisen zu bewältigen. Mit Blick auf vergangene Krisen ist die Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit dem Geschehenen, Aufarbeitung und Regeneration Teil von Resilienz. Nur wenn ein Mensch oder eine Gemeinschaft eine Heilung von einer Krise erfahren konnte, können Resilienzressourcen auch (wieder) aufgebaut werden. Ein Beispiel dafür sind indigene Gemeinschaften, die sich nach andauernder Unterdrückung ihre eigene Geschichte und Traditionen wieder aneignen und gesellschaftlich sichtbar machen, um u. a. ihr Wir-Bewusstsein, ihre Selbstwirksamkeit und ihre gesellschaftliche Verankerung zu stärken.<sup>13</sup> Mit Blick auf die Zukunft sind

<sup>14</sup> Kuhlicke 2013, Chehata et al. 2023.

<sup>15</sup> Graefe/Becker 2021, Newhouse 2006.

<sup>16</sup> Luthmann 2019, Ester 2022.

<sup>17</sup> Amo-Agyemang 2021, Doppelt 2023.

<sup>18</sup> Ungar 2011, Luthmann 2019.

<sup>19</sup> Brunnenmeier 2021.

insbesondere die Antizipation möglicher kommender Krisen als auch die Entwicklung entsprechender wünschbarer Zukunftsszenarien und die zielgerichtete Gestaltung des Organisationshandelns relevant. Auf dieser Basis lassen sich Entscheidungen treffen, die proaktives, transformatives Handeln ermöglichen. Daraus lässt sich schließen, dass sowohl das Lernen und Heilen von Krisen der Vergangenheit als auch die bewusste Auseinandersetzung mit kommenden Krisen für die Resilienz von Organisationen entscheidend sind.

## Resilienz als Frage der Macht

Deutlich wird: Der Resilienzbegriff ist dehnbar. Daher eignet er sich (leider) auch dazu, bestehende Machtverhältnisse zu verschleiern und zu manifestieren.<sup>14</sup> So nutzt manche Ratgeber- und Businessliteratur ein rein auf Individualisierung, Selbstökonomisierung und Abhärtung (Robustheit) zielendes Konzept.<sup>15</sup> Ein solches Verständnis birgt Gefahren für den sozialen Zusammenhalt und die Solidarität, denn es zielt auf eine individuelle Anpassung an ein neoliberales Ideal ab, das Eigenverantwortung und Belastungsbewältigung im Alleingang betont sowie die Privatisierung gesellschaftlicher Risiken und eine Entpolitisierung mit sich bringt.<sup>16</sup>

Vielmehr sind es nach unserem Verständnis gesellschaftliche Bedingungen, die das Individuum, das Kollektiv oder die Organisation und deren Voraussetzungen zu resilientem Handeln prägen.<sup>17</sup> Sie sind nicht gegeben, sondern gestalt- und veränderbar. Entsprechend lohnt es sich auch im Sinne der individuellen, kollektiven und organisationalen Resilienz für bessere Bedingungen zu kämpfen, emanzipativ zu wirken und widerständig zu sein. Dabei ist auch eine aktiv-kritische Auseinandersetzung damit wichtig, welche Akteur\*innen aufgrund ihrer gesellschaftlichen Position überhaupt von welchen Krisen und Risiken betroffen sind und über welche Ressourcen sie verfügen, um ihre Resilienz zu stärken.<sup>18</sup> Kurz: Wo versteckt sich „Resilienzungleichheit“?<sup>19</sup> Im Fall der Corona-Pandemie beispielsweise wuchs der Druck auf den Gesundheitssektor enorm und seine Resilienz sank, während digitale Business-Zweige (v. a. Videotelefonie-Anbieter wie Zoom) enorm wachsen und Puffer bilden konnten.

## Wer oder was kann resilient sein?

Hier ermöglicht die systemtheoretische Betrachtungsweise hinein- und herauszuzoomen: Individuen können als psychologische Systeme verstanden

<sup>20</sup> Gilan et al. 2022.

<sup>21</sup> Eine genauere Auseinandersetzung mit dem Konzept der individuellen Resilienz findet sich in unserem Blogpost (2023) [„Einfach positiv bleiben! Doch schon das Konzept der individuellen Resilienz ist kompliziert“](#) (Zugriff: 1.2.2024).

<sup>22</sup> Leibold/Greve 2009, 41.

<sup>23</sup> Doppelt 2023.

<sup>24</sup> Hoffmann 2017, Luthmann 2019.

<sup>25</sup> Gilan et al. 2022, 76; ähnlich: Fathi 2022, Schneider 2022, Schuster/Stork 2021.

werden, Kollektive als soziale Systeme und Organisationen als spezifische Formen sozialer Systeme. Während die Systemperspektive im Rahmen von Resilienzkonzepten insbesondere Funktionalitäten in den Blick nimmt, setzen andere sozialwissenschaftliche Perspektiven die Betonung auf Fähigkeiten und Kapazitäten einzelner oder kollektiver Akteur\*innen.

**Individuelle Resilienz:** Mit Blick auf das Individuum ist das Thema bereits recht gut und lange erforscht.<sup>20</sup> In der Psychologie und der Gesundheitswissenschaft wird darunter eine „positive adaption“ an ein einschneidendes Ereignis verstanden.<sup>21</sup> Positiv, weil eine resiliente Anpassung an die Krise immer eine Aufwärtsbewegung bedeutet: Entweder ich komme aus dem Tief der Krise wieder zurück in meinen vorherigen Alltag (bzw. habe diesen nie verloren) oder verändere ihn sogar, indem ich aus der Krise lerne und mich weiterentwickle. Daher lässt sich individuelle Resilienz beschreiben als „an individual’s stability or quick recovery (or even growth) under significant adverse conditions“.<sup>22</sup> Zugleich spielt jedes soziale System, in das eine Person eingebettet ist – egal ob Familie, Arbeitsplatz, Ehrenamt oder Gesellschaft –, in die Ausprägung der Resilienzfähigkeit hinein.

Deshalb kann ein resilientes Individuum nie getrennt von seiner Umwelt betrachtet werden. Das größte Potenzial, die individuelle Resilienz zu fördern, besteht dadurch im systematischen Aufbau von Resilienzressourcen auf gemeinschaftlicher Ebene.<sup>23</sup>

**Soziale oder kollektive Resilienz:** Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive bildet nicht der\*die Einzelne den Ausgangspunkt, sondern soziale Akteur\*innen und Systeme wie (lokale) Gemeinschaften, Familien oder Organisationen. Resilienz wird als soziales Phänomen entsprechend untersucht und beschrieben entlang der Fähigkeiten, Ressourcen und Praktiken der Akteur\*innen sowie den geografischen, ökologischen, sozialen und institutionellen Rahmenbedingungen, in die sie eingebettet sind – dies schließt Themen wie Macht, Politik und Partizipation ein.<sup>24</sup> Wie individuelle und kollektive Resilienzen genau zusammenhängen und gefördert werden können, ist bisher noch wenig erforscht. Jedoch: „Grundsätzlich kann angenommen werden, dass alle wirksamen Maßnahmen zur Förderung psychischer, d. h. individueller Resilienz das Potenzial aufweisen, letztlich auch positiv auf die Resilienz von Gesellschaften zu wirken“.<sup>25</sup>

In diesem Sinne haben wir in unserer Studie [„Nicht kleinzukrisen! Was die Zivilgesellschaft resilient macht“](#) die Zusammenhänge verschiedener

<sup>26</sup> Kieser/Walgenbach 2010, 6.

<sup>27</sup> Hoffmann 2017, 95.

<sup>28</sup> Hoffmann 2017.

Ebenen innerhalb des spezifischen sozialen Systems der Organisation – Individuum, Team, Gesamtorganisation – in den Blick genommen und dafür auf wissenschaftliche Erkenntnisse aus verschiedenen Disziplinen zurückgegriffen.

## Resilienz in Organisationen – mit vereinten Kräften gegen Krisen

Bevor wir die Resilienz von Organisationen definieren können, braucht es eine Idee davon, was mit „Organisation“ eigentlich gemeint ist. Kieser und Walgenbach (2010) schlagen in ihrem Standardwerk zum Thema folgende Basisdefinition vor: Organisationen sind „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“.<sup>26</sup>

Für eine zivilgesellschaftliche Organisation kann das zum Beispiel bedeuten: eine Gruppe von Menschen, die bundesweit vernetzt über aktives Engagement und Mitgliedschaften in Lokalgruppen, thematischen Arbeitsgruppen und Gesamttreffen verbunden sind, um Kampagnen- und Vermittlungsarbeit zur Einhaltung der Klimaziele zu machen. Oder auch eine Gruppe von Nachbar\*innen, die sich wöchentlich zusammensetzt, um Feste und Konzerte zu planen, um ihr Dorf zu beleben. Jede Organisation hat also eine bestimmte Form der Strukturierung – etwa durch Menschen, Entscheidungen und Formate – und lässt sich daher als ein „multidimensionales soziales System“<sup>27</sup> fassen. Dabei kann sich die Art und Komplexität von Organisation zu Organisation stark unterscheiden – von losen, temporär aktiven und selbstorganisierten Gruppen bis zu großen, stark hierarchisierten Traditionsverbänden.

Die Resilienz von Organisationen wird in der wissenschaftlichen Forschung bislang vor allem in der Organisationsforschung thematisiert, wobei der Großteil der empirischen und theoretischen Arbeiten Unternehmen, also For-Profit-Organisationen, in den Blick nimmt. Der Non-Profit-Bereich, also die Zivilgesellschaft, wird zum Thema Resilienz explizit bisher kaum beforscht. Forschende schauen, wenn sie die Zivilgesellschaft fokussieren, weniger auf Organisationen und eher auf Gemeinschaften, Gruppen oder umfassendere Systeme. Insgesamt ist die organisationale Resilienz bisher auch deutlich weniger untersucht als die psychologische; behutsame Analogien zu Erkenntnissen aus der Forschung zu (lokalen) Gemeinschaften und Unternehmen könnten allerdings sinnvoll sein. Auch Erkenntnisse der Psychologie zu Individuen und damit „personalen Systemen“ sind entsprechend vergleichbar.<sup>28</sup>



<sup>29</sup> angelehnt an Hoffmann 2017 und Roth et al. 2021.

<sup>30</sup> Doppelt 2023.

<sup>31</sup> Hoffmann 2017.

Unsere Definition von organisationaler Resilienz basiert auf einschlägiger Literatur<sup>29</sup> sowie der zuvor dargestellten Grunddefinition von Resilienz und hat den Anspruch, mit vergleichsweise mehr Detailtiefe auch mehr Klarheit zu schaffen.

**Definition – Teil 1:** Organisationale Resilienz ist die erlernbare Fähigkeit einer Organisation, einen Umgang mit Krisen zu finden, um langfristig handlungsfähig zu bleiben.

Dahinter stecken folgende Annahmen: Das akute oder antizipierte Eintreffen von Krisen verhindert ein Weiter-wie-bisher und erfordert eine aktive Anpassung an die Veränderungen. Darin sind Organisationen nicht gleich gut. Nach unserem Verständnis ist Resilienz allerdings keine Eigenschaft, die eine Organisation hat oder nicht hat, sondern sie kann entwickelt, trainiert und gestärkt werden, um das selbstgewählte Organisationsziel auch in sich verändernden und oftmals (zunächst) verschlechternden Bedingungen einer Krise weiterhin erfüllen zu können. Resilienz kann und sollte deshalb aktiv aufgebaut werden.<sup>30</sup> Zugleich kann die Entwicklung von Resilienz in Organisationen grundsätzlich nur begrenzt gesteuert werden; Grund dafür ist die Komplexität von Organisationen und ihrer strukturellen, prozessualen und kulturellen Zusammenhänge und Einbettungen.<sup>31</sup>

#### NICHT KLEINZUKRISEN! WAS DIE ZIVILGESELLSCHAFT RESILIENT MACHT

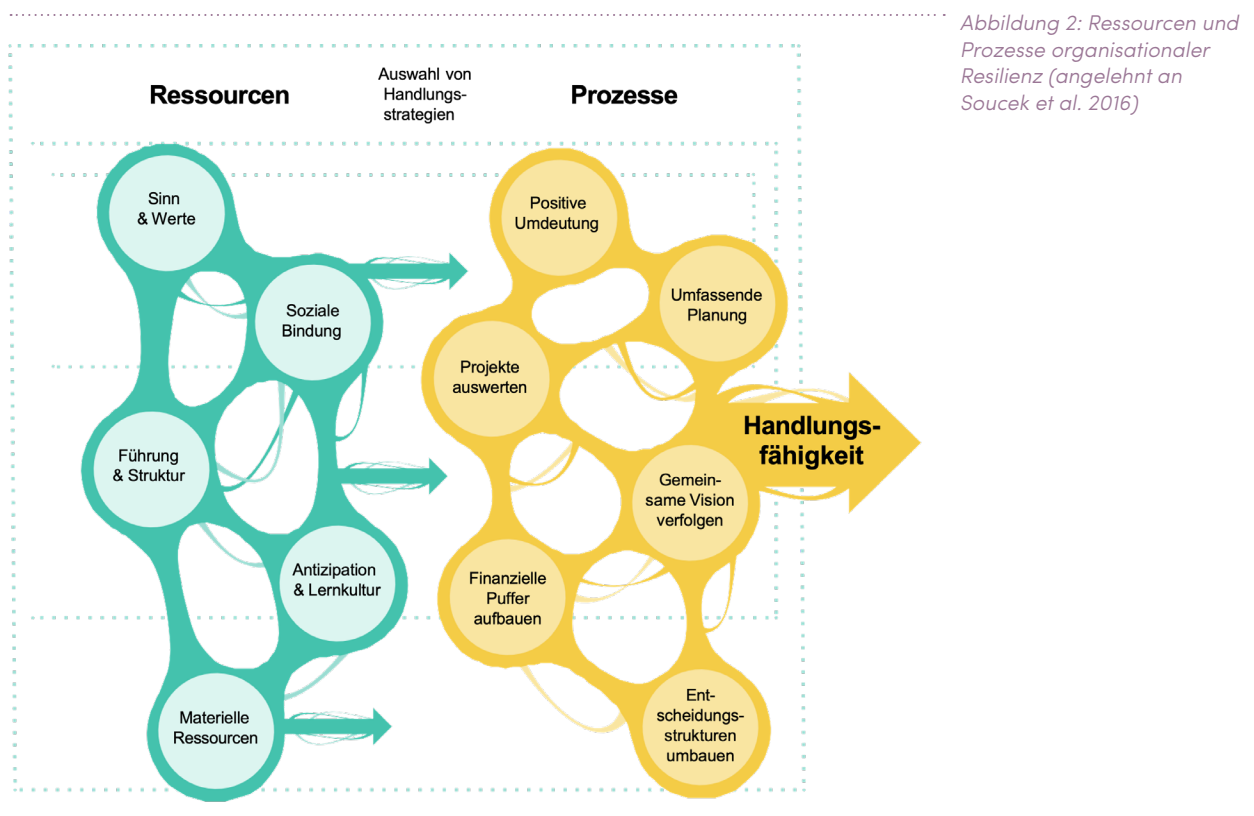
Das betterplace lab hat im Zuge seines Forschungsvorhabens „Die resiliente Zivilgesellschaft“ im März 2024 die Studie „Nicht kleinzukrisen! Was die Zivilgesellschaft resilient macht“ veröffentlicht. Ziel dieser Studie ist ein besseres Verständnis über Resilienz in zivilgesellschaftlichen Organisationen. Dazu haben die Autor\*innen literaturbasiert eine handhabbare Definition von organisationaler Resilienz entwickelt und ein umfassendes Set an Resilienzressourcen identifiziert. Zudem schafft die Studie auf Grundlage einer empirischen Umfrage einen ersten Überblick über die Resilienz zivilgesellschaftlicher Organisationen in Deutschland. Dafür hat das betterplace lab knapp über 200 Organisationen befragt: „Wie gelingt Euch der Umgang mit Krisen?“ Aus der Studie lassen sich daher sowohl Empfehlungen zur Resilienzstärkung in der zivilgesellschaftlichen Praxis ableiten, die in einem Leitfaden festgehalten werden, als auch weitere Forschungsfragen, die u. a. die Unterschiede in der Resilienz einzelner Wirkungsbereiche sowie gelingende Resilienzroutinen fokussieren.

Gefördert wird das Forschungsvorhaben für den Zeitraum Januar 2023 bis Juni 2024 durch die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt.

**Zu den Studienergebnissen:** <https://www.betterplace-lab.org/studie-organisational-resilienz>

Zusätzlich unterscheiden wir den Zeitpunkt der Anpassung: Eine resiliente Organisation ist in der Lage, von vergangenen Krisen zu lernen und zu heilen, aktuelle Krisen zu bewältigen und sich mit Blick auf zukünftige Krisen proaktiv zu transformieren.

**Definition – Teil 2:** Eine resiliente Organisation ist auf Basis ihrer jeweiligen Ressourcen auf den Ebenen der einzelnen Personen (individuell), deren Zusammenwirken (intersubjektiv) sowie der Organisation selbst (strukturell) imstande, kontextspezifische Handlungsstrategien auszuwählen, um mit der jeweiligen Krise umzugehen.



Als (Resilienz-)Ressourcen verstehen wir dabei sowohl Greifbares, etwa finanzielle Puffer oder Infrastrukturen, als auch nicht greifbare organisationspsychologische und -kulturelle Aspekte. Darunter fallen zum Beispiel ein guter Informationsfluss innerhalb der Organisation oder ein stabiles Netzwerk zum Austausch mit anderen Organisationen. Wie ausgeprägt

und verfügbar diese Ressourcen sind, bestimmt letztlich das Aktionspotenzial der Organisationen, um adäquat auf die jeweilige Krise reagieren zu können, also sich im Moment oder vorausschauend anpassen zu können. Die verfügbaren Handlungsstrategien, ob bewusst oder unbewusst, eröffnen den Organisationen letztlich den Raum zur Anpassung an die jeweilige Krise. Zivilgesellschaftliche Organisationen unterscheiden sich stark voneinander, Krisen ebenso. Daher ist jede Krise kontextabhängig zu bewerten.

Unsere Definition trifft grundsätzlich auch auf klassische Unternehmen zu. Vergleichen wir diese mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, interessiert uns allerdings weniger, wie sie ihr „blankes Überleben“ und ihre Wirtschaftlichkeit sichern, sondern eher, wie sie ihre gemeinwohlorientierte Kernfunktion auch in Krisen bewahren können. Doch schon auf dieser grundlegenden Definitionsebene hält die Trennschärfe nur begrenzt: Denn auch ein Sportverein will bestehen bleiben und die nötigen Mittel akquirieren, um bei Bedarf neue Trikots oder Hanteln für seine Mitglieder anzuschaffen.

Deshalb sind die Erkenntnisse zu resilienten (Wirtschafts-)Organisationen auch für unsere Forschung interessant. Die Herausforderung liegt in der Anpassung dieses Wissens an die ganz unterschiedlichen Akteur\*innen der Zivilgesellschaft und deren Ziele.

#### LITERATUR

**Amo-Agyemang, Charles (2021):** „Decolonising the Discourse on Resilience“. In: *International Journal of African Renaissance Studies - Multi-, Inter- and Transdisciplinarity* 16 (1), S. 4-30.

**Block, Judith et al. (2021):** *Zukunftskraft Resilienz. Gewappnet für die Zeit der Krisen*. Frankfurt a. M.: Zukunftsinstitut GmbH.

**Brunnermeier, Markus Konrad (2021):** *Die resiliente Gesellschaft. Wie wir künftige Krisen besser meistern können*. Berlin: Aufbau.

**Chehata, Yasmine et al. (2023):** *Empowerment, Resilienz und Powersharing in der Migrationsgesellschaft*. Weinheim.: Beltz Juventa.

**Doppelt, Bob (2023):** *Preventing and healing climate traumas. A guide to building resilience and hope in communities*. New York: Routledge.

**Ester, Marvin (2022):** „Zur Ambivalenz der Resilienz“. In: *agora* 42 2, S. 20-24.

**Fathi, Karim (2020):** *Gesellschaftliche Resilienz in der Coronakrise und darüber hinaus*. Verfügbar unter: <https://www.eurac.edu/en/blogs/covid-19/gesellschaftliche-resilienz-in-der-coronakrise-und-daruber-hinaus> (abgerufen: 28.02.24).

**Fathi, Karim (2022):** „Gesellschaftliche Multiresilienz im Kontext von Krisenbündeln und Bündelkrisen in der DACH-Region“. In: *Pechlaner, Harald: Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine Raumbezogene Perspektive*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 33-69.

**Fletcher, David; Sarkar, Mustafa (2013):** „Psychological Resilience“. In: *European Psychologist* 18 (1), S. 12–23.

**Genzsch, Madeleine et al. (2022):** „Regionale Resilienzentwicklung und das Ideal der Partizipation“. In: Pechlaner, Harald: *Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine Raumbezogene Perspektive*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 425–453.

**Gilan, Donya et al. (2022):** „Wirkzusammenhänge zwischen individueller und kollektiver Resilienzförderung“. In: Pechlaner, Harald: *Resilienz Als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine Raumbezogene Perspektive*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 71–91.

**Graefe, Stefanie; Becker, Karina (2021):** *Mit Resilienz durch die Krise?* München: oekom.

**Großklaus, Mathias (2022):** *Vom Modewort zum transformativen Hebel: Wie die Konjunktur des Resilienzbegriffs für die digitalökologische Transformation genutzt werden kann.* o. A.: CO:DINA.

**Hoffmann, Gregor Paul (2017):** *Organisationale Resilienz*. Berlin, Heidelberg: Springer.

**Kalisch, Raffael et al. (2017):** „The resilience framework as a strategy to combat stress-related disorders“. In: *Nature Human Behaviour* 1 (11), S. 784–790.

**Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2010):** *Organisation*. München: Schäffer-Poeschel.

**Kuhlicke, Christian (2013):** „Resilience: a capacity and a myth: findings from an in-depth case study in disaster management research“. In: *Natural Hazards* 67 (1), S. 61–76.

**Leipold, Bernhard; Greve, Werner (2009):** „Resilience: A conceptual bridge between coping and development“. In: *European Psychologist* 14 (1), S. 40–50.

**Luthmann, Timo (2019):** *Politisch aktiv sein und bleiben. Handbuch Nachhaltiger Aktivismus*. Münster: Unrast.

**Müller, Lotti; Petzold, Hilarion G. (2003):** *Resilienz und protektive Faktoren im Alter und ihre Bedeutung für den Social Support und die Psychotherapie bei älteren Menschen.* o. A.: FPI-Publikationen.

**Newhouse, D. (2006):** „The health of urban Aboriginal people: From woundedness to resilience“. In: *Journal of Aboriginal Health* 3.

**Roth, Florian et al. (2021):** *Systemische Resilienz: Einsichten aus der Innovationsforschung. Perspektiven-Policy Brief*. Karlsruhe: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI.

**Schneider, Martin (2022):** „Jenseits von palliativen Strategien. Zum Zusammenhang von Krisenbewältigung, Transformation und Resilienz“. In: Pechlaner, Harald: *Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine Raumbezogene Perspektive*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3–31.

**Schuster, Armin; Stork, Werner (2021):** *Gesellschaftliche Resilienz und Neugier in VUCA-Welten. Neue Aufgaben und Perspektiven für Staat, Verwaltung und Bürger*. Verfügbar unter: [https://znwu.de/wp-content/uploads/2021/11/Stork\\_DP\\_2021\\_281121.pdf](https://znwu.de/wp-content/uploads/2021/11/Stork_DP_2021_281121.pdf) (abgerufen: 28.02.24).

**Soucek, Roman et al. (2016):** „Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen“. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 47 (2), S. 131–137.

**Thomas, Darren et al. (2015):** „Re-evaluating resilience: from individual vulnerabilities to the strength of cultures and collectivities among indigenous communities“. In: *Resilience* 4 (2), S. 116–129.

**Ungar, Michael (2011):** „The social ecology of resilience: Addressing contextual and cultural ambiguity of a nascent construct“. In: *American Journal of Orthopsychiatry* 81 (1), S. 1–17.

**Worschech, Susann (2023):** „Die neuen Facetten der ukrainischen Zivilgesellschaft“. In: *Ukraine-Analysen* (287), S. 3–7.





**Stephan Peters** ist Trendforscher im betterplace lab. Mit seiner Expertise in den Bereichen Digitalisierung, Innovation und Wirkung kämpft er dort – ganz bescheiden – für einen Wandel zum Wohle der Menschheit. Teil des betterplace lab ist er seit 2014 und damit seit Beginn dessen Transformation zur Selbstorganisation.



**Dr. Josefa Kny** liegt es am Herzen, Möglichkeiten eines sozialen und ökologischen Wandels in Worte und Taten zu fassen. Dazu forscht sie im lab zu (zivil-)gesellschaftlicher Resilienz und Transformationsprozessen, in denen sie das Zusammenspiel von Einzelnen, Gemeinschaften und Gesellschaft betrachtet.



Dieser Text erschien zuerst in der Studie „Nicht kleinzukrisen! Was die Zivilgesellschaft resilient macht“, die das betterplace lab im Rahmen seines Forschungsvorhabens „Die resiliente Zivilgesellschaft“ im März 2024 veröffentlicht hat. Das betterplace lab ist ein digital-sozialer Think-und-Do-Tank und die Schwester von [betterplace.org](https://betterplace.org), Deutschlands größter Online-Spendenplattform. Das betterplace lab erforscht, findet und fördert Zukunftsthemen als Teil der Zivilgesellschaft für die Zivilgesellschaft.

Mehr: <https://www.betterplace-lab.org>

# Vergiss es!

Wenn Kulturinstitutionen Resilienz erwerben wollen, müssen sie zuerst einmal lernen, zu vergessen

*Ein Beitrag von Alexander Keil mit Auszügen aus einem Interview mit Madeleine Herzog*

Spricht man dieser Tage mit Intendant\*innen deutschsprachiger Theater, Konzerthäuser, Festivalbetriebe oder Museen begegnet man ihnen in der Regel mit ziemlichen Sorgenfalten auf der Stirn. In den Gesprächen taucht eine Zeitrechnung vor der Corona-Pandemie und eine danach auf. Vor der Corona-Pandemie erschien die Innenwelt der Kulturinstitutionen, die ohnehin bereits komplex genug war, als steuerbar. Man hatte sich darauf geeinigt, welche Herausforderungen als nächstes zu lösen seien, etwa: Wie sichere ich die Finanzierung für das nächste große Leuchtturmprojekt? Wie gelingt uns der Sprung auf die Shortlist der nächsten (inter-) nationalen Leistungsschau? Für diese Herausforderungen gab es analytische Beschreibungen aus mehreren Perspektiven, die zu Lösungsansätzen und in der Regel auch Lösungen führten. Die Außenwelt schien vertraut. Nach der Corona-Pandemie hingegen, stellen sich für Kulturinstitutionen ganz neue Herausforderungen, die in Ausmaß, Komplexität und Interdependenz alles übersteigen, was selbst sehr erfahrene Führungskräfte zu bewältigen gewohnt sind.

Diese Vielzahl unbekannter Variablen im Innen und Außen der Kulturinstitutionen verkompliziert die Problemlösung oder verunmöglicht sie gar, und betrifft einige der Grundfesten auf unterschiedlichen Ebenen: Die Grundfinanzierung der Häuser wird genauso tangiert wie deren programmatische Ausrichtung und Profil bis hin zu der Frage, ob das was, sie seit vielen Jahren mit höchster Fachexpertise tun, überhaupt (noch) das Richtige ist. Plötzlich scheint man die Interessen und Bedürfnisse seines Publikums nicht mehr zu verstehen. Erstaunt reibt man sich die Augen ob des überraschend offen zu Tage tretenden Antisemitismus' einiger Kulturakteur\*innen. Man ängstigt sich vor den Ergebnissen des Superwahljahres 2024. Nur äußerst zögerlich wagt man sich daran, neue Ansätze zur Realisierung kultureller Teilhabe zu testen. Dieser nicht abschließenden Liste von globalgalaktischen Problemen ließen sich noch viele mehr hinzufügen.

Man hat sich stillschweigend darauf geeinigt, dass die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen und sozialen Bedingungen, unter denen

man heute Ausstellungen produziert, Konzerte veranstaltet oder Theater aufführt, untragbar und verwirrend sind. Zugleich breitet sich eine begründete Angst davor aus, dass man das, was man seit langem tut, in einer nahen Zukunft so nicht mehr wird stemmen können. Aber man tut noch nichts: Eher wird sich gesorgt, gezetert, gewerweißt und letztlich doch: geschwiegen. In einem Zustand zwischen Schockstarre, Stress, krampfhaftem Festhalten am vormals Bewährten und leise nahendem Abschiedsschmerz wird in einer hoctourig laufenden Produktionsmaschine auf die immer gleiche Art und Weise gestrampelt und gekämpft. Noch arbeitet man sich daran ab, dass sich die Welt überhaupt weiterdrehte. Nur unter dem Siegel der absoluten Vertraulichkeit wird in kleinsten Runden darüber gemutmaß, wie lange das über Jahrzehnte etablierte und erfolgreiche Standardmodell einer klassischen Kulturinstitution (vorrangig männlicher, westeuropäischer Prägung) noch zu tragen vermag.

Das Problem der klassischen Kulturinstitutionen heute ist demnach ihr lautes Schweigen über ihre Zukunft. Sie sind momentan (noch) nicht bereit, um über diese nachzudenken und adäquate Gestaltungsentwürfe aus sich selbst heraus vorzubringen. Dafür benötigen die dort tätigen, hoch spezialisierten Fachexpert\*innen Wissen darüber, wie man sich die sich verändernde Umwelt aneignet, woran es derzeit noch mangelt. Das liegt wiederum daran, dass die Organisationen selbst noch nicht über die notwendigen Routinen verfügen, um sich und ihr Schaffen regelmäßig und gelegentlich grundsätzlich zu hinterfragen.

**Seit 2020 unterstützt die kantonale Zürcher Kulturförderung Kulturinstitutionen dabei, sich im Rahmen von Transformationsprojekten neu auszurichten. Als eine von mehreren Maßnahmen während der Coronapandemie erhielten Kulturinstitutionen so die Möglichkeit, sich z.B. neue Publikumsgruppen zu erschließen oder die eigenen Organisationsstrukturen anzupassen. Ein Novum, denn bisher fokussierte sich Kulturförderung vor allem auf die Ausrichtung von Projektunterstützung und Betriebsbeiträgen. Was sind heute für Sie die wichtigsten Erkenntnisse aus den Transformationsprojekten der Covid-Zeit?**

Der Blick zurück zeigt, dass die Transformationsprojekte eine besonders sinnvolle Unterstützung sind, da sie es Kulturinstitutionen ermöglichen, das, was sie tun und wie sie es tun, ganz konkret zu hinterfragen. Unserer Erfahrung dabei hat gezeigt, dass der Blick von aussen bzw. eine externe Begleitung in diesem Reflexionsprozess ganz entscheidend ist. Eine solche

*Auszug aus dem Gespräch von Alexander Keil mit Dr. Madeleine Herzog, Leiterin der Fachstelle Kultur, über die Erkenntnisse aus dem noch relativ jungen Förderprogramm „Transformationsbeiträge kulturelle Teilhabe“ und dessen mögliche Wirkungen auf die Resilienz von Kulturinstitutionen und die Kulturschaffenden.*

professionelle Unterstützung ist mit Kosten verbunden, welche die Institutionen aus eigener Kraft kaum stemmen können. Hier hat das Programm Transformationsprojekte angesetzt. In den Projekten hat man sich vor allem auf Themen, wie z.B. die Neuausrichtung von Marketing und Kommunikation fokussiert. Manchmal stand auch die Frage nach zusätzlichen Produkten im Zentrum. Selbst bei den Projekten, die eine Organisationsentwicklung in Angriff genommen haben, ging es kaum um die Frage, sich auf Kernaufgaben zu fokussieren und die Institution zu verschlanken.

---

## Über Jahre blieb das Kerngeschäft unangetastet, während man hier und da Neues anbaute

Während Jahrzehnten wurde das Leistungsspektrum von Kulturinstitutionen immer komplexer und differenzierter. Bei nahezu unverändertem Kerngeschäft baute man, meist auf Aufforderung der Träger, hier und da Neues an: In einer Welle geriet so das Thema Kunstvermittlung in den Fokus. Fortan sollte sich nicht mehr nur allein das kunstgebildete Publikum von den Programmen angesprochen fühlen, sondern die breite Bevölkerung. In einer zweiten Welle galt es, die eigenen Marketing- und Kommunikationsaktivitäten auszubauen sowie den Institutionen social-mediale Abbilder zu geben. Eine weitere Welle nahm ihren Lauf in der Professionalisierung von Fundraisingaktivitäten. Die Anpassung und Optimierung dieser Einzelaspekte und Teilfunktionen von Kulturinstitutionen war immer auch ein Kraftakt. Abteilungen wurden gebildet oder aufgestockt. Das Fachwissen wurde mühsam aufgebaut und etabliert.

Dadurch sind Kulturinstitutionen Expertinnen (geworden), wenn es um Fragen der Bewahrung, Inszenierung und Vermittlung von Fachwissen und dem Anstoßen von Diskursen geht. Und so blieb das Kerngeschäft selbst jedoch unangetastet: eine Ausstellung blieb eine Ausstellung, eine Theaterinszenierung eine Theaterinszenierung, ein klassisches Konzert ein klassisches Konzert. Selten bis nie traute man sich, aus sich heraus den Zweck dieser Institutionen neu auszuloten, zu verhandeln und zu beschreiben. Schnell landet man bis heute bei dem Argument, Kunst sei ein Selbstzweck. Dies genüge, um diesen Institutionen eine Daseinsberechtigung zu geben. Wer weiterfragt, macht sich verdächtig, entweder der Kunst unverständlich zu sein oder diese abschaffen zu wollen. Entstanden sind dadurch über die Jahre eher gewucherte als strategisch gestaltete Organisationen. Das ist ein bisschen, wie wenn man das eigene Haus nie

aufräumt, sondern immer nur Neues hineinträgt. Damit schützt man die Institutionen einerseits vor dem politisch-gesellschaftlichen Veränderungsdruck.

Andererseits verbaut ein solches Denken auch das Eröffnen eines unglaublich potenzialträchtigen Lernfeldes: Denn Resilienz zu erwerben, heißt für Kulturinstitutionen, einen Moment lang zu vergessen, was man ist und wie man arbeitet. Für einen Moment begibt man sich in einen noch unbeschriebenen Raum mit weißen Wänden und verlernt aktiv, was das alles überhaupt soll (Kulturinstitution sein), um sich in einem nächsten Schritt (ein Stück weit) neu zu erfinden.

---

**Was braucht es, damit Kulturinstitutionen stärker über ihre Kernaufgaben nachdenken?**

Das Nachdenken über die Kernaufgaben einer Kulturinstitution ist in erster Linie ein Aushandlungsprozess innerhalb der Häuser, nämlich zwischen der operativen und der strategischen Ebene. Will ein Theater oder ein Museum z.B. weniger Vorstellungen spielen oder Ausstellungen zeigen, dann braucht es hierüber eine Diskussion von Vorstand oder Verwaltungsrat auf der strategischen Ebene. Und, je nach Fall, braucht es in einem weiteren Schritt auch Verhandlungen mit den Subventionsgebern, also der Politik. Seitens des Kantons Zürich sehen wir Expert\*innen im Lead, die die Häuser operativ führen. Wir sind hierüber natürlich mit den Häusern im Austausch, machen aber bewusst, über gewisse Eckpunkte wie z.B. Zielwerte zur Auslastung, zur Anzahl von Neuproduktionen hinaus, nur wenig Vorgaben. Denn wir wissen aus Erfahrung, dass gerade eine gewisse Anzahl von Neuproduktionen für die Kulturinstitutionen auch wichtig ist, da sie dazu beiträgt, dass man sich an einem Ort behauptet und im Aufmerksamkeitsfokus z.B. der Bevölkerung und der Medien bleibt. Dieses Gleichgewicht ist sehr sensibel und es braucht die konkrete Erfahrung, um sich hier sicher zu bewegen.

---

*Auszug aus dem Gespräch  
von Alexander Keil mit Dr.  
Madeleine Herzog*

## Strategiearbeit ist ein Mittel, um in einer komplexen Umwelt für Orientierung zu sorgen

Die Organisationssoziologie betrachtet nicht nur die Organisation als solches als gestaltbar, sondern auch ihren Zweck. Im besten Fall unterstützen die Mittel einer Organisation das Erreichen ihres Zwecks. Verschwimmt



jedoch der Zweck einer Organisation über die Zeit, rücken die Mittel in den Vordergrund und es kommt zu einer Zweck-Mittel-Verdrehung, wie etwa: Theater sind dafür da, um Theaterinszenierungen zu produzieren. So aufgeschrieben, klingt der Satz merkwürdig kurz gegriffen und ist es auch. Denn es fehlt der dahinter liegende Zweck des Theaters. Man könnte fragen: Welche über die Kunst hinaus gehende, weitere Funktion übernimmt es für eine ganz konkrete regionale Bevölkerung? Welche Rolle will es im dortigen Diskurs spielen?

Es drängt sich damit verbunden förmlich die Frage auf: Warum sind Kulturinstitutionen heute überhaupt da? Welchen Beitrag leisten sie in unserer Gesellschaft? Welche Rolle(n) nehmen sie ein? Erst danach kann man die Folgefrage stellen: Wie müssten sie sich strukturell und organisatorisch aufstellen, um diesen Zweck zu erreichen?

Wirtschaftsorganisationen oder auch öffentliche Verwaltungen ringen um diese Deutungen typischerweise in Rahmen von regelmäßig wiederkehrender Strategiearbeit. Für sie ist es der Normalfall sich regelmäßig darüber zu verständigen, welchen Zweck sie erreichen wollen und welche Aufstellung es hierfür braucht.

Doch was leistet Strategiearbeit genau? Die Umwelt von Organisationen ist theoretisch unüberblickbar und komplex. Ihre Zukunft ist nicht vorhersehbar. Im Rahmen von Strategiearbeit sorgt man für Handlungsfähigkeit mit Blick auf eine unvorhersehbare, unbestimmte Zukunft. Die temporären Annahmen, die man über die Zukunft trifft, helfen dabei, sich zu orientieren. Damit Organisationen also ins Handeln kommen und handlungsfähig zu bleiben, konstruieren sie ein für sich schlüssiges Bild dieser Umwelt, sie kreieren ihren Ausschnitt. Dabei wägen sie z.B. ab, welche Stakeholder einflussreich sein werden und daher besondere Aufmerksamkeit erlangen sollen. Sie treffen Annahmen darüber, wie sich diese Stakeholder in Zukunft entwickeln könnten, welche Interessen sie möglicherweise vertreten werden und wie sich die Organisation hierzu positioniert. Solche Strategien funktionieren dann wie eine Art Scheuklappen, die man sich aufsetzt, um sich zu fokussieren.

Für Kulturinstitutionen bedeutet das, einmal die landläufigen Annahmen über die Zukunft in Frage zu stellen und sich einen Moment lang gedanklich von der Umwelt zu entkoppeln. Oder wie Sibylle Berg im gleichnamigen Theaterstück so schön behauptet: „Es sagt mir nichts, das sogenannte

Draußen.“ Es gilt daher, zurückzublicken und sich darüber zu verständigen, wie sich die für die Kulturinstitutionen entscheidenden Akteur\*innen in der Umwelt veränderten. Zugleich blickt man nach vorn und trifft Annahmen darüber, wie sich deren Interessen und Handeln in Zukunft verändern werden. Beim Übereinanderlegen dieser Erkenntnisse entwickelt man ein Bild davon, wie man sich künftig zu diesen Entwicklungen positionieren will. Konkret: Was nimmt man sich vor? Was tut man bewusst nicht (mehr)? Welche Entwicklungen will man beobachten, um sich darüber ein genaueres Bild zu machen?

**Das Instrument der Transformationsprojekte wird nun mit einem neuen Fokus auf die Realisierung kultureller Teilhabe weitergeführt. Was war Ihnen bei der Gestaltung dieser Weiterentwicklung wichtig?**

Kulturelle Teilhabe ist ein wichtiger Schwerpunkt der kantonalen Kulturförderung. Die Institutionen spielen bei der Umsetzung dieses Schwerpunktes eine absolut zentrale Rolle. Das Programm Transformationsprojekte kulturelle Teilhabe bietet die Möglichkeit, das Anliegen, die Diversität der Gesellschaft in der Kultur abzubilden, in den Institutionen selbst zu implementieren. Wichtig schien uns dabei, dieses Tool so weiterzuentwickeln, dass es künftig noch stärker die Reflexion der Kernaufgaben der Kulturinstitutionen ermöglicht. Wir haben uns daher entschieden, einen dreistufigen partnerschaftlichen Prozess aufzusetzen, der über die gesamte Zeit von Expert\*innen aus der Organisationsentwicklung begleitet wird: In einer Konzeptphase erarbeiten die Kulturakteur\*innen ein erstes Konzept, entwickeln erste Stoßrichtungen und beschreiben, in welchen Bereichen sie über Veränderungen nachzudenken beabsichtigen. Die nachfolgende Strategiephase nimmt stark die Reflexion des Ist-Zustands sowie das Erarbeiten und Konkretisieren von alternativen Handlungsmöglichkeiten in den Blick. Auch die Operationalisierung wird hier vorbereitet. In der abschließenden Umsetzungsphase wird dann an der Anpassung von Strukturen gearbeitet. Ob diese Fokussierung auf die Ermöglichung kultureller Teilhabe insgesamt auch zu einer stärkeren Resilienz der Kulturinstitutionen führt, ist für mich eine offene Frage. Denn was bedeutet hier Resilienz? Ist man resilient, weil man mit den Mitteln, die einem zur Verfügung stehen, gut auskommt? Ist man resilient, weil man ein breites Publikum findet und so seine Daseinsberechtigung begründet? Sich langfristig ein breiteres Publikum aufzubauen, trägt sicher dazu bei, dass man sich als Institution stärker bei der Bevölkerung verankert. Wie sich das neue Pilotprojekt auf die Resilienz auswirkt, wird man aber noch abwarten müssen. Wie gesagt, verbinden wir mit dem Programm Transformationsprojekte kulturelle Teilhabe das Ziel, die kulturelle Teilhabe und die Diversität in der Kultur zu stärken.

*Auszug aus dem Gespräch  
von Alexander Keil mit Dr.  
Madeleine Herzog*

**Was braucht es, damit in Kulturinstitutionen Resilienz zum Thema wird?**

Nach der Corona-Pandemie waren wir grundsätzlich positiv überrascht, dass die von Bund und Kantonen ausgerichteten Finanzhilfen offenbar relativ gut griffen. Die Kulturinstitutionen konnten diese schwere Zeit mit vereinten Kräften bewältigen. Auch scheint sich die Welt nach Corona doch nicht ganz so disruptiv verändert zu haben, wie man anfangs vielleicht befürchtete. Aber man muss auch klar sagen, dass diejenigen Häuser, die über eine hohe Eigenwirtschaftlichkeit verfügen, ganz besonders von aktuellen Entwicklungen, wie z.B. Schwankungen in der Nachfrage von Tickets oder rückgehenden Finanzierungen durch Sponsoren, betroffen sind. Hier stellt sich die Frage nach Krisenfestigkeit mit einer ganz anderer Dringlichkeit. Aber auch hier wird man partnerschaftlich mit den strategischen Steuerungsorganen und den operativen Leitungen nach individuellen Lösungen suchen. Insbesondere dort, wo der Subventionsgeber Einsitz in den strategischen Gremien hat, steht man natürlich in besonderem Maße in der Verantwortung. Bei der Projektförderung stellen sich mit Blick auf Resilienz nochmals ganz andere Fragen: Gerade diskutiert man intensiv über die Erhöhung der Mindestgagen. Ich bin nicht sicher, wie genau sich die mögliche Erhöhung der Mindestgagen auf die Resilienz der Kulturschaffenden auswirken wird. Werden dann insgesamt weniger Projekte gefördert, die jeweils substantieller unterstützt sind? Was geschieht mit den Kulturschaffenden, deren Projekte dann nicht mehr unterstützt werden? Hier stellen sich momentan sehr viele Fragen, auf die man in Zukunft noch Antworten finden muss.

---

## Resiliente Kulturinstitutionen gestalten ihr Verhältnis zur Umwelt anstatt einfach nur zu re-agieren

Organisationssoziologisch betrachtet, sind Strategien formale Zweckprogramme, die einer Organisation Ziele und Richtungen vorgeben. Dabei wirken Sie dreifach: Sie beeinflussen die Außendarstellung einer Organisation z.B. auf Websites oder in Programmanschauen. Sie verändern die formale Verfasstheit der Organisation, z.B. mit Blick auf Hierarchien, Arbeitsteilung, Prozesse oder die Beschreibung von Stellen. Schließlich nehmen sie indirekt Einfluss auf die Organisationskultur und das WIE des miteinander Arbeitens.

Strategiearbeit sorgt deswegen für Resilienz, weil man sich in der Flut externer Erwartungen und Informationen abschottet und überlegt: Was tun wir? Und noch viel wichtiger: Was tun wir alles nicht? Sie legt temporär fest,

was richtiges Handeln ist und wo man als Organisation nicht hinschaut. Aber man muss diese Annahmen auch im Auge behalten und regelmäßig überprüfen, ob sie noch richtig sind. Hat man keine Strategie, kommt man aus dem Reagieren auf die Umwelt nur noch schwer heraus, denn man reagiert dann auf alles, weil alles gleich wichtig ist. Das macht Organisationen und ihre Mitglieder kirre.

Was bedeuten diese Überlegungen nun mit Blick auf Resilienz? Im allgemeinen Sinne bedeutet Resilienz die Fähigkeit, schwierige Situationen dauerhaft zu überstehen und krisenfest zu sein. Für Kulturinstitutionen hat Resilienz viele Schichten, die es Stück für Stück zu bearbeiten gilt: Resiliente Kulturinstitutionen entwickeln die notwendigen Fähigkeiten, ihr Verhältnis zur Umwelt zu gestalten anstatt einfach nur zu re-agieren. Das bedeutet, Umweltveränderungen laufend zu beobachten und mit Blick auf das Verhältnis von Zweck und Mittel kritisch zu reflektieren. Dies setzt voraus, dass man der Organisation und ihren Mitgliedern selbst Ressourcen (z.B. die hierfür notwendige Zeit, Finanzen und Wissen) sowie Entwicklungsmöglichkeiten (z.B. in Form von geistigen Freiräumen) zu diesen Themen zugesteht.

Gerade weil Organisationsentwicklung im Umfeld von Kulturinstitutionen noch nicht weit verbreitet ist, lohnt es sich, zu überlegen, wie man hierzu mittelfristig eigenes Wissen aufbaut, gemeinsam mit anderen Akteur\*innen Netzwerke bildet oder sich punktuell Expertise hinzu holt. Das hohe Commitment der Mitarbeitenden zu ihren Kulturinstitutionen, ihre hoch spezialisierte Fachexpertise und Kreativität sind die denkbar besten Voraussetzungen, um jeweils kontextbezogen neue Strategien zu erarbeiten und diese mit den Stakeholdern auszuhandeln. Nicht immer wird es einen ganz neuen und großen Wurf brauchen, um sich als Kulturinstitution erfolgreich zu positionieren. Häufig hilft bereits die Beschreibung von Umweltveränderungen und das vergemeinschaftete Wissen rund um Lösungsansätze dabei, die Mitarbeitenden auf gemeinsame Ziele auszurichten und so mit vereinten Kräften und in ruhigeren Fahrwassern zu arbeiten.

**FÖRDERPROGRAMM „TRANSFORMATIONSBEITRÄGE KULTURELLE TEILHABE“**

Das gemeinsame Förderprogramm von Kanton und der Stadt Zürich unterstützt Kulturinstitutionen bei ihrer Weiterentwicklung im Bereich der kulturellen Teilhabe sowie im gesamte Prozess der Organisationsentwicklung: von der Analyse der Kulturinstitution über die Entwicklung von Strategien bis zur Umsetzung konkreter Maßnahmen.

**Weitere Infos:** <https://www.zh.ch/de/sport-kultur/kultur/kulturfoerderung/institutionen.html>



Foto: Alexandra Kern

**Alexander Keil** studierte Musiktheaterregie und Kulturmanagement. Nach Stationen am Staatsschauspiel Dresden, den Bayreuther Festspielen, am Schauspielhaus Zürich sowie den Festspielen Zürich arbeitet er als Kulturmanager sowie als Berater für Organisationsentwicklung und Strategiearbeit für Metaplan. Hier berät er Organisationen aus den Feldern Kultur, Verwaltung und Wirtschaft.



**Dr. Madeleine Herzog** studierte in Zürich und Berlin Germanistik, Kunstgeschichte, Philosophie und Literaturkritik. Nach ihrer Tätigkeit als Chefdramaturgin am Theater St. Gallen leitete sie für mehrere Jahre die Fachstelle Kultur der Stadt St. Gallen und ist seit 2014 als Leiterin der Fachstelle Kultur des Kantons Zürich tätig.

Anzeige

**PROJEKTFÖRDERUNG**  
unser Leitfaden zu Projektanträgen  
und Fördermittelmanagement

PDF

**KMN**  
Kultur Management Network



# Erst Boom, dann Krise(n)... Und jetzt?

Mit Wirkungsorientierung Kultureinrichtungen der Zukunft gestalten

*Ein Beitrag von Regina Cosenza Arango*

Die Klassik Stiftung Weimar vereint Merkmale vieler öffentlicher Kultureinrichtungen: Hervorgegangen aus den Sammlungen und Liegenschaften des ehemaligen Herzogtums sowie aus bürgerlichen Sammlungen und sogenannten Dichterhäusern, speist sich ihre Legitimation bis heute vor allem aus ihrer Sammlungsgeschichte – also dem WAS. Auch ist die Stiftung wie viele andere museale Einrichtungen bis 2020 stark gewachsen – größere Sammlungen und Depotflächen, mehr Museen und Mitarbeitende und immer mehr Kulturproduktionen. Kurzum: mehr WAS.

So richtig ist mir das erst aufgefallen, als ich 2021 für die Neukonzeption unseres Jahresberichts nach Referenzen aus anderen Einrichtungen recherchierte. Auf 150–200 Seiten wurde – illustriert durch Hochglanzfotografien – allein mit quantitativen Werten operiert. Dazu kamen Projektbeschreibungen ohne definierte Ziele.<sup>1</sup> Diese Intransparenz verhindert eine zielgerichtete Steuerung in den Bereichen Organisations-, Programm- und Publikumsentwicklung. Gleichwohl werden die sich überlagernden Krisen mit Folgen wie Publikumsschwund, Kostenexplosionen, Extremwitterschäden als äußere Verhinderungsfaktoren für breite Publika, termin- und budgetgerechte Projekte genannt, auf die es mit einzelnen temporären Aktionen zu reagieren gilt, für die es mehr Ressourcen braucht, was meist als Lösung der zutage tretenden Probleme gesehen wird.

Interessanterweise verweist der Soziologe Hartmut Rosa darauf, dass Krisen schon immer Teil der Moderne waren, diese uns als privilegierte Europäer\*innen jedoch noch nie so existentiell bedrohten wie heute. Auch

<sup>1</sup> vgl. Konzept Jahresbericht der Klassik Stiftung Weimar: Cosenza, Arango, Regina: Handlungswissen statt Repräsentation. Wenn Jahresberichte Wirkung entfalten. In: Kultur Management Network Magazin 165/2022. S. 28-35 Link: <https://www.kulturmanagement.net/df/fc35aab724fc086c40b1bf098554d094.2.pdf>.

<sup>2</sup> Rosa, Hartmut (Interview von Häcker, Thomas): Krise als Erfahrung der Unverfügbarkeit. Krisen und Ungewissheit aus resonanztheoretischer Perspektive. In: Krise. Friedrich Jahresheft 24/2024. S. 13.

<sup>3</sup> Zierold, Martin, Mohr, Henning: Cultural Leadership braucht Kompetenzentwicklung. In: Kulturpolitische Mitteilungen 176/2022. S. 72.

<sup>4</sup> Siehe <https://icom-deutschland.de/de/component/content/article/551-neufassung-der-icom-museumsdefinition-beschlossen.html?catid=31&Itemid=114>.

<sup>5</sup> Siehe <https://icom.museum/wp-content/uploads/2022/10/ICOM-SP-Booklet-EN.pdf>.

<sup>6</sup> Siehe z.B. das 2020 entwickelte Leitbild unter <https://www.klassik-stiftung.de/ueberuns/profil/leitbild/>.

<sup>7</sup> Siehe ein ganzheitliches Verständnis von Audience Development: Allmanritter, Vera; Tewes Schünzel, Oliver: Kultureinrichtungen im (postpandemischen) Veränderungsdruck. In: Kulturpolitische Mitteilungen 183/2023, S. 77-79.

betont er, dass es neben den verschiedenen Krisen eine „inhärente Krisenhaftigkeit“ gibt. Zentral ist für ihn die Steigerungslogik als „der Zwang, permanent zu wachsen, zu innovieren und zu beschleunigen...,[was] selbst dort, wo es jetzt keine manifeste Krise gibt, inhärent problematisch [ist].“<sup>2</sup>

Dem wenig zielgerichteten Vorgehen tradierter Kulturbetriebe steht das Konzept des Cultural Leadership gegenüber. Ziel ist die Entwicklung von Transformationskompetenzen, die ganzheitlich in die Einrichtungen wirken und eine „kulturelle Führungsrolle von Kulturorganisationen in der Gesellschaft im Sinne einer reflexiven und sich weiterentwickelnden Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung“<sup>3</sup> bewusst eingenommen wird. Zudem stärken die ICOM-Museumsdefinition<sup>4</sup> sowie der Strategieplan von ICOM International<sup>5</sup> die gesellschaftliche Funktion von Museen.

## Audience Development als Mittel der Organisationsentwicklung

Im Zuge des Leitungswechsels befindet sich die Klassik Stiftung Weimar seit 2019 in einem Prozess der strategischen Neuausrichtung, bei dem auch der Publikumsorientierung eine größere Bedeutung zukommt.<sup>6</sup> 2023 startete dazu die Strategiemeasures „Audience Development“ als zentraler Baustein im Handlungsfeld Gegenwartsbezug und Teilhabe. Dabei nutzen wir vorhandene Großprojekte, um Publikumsentwicklung bis 2027 stiftungsweit mittels eines wirkungsorientierten und formativen Evaluationsansatzes zu etablieren. Da die Stiftung über keinen eigenen Bereich oder einer Personalstelle für Besucher\*innenforschung oder Audience Development verfügt, möchten wir den Prozess nutzen, um Wirkungsorientierung als grundlegendes Arbeitsprinzip und Arbeitswerkzeuge zur Publikumseinbindung und Evaluation zu etablieren.<sup>7</sup>

Mit dem Erstellen von Wirkungszielen und formativer Evaluierung möchten wir erreichen, dass alle Projektteams:

- > spezifische Publikumsziele benennen,
- > sich auf Maßnahmen und Methoden zur Erreichung ihrer Ziele konzentrieren und
- > ausgewählte Publika in die Entwicklung einbinden.

<sup>8</sup> Siehe: <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>.

## Wirkungsanalyse im rollenden Kulturbetrieb

Als erstes Pilotprojekt wurde im letzten Jahr das Themenjahr „Wohnen“ mit einer Wirkungsanalyse begleitet. Die Wirkungskette konnte zwar erst nach der Eröffnung erstellt werden (eineinhalb Jahre nach dem Projektauftritt). Jedoch konnten wir bereits hier feststellen, welche Qualität die Erkenntnisse für die Entwicklung zur lernenden Organisation haben. Angeregt durch private Stiftungen, gemeinwohlorientierte Unternehmen und das Kursbuch von Phineo<sup>8</sup> haben wir einen Canvas (Abbildung 1) für die Erstellung von Wirkungsketten entwickelt und im Kernteam drei Wirkungsziele sowie dazugehörige Indikatoren erstellt.

PROJEKTTEAM:		PROJEKT/ MASSNAHME:		KLASSIK STIFTUNG WEIMAR
← Wirkungskette erstellen				
Input	Output	Outcome	Impact	
Was wird eingebracht?  → externe + interne Ressourcen → geldwerte + andere Ressourcen (z.B. Kooperationen, Teamzusammenstellung, Fachwissen) → Monitoring über Projektmanagement	Was soll entstehen?  → Beschreibung der Leistung/ des Produkts → Monitoring über Projektmanagement, Besuchscontrolling	Welche direkte Wirkung hat das Projekt?  → max. 3 Ziele (SMART), davon mind. 1 Publikumsziel (möglichst mit Indikatoren) → Priorisieren → Im Projektmanagement festhalten	Welche langfristige Wirkung hat das Projekt zur Umsetzung des Leitbildes?  → max. 3 Impact-Ziele → dient der nachhaltigen Planung, Impact ist nicht messbar!  Das Projekt trägt dazu bei, ...	
Wirkungskette lesen →				

Abbildung 1: Canvas Wirkungskette © Klassik Stiftung Weimar

Im ersten postpandemischen Kulturjahr und mit Blick auf eine nachhaltige Entwicklung haben wir uns entschieden, das Ziel der verbesserten Besuchqualität in den bespielten Häusern in den Blick zu nehmen. Diese wäre demnach gegeben, wenn:

1. Multiperspektivität und Lebensweltbezüge in ausgewählten Ausstellungen und Angeboten implementiert wurden,
2. das Themenjahr auf gesellschaftlich aktuelle Themen reagierte,
3. ein digital-analoges Besucherlebnis ermöglicht wurde,
4. die Häuser miteinander sowie mit dem öffentlichen Raum verknüpft wurden,

5. mind. 10 Veranstaltungen im städtischen und ländlichen Raum umgesetzt wurden, bei denen verschiedene Formen der Publikumsansprache realisiert wurden, und
6. analog-digitale Interventionen und Ausstellungen möglichst nachhaltig angelegt wurden.

Entsprechend dieser Indikatoren haben wir eine Methodentriangulation aus quantitativen und qualitativen Messinstrumenten gewählt, die ohne Unterstützung von Auftragnehmer\*innen umsetzbar war. Mithilfe unseres digitalen Evaluierungstools *k:evatool* wurden in vier Museen und im Wohnlabor über 385 Ausgangsbefragungen mit Einzelbesucher\*innen zu soziodemographischen Daten als auch zum Besucherlebnis durchgeführt. Die Auswertung zeigt, dass ein Großteil unserer Gäste das vorbereitende Magazin rezipierte, die App nutzte sowie die Infostelen und Interventionen im öffentlichen Stadtraum wahrnahm (Indikator 3+4). Insbesondere in der Hauptausstellung im Bauhaus-Museum wurden Lebensweltbezüge und neue, unterschiedliche Perspektiven auf das Thema Wohnen reflektiert (Indikator 1+2). Dies bestätigt auch die ergänzende nicht-teilnehmende Beobachtung. Die insgesamt 385 Beobachtungen ergaben eine hohe Rezeptionsdichte der zusätzlich in die Dauerausstellung integrierten Elemente (Abbildung 2). Allen voran die diskursiven Texte, die von über 1/3 der beobachteten Gäste komplett gelesen wurden (gemessen anhand der Lesedauer). Im Zusammenspiel mit den historischen Objekten und zeitgenössischen Kunstinstallationen führten diese zu intensiven Gesprächen unter den Gästen.



Abbildung 2: „Wege nach Utopia“ im Bauhaus-Museum Weimar © Klassik Stiftung Weimar, Foto: Henry Sowinski

Andere Aspekte wiederum kamen ohne zusätzliche Datenerhebungen aus. So wurde das Veranstaltungsprogramm in Form einer Inhaltsanalyse anhand verschiedener Kriterien wie Zielpublikum, Ort, Kooperationen,

Interaktion bzw. Rezeptionsform ausgewertet. Zur Bewertung der Nachhaltigkeit wurden die Angebots- und Kostenübersichten genutzt, um zu schauen, wie hoch der Anteil an Drittmitteln, die Integration bestehender Projekte und die langfristige Nutzung über das Themenjahr hinaus ist. Ein kritischer Blick auf das Angebot selbst ermöglichte die Erstellung der Visitor Journey Map. Alle Themenjahres-Angebote wurden dafür in den verschiedenen Reisephasen gelistet (Abbildung 3) und anhand der Nutzungsdaten ausgewertet. Diese recht simple Zusammenschau verdeutlichte uns bereits, dass wir in der Hauptsaison zu viele kleinteilige Angebote in den verschiedenen Liegenschaften umgesetzt haben, was auch Service und Marketing in der Kommunikation herausforderte. Die Nutzungsdaten und Gästerückmeldungen der eigenen Medienprodukte App, Magazin und Podcast wiederum zeigten, dass diese in verschiedenen Besuchsphasen rezipiert wurden.



Abbildung 3: Visitor Journey Map Themenjahr WOHNEN  
© Klassik Stiftung Weimar

Um die Evaluierung von insgesamt drei Wirkungszielen in die Stiftung hinein zu vermitteln, wurde ein Evaluationsdreieck erstellt, das den Zielerreichungsgrad auf einer Skala von 1-10 ablesen lässt. Wichtig für die Kommunikation war auch eine 8-Punkte-Zusammenfassung, die ausgehend von den Erkenntnissen Handlungsempfehlungen für Folgeprojekte ableitet.

Selbst anfangen! Lasst uns nicht auf eine transformative Kulturpolitik und Förderkultur warten

Wie dieser Einblick in die Evaluierung des Themenjahres verdeutlicht, hat die wirkungsorientierte Planung, Umsetzung und Auswertung von



<sup>8</sup> Themen Resilienz und VUKA siehe Impulsvorträge von Kieske, Johannes: Transformation und Zukunftsfähigkeit sowie Roth, Florian: Resiliente Strukturen unter <https://inotivmap.kultur-kreativpiloten.de/resilienz#m=5/537,51088/636,34626>.

<sup>9</sup> Kostenfreies Rahmenwerk unter <https://www.smb.museum/museen-einrichtungen/institut-fuer-museumsforschung/forschung/kooperationen/moi-framework>.

<sup>10</sup> Präsentation unter <https://www.museumsbund.de/wp-content/uploads/2024/01/2024-01-19-stammtisch-beitrag-doreen-moelders.pdf>.

Projekten viele Vorteile: Die Erstellung von Wirkungsketten (möglichst zu Beginn von Projekten) hilft den verschiedenen, meist unausgesprochenen Erwartungen innerhalb und außerhalb der Einrichtung zu begegnen, zumal diese meist stark output- und wachstumsbezogen sind. Denn der Erfolg eines Projekts basiert nicht nur auf Nutzer\*innenzahlen, die in einer VUKA-Welt<sup>8</sup> ohnehin schwer steuerbar sind. Sich auf wenige Wirkungsziele zu einigen, unterstützt hingegen die Wahl von Umsetzungsmaßnahmen und -methoden und führt zum gezielten Ressourceneinsatz. Eine formative Evaluierung kann die rechtzeitige Einbindung verschiedener Abteilungen wie Marketing, Service und Kulturelle Bildung unterstützen. Wirkungsziele können zudem nachgesteuert werden, was insbesondere für langjährige Projekte relevant ist. Grundsätzlich werden Outcome-Ziele mit Blick auf langfristige Impact-Ziele der Gesamteinrichtung erstellt, was den Blick über den eigenen Projekttellerrand hinaus fördert.

Derzeit gibt es im deutschsprachigen Kulturbereich vergleichbare Ansätze, die meist von Fachverbänden initiiert oder durch diese gesteuert werden: Im Rahmen des EU Projekts „Museum of Impact“ wurde 2022 unter Beteiligung des Instituts für Museumskunde beispielsweise ein impact-orientiertes Selbstevaluierungstool für Museen herausgegeben. Dieses beinhaltet einen abteilungsübergreifenden Aushandlungsprozess, operiert jedoch nicht datenbasiert.<sup>9</sup> Neu ist außerdem der digitale Stammtisch „Agiles Museumsmanagement“ des Deutschen Museumsbunds, bei dessen Auftaktveranstaltung im Februar 2024 Dr. Doreen Mölders verdeutlichte, wie agile Teams im LWL Museum für Archäologie und Kultur wirkungsorientierte Projektziele erarbeiten.<sup>10</sup> Auch im neu gegründeten Netzwerk Besucher\*innenforschung e.V. wurden bereits einige Ansätze der wirkungsorientierten Evaluierung diskutiert.

Gleichwohl ist ein veränderter Fokus vom WAS auf das WARUM und WIE mit einem Kulturwandel bei vielen Mitarbeiter\*innen verbunden, der noch ein langes Einüben benötigt. Im Gegensatz zu Großbritannien, den Niederlanden oder den USA ist datenbasiertes Arbeiten in Deutschland kaum etabliert, wobei sich an den Erfahrungen dieser Länder orientiert werden kann. Das könnte auch die vorherrschenden Ängste und Hemmnisse bei vielen Kolleg\*innen abbauen und stattdessen Kenntnisse zur Erstellung und zum Umgang mit Nutzer\*innendaten vermitteln. Auch die konsequente Orientierung an den gemeinsam erarbeiteten Zielen kann für leidenschaftliche Wissenschaftler\*innen herausfordernd sein. Nicht zuletzt sind Kultureinrichtungen hierarchisch und eher starr organisiert, was

<sup>11</sup> Siehe auch Schieck, Tilo; Zipf, Jonas: Relevanz, Resilienz, Resonanz. Weblink: <https://kupo.de/blog/2021/07/07/relevanz-resilienz-resonanz>, zuletzt abgerufen am 15.03.2024.

<sup>12</sup> Siehe auch Metzler, Sarah; Mohr, Henning; Vila, Christoph: Museen in Bewegung. Überlegungen zur Notwendigkeit lernender Organisationen. In: Kulturpolitische Mitteilungen 180/2023. S. 37–38.

der Arbeit an und mit Wirkungszielen mitunter entgegensteht: Denn diese werden im Team erarbeitet, im besten Fall von einem oder einer Kolleg\*in außerhalb des Kernteams moderiert und rollenbasiert umgesetzt. Gleichwohl muss die Projekt- und Einrichtungsleitung die Wirkungsziele mittragen und nach außen kommunizieren – auch an Stakeholder, die sich nach opulenten Blockbuster-Ausstellungen mit Leihgaben aus Übersee sehnen.

Dafür braucht es zudem in der Kulturpolitik und auch seitens privater Stiftungen eine transformative Förderkultur, an der es bisher mangelt. Mehr Spielraum haben landes- und bundesgeförderte Einrichtungen. Sie können eigene Schwerpunkte setzen, geplante Prozesse und Projekte wirkungsorientiert aufstellen und umsetzen. Nur so kann sich ein transformativer Kulturbetrieb an den klimabedingten Grenzen des Wachstums orientieren, sich in den Dienst einer breiten Gesellschaft stellen und gleichzeitig flexibler auf etwaige Schocks reagieren. Ein resilienter Kulturbetrieb ist gleichsam ein resonanter und beweglicher Kulturbetrieb<sup>11, 12</sup>. Angesichts der sich überlagernden Krisen besteht hier die Chance einer aktiv-gestaltenden Kulturarbeit.



**Regina Cosenza Arango** ist Kunstpädagogin M.A. und seit 2011 Referentin für Kulturelle Bildung in der Klassik Stiftung Weimar. Von 2016–2020 war sie als Projektleiterin der Bauhaus Agenten Weimar an der Museumsentwicklung des Bauhaus-Museums beteiligt, leitete 2021–2022 das Projekt Kultur:Labor Thüringen und seit 2023 die Strategiemeasure Audience Development. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Ästhetische Bildung, Publikumsentwicklung und Evaluation.

# Kompetenzzentrum für Musik

## Das Modellprojekt der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz

Ein Beitrag von Beat Fehlmann

### Überblick

Mit dem Ziel, das Orchester zu einem Kompetenzzentrum für Musik zu formen, setzt die Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz (DSP) im Rahmen der Spielzeit 2023/2024 einen umfassenden Veränderungsprozess um. Nähe und Beziehung sind dabei die beiden leitenden Kernbegriffe, mit denen unsere Arbeitsform konsequent neuausgerichtet werden soll, und die unsere Verbindung zum Publikum sowie die innere Struktur betreffen. Grundvoraussetzungen für letzteres ist – neben einem flexiblen Arbeitszeitmodell – sämtlichen Mitarbeitenden nach dem Prinzip der geteilten Kreativität die Möglichkeit zu geben, Ideen einzubringen und Veränderungen anzustoßen. Damit verbunden ist eine deutlich flexiblere Arbeitsweise und ebenso können Innovationen von innen heraus entstehen. Dabei soll eine gesteigerte Selbstwirksamkeit für das gesamte Team deutlich erfahrbar sein, wobei die Wertschätzung und Wertschöpfung gleichermaßen intensiviert werden sollen. Es geht also nicht nur darum, eigene Ideen einzureichen, sondern auch um deren praktische Umsetzung. Dabei reicht die Spanne von der Veränderung organisatorischer Strukturen bis hin zu einer veränderten Präsentation neuer Inhalte. Die individuelle Zufriedenheit steht somit immer auch im Verhältnis zur Resonanz des Publikums. Wegweisend ist aus unserer Sicht, dass Mitarbeitende so zu engagierten Botschafter\*innen für Musik werden und das Berufsbild „Orchestermusik“ eine attraktive Erweiterung findet.

Als „modellhaft“ bezeichnen wir unser Projekt, weil wir uns für die Realisierung zunächst auf eine Spielzeit beschränken. Zum Ende der aktuellen Saison evaluieren wir es umfassend und entscheiden anschließend gemeinsam mit den wichtigsten Stakeholdern, wie die Zukunft der DSP aussehen soll. Die interne Veränderung und die enge Vernetzung mit der Gesellschaft haben das Potential, die Institution widerstandsfähiger

<sup>1</sup> Dorothea Gregor, Relevanzmonitor Kultur, Liz Mohn Center 2023.

<sup>2</sup> William Hammonds, Culture and Democracy: the evidence, Publications Office of the European Union 2023.

zu machen und unmittelbar erfahrbare Argumente für ihre Relevanz zu liefern. Aktuell stehen wir am Anfang dieses aufregenden Prozesses, in dessen konzeptionelle Vorüberlegungen, die Systematik und den Verlauf der ersten Projektphase wir erste Einblicke liefern möchten.

## Vorüberlegungen

Unsere Vision des Zukunftsorchesters basiert einerseits auf der Besonderheit unseres Umfeldes. Der urbane Raum von Ludwigshafen und Mannheim ist mehrheitlich durch Menschen mit einer Migrationsgeschichte geprägt. Im Jahre 2022 lag der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund bei rund 53 Prozent in Ludwigshafen und bei 48 Prozent in Mannheim. Mittelfristig wird dieser Anteil jährlich um rund 2 Prozent mit der Konsequenz ansteigen, dass es eine Mehrheitsgesellschaft zukünftig nicht mehr geben wird. Andererseits berücksichtigen wir aktuelle Forschungsergebnisse aus den Bereichen Gesellschafts- und Organisationsentwicklung. Aus den folgenden fünf Perspektiven ergeben sich zentrale Zielsetzungen, welche in unsere Projektstruktur überführt wurden:

## Außenperspektive (gesellschaftliche Bedürfnisse)

### 1. Gesellschaftlicher Kultur-Diskurs

Gemäß den Ergebnissen der Forsa Studie zur Relevanz von Kultur 2023 hält eine überwältigende Mehrheit der Menschen in Deutschland Kultur für sehr wichtig und identitätsstiftend. Hohen Zuspruch erhält auch die öffentliche Förderung kultureller Angebote und Institutionen. Allerdings hat die Studie eine deutliche Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach dem Erhalt und der eigenen Nutzungsintensität ergeben.<sup>1</sup> Die Untersuchung macht ebenfalls deutlich, dass die Legitimation stark mit sekundärem Nutzen und Effekten verbunden wird. Im Zentrum der Erwartungen steht also nicht das ästhetische Erlebnis oder der Diskurs über die individuelle Wahrnehmung, sondern Aspekte wie Bildung, Erziehung oder Zusammenhalt. Gestützt werden diese Ergebnisse auch durch ein aktuelles Dossier der Europäischen Union, welche die Evidenz einer Stärkung der Demokratie und die Verbesserung des sozialen Zusammenhalts durch Kultur bestätigt. Damit dies möglichst umfassend gelingt, ist eine ausgeprägte Teilhabeorientierung von zentraler Bedeutung.<sup>2</sup>

**Die Herstellung von Lebensbezügen und das Vermögen, Menschen aktiv am Musikerlebnis teilhaben zu lassen, sind unsere zentralen Zielsetzungen.**

<sup>3</sup> Harmut Rosa, *Resonanz*, Suhrkamp 2016.

<sup>4</sup> Irena Müller-Brozovic, *Resonanzaffine Public Relation, in das Konzertpublikum der Zukunft*, Transcript 2022.

<sup>5</sup> Doug Borwick, *Building Communities, not Audiences*, Artsengades 2012.

<sup>6</sup> Maren Ziese, *Geflüchtete und Kulturelle Bildung*, Transcript 2016.

<sup>7</sup> Edwin E. Gordon, *Musikalische Begabung, Beschaffenheit, Beschreibung, Messung und Bewertung*, Schott 1986.

<sup>8</sup> Heiner Gembris, *Grundlagen musikalischer Entwicklung*, Wißner-Lehrbuch 1998.

<sup>9</sup> Magdalena Bork, *Traum-beruf Musiker?*, Schott 2010.

## 2. Publikums-Beziehung

Für die Wechselbeziehung zwischen Publikum und Orchester dient uns der Resonanzbegriff von Rosa im Sinne eines gelingenden und lebendigen Beziehungsgeflechts. Eine Resonanzbeziehung ist ein aktiver Dialog mit offenem Ausgang, der die Beteiligten inspiriert, anspricht und bewegt. Daraus erwachsen ein intrinsisches Interesse und eine selbstwirksame Antwort.<sup>3</sup> Übertragen auf Musik, ergeben sich vier Beziehungsmuster<sup>4</sup>:

- > Beziehung *mit* Musik (horizontal),
- > Beziehung *zu* Musik (diagonal),
- > Beziehung *in* Musik (vertikal) und
- > Selbstbeziehung *durch* Musik (transversal).

Publikumsresonanz wird zudem von den Beteiligten primär als transformierende und interaktive Wechselbeziehung erlebt. Im Sinne von Borwick verstehen wir Publikumsentwicklung als Community Building.<sup>5</sup> Der Fokus liegt in der Erfahrung eines konkreten Nutzens für die einzelnen Beteiligten, mit dem eigentlichen Ziel eine Nähe unter den Akteur\*innen zu schaffen. Die Aktivitäten des Orchesters bieten deshalb Frei-Räume für die Begegnung zwischen den Menschen.<sup>6</sup>

**Unserem Orchester soll es gelingen, eine Nähe zur Gesellschaft herstellen zu können. Ganz entscheidend sind dabei die Beziehungsarbeit und die Etablierung eines tragenden Netzwerkes. Sämtliche Mitarbeitenden unseres Klangkörpers rücken so in den Fokus. Um eine Potenzierung der Wirkung zu erreichen, werden alle zu aktiven Botschafter\*innen für Musik.**

## Innenperspektive (Zugehörigkeit)

### 3. Besonderheit des Berufsweges

Die Weichenstellung für eine Berufsmusiker\*innen-Karriere geschieht sehr früh, meist im Alter von ungefähr sechs Jahren mit dem ersten Unterricht, was die Grundlage für die weitere Entwicklung bildet. Denn bis zum neunten Lebensjahr befindet sich die musikalische Begabung in Entwicklung, danach verfestigt sich diese.<sup>7</sup> Eine Verzögerung in diesem Ablauf kann nur teilweise aufgeholt werden.<sup>8</sup> Damit einher geht ein Strukturwandel in der musikalischen Motivation, welche sich von der reinen Freude am Spielen hin zu einer konsequenten Verbesserung entwickelt. Verbunden ist damit auch die kontinuierliche Steigerung des täglichen Übepensums. Als zentrale Gründe, ein Musikstudium zu beginnen, stehen drei Aspekte im Zentrum<sup>9</sup>:



<sup>10</sup> Magdalena Bork, *Traumberuf Musiker?*, Schott 2010.

<sup>11</sup> Sabine Boerner, *Führungsverhalten und Führungserfolg*, Gabler 2002.

- > Spaß und Freude am Instrument,
- > grundsätzliche Leichtigkeit des Lernens, schnelles Begreifen von Musik und Handwerk sowie
- > Anerkennung der Umgebung als emotionales und fachliches Feedback.

Die Phase vom 15 bis zum 24 Lebensjahr ist stark geprägt von der Entwicklung der Künstlerpersönlichkeit, im Sinne von Einstellungen und Werthaltungen, worauf die jeweilige Lehrkraft maßgeblichen Einfluss hat. Mit dem Berufseintritt folgt bis zum 50. Lebensjahr ein weiterer Abschnitt. Dieser Zeitabschnitt ist geprägt von hohen künstlerischen Leistungen, zahlreichen Konzerten und einer Erweiterung des Repertoires. Bis zum Rentenalter machen sich in vielen Fällen physische und psychische Ermüdungen bemerkbar. In der Forschung wird diese Phase als fragil und kritisch beschrieben. Besondere Herausforderungen werden in der Akzeptanz von Leistungsschwankungen und in der objektiven Selbsteinschätzung gesehen.<sup>10</sup>

**An die ursprüngliche Begeisterung für das Instrument und die Musik soll im Verlauf des Berufslebens immer wieder angeknüpft werden können. Ein offensiver Umgang mit Leistungsschwankungen ist genauso hilfreich, wie ein breitgefächertes Berufsverständnis mit dem Sinn für angrenzende Tätigkeiten zum Instrumentalspiel.**

#### 4. Führungserfolg im Orchester

Der Interpretationsvorgang ist mehrdeutig, emotionsgeladen, nicht überprüfbar, wenig transparent, schlecht zu verbalisieren und als prozesshaft zu deklarieren.<sup>11</sup> Die musikalischen Bedingungen verlangen daher nach einem hohen Koordinationsbedarf, welcher primär direktiv möglich ist. Der Führungserfolg wird in diesem Zusammenhang über die Qualität der Interpretation definiert. Voraussetzung dafür ist die unumstrittene Autorität der\*des Dirigent\*in, deren Wissens- und Orientierungsmacht auf der Partitur gestützt ist. Boerner sieht in dieser zentralen Führungsrolle das einzige sowie effektivste Führungsmodell, da die Stimmigkeit des Konzepts, das die künstlerische Leitung vorgibt, allgemein akzeptiert wird. Gelingt dies, nehmen die Geführten ihre Freiheitsbeschränkung nicht als negativ wahr, sondern verstehen die Umsetzung der Konzeption als positive Herausforderung, für die sie ihre eigenen Fähigkeiten einbringen. So werden auch bei Wiederholungen jedes Werk und jede Aufführung zu einer attraktiven Herausforderung. Im Idealfall geht damit ein intensives Flowerlebnis einher.

<sup>12</sup> Anika Schach, *Diversity und Inclusion in der Strategie und Kommunikation*, Springer 2023.

**Während die direktive Zusammenarbeit im Orchesterverbund beibehalten wird, ermöglicht unser Modellprojekt für die individuelle Entfaltung von Kreativität einen zusätzlichen Freiraum. Das Konzept der Ambidextrie verbindet innovative Ideen mit dem stabilen und traditionellen „Kerngeschäft“.**

### 5. Demokratisierung der Zusammenarbeit

Im Kontext von Multi- oder Perma-Krisen benötigen wir viel Flexibilität und eine ausgeprägte Resilienz. Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel, Vielfalt, Wertewandel, Dynamik und Klimawandel sind zentrale Zukunftsthemen, welche sich auch auf unsere Institutionen auswirken werden. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, wollen wir individuelles Wissen, besondere Fähigkeiten, Interessen und Kompetenzen auch außerhalb der Musik entdecken, fördern und für die Staatsphilharmonie nutzbar machen.

**Ziel ist es, für unsere Mitarbeitenden ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zur Staatsphilharmonie zu entwickeln. Damit dies gelingt, ist die Erfahrung der Selbstwirksamkeit zentral.<sup>12</sup> Als Ziel einer wertebasierten Unternehmenskultur stehen die beiden Aspekte Wertschätzung und Wertschöpfung im Zentrum. Die Verantwortung liegt dabei in den ökologischen, ökonomischen, sozialen und künstlerischen Aspekten.**

## Projektbeschreibung

### Haustarifvertrag

Die bestehenden Strukturen und Rahmenbedingungen lassen eine konsequente Umsetzung nur bedingt zu. Es ist deshalb wichtig, für diesen beschränkten Zeitraum die Abkommen mit den Mitarbeitenden und dem Träger anzupassen. Befristet ausgesetzt wird zudem die Leistungsvereinbarung mit dem Träger und der Tarifvertrag (TVK) wird durch einen Haustarifvertrag ergänzt. Änderungen betreffen primär die Anrechnung von nicht-instrumentalen Tätigkeiten der Musiker\*innen und die Ausweitung des Vermittlungsbegriffs. Dadurch sind Projekte in kleineren Formationen und für altersunabhängige Zielgruppen nicht zwingend zulagenpflichtig.

### Flexibles Arbeitszeitmodell

Basierend auf den Erfahrungswerten der bisherigen Arbeitsbelastung wird ein flexibles Arbeitszeitmodell entwickelt. Als Zielwert wird eine

80/20-Regelung definiert: 80 Prozent der Arbeitszeit soll für den regulären Orchesterbetrieb und 20 Prozent für die Entwicklung und Umsetzung neuer Projekte individuelle Projekte genutzt werden. Diese Aufteilung kann in Ausnahmefällen verändert werden. Tätigkeiten außerhalb der TVK-Logik werden in ein Dienstäquivalent übertragen. Für Mitarbeitende der Verwaltung wird für den Bereich der Organisationsentwicklung innerhalb der regulären Arbeitszeit im analogen Umfang ein Freiraum für Entwicklungen geschaffen.

### Projektphasen

Der Projektverlauf wird sequenziert, was den unterschiedlichen Voraussetzungen und Erfahrungen der Mitarbeitenden gerecht wird und die unterschiedlichen Kompetenzen der Institution effizient nutzt:



Abbildung 1: Darstellung des Projektverlaufs, dessen sechs Stufen von der Idee bis zur Evaluierung klaren und transparenten Regeln folgen.

### Struktur

Die sechs Stufen von der Idee bis zur Evaluierung folgen klaren und transparenten Regeln. Dies ist für alle Beteiligten sehr wichtig, da nicht immer alle Ideen umgesetzt werden können. Wird eine Idee nicht angenommen oder an einem gewissen Punkt nicht mehr weiterverfolgt, darf dies nicht als generelle oder gar persönliche Ablehnung erfahren werden, sondern muss nachvollzogen werden können.

**Idee**

Neue Ideen können von sämtlichen Mitarbeitenden eigenständig oder als Gruppe eingereicht werden. Der Vorschlag sollte so weit konkretisiert werden, dass dieser in einem anonymisierten Formular intern publiziert werden kann und folgende drei Fragen beantworten:

- > Was ist unsere/meine Idee?
- > Was soll erreicht werden?
- > Welchen Mehrwert schafft unsere/meine Idee?

Das Formular wird anschließend auf eine interne Plattform geladen, sodass es sämtliche Mitarbeitende bewerten können. Bei einer mehrheitlich positiven Bewertung wird die Idee zu einem Projekt weiterentwickelt. Jeweils veröffentlicht wird die Anzahl der Bewertungen und das Resultat der Einschätzungen. Für die Rückmeldung steht eine vierstufige Skala zur Verfügung.

**Projektentwicklung**

Ideen, die die Mitarbeitenden als spannend beurteilen, werden in einem nächsten Schritt innerhalb von drei Wochen konkretisiert und in eine Projektstruktur überführt.

Die Gruppe der Projektentwicklung setzt sich wie folgt zusammen:

- > Ideengeber\*innen,
- > Intendanz,
- > Assistenz Intendanz,
- > Trainees der DSP,
- > Externe Partner\*innen (auf Einladung der Intendanz und/oder der Ideengeber\*innen).

Auf dieser Stufe wird ein Projektantrag erstellt, welcher vom Auswahlkomitee beurteilt wird.

**Auswahlkomitee**

Die Aufgabe dieses Komitees besteht darin, die verschiedenen Projekte zu bewerten und basierend auf einem eigens entwickelten und publizierten Kriterienkatalog die Umsetzungen zu priorisieren. Dabei stehen Faktoren wie Wirksamkeit, ausgewogenes Portfolio, Aufwand und Komplexität im Vordergrund. Weiter legt diese Kommission die Dienstäquivalente fest. Erzielt dieses Gremium in einer Frage keine Einigkeit, entscheidet der Projektbeirat abschließend und endgültig. Die getroffenen Entscheidungen werden für alle Mitarbeitenden offengelegt.

<sup>13</sup> Diese Gruppe ist personell teilweise identisch mit der Steuerungsgruppe Diversität, die vom Agenten für Diversität angeleitet wird, und vereint insgesamt sechs Personen, welche sich regelmäßig treffen und aktiv neue Projekte entwerfen und für die Umsetzung vorbereiten.

Dieses Gremium besteht aus fünf Personen:

- > Intendanz (nur beratend, aber mit Vetorecht),
- > Verwaltungsleitung,
- > Leitung KBB,
- > Leitung Marketing,
- > Vorsitz Personalrat und
- > Vorsitz Orchestervorstand.

### Evaluierung

Nach Abschluss oder nach der ersten Durchführung eines Projektes evaluiert ein weiteres Team die Umsetzung. Falls notwendig, entwickelt es Vorschläge zur Veränderung. Die Evaluierung basiert auf den definierten Wirkungszielen jedes Projekts. Weiter bewertet diese Gruppe noch einmal die Bemessung des Aufwands und die Übersetzung in Dienste. Diese Gruppe besteht aus vier Personen:

- > Ideengeber\*innen,
- > Verwaltungsleitung,
- > 1 Person aus dem PhilLab<sup>13</sup> und
- > 1 Person aus dem Auswahlkomitee.

Die Erkenntnisse dieser Gruppe werden allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht.

### Schwerpunkte

Um eine Vielfalt und Ausgeglichenheit der Projekte garantieren zu können, werden für die einzelnen Tätigkeitsbereiche Zielvorgaben definiert.



Abbildung 2: Darstellung der sieben Schwerpunkte, die die wichtigsten Entwicklungsbereiche der Staatsphilharmonie benennen



<sup>14</sup> Nina Stoffer, *Kulturelle Teilhabe durch Musik*, Transcript 2019.

Diese sieben Schwerpunkte basieren auf unserem eigens entwickelten Wirkungsmodell und haben den Anspruch, die wichtigsten Entwicklungsbereiche für die Staatsphilharmonie zu benennen. Während der Begriff „Inklusion“ mehrheitlich in Zusammenhang mit Menschen mit Behinderung angewandt wird, nutzen wir ihn für unsere Kategorie „inklusive Stadtgesellschaft“ in Abgrenzung zu „Integration“, im Sinne von „das Einschließen aller“. Das Augenmerk liegt also auf einem weitgefassten Verständnis, welches die gesamte Stadtgesellschaft einbezieht und Exklusionsmechanismen überwinden möchte.<sup>14</sup>

### Erfolgsfaktoren

Für die Klärung der Zielerreichung nutzen wir die Logik unseres Wirkungsmodells. Die Evaluierung erfolgt in Zusammenarbeit mit SYSPONS GmbH als externer Partner.

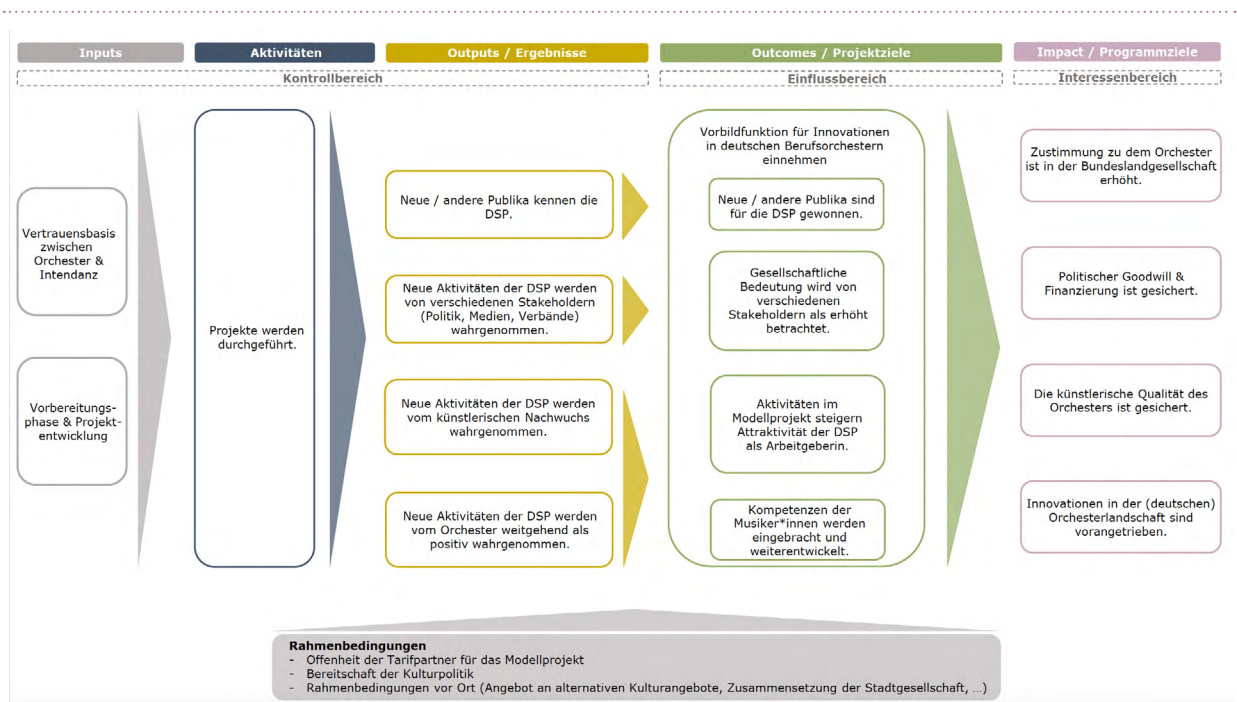


Abbildung 3: Darstellung der Erfolgsfaktoren für das Wirkungsmodell

## Erste Schritte

### Vorbereitungsphase

Im Oktober 2022 gab es eine für sämtliche Mitarbeitenden verpflichtende Informationsveranstaltung. In diesem Rahmen habe ich das Modellprojekt

die Zielsetzungen und die Struktur des Modellprojekts vorgestellt. Danach gab es eine Fragerunde und anschließend einen Workshop, welcher in kleineren Gruppen durchgeführt wurde und folgendem Ablauf folgte:

Frage	Zeitraumen	Ziel
Was verunsichert mich?	3 Minuten	Individuelle Überlegungen
	15 Minuten	Gemeinsamer Austausch, die drei wichtigsten Fragen werden notiert und im Plenum vorgetragen
Auf was freue ich mich?	3 Minuten	Individuelle Überlegungen
	15 Minuten	Gemeinsamer Austausch, drei Antworten werden notiert und im Plenum vorgetragen
Wen aus meinem persönlichen Umfeld möchte ich zusätzlich für Musik begeistern und wie könnte das gelingen?	5 Minuten	Individuelle Überlegungen
	15 Minuten	Gemeinsamer Austausch, drei Ideen werden notiert und im Plenum vorgetragen

Abbildung 4: Darstellung des Workshop-Ablaufs

Aus den einzelnen Arbeitsgruppen wurden anschließend im Plenum die wichtigsten Ergebnisse vorgestellt. Für die Frage nach der Verunsicherung ergab sich folgendes Bild:



Abbildung 5: Darstellung der Verunsicherungen, die innerhalb des Workshops reflektiert wurden.

Auf die Frage nach den positiven Erwartungen wurden folgende Rückmeldungen festgehalten:



Abbildung 6: Darstellung jener Faktoren, auf die die Teilnehmenden sich freuen.

Die ersten Überlegungen, wie Menschen aus dem persönlichen Umfeld an Musik herangeführt werden könnten, wurden in vier Themenbereiche unterteilt:

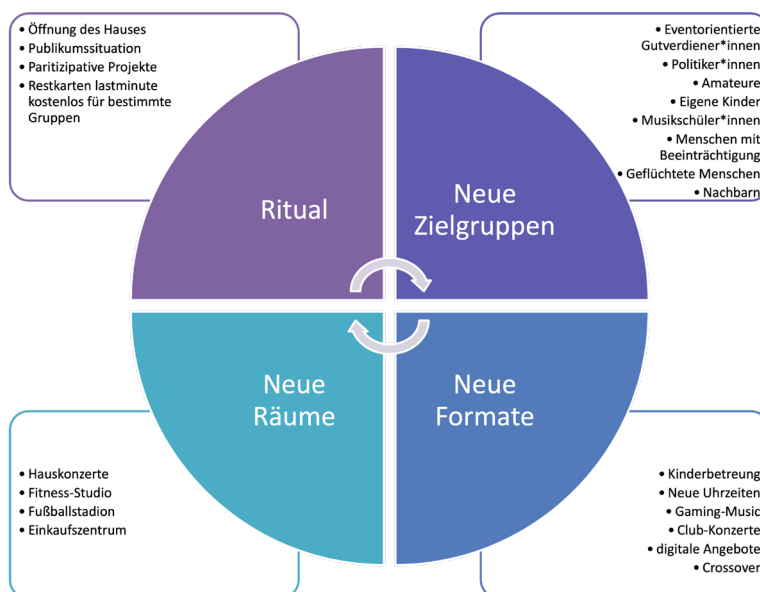


Abbildung 7: Themenbereiche, um Menschen aus dem persönlichen Umfeld an Musik heranzuführen

Im Nachgang an diese Veranstaltung erhielten sämtliche Mitarbeitenden das Manuskript der Einführung zum Modellprojekt, ein Protokoll der Resultate aus den Workshops und das Dossier zum Projekt. In den nachfolgenden Monate fanden Kreativworkshops zu den unterschiedlichen Schwerpunktthemen statt, wie inklusive Stadtgesellschaft, Organisationsentwicklung etc. In diesem Rahmen ging es primär darum, mittels unterschiedlicher Techniken gemeinsam Ideen zu entwickeln und das Selbstvertrauen in die eigene Kreativität zu stärken. Parallel dazu fand regelmäßig das offene Format „Kummerkasten“ statt. Hier konnten die Mitarbeitenden zusätzlich Fragen stellen und rückmelden, was sie bewegt oder gar verunsichert. Gleichzeitig entwickelten wir gemeinsam mit den Tarifpartnern (Unisono und Bühnenverein) den Haustarifvertrag. Ebenfalls in diese Phase fällt die erste Evaluierung durch unseren externen Partner mit wichtigen Stakeholdern im Orchester und aus dem Umfeld des Orchesters. Insgesamt wurden 10 explorative Interviews geführt und ausgewertet. Diese Blitzlichter machen zunächst deutlich, dass die Notwendigkeit für eine zukunftsweisende Veränderung gesehen wird. Damit einher geht aber auch der Respekt, das Gesicht des Orchesters künftig zu sehr durch die regionale Verankerung prägen zu können.



Abbildung 8: Einige O-Töne mit Perspektiven auf das Modellprojekt

## Bisherige Bilanz und Ausblick

Seit März 2023 gibt es nun die Möglichkeit, Ideen einzureichen. Bisher wurden über 60 Ideen eingereicht und mehrheitlich positiv bewertet. So konnten direkt zu Beginn der aktuellen Spielzeit die ersten Projekte umge-

setzt werden. Zahlreiche weitere Ideen werden laufend ausgearbeitet und kontinuierlich umgesetzt. Nicht alle aktuellen Vorschläge sind besonders innovativ und originell, wichtiger erscheint mir aber die Tatsache, dass die Ideen aus der Mitte der Organisation heraus entstanden sind, was ihnen eine ganz besondere Strahlkraft verleiht.

Bis zum Ende der Projektphase wird es insgesamt drei Befragungen sämtlicher Mitarbeitenden und zwei Umfragen beim Publikum geben. Die Auswertungen dieser Evaluierungen sind für die laufende Projektsteuerung wichtig und werden am Ende des Prozesses eine wichtige Ergänzung zur individuellen Einschätzung leisten können. Nebst der Frage, wie die internen Strukturen nach der Modellphase aussehen werden, wird die Außenperspektive für die Weiterentwicklung der Staatsphilharmonie noch mehr Gewicht erhalten.



Foto: Francesco Futterer

**Beat Fehlmann** hat Klarinette, Dirigieren und Komposition studiert und Weiterbildungen zum Executive Master in Arts Administration und im Bereich des internationalen Wirtschaftsrechts absolviert. Von 2013 bis 2018 war er Intendant für die Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz. Seit September 2018 ist er der Intendant der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz.



# Angriff der AfD auf die Kulturszenen

Widerstand zwischen Ohnmacht, Wut und Unterkomplexität

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

## Die harmlos brennenden Kerzen

Ein Sonntagnachmittag in Prenzlauer Berg. Menschen zünden Kerzen an, gehen im Kreis um eine Tischtennisplatte, um die sonst Obdachlose sitzen, singen Kirchentagskanons mit umgedichteten Text, der sich an irgendeiner Stelle auf Widerstand reimt. Ähnlich sieht es an anderen Abenden im Berliner Böttzow Viertel aus. Menschen stehen mit Kerzen in der Hand vor den Häusern und „setzen ein Zeichen“ gegen Rechts und die Remigrationsideen der Partei Alternative für Deutschland.

Kerzen? Neu vertextete Kirchentagslieder? Slogans?  
Als Antwort auf einen der massivsten Angriffe auf das  
gemeinsame Kulturverständnis in Deutschland seit der  
Wiedervereinigung?

Solche Proteste finden auffälligerweise in jenen Berliner Vierteln und Straßenzügen statt, in denen besserverdienende, gut ausgebildete Bürger\*innen wohnen. Man darf sie wohl mit gutem Recht zu einem großen Teil auch zum Kulturpublikum der Stadt zählen. Menschen, die regelmäßig ins Theater, in Museen, Kinos und Opernhäuser gehen. Umso erstaunlicher, wie wenig komplex, einfallsreich oder innovativ ihr Widerstand ausfällt. Kerzen? Neu vertextete Kirchentagslieder? Slogans? Als Antwort auf einen der massivsten Angriffe auf das gemeinsame Kulturverständnis in Deutschland seit der Wiedervereinigung? Der Autor Friedemann Karig spricht in seinem neuen Buch über die Protestkultur in Deutschland<sup>1</sup> davon, dass die Protestierenden mit Sinn und Glück erfüllt werden, wenn sie auf die Straße gehen. Widerstand als Selbsterfahrung und Selbstverwirklichung. Das ist eine Haltung,

<sup>1</sup> Vgl. Karig, Friedemann (2024): Was ihr wollt. Wie Protest wirklich wirkt. Ullstein.

<sup>2</sup> Vgl. WELT, 16.03.2024. Politik: <https://www.welt.de/politik/deutschland/plus250591216/AfD-Spitzenkandidat-Moelche-dass-das-oeffentliche-Leben-in-Deutschland-massgeblich-durch-die-deutsche-Kultur-gepraegt-ist.html>.

<sup>3</sup> Ernst Jünger war ein deutscher Schriftsteller, der in seinem elitären, anti-bürgerlichen und nationalistischen Frühwerk, das der sogenannten Konservativen Revolution zugerechnet wird, die Weimarer Republik entschieden bekämpfte. Obwohl er der NSDAP nicht beitrug und deren rassistische Ideologie ablehnte, galt er nach 1945 als intellektueller Wegbereiter des Nationalsozialismus und gehört zu den umstrittensten Autoren Deutschlands. Er wurde 1918 mit dem Orden Pour le Mérite, 1959 mit dem Großen Bundesverdienstkreuz mit Stern (1977) und Schulterband (1985) ausgezeichnet und erhielt verschiedene weitere Preise und Auszeichnungen, darunter 1982 den Goethepreis, dessen Verleihung einen politischen Skandal hervorrief.

<sup>4</sup> <https://www.bundestag.de/presse/hib/kurzmeldung-929882>.

die gegen den subtilen wie offensichtlichen Angriff auf die Demokratie und insbesondere auf die Kulturszenen langfristig kaum eine Chance haben wird.

## Kultur im Europawahlkampf der AfD

Indessen bereitet sich die AfD intensiv auf den Europawahlkampf vor. Einige ihrer Kernthemen: Kultur. Identitätspolitik. Hass auf Andersdenkende. Strategisch und rhetorisch provokant in den Leitmedien präsent. So lässt sich der Europa-Spitzenkandidat der AfD, Maximilian Krah, in der WELT mit den Worten zitieren: „Möchte, dass das öffentliche Leben in Deutschland maßgeblich durch die deutsche Kultur geprägt ist.“<sup>2</sup>

Was die AfD unter „deutscher Kultur“ versteht, wird jedoch nirgends so genau formuliert. Es geht offensichtlich um eine Repräsentationskultur, befreit von ausländischen Einflüssen, propagandistisch die Parteilinie unterstützend und geistig in einem Milieu wurzelnd, das sich zwischen dem Gedankengut von Ernst Jünger<sup>3</sup> und antisemitischen Schriftstellern wie Armin Mohler verorten lässt, der zeit seines Lebens subtile wie offensichtliche Holocaustleugnung betrieb. Die Partei fordert zudem die Ausrichtung einer neuen Kulturpolitik. Das bedeutet vor allem ein neues Geschichtsverständnis und das Ende der Erinnerungskultur, wie sie sich in den letzten 50 Jahren etabliert hat. So wurde bereits 2023 in Bundestagsanträgen dazu aufgefordert, „die aktuelle Reduktion kultureller Identität auf eine Schuld- und Schamkultur“ durch positive Bezugspunkte kultureller Identität zu korrigieren, um die aktive Aneignung kultureller Traditionen und identitätsstiftender Werte wieder in den Vordergrund zu rücken, wie es im Parteijargon heißt.<sup>4</sup>

Was die AfD unter „deutscher Kultur“ versteht, wird nirgends so genau formuliert.

Das berüchtigte, rechte Magazin Compact setzt noch weiter in den Tiefen der Zeiten an. Pünktlich zur Eröffnung des Wahljahres 2024 erscheint eine Sonderausgabe zum Thema „Deutschland und die Germanen“. Da werden auf glänzenden Bildstreifen vor dem Hintergrund imposanter Waldbilder mit der mächtigen Statue von Hermann dem Cherusker im Mittelpunkt „die Germanen“ als zentraler Bezugspunkt deutscher Kultur beschrieben.

<sup>5</sup> Vgl. <https://www.compact-online.de/die-germanen-unser-neue-geschichtsausgabe/>.

<sup>6</sup> Vgl. <https://www.dt-goettingen.de/news/erneut-leistung-zur-correctiv-recherche-am-22-2>.

Freilich nicht ohne sofort auch auf das politische Heute zu zielen: „Unsere Geschichte soll zu einem Verbrecheralbum umgeschrieben werden. Das beginnt schon bei den Germanen. Wir halten dagegen: Mit unserer neuen Sonderausgabe ‚Die Germanen – Die Geschichte der ersten Deutschen‘ belegen wir, dass unsere Vorfahren keine tumben Barbaren waren, sondern ein stolzes Volk, das Europa wie kein anderes prägte.“<sup>5</sup>

## Rechte Erzählungen und Popkultur gepaart mit Netflix-Coolness

Im Europawahljahr wird gezielt, die Bedeutung solcher Kulturlinien für den gesamten Kontinent betont. Die Stories populistischer Strömungen sind durchdacht und aufeinander abgestimmt, wobei es einen Trick gibt, der in seiner Bedeutung für den Erfolg der Attacken auf eine vielfältige Kultur sehr ernst genommen werden sollte: jene geradezu en passant fallen gelassene Bezüge auf Popkultur und bekannte popkulturelle Bildwelten. So schreibt einer der Compact-Autoren des Themenheftes, der Publizist Daniell Pföhringer, über die Bedeutung der Germanenkultur: „In Filmepen wie ‚Die Nibelungen‘, ‚Der 13te Krieger‘ und ‚The Northman‘ oder Serien wie ‚Vikings‘ und ‚Barbaren‘ lebt der germanische Geist bis heute fort – doch Zeitgeisthistoriker und Lügenpresse gießen kübelweise Dreck über unsere Vorfahren aus, stellen sie als kulturlose, mordende und brandschatzende Hinterwäldler dar, bestreiten jegliche ethnokulturelle Linie von den Germanen zu den späteren Deutschen.“<sup>6</sup>

Die Stories populistischer Strömungen sind durchdacht und aufeinander abgestimmt, wobei es einen Trick gibt, der in seiner Bedeutung für den Erfolg der Attacken auf eine vielfältige Kultur sehr ernst genommen werden sollte.

Die angesprochenen Produktionen von Netflix, Amazon Prime und Disney (wenn auch US-amerikanische Produktionen) werden also subtil als Zeugen für eine Rückbesinnung auf deutsche Kultur aufgerufen. Mediale Plattformen mit hoher Beliebtheit, mächtigen Bildwelten und einem enormen Rückhalt in den Lebensgewohnheiten jüngerer Generationen werden dadurch unfreiwillig zu Zugpferden für eine populistische Kulturstrategie.

<sup>7</sup> Mehr dazu u.a. hier: <https://correctiv.org/aktuelles/neue-rechte/2024/01/10/geheimplan-remigration-vertreibung-afd-rechtsextreme-noember-treffen/>.

Das ist nur ein Einzelbeispiel. Aber ein symptomatisches, zu dem sich weitere Strategiebeispiele der Rechtspopulisten finden lassen: etwa die Ansprache der in die Hunderttausende gehenden Follower der AfD auf TikTok. Sie reagieren besonders stark und kommunikationsintensiv, wenn es um die Themenbereiche Kultur und Identität geht. Im Vergleich dazu kann keine einzige im Bundestag vertretene Partei auch nur annähernd gleichwertige Klick- und Followerzahlen auf diesem in den jungen Generationen immer beliebter werdenden Portal vorweisen. Von Theatern oder Museen ganz zu schweigen. Die Kulturbetriebe setzen auf ein vertrautes Verständnis von Qualität. Das ist eine Stärke. Zugleich wirkt vieles, was sich mit den rechtspopulistischen Angriffen auf die eigenen Häuser bezieht, recht defensiv. Noch immer lassen sich die öffentlichen Reaktionen in den Kulturszenen als eine Art Präsentation des eigenen Ekels und der Angst vor dem Gegner beschreiben.

### Bildungsbürgerliche Antworten gegen rechte Massenware

Wenn etwa Theater in Deutschland in szenischen Lesungen die Rechercheergebnisse des Correctiv-Teams zu dem Geheimtreffen von Potsdam<sup>7</sup> präsentieren, ist das ein wichtiges Zeichen und ein Weckruf. Das Format „Lesung“ ist jedoch markiert als bildungsbürgerlicher Zugang. Es erreicht offensichtlich vor allem jene, welche die Abstraktion verstehen und die Widerstandspraxis verstehen, die in der künstlerischen Idee solcher Lesungen enthalten ist.

Viele Intellektuelle, Künstler\*innen und Kulturschaffende fanden die barbarischen Invektiven der Nazis damals so lächerlich, dass sie nicht glauben wollten, dass sich dafür eine Mehrheit an Unterstützer\*innen finden würde.

Das ist keine Kritik, aber eine ernstzunehmende Herausforderung an künftige Aktivitäten der Kulturszenen. Dabei kann man aus der deutschen Kulturgeschichte einige Lehren ziehen, vor allen aus den Jahren vor 1933: Denn viele Intellektuelle, Künstler\*innen und Kulturschaffende fanden die barbarischen Invektiven der Nazis damals so lächerlich, dass sie nicht glauben wollten, dass sich dafür eine Mehrheit an Unterstützer\*innen finden würde. Der Ekel vor dem bloß Dumpfen, Lauten und Parolenhaften

<sup>8</sup> *Laudenbach, Peter (2023): Volkstheater. Der rechte Angriff auf die Kunstfreiheit. Wagenbach.*

reichte jedoch allein nicht aus, um auch die Kulturszenen innerhalb kürzester Zeit zu korrumpieren – wie die Nachgeborenen lernen mussten. Es zeigte sich, dass nach der Machtergreifung selbst komplexe Geister wie Gottfried Benn oder Martin Heidegger erschreckende Rechtfertigungsnarrative fanden, die nicht ohne Einfluss blieben. Die Intellektualisierung des Banalen ist eine der unheimlichen Kräfte rechtsnationalistischem Gedankenguts. Sie hat offensichtlich bis heute nicht an Faszination verloren.

Die Intellektualisierung des Banalen ist eine der unheimlichen Kräfte rechtsnationalistischem Gedankenguts.

Wenngleich der historische Kontext heute ein anderer ist, sickern radikale Positionen vor allem durch kulturelle Vermittlungsformen auch aktuell in die gesellschaftliche Mitte ein: Erfolgreiche Veranstaltungsorte wie die Buchhandlung „Buchhaus Loschwitz“ in Dresden, aber auch die Erfolge von Zeitungen wie der Jungen Freiheit oder Bands wie Frei.Wild zeigen, wie schnell rechtes Gedankengut zu Massenkultur, gesellschaftlicher Akzeptanz und Anerkennung führen kann. Das ist ein ernstzunehmendes Problem, denn je weiter sich die Erfolge von populistischen Narrativen ausbreiten, je komplexer sie werden und je anschlussfähiger sie an die doppeldeutig-ironischen Zitatweisen zeitgenössischer Popkultur sind, desto schwieriger wird es, ihren Kern zu enthüllen: Menschenverachtung und stereotypisches Kulturverständnis. Was das in der kulturellen Praxis bedeutet, hat der Autor Peter Laudenbach eindrucksvoll in seinem Buch „Volkstheater“ beschrieben, welches die Angriffe auf Kultureinrichtungen und Künstler\*innen mit einer anderen Meinung in den letzten Jahren mit einer Vielzahl erschreckender Beispiele dokumentiert.<sup>8</sup>

### Der gutgemeinte Widerstand ohne Kraft

Daher muss es erlaubt sein, das Gutgemeinte zu kritisieren, ohne es zu diffamieren. Konkret: Viele der aktuellen Maßnahmen gegen Rechts in den Kultur- und Bildungsszenen sind unterkomplex, wie im eingangs gewählten Beispiel der harmlos brennenden Kerzen beschrieben. Sie bedienen die Erwartungen der eigenen gesellschaftlichen Herkunft, dienen der eigenen Sinnerfüllung und spielen mit den eingeübten Ritualen von Protest, Demonstration und Widerstand. Sie verkennen dabei aber die tiefe Verwurzelung der neurechten Erzählungen in einer komplexen breiten digitalen



<sup>9</sup> Vgl. <https://www.deutsch-landfunkkultur.de/das-theater-ohne-ren-pollesch-ja-nichts-ist-ok-dlf-kultur-38dcb8b9-100.html>.

Netzkultur, in der sich archaische Propaganda und popkulturelles „Es-kann-so-oder-so-gemeint-Sein“ miteinander verbinden. Das Menschenverachtende wird so zu einem „happy product“ für den schnellen Medienkonsum breiter Gesellschaftsschichten.

Um das zu ändern, hilft es vielleicht, sich an eine Überzeugung des kürzlich verstorbenen Theatermakers René Pollesch zu erinnern. Er hatte sinngemäß von einer alltagstauglichen Theorieverwendung<sup>9</sup> gesprochen, von einem komplexen Blick auf den Alltag von Menschen, ihrem Umgang mit Zukunftsangst, Realitätsschwere und Hoffnung. Ein solches Theorieverständnis ist vielleicht die Voraussetzung, um Menschenhass und Diskriminierung mit künstlerischen Antworten zu begegnen. Es stellt gleichzeitig die Frage nach jenen verloren gehenden Publikumsschichten, deren Wille zum Diskurs, zur gesellschaftlichen Kritik und zum Mitsprechen sich mittlerweile auf kulturellen Kanälen ausbreitet, die rein destruktiv sind und sich immer weiter von der gesellschaftlichen Mitte entfernen.

### Aktiv statt defensiv

Die Zurückweisung von populistischen Narrativen ist wichtig. Die Kulturszenen in Deutschland leisten hier auf vielfältigen Ebenen wertvolle Arbeit. Häufig ist sie jedoch defensiv und symbolisch ausgerichtet. Es bedarf gleichzeitig neuer Erzählungen und Formate, die ein Gegenangebot machen. Die Emotionen zulassen. Auch ein gewisses Pathos, das es eben auch jenseits des Populistischen geben kann und darf. Eine Kunst, die nur noch sagen kann, was sie ablehnt, aber nicht mehr, was sie antreibt und mit Kraft erfüllt, wird es schwer haben, ein Publikum zu finden, das für diese Kunst einsteht.

Eine Kunst, die nur noch sagen kann, was sie ablehnt, aber nicht mehr, was sie antreibt und mit Kraft erfüllt, wird es schwer haben, ein Publikum zu finden, das für diese Kunst einsteht.

Protest muss einer Art Renovierung gleichen, bei der nicht nur auf die aktuellen Schäden gezeigt wird, sondern auf das gemeinsam Reparierfähige, Wiederherstellbare. Besonders innerhalb einer gefährdeten Demokratie. Der Didaktikforscher Lars Deile liefert hierzu ein eindrückliches Beispiel aus Mali. In der Stadt Djenne befindet sich eine vollständig aus Lehm ge-

<sup>10</sup> Deile, Lars (2023): *Geschichtskultur im Unterricht. Informationen zur politischen Bildung*. BpB Bonn/Berlin.

baute Moschee, zugleich ein Begegnungsort und identitätsstiftendes Symbol für die Bewohner\*innen der Stadt. Durch Regen und Witterung erhält der Bau Risse, droht zu zerfallen, wenn nicht immer wieder eingegriffen wird. Deile beschreibt das alljährlich stattfindende Crépissage-Fest. Eine besondere kulturelle Praxis aus Erinnerung und Gegenwartsbewusstsein. Es handelt sich um „eine gemeinschaftliche Reparatur, bei der die Schäden des vorangegangenen Jahres behoben werden. (...) Es gibt Essen, Tanz und Musik. Jeder wird gebraucht. (...) Das witterungsbedingte Vergehen des Gebäudes wird im Fest der Crépissage gestoppt, rückgängig gemacht, ohne dass zum vergangenen Zustand zurückgekehrt werden kann.“<sup>10</sup>

Statt noch mehr Wohlfühlprotesten ist es vielleicht an der Zeit, darüber nachzudenken, welche Art von Reparaturfesten die kulturellen Szenen in Deutschland imstande sind, zu erfinden.

Das ist ein eindrückliches Beispiel für eine Reparatur als Fest. Für ein Aktivwerden innerhalb einer community ganz unterschiedlicher Menschen. Statt noch mehr Wohlfühlprotesten ist es vielleicht an der Zeit, darüber nachzudenken, welche Art von Reparaturfesten die kulturellen Szenen in Deutschland imstande sind, zu erfinden. Denn die Risse im demokratischen Gemeinwesen sind bereits jetzt tief und bedrohlich.



**Prof. Dr. Gernot Wolfram** ist Professor für Kultur- und Medienmanagement an der Macromedia University Berlin und lehrt seit 2015 als Gastdozent an der Universität Basel im Studiengang MAS Kulturmanagement. Er beschäftigt sich intensiv mit Fragen von Teilhabe, Democracy Building durch Kultur und Dritte Orte.

Kontakt: [g.wolfram@macromedia.de](mailto:g.wolfram@macromedia.de)

*Die hohen Umfragewerte der AfD in den ost-deutschen Bundesländern lassen viele Menschen mit Sorge auf das bevorstehende Superwahljahr blicken. Es gilt daher umso mehr, die Demokratie mit allen Mitteln zu stärken und ihren Erhalt zu fördern. Welche Rolle dabei Kunst spielen kann, darüber spricht Dr. Anna Schwan am Beispiel des Projekts „Kunst schafft Demokratie“ der MeetFrida Art Foundation im Interview.*

# Schafft Kunst Demokratie?

Das Gespräch führte Julia Jakob

**Liebe Anna, worum geht es beim Projekt „Kunst schafft Demokratie“, das ihr als MeetFrida Art Foundation gemeinsam mit dem Kunstfest Weimar durchführen möchte?**

Unser Ziel ist es, eine Kunstaktion zu realisieren, bei der wir 200 Plakatflächen in ganz Thüringen nutzen möchten, um Kunstwerke zu präsentieren, die Vielfalt, Toleranz und Demokratie fördern und vor allem zum Wählen motivieren. Neben der physischen Präsenz auf Plakatwänden planen wir eine digitale Kampagne über Social Media. Jede\*r ist eingeladen, diese Kunstwerke über einen kostenfreien Download ebenfalls zu nutzen und so die Kampagne mit zu verbreiten.

Wichtig für unser Projekt ist, lokale Künstler\*innen aus Thüringen einzubeziehen sowie Künstler\*innen, die eine Verbindung zu Thüringen haben. Dafür planen wir einen Open Call. Wir arbeiten zudem bereits mit 70 Künstler\*innen zusammen, die an dieser Aktion ebenfalls über den Open Call teilnehmen können. Die Verbreitung erfolgt über verschiedene Kanäle weiterer Institutionen in Thüringen, wie die Bauhaus-Universität, aber auch der Kontakt zu Unternehmen wie euch ist sehr wichtig.

Darüber hinaus sind wir derzeit dabei, die Jury zu finalisieren, um aus den Einreichungen des Open Calls bis Ende April die teilnehmenden Künstler\*innen und ihre Werke festzulegen. Dafür spielt auch das Budget eine

Rolle, da wir den Kunstschaaffenden ein Honorar zahlen möchten. Die Umsetzung ist für Mitte August geplant, wobei die digitale Kampagne bereits vorher startet. Es ist uns wichtig, dass das Projekt nicht nur auf die Plakataktion beschränkt bleibt, sondern auch Interaktionsmöglichkeiten mit den Bürger\*innen beinhaltet, um über die reine Betrachtung hinaus Engagement und Austausch zu fördern.

### **Wie kommt eine Hamburger Stiftung dazu, sich mit einem Projekt in Thüringen zu befassen?**

Die Frage ist nicht ganz einfach zu beantworten, da meine Sicht auf Thüringen zwiespalten ist: Der Rechtsruck wird in den ostdeutschen Bundesländern oft als Festhalten an nicht-demokratischen Strukturen wahrgenommen. Doch je stärker man sich mit der Region beschäftigt, desto mehr erkennt man, dass viele Menschen und Institutionen für Demokratie und kulturelle Werte kämpfen. Das weiß ich u.a. durch meine persönliche Verbindung zu Weimar, wo meine Großmutter herkommt. Dadurch kenne ich beispielsweise die Situation in Weimar gut und wollte ein Projekt realisieren, das sich auch auf Weimar bezieht, ohne aber als Fremdkörper von außen wahrgenommen zu werden.

Angesichts dieser politischen Situation und den bevorstehenden Landtagswahlen in Thüringen habe ich schließlich mit Rolf C. Hemke vom Kunstfest Weimar über eine mögliche Zusammenarbeit gesprochen. Ursprünglich war der Plan, ähnlich zu unserer erste Aktion mit den „Art Walks“ während der Pandemie eine Kampagne zu starten, die die Sichtbarkeit junger Künstler\*innen im öffentlichen Raum erhöht, sodass die Stadt zur Galerie wird – und das nicht nur in Großstädten wie Hamburg, Berlin oder Frankfurt, sondern auch in kleineren Städten. Angesichts der sich



© Josephine Sagna



Ab August 2024 werden drei ausgewählte Kunstwerke im öffentlichen Raum Thüringens präsentiert und erreichen die Menschen direkt auf der Straße. Auf 200 großformatigen Plakataflächen der Firma Ströer setzen demokratiestärkende Kunstwerke ein Zeichen und rufen zum Wählen auf.

zuspitzenden politischen Lage haben wir jedoch entschieden, das Projekt in ein politisches umzuwandeln. Ebenso hatten wir ursprünglich geplant, mit dem Projekt auch in Brandenburg und Sachsen präsent zu sein, doch aufgrund finanzieller Einschränkungen konzentrieren wir uns vorerst nur auf Thüringen.

***Damit sprichst du einen elementaren Punkt an: Projekte dieser Art benötigen natürlich finanzielle Unterstützung. Wie ist das Projekt dahingehend bisher aufgestellt?***

Die finanzielle Situation ist herausfordernd, aber nicht hoffnungslos. Wir haben rund 80 Unternehmen für Sponsoring und 15 Förderanträge kontaktiert, woraus 12.500 Euro resultierten, trotz zahlreicher Absagen. Das reicht natürlich nicht annähernd aus, um alle Kosten zu decken, weshalb wir eine Crowdfunding-Aktion gestartet haben, die bisher 3.500 Euro eingebracht hat. Wir hoffen, mindestens 5.000 oder sogar 6.000 Euro zu erreichen. Das Kunstfest wird zusätzliche Unterstützung leisten, womit wir mehr Mittel zur Verfügung haben werden. Ebenso stellt uns Ströer die Plakatflächen kostenfrei zur Verfügung, was einen Mediawert von gut 20.000 Euro ausmacht. Die größten Ausgaben sind damit vor allem die Druck- und Anbringungskosten für die Plakatierung, die sich auf über 10.000 Euro belaufen. Das Projekt basiert also letztlich auf Selbstaussbeutung, aber wir verfolgen damit eine gute Sache.

***Wenn auch Förderanträge ins Leere verlaufen sind, liegt es dann an mangelnden Strukturen in der Kulturförderlandschaft für solche Projekte?***

Genau, das größte Problem war die politische Ausrichtung des Projekts, die oft als zu heikel angesehen wurde. Dies hat mich überrascht, da sowohl Stiftungen als auch Unternehmen sich nicht einbringen wollten. Diese Zurückhaltung ist in guten Zeiten schon nicht verständlich, aber unter



*In Form von Mock-ups, die mit bereits bestehenden Kunstwerken einiger Meefrida-Künstlerinnen bespielt wurden, wird ein Eindruck davon vermittelt, wie die fertigen Poster im öffentlichen Raum wirken. Nachdem der Open Call beendet ist, werden die finalen Kunstwerke ausgewählt und in Thüringen präsentiert.*

© Roxanne Sauriole und Josephine Sagna (links), Emma Rytoft (rechts)



aktuellen Umständen unangebracht. Es bedarf eines Umdenkens sowohl in der strukturellen als auch staatlichen Förderung und bei den Stiftungen.

**Welche Vorteile siehst du in Crowdfundingaktionen für Projekte, die Demokratiestärkung und -erhalt zum Ziel haben?**

Mit dem Crowdfunding kann die durch Demonstrationen begonnenen Bewegung für den Demokratieerhalt fortgesetzt werden. Denn es ermöglicht den Menschen, sich direkt und konkret für wichtige Projekte zu engagieren und mit diesen eng vernetzt zu sein. Das halte ich für essentiell, um Menschen ihre vielfältigen Möglichkeiten aufzuzeigen und sie zu ermutigen, sich weiterhin einzubringen.

**Was wären deine Wünsche für die Zukunft, insbesondere im Hinblick auf Thüringen und allgemein den Erhalt der Demokratie durch Kunst und Kultur?**

Ich wünsche mir, dass es Kulturinstitutionen gelingt, ihr Engagement für Demokratie, Vielfalt, Diversität, Internationalität und gegen Antisemitismus zu stärken. Aus meiner Hamburger Perspektive betrachtet, erscheint die Kunst- und Kulturszene sehr gespalten. Es existiert eine Trennung zwischen traditionell bürgerlichen Kulturangeboten und progressiveren,

**OPEN CALL ZUR KUNSTPLAKAT-AKTION GEGEN RECHTS „KUNST SCHAFFT DEMOKRATIE“**

In Zusammenarbeit mit dem Kunstfest Weimar setzt die gemeinnützige MeetFrida Foundation – Stiftung für Kunst das Projekt "Kunst schafft Demokratie" um mit dem Ziel, durch künstlerische Interventionen in Thüringen im Vorfeld der Landtagswahlen im September 2024 ein Zeichen für Demokratie zu setzen. Angesichts des steigenden Rechtsdrucks strebt die MeetFrida Foundation danach, Werte wie Vielfalt, Toleranz und Weltoffenheit zu bekräftigen. Künstler\*innen aus ganz Deutschland mit Bezug zu Thüringen sowie Künstler\*innen der MeetFrida Foundation sind eingeladen, sich mit eigenen Werken, die für diesen Anlass geschaffen werden, zu beteiligen. Die Integration parteipolitischer Ziele oder Aufrufe ist in jeder Form ausgeschlossen. Die Teilnahme steht sowohl Einzelpersonen als auch Künstler\*innengruppen offen. Jeder der ausgewählten Beiträge wird mit 2.000 EUR vergütet.

Eine fachkundige und unabhängige Jury aus Kunstexpert\*innen wird die besten Werke für die öffentliche Präsentation auswählen. Die ausgewählten Werke werden im August 2024 parallel zum Parteienwahlkampf im öffentlichen Raum auf 200 Plakatflächen präsentiert, außerdem im Rahmen einer Ausstellung in Weimar und durch verschiedene Digitalprojekte.

**Einreichungsfrist: 30. April 2024**

**Weitere Infos: <https://form.jotform.com/240495004435350>**

**Kontakt: [hello@meetfrida.art](mailto:hello@meetfrida.art)**

alternativen Szenen, die bisher noch nicht umfassend genug miteinander in den Austausch gekommen sind. Diese Trennung finde ich problematisch. Ein intensiverer Austausch könnte dazu beitragen, bestehende Barrieren abzubauen und eine breitere Unterstützung für wichtige gesellschaftliche Anliegen zu mobilisieren.

***Inwieweit siehst du Kunstschaffende und Kultureinrichtungen in der Verantwortung, sich für die Stärkung der Demokratie einzusetzen?***

Ich bin der Überzeugung, dass Kunst und Kultur eine große Verantwortung tragen, da sie wie ein Seismograf und Korrektiv unseres täglichen Lebens fungieren können. Kultur besitzt dadurch eine wesentliche Relevanz und muss immer auch eine politische Dimension haben. Ich kann mir kaum vorstellen, dass Kultur unpolitisch sein kann.



**Dr. Anna Schwan** ist ihr Leben lang der Kunst und Kultur eng verbunden. Sie war u.a. für das Hamburg Ballett – John Neumeier tätig und hat Kulturprojekte für das Goethe-Institut, Ramsay Fairs, die Hamburger Symphoniker und das Thalia Theater umgesetzt. Den Kunstmarkt begleitet sie seit Jahren privat und beruflich, die Corona-Krise gab letztlich den Ausschlag, mit der Gründung der MeetFrida Foundation Künstler\*innen nachhaltig zu unterstützen.



*Wie lässt sich Resilienz in einer Region aufbauen, deren Etat für die Freie Szene ausbaufähig ist, die ein Produktionshaus vermisst und die unmittelbar vom Rechtsruck betroffen ist? Es gibt sicherlich bessere Start- und Arbeitsbedingungen, um ein Freie-Szene-Festival zu etablieren. Doch genau diese Herausforderungen haben Anica Happich und Jakob Arnold nicht abgeschreckt. Stattdessen haben sie in Erfurt mit der Gründung der Initiative PHOENIX eine Antwort auf diese Widrigkeiten geschaffen, wie sie in ihrem Beitrag darlegen, den wir innerhalb einer Beitragskooperation mit FESTIVALFRIENDS veröffentlichen dürfen.*

# Ausfegen – Ein(be)ziehen – Kultur machen

Wie die Wiederbelebung verlassener Kulturorte und radikale Kooperation den Puls einer ganzen Stadt nach oben treiben

*Ein Beitrag von Anica Happich und Jakob Arnold*

Seit den politischen Umbrüchen 1989 erlebte die Kulturlandschaft Ostdeutschlands vielfältige Transformationsprozesse. Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse veränderten sich, Theaterhäuser wurden geschlossen oder fusioniert, sie wurden grundlegend reorganisiert, andere Finanzierungsfragen stellten sich, um nur einige Auswirkungen und Herausforderungen zu benennen. So auch in Erfurt. Dort wurde 2003 die Schauspielsparte geschlossen und mit ihr ein gesamter Kulturort: das Alte Schauspielhaus. Damit setzte die Landeshauptstadt einen traurigen Trend im Kontext des sogenannten *Kulturabbaus*.

Anders als bei den öffentlich geförderten Theatern bestehen für die Freien Darstellenden Künste in Ostdeutschland keine historisch gewachsenen Strukturen, denn in der DDR teilte sich der Theaterbetrieb in zwei Gebiete

<sup>1</sup> Bundesverband Freie Darstellende Künste: *Markante Leuchtzeichen, Online-Publikation*, Berlin 2021, S. 132.

auf: Staats- und Stadttheater sowie Amateur\*innentheater. Freie Theatergruppen, Spielstätten oder Festivals gab es in diesem System kaum. Während in der früheren BRD Selbstermächtigungsprozesse und kulturpolitische Arbeit bereits in den achtziger Jahren zu renommierten Produktionshäusern der Freien Darstellenden Künste führten, hat dieser Prozess in Ostdeutschland erst nach 2000 an Fahrt aufgenommen.<sup>1</sup> In Thüringen stagniert diese Entwicklung. Noch immer sind die ostdeutschen Länder von starken Bewegungsströmen zwischen florierenden Ballungsgebieten und ländlich ausblutenden Regionen geprägt. Und meist verläuft die Bewegung nur in eine Richtung. Die jahrelangen Folgen wie etwa die Abwanderung regionaler Künstler\*innen, das Fehlen von Ausbildungsmöglichkeiten und nicht zuletzt einer von den performativen Künsten ausgehenden Antwort auf flächengebundene Themen und innenpolitisch sich zuspitzende Dynamiken sind für den Thüringer Theaterverband der klare Anlass, dem Abhilfe zu schaffen: Der Verband und die Künstler\*innen in Thüringen arbeiten für ein Produktionshaus der professionellen Freien Darstellenden Künste in Thüringen.

Noch immer sind die ostdeutschen Länder von starken Bewegungsströmen zwischen florierenden Ballungsgebieten und ländlich ausblutenden Regionen geprägt. Und meist verläuft die Bewegung nur in eine Richtung.

### Ein ehemaliges Stadttheatergebäude trifft auf die professionellen Freien Darstellenden Künste

Durch die künstlerisch-aktivistische Arbeit von PHOENIX ist die spezifische Situation in Erfurt in ganz *Theaterdeutschland* bekannt: Erfurt ist die einzige unter den 16 Landeshauptstädten in Deutschland, die seit 2003 kein eigenes Schauspiel hat. Diese kulturpolitische Entscheidung vor nun über 20 Jahren hat emotionale Wunden bei den Einwohner\*innen Erfurts hinterlassen. Auf diesem emotionalen Boden baut die *Initiative PHOENIX* auf und schafft gemeinsam mit der Initiative *KulturQuartier* eine positive Neuerzählung: Verlassene Kulturorte, so zum Beispiel das erwähnte geschlossene Schauspielhaus der Stadt, werden aus bürgerschaftlichem Engagement wiederaufgebaut. Sie werden als Möglichkeitsräume begriffen, die aktiv mitgestaltet werden können. Ein Ort, der für alle Generationen offensteht. Ein Ort, der verschiedene Künste unter einem Dach vereint. Ausfegen – Ein(be)ziehen – Kultur machen.

Inzwischen fand das *PHOENIX* Theaterfestival 2023 zum dritten Mal statt. Und selbst die Initiator\*innen des Festivals sind überrascht, welche Wellen die Initiative *PHOENIX* geschlagen hat. Einerseits wurde das Festival zum Treibstoff eines kulturpolitischen Prozesses zur Neuausrichtung des Theaters Erfurt und zur Einrichtung einer neuen Schauspielsparte. Andererseits ist das Festival zur Plattform zahlreicher Thüringer Künstler\*innen und bundesweit arbeitender Kulturakteur\*innen avanciert. Gerade in Thüringen – einem Bundesland mit einer starken AfD, mit geringen Mitteln für die professionellen Freien Darstellenden Künste, der zweitältesten Bevölkerung im Bundesvergleich, mit unklaren politischen Verhältnissen im Land – entfaltet die Initiative eine besondere Kraft: Sie bietet Arbeitsmöglichkeiten an und zeigt, wie mit den vorhandenen Ressourcen in einem sanierungsbedürftigen Kulturort qualitativ hochwertige Kunst stattfinden kann. Sie zeigt, wie demokratischer Mitgestaltungswille positive Effekte im politischen und gesellschaftlichen Raum erzielt. Sie zeigt und erforscht, wie ein verlassenes Publikum und neue Publika aufgebaut werden können. Sie zeigt, wie mit Hilfe von radikaler Kooperation die Freien Darstellenden Künste in Thüringen gestärkt werden.

*PHOENIX* zeigt, wie demokratischer Mitgestaltungswille positive Effekte im politischen und gesellschaftlichen Raum erzielt. Die Initiative zeigt und erforscht, wie ein verlassenes Publikum und neue Publika aufgebaut werden können.

Wir wollen im Folgenden die Erfolgs- oder Arbeitsansätze unseres freien Theaterfestivals in Thüringen von mehreren Seiten beleuchten.

### **(1) Orte beleben: Wie ein Theaterfestival einer verlassenen Kulturstätte helfen kann, ihre Würde als öffentlicher Ort zurückzubekommen**

Festivals verweisen auf den Fest- bzw. Eventcharakter von Theater. Für mehrere Tage wird der Festivalort zum Zentrum einer künstlerisch-kuratorischen Idee, die Spannung und Energie verspricht: Die Künstler\*innen wollen ihr Werk zeigen, die Festivalmacher\*innen ringen um jede Minute, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten. Es herrscht eine gespannte und zugleich festliche Atmosphäre; Banner, Plakate und Dekoration geben der Spielstätte visuell ein neues Gesicht. Technische Aufbauten lassen Passant\*innen erahnen, dass hier bald etwas passieren wird. Es wird ge-



probt, die Künstler\*innen treffen sich bei gutem Wetter vor dem Gebäude zum Mittagessen und lernen sich kennen. Das Festivalteam wuselt drumherum und löst Probleme. Kurzum: Festivals setzen Orte für kurze Zeit massiv in Bewegung und sind im besten Fall ein Energieschub für die Stadt.

Das Festival bringt Künstler\*innen und Kulturakteur\*innen aus ganz Deutschland in das verlassene Theaterhaus und zeigt, wie man mit den vorhandenen, wenn auch knappen Ressourcen hochwertige Theatererlebnisse erzeugt.

Es ist diese Belebung, mit der das *PHOENIX* Theaterfestival einen Beitrag zum bestehenden Projekt *KulturQuartier* leistet: der Umbau des ehemaligen Schauspielhauses zu einem öffentlichen Kulturort der Stadt Erfurt. *PHOENIX* bringt mit seinen Festival-Ausgaben das ehemalige Schauspielhaus ordentlich in die Gänge. Es bringt Künstler\*innen und Kulturakteur\*innen aus ganz Deutschland in das verlassene Theaterhaus und zeigt, wie man mit den vorhandenen, wenn auch knappen Ressourcen hochwertige Theatererlebnisse erzeugt. Das Festival richtet den Scheinwerfer gezielt auf einen Ort, der von der Politik im Stich gelassen wurde und nun von den Bürger\*innen der Stadt, überregional tätigen Festival-Initiator\*innen und bundesweit aktiven Künstler\*innen wie Kulturakteur\*innen wiederbelebt wird.

## **(2) Mit der Politik vor Ort zusammenarbeiten: Wie ein Festival ein künstlerisches Profil mit einem kulturpolitischen Programm verbinden kann**

Es war eine politische Entscheidung, das Schauspiel in Erfurt zu schließen und das Schauspielhaus im Herzen der Stadt seinem Schicksal zu überlassen. So trifft das Festival auf eine spezifische politische Situation, die es reflektiert und gestaltet. Die Transformation des ehemaligen Schauspielhauses zu einem neuen Kulturort wirft große Fragen für die Stadt auf: Wie soll das Theater Erfurt, derzeit mit einer Musiksparte, für die Zukunft aufgestellt werden? Soll das Schauspiel als institutionelle Sparte wieder eingeführt werden? Welche Rolle spielen dabei die Freien Darstellenden Künste?

Das *PHOENIX* Theaterfestival versucht, durch ein ästhetisches Programm, immer in Verbindung mit Diskursangeboten wie z. B. Konferenzen und Workshops, Möglichkeiten und Chancen eines zukunftsweisenden Theater-

<sup>2</sup> wie z.B. dem Thüringer Theaterverband, dem Kinder- und Jugendtheater Schotte e. V., der STUDIO.BOX des Theaters Erfurt, der Thüringer Breakdance-Gruppe Nasty Stylistix, dem Erfurter DJ-Kollektiv Traumraum e. V., der Erfurter Interessenvertretung Ständige Kulturvertretung, der Jüdischen Landesgemeinde, dem MitMenschen e. V.

modells für die Landeshauptstadt auszuloten. So wurde das Festival auch in der Presse rasch als Plattform für die Zukunft des Erfurter Theaters bezeichnet. Diskussionen und Workshops zu Themen wie nachhaltiges Produzieren oder Strategien gegen rechte Anfeindungen, aber auch künstlerische Formate zu relevanten Themen der Stadt – zuletzt etwa dem jüdischen Leben und Erbe Erfurts – zeigen Möglichkeiten auf, wie das Theater seinen Wirkungskreis über den klassischen Abendspielplan hinaus erweitern kann. Hier können die Freien Darstellenden Künste neue Impulse geben; entscheidend ist hierfür eine enge Zusammenarbeit sowohl mit der Kulturdirektion als auch mit engagierten Kulturakteur\*innen der Stadt.

Die Freien Darstellenden Künste können neue Impulse geben; entscheidend ist hierfür eine enge Zusammenarbeit sowohl mit der Kulturdirektion als auch mit engagierten Kulturakteur\*innen der Stadt.

### **(3) Kooperationen eingehen und leben: Wie ein Festival zu einer Plattform für künstlerische und kulturelle Verbindungen werden kann**

Von Anfang an arbeitet unsere Initiative neben dem *KulturQuartier Schauspielhaus* – unserem wichtigsten Partner – mit verschiedenen Initiativen und Verbänden zusammen.<sup>2</sup> Konsequenterweise wenden wir dabei die *drei Ks* an: *Kooperation, Ko-Kreation und Kollaboration*. Jährlich suchen wir neue Partner\*innen für das Festival und bauen bestehende Kooperationen aus. Die Einbindung von wichtigen zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen und Schlüsselpersonen sowie Interessengruppen der Stadt ermöglicht eine Anbindung an das Know-how der lokalen Szene wie beispielsweise die effektive Verteilung von Werbematerialien, bestehende Kontakte zu Verleihunternehmen oder das nachhaltige Material-Sharing innerhalb der Szene. Durch diese Verbindungen und das ernsthafte Interesse einer Zusammenarbeit konnte *PHOENIX* schnell Vorurteile aus der lokalen Szene, Konkurrenzgedanken und Ängste abbauen. Denn durch die Vielzahl der Kooperationen entsteht ein Geflecht, das die Vielfalt und das breite kulturelle Angebot für die Bürger\*innen und die Stadtpolitik sichtbar macht. Dieses Geflecht bündelt zudem Kompetenzen und Ressourcen und baut damit ein solidarisches, wechselseitig wirksames Unterstützungsnetzwerk auf.

<sup>3</sup> Michel Foucault: *Die Heterotopien/Der utopische Körper. Zwei Radiovorträge.* suhrkamp, Berlin 2013, S. 16.

Dies hat zum Ziel, (jungen) Künstler\*innen, die in Metropolregionen abwandern, ein Angebot zum Bleiben zu machen. Durch die Verknüpfungen von lokalen und überregionalen Akteur\*innen werden neue Räume, Ressourcen und Zeiten für die künstlerische Praxis freigelegt. Dies führt zu einer nachhaltigen Stärkung der professionellen Freien Darstellenden Künste Thüringens und eröffnet bundesweit neue Möglichkeits- und Gestaltungsräume für Künstler\*innen, um auch hier aktiv zu werden.

#### (4) Theater für alle machen: ein mobiles Festival

PHOENIX ist auf der Suche nach einem verlassenen Publikum, einem Publikum, das komplett neu aufgebaut werden muss und einem Publikum der Zukunft. Es geht darum, für das zeitgenössische Schauspiel (wieder) Zuschauer\*innen zu gewinnen und zugleich ein Programm anzubieten, das für die Stadt und ihre Bewohner\*innen passend ist. Direkte, nahbare Stücke mit hohem künstlerischen Anspruch sind das kuratorische Grundrezept unseres Festivals – eine Balance, die nicht immer leicht zu finden ist. Der temporären Ereignishaftigkeit von unserem Festival fügen wir daher noch die Beweglichkeit hinzu: Neben dem Festivalzentrum – das ehemalige Schauspielhaus – als Ankerpunkt, kommt das Festival auch zu den Stadtbewohner\*innen – mit einer mobilen Bühne. Ziel ist ein Spektakel, bei dem das Zusammenkommen im Vordergrund steht. Es können durch die begrenzte Ereignishaftigkeit Orte erschaffen werden, „die nicht im Modus der Ewigkeit, sondern in dem des Festes mit der Zeit verbunden sind: nicht ewigkeitsorientierte, sondern zeitweilige“ Zusammenkünfte.<sup>3</sup> Alltagsorte werden so zu poetischen Bezugsräumen und in neue kommunikative Zusammenhänge gebracht. Die Kunst bewegt sich auf die Menschen zu und erreicht auch die, die sonst selten Berührung mit ihr haben.

PHOENIX ist auf der Suche nach einem verlassenen Publikum, einem Publikum, das komplett neu aufgebaut werden muss und einem Publikum der Zukunft.

Die Schließung eines Kulturortes in Erfurt hat eine Leerstelle hinterlassen, die neu gefüllt werden will. PHOENIX zeigt einen Weg auf: Durch Kooperation mit den lokalen Akteur\*innen, durch eine enge Verbindung zum politischen Raum, durch die Kreation neuer künstlerischer und kommunikativer Räume.



Foto: Simon Hengenberg

**Anica Happich** wurde 1989 in Magdeburg geboren und wuchs dort in der Nähe auf. Sie ist studierte Schauspielerin und arbeitet seit 2021 als Festivalleiterin und Kuratorin für das PHOENIX Theaterfestival in Erfurt. Ihre Schwerpunkte sind Nachwuchsarbeit, die Arbeit im öffentlichen Raum und mit zivilgesellschaftlichen Initiativen. Sie ist seit 2022 Vorstandsmitglied im Thüringer Theaterverband.



Foto: Nils Schwarz

**Jakob Arnold** ist Regisseur und leitet seit 2021 das PHOENIX Theaterfestival in Erfurt. In diesem Kontext setzt er sich insbesondere für die Wiedereinführung des Schauspiels in Erfurt ein.

## FESTIVAL FRIENDS

Dieser Text ist Teil einer Beitragskooperation mit FESTIVALFRIENDS und erschien in der zwölf Artikel umfassenden FESTIVALFRIENDS-Publikation „Work from scratch, work on edge?“, die im Rahmen der Jahresauftaktkonferenz des Verbunds am 19.02.2024 veröffentlicht wurde. FESTIVALFRIENDS ist ein Festival-Verbund der Freien Darstellenden Künste in Deutschland. Dieser stärkt mit seinen Formaten die Vernetzung von Künstler\*innen im Rahmen von Festivals und bietet eine überregionale Austauschplattform für Festival-Macher\*innen. Mehr: <https://www.festivalfriends.de/>

# Kommunale Kulturnetzwerke als Resilienzfaktor

**Freiwillige Mitgliedschaften – wie in kommunalen Kulturnetzwerken – werden aufgrund der aktuell schwierigen finanziellen Situation in vielen Kommunen massiv hinterfragt und oft als erstes gestrichen. Das ist fatal, denn gerade in schwierigen Zeiten hilft die Zusammenarbeit in Netzwerken den Kulturarbeiter\*innen: um sich gegenseitig zu stärken, ihre Relevanz sichtbar zu machen und den Stellenwert der Kulturarbeit in unserer Gesellschaft zu unterstreichen.**

Ein Beitrag von Christine Fuchs

## Kulturelle Resilienz durch Kulturpflege

Das Kulturleben einer Stadt oder Gemeinde bedarf der Kulturpflege. Diese ist eine kommunale Aufgabe. Kulturelle Resilienz entsteht durch die Pflege kultureller Traditionen und ihrer Öffnung für eine diverse Gesellschaft, wofür die vielfältigen Kulturregionen in Bayern ein gutes Beispiel sind. Bayern ist für seine Traditionen bekannt, die stark durch religiöse Feste geprägt waren und sich in fast jedem Ort mit spezifischen Eigenarten entwickelten – von Feiern, Dialekten, Trachten, Liedern, Tänzen bis hin zur Architektur, Kulinarik usw. Nach wie vor sind diese lokalen Traditionen lebendig und von hoher Qualität. Sie sind politischen Entscheidungen zu verdanken, deren Wurzeln bis in die Zeiten der Industrialisierung zurückreichen. Damals erlebten die Industriearbeiter\*innen, die von den Dörfern in die Städte zogen, den Verlust der kulturellen Identität. Um diesen Verlust zu kompensieren, wurden die ländlichen Traditionen zu touristischen Attraktionen, die die Stadtbevölkerung zur Erholung aufsuchte. Aus kulturellen Bräuchen wurden Angebote der Unterhaltung, Geselligkeit und Regeneration, die nun auf andere Weise Identität stifteten. Nach dem zweiten Weltkrieg wurden in Bayern zudem öffentlich finanzierte Einrichtungen der Heimatpflege geschaffen, die bis heute regionale und lokale Kulturtraditionen pflegen: in Bauweise, Sprache, Literatur und Geschichten, Trachten und Festen.

<sup>1</sup> Anm. d. Red.: Weitere Gedanken und Beispiele dazu, wie der Kulturakteur\*innen und die kulturpolitische Entscheider\*innen demokratiefeindlichen Tendenzen in der Gesellschaft etwas entgegensetzen (können), finden Sie in dieser Ausgabe in den Beiträgen von Gernot Wolfram (ab S. 63) sowie von Anica Happich und Jakob Arnold (ab S. 75) sowie im Interview mit Anna Schwan (ab S. 70).

Heute – nachdem Wirtschaftswachstum und Globalisierung, Migration und Medialisierung neue Lebenssituationen geschaffen haben – stellt sich die Frage nach kultureller Identität in einer diversen Gesellschaft erneut. In den Städten leben Menschen aus allen Weltreligionen und mit unterschiedlichsten Kulturtraditionen. Diese Vielfalt wird jedoch nicht immer als Bereicherung erlebt, sondern auch als Verlust an Identität und von manchen als bedrohliche Fremdheit. Darin liegen Gefahren für die Demokratie und es ist eine der Aufgaben öffentlicher Kultur- und Bildungsarbeit, die Voraussetzungen für eine Kultur zu schaffen, in der Demokratie möglich bleibt – durch eine Kultur der Öffnung: Denn demokratische Werte können durch Kultur vermittelt werden, da Menschen in der Kultur Freude und Identität erleben und Sinn finden können. Kultur kann Freiheits- und Gleichheitsrechte erfahrbar machen und Gesellschaften für ein Zusammenleben gewinnen, in dem Konflikte symbolisch und friedlich ausgetragen werden.<sup>1</sup> Die Pflege kultureller Tradition – die Sicherheit vermittelt, Vertrautheit und Vertrauen entstehen lässt – muss sich für neue Kulturtraditionen öffnen, für eine diverse Gesellschaft, die Begegnung mit neuen Künsten und Kulturen. Nicht zuletzt benötigt kulturelle Resilienz beides: die Pflege der Traditionen und die Offenheit für Veränderungen – sowie kulturelle Neugier auf Neues und Anderes.

Um diese kulturelle Resilienz zu fördern, führt das Netzwerk der Bayerischen Städte STADTKULTUR regelmäßig gemeinsame Projekte durch, die Kulturtraditionen pflegen und neue Sichtweisen eröffnen. Es ist ein Verband von derzeit knapp 60 Kommunen, die im Bereich der Kultur und Bildung zusammenarbeiten. Es ermöglicht kollegialen Austausch, Vernetzung, Fortbildungen und gemeinsame Veranstaltungen, Projekte und Festivals. Das erste landesweite Projekt zu den „Literaturlandschaften Bayern“



Links: Plakat zur Bewerbung des Festivals LOKALKLANG.

Rechts: Einblick in das Festival LOKALKLANG, bei dem in 25 bayerischen Kommunen Musikveranstaltungen durchgeführt wurden. Hier: eines der alljährlichen Sommerkonzerte im Innenhof der Benediktinerabtei Scheyern.

© STADTKULTUR Netzwerk Bayerischer Städte e.V. (links), Maria Wenk (rechts)



<sup>2</sup> Vgl. *Worte mit und ohne Anker*, 2004; *Wo befreundete Wege zusammenlaufen*, 2006.

<sup>3</sup> Vgl. *LOKALKLANG – TEXTE. Volksmusik in E und U*, 2014.

<sup>4</sup> Anm. d. Red.: Beispiele dazu finden Sie auch in den Beiträgen der 136. Ausgabe unseres internationalen Journals *Arts Management Quarterly mit dem Schwerpunkt „Arts Management & Health“*.

stellte 2004 beispielsweise unter dem Motto „Worte mit und ohne Anker“ in einem zweimonatigen Festival an 180 Orten Schriftsteller\*innen vor, die an diesem Ort gelebt oder über diesen Ort geschrieben haben. Dieses Programm wurde 2006 unter dem Motto „Wo befreundete Wege zusammenlaufen“ wiederholt und mit Musik kombiniert.<sup>2</sup> Ein weiteres Beispiel, das mit der kulturellen Resilienz arbeitete, war 2014 das Festival LOKALKLANG. Ausgehend von der Frage „Wie klingt für dich Heimat?“ wurden in 25 bayerischen Kommunen Musikveranstaltungen durchgeführt, die sich mit den traditionellen Klängen der Menschen von diesen Orten beschäftigten und sie zur Aufführung brachten. Bei dem Festival wurden Volks- und Weltmusik miteinander kombiniert, in vielen Veranstaltungen gab es sowohl Unterhaltungs- als auch Ernste Musik. Die Bedeutung der Musik für die Demokratie wurde in einer interdisziplinären Konferenz thematisiert.<sup>3</sup>

## Resilienz durch Kunst und Kultur

Zahlreiche Studien belegen, dass Kunst die Resilienz der Bürger\*innen stärken und Gesundheit fördern kann – geistig und körperlich.<sup>4</sup> Ebenso kann Kunst die Abwehrkräfte unterstützen, kognitiven Verfall verhindern, Depressionen und Angst reduzieren und erschöpften Menschen Ressourcen bieten. Die WHO hat daher 2019 weltweit die Gesundheitsbereiche aufgefordert, sich für die Zugänge zu Kunst und Kultur zu öffnen und Kooperationen mit dem Kulturbereich einzugehen. Stressforscher\*innen wie der Arzt und Psychiater Mazda Adli mahnen zudem einen Public Health-Auftrag der Kultureinrichtungen an. Kulturpolitik und Kulturarbeit haben sich jedoch bisher kaum mit den positiven Nebenwirkungen der Künste befasst, wenngleich während der Corona-bedingten Lockdowns die resilienzstärkenden Potenziale der Künste große Aufmerksamkeit erfahren haben – insbesondere die der Musik. Auch Museen und Theater sind auf das Thema aufmerksam geworden.



Links: Workshop in Weiden „Der große Blubb und unser Baum-Traum-Ufo-Hotel“, entstanden im Rahmen des Projekts „Ich mach dich gesund“.

Rechts: Workshop in Ingolstadt „Du bist gesund, so wie du bist“, entstanden im Rahmen des Projekts „Ich mach dich gesund“.

© Silvia Lobenhofer-Albrecht und Gerda Högl-Siegler (links), Ina Wobker Photography (rechts)

<sup>5</sup> Vgl. *Gesundheit im Museum*, 2022.

Beim Netzwerk STADTKULTUR spielt seit 2016 das Feld Kunst, Gesundheit und Resilienz eine Rolle: Zunächst wurde in einem landesweiten Kunstfestival „kunst&gesund“ der Gesundheitsbegriff in Kunstaustellungen, Lesungen, Theateraufführungen, Konzerten und Filmen befragt. In einem Projekt zur Kulturellen Bildung mit dem Titel „ich mach dich gesund“ sind Schüler\*innen mit Künstler\*innen aus allen Sparten und mit allen Sinnen in Workshops den Fragen nachgegangen, was sie gesund und was sie krank macht. Und schließlich konnten in dem Evaluationsprojekt „gesundmitkunst“ die gesundheitsfördernden Wirkungen künstlerischer Workshops in der Museumsarbeit erprobt werden. Das Projekt wurde gemeinsam mit der AOK Bayern – Die Gesundheitskasse entwickelt und mit dem Ziel gefördert, Gesundheitsförderung an Kunstmuseen zu erproben und zu evaluieren. Insgesamt wurden 58 Workshops in 20 Museen durchgeführt. In sehr unterschiedlichen Formaten haben Künstler\*innen und Pädagog\*innen mit Erwachsenen und Jugendlichen in den Museen und deren Ateliers gearbeitet. In Gruppen wurden die Teilnehmenden zu eigenem künstlerischen Arbeiten angeleitet. Die Kunstwerke des jeweiligen Museums dienten als Anregungen für individuelle Annäherungs- und Gestaltungsprozesse. Dabei standen diese Prozesse im Vordergrund – nicht die Ergebnisse. Alle Medien waren vertreten: Malerei, Zeichnung, Bildhauerei, Fotografie, Performance, Tanz, Film, kreatives Schreiben, Installation, Gesang und Musik. Alle Projekte wurden wissenschaftlich vom Department Arts & Change der Medical School Hamburg (MSH) begleitet.<sup>5</sup>

## Resilienz durch Kooperationen

Resilienz als ein Begriff, der in der Psychologie und Soziologie verwendet wird, lässt sich auch auf Organisationen anwenden. Für den Verein STADT-



Links: Eröffnungsveranstaltung des landesweiten Kunstfestivals „kunst&gesund“ mit der Aufführung „Wasser. Das sensible Chaos“ von und mit Minako Seki in Bad Kissingen.

Rechts: Künstlerischer Workshop im Münchner Museum für Abgüsse klassischer Bildwerke zum Thema Körperbild im Rahmen des Projekts „gesundmitkunst“.

© Siegfried Dengler (links), Iris Golde (rechts)

KULTUR ist dabei ein Merkmal grundlegend: die Netzwerkorientierung. Generell macht es die Arbeit in einem Kulturnetzwerk möglich, durch Kooperation Projekte zu realisieren, die einer Kommune oder einem kulturellen Akteur allein nicht möglich wären. Das Netzwerk STADTKULTUR besteht dabei aus Kommunen, die sich freiwillig zusammengeschlossen haben und in freier Form miteinander kooperieren – selbstständig und im selbstgewählten Umfang. Die Kommunen sind auch selbst wieder Netzwerke, insofern sie vielfältige Arbeitsebenen und Aufgaben haben und gleichzeitig auch den Rahmen für alle Bürger\*innen, alle wirtschaftlichen Akteur\*innen und freien Träger vor Ort bilden. Bei einer gemeinsamen Biennale oder einem regionalen Festival bringen die verschiedenen Partner\*innen ihre Programme eigenverantwortlich ein. Die Einbindung in ein gemeinsames Programm stärkt einerseits die Sichtbarkeit überregional und vor Ort und hilft andererseits, die eigenen kulturellen Angebote als Teil eines größeren und vielfältigen Ganzen zu sehen.

Zuletzt führte das Netzwerk STADTKULTUR das einjährige Städtifestival „Kunst.Klima.Kunst“ als partizipatives „Work in Progress“-Format durch, das die Schwarmintelligenz des Städtenetzwerks nutzte und vielfältige Wege in eine klimafreundliche Kulturarbeit entwickelte. Die Kommunen und Kultureinrichtungen waren eingeladen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten das Thema Kunst und Klima zu bespielen und neue Entwicklungen anzustoßen. Zwischen Sommer 2022 und Sommer 2023 fanden dazu in 25 bayerischen Städten und Gemeinden und unter Mitwirkung von 145 Künstler\*innen, 40 kommunalen und freien Träger\*innen sowie 35 Kooperationspartner\*innen rund 400 Veranstaltungen statt. Das Programm umfasste kleinere, mittlere und große Formate aus allen künstlerischen Sparten. Das Themenspektrum reichte vom Kulturklima bis zur Klimakunst, mit dem Ziel, die doppelte Rolle von Kunst und Kultur im Klimawandel bewusst zu



*Einblicke in partizipative Projekte des Städtifestivals „Kunst.Klima.Kunst“*

*Links: Wasservogel-Ritual beim Weltmusikfestival Water & Sound in Augsburg.*

*Rechts: Klima.Kunst.Festival der Bürgerinitiative „Mehr Platz zum Leben“ am Münchner Kunsttreff Halt 58 mit Straßenkunst, Tanz und Musik.*

© Bayram Er (links), Initiative 'Mehr Platz zum Leben' (rechts)



<sup>6</sup> Vgl. Textbuch: Kulturarbeit im Klimawandel, 2024.

machen: die betriebsökologische und die künstlerisch-inhaltliche. Neue Veranstaltungsformate wurden erprobt und evaluiert, künstlerische, wissenschaftliche und kulturpolitische Fragen diskutiert, Erfahrungen ausgetauscht, ausgewertet und neue Vorhaben auf den Weg gebracht.<sup>6</sup>

Gerade im Hinblick auf gesellschaftliche Transformationsprozesse ist demnach die Kultur gefragt. Denn Kultur schult die sinnlichen Wahrnehmungsfähigkeiten, den Umgang mit Neuem und bildet ästhetische Kompetenzen aus. Sie bringt Menschen miteinander ins Gespräch – über wichtige aktuelle Themen und Fragen des Zusammenlebens. Dabei wirkt Kulturgenuß verbindend: beim Konzertbesuch, im Theater und beim Stadtfest. Gleichzeitig bindet kommunale Kulturarbeit Menschen vor Ort kulturell ein und initiiert Gespräche und die Begegnung unterschiedlicher Kulturen. Um daher die Kulturarbeit sowohl vor Ort als auch im Verbund zu fördern, hat das Städtenetzwerk STADTKULTUR für das Jahr 2024 das Projekt „Sichtbarkeit. Info-Lab Kulturkommune“ aufgesetzt. Dieses will eine zeitgemäße Informations- und Kommunikationsplattform kommunaler Kulturarbeit schaffen, um den Austausch und die Zusammenarbeit der Städte zu unterstützen sowie Sichtbarkeit für die vielfältige Arbeit der bayerischen Kulturkommunen zu generieren. Im Fokus stehen dabei Good-Practice-Beispiele aus den Mitgliedsstädten, ein Wissensportal mit Materialien für die praktische Kulturarbeit der Kulturverwaltungen zu allgemeinen Kulturaufgaben und zu aktuellen Themen wie beispielsweise den Herausforderungen gesellschaftlicher Transformationsprozesse sowie ein Informationsdienst und digitale Fortbildungsformate und Tagungen, die insbesondere neuen kommunalen Kulturmitarbeiter\*innen den Einstieg erleichtern und Erfahrungsaustausch ermöglichen sollen.

Kommunale Kulturnetzwerke stärken demnach die Kultur kulturpolitisch, strukturell und operativ – im Erfahrungsaustausch ebenso, wie in gemeinsamen Projekten. Sie vernetzen und bieten Transfer an Wissen und Personal. Sie sorgen für Anerkennung und Aufwertung der Kulturarbeit und fördern die Solidarität sowie das Bewusstsein, viele Gleichgesinnte an der Seite zu haben und in ein Netz eingebunden zu sein. All das gibt einem auch in Krisenzeiten Halt. Besonders wichtig werden Netzwerke bei neuen kulturellen Herausforderungen und Aufgabenfelder. Hier hilft der Verweis auf die anderen Kommunen der notwendigen Überzeugungsarbeit vor Ort. Und für neue Mitarbeiter\*innen in Kulturämtern bieten kommunale Kulturnetzwerke eine wertvolle Hilfe bei der Einarbeitung.

## LITERATUR

**Adli, Mazda (2018):** Macht Stadt krank? In: STADTKULTUR Netzwerk Bayerischer Städte e.V. / Fuchs, C. (Hg.): Für eine Stadtkultur der Resilienz! (83–89), Ingolstadt.

**Arbeitskreis für gemeinsame Kulturarbeit bayerischer Städte e.V./ Fuchs, C. (Hg.) (2006):** Wo befreundete Wege zusammenlaufen, Ingolstadt.

**Arbeitskreis für gemeinsame Kulturarbeit bayerischer Städte e.V./ Fuchs, C. (Hg.) (2004):** Worte mit und ohne Anker, Ingolstadt.

**Fuchs, Christine (2024):** Projekt „Sichtbarkeit. Info\_Lab Kulturkommune“ – Kultur in den Kommunen stärken. In: Bayerischer Gemeindegtag, Bayerischer Städtetag, Bayerischer Landkreistag, Bayerischer Bezirkstag (Hg.): „Der Bayerische Bürgermeister“ (65 ff), Heft 2/2024.

**Ärzte Zeitung (2019):** WHO-Analyse. Wie Kunst die Gesundheit verbessert. Online: <https://www.aerztezeitung.de/Politik/Wie-Kreativitaet-die-Gesundheit-verbessert-403456.html> (letzter Aufruf 08.03.2024).

**Dies. (2023):** Kunst kann Klima! In: „Kulturpolitische Mitteilungen“ (80– 82), Kulturpolitische Gesellschaft e.V., Bonn, Heft 182, III/2023: Bürokratie.

**Dies. (2022):** Gesund mit Kunst, In: „Kulturpolitische Mitteilungen“ (115– 117), Kulturpolitische Gesellschaft e.V., Bonn, Heft 176, I/2022: Cultural Leadership.

**Dies. (2021):** Kultur im Klimawandel – Resilienz, Gesundheit und Transformation. In: KulturAgenda 2030 – Blog zum Tutzing Manifest. Online: [www.kulturagenda2030.de/kultur-im-klimawandel](http://www.kulturagenda2030.de/kultur-im-klimawandel) (letzter Aufruf 08.03.2024).

**Dies (2020):** Kulturelle Resilienz, Online-Vortrag bei der Konferenz „Cultural Resilience“ im Rahmen der National Cultural Week (Pekan Kebudayaan Nasional / PKN) Indonesia. Online: [https://stadtkultur-bayern.de/attachments/article/150/2020\\_11\\_Cultural%20Resilience\\_Kulturelle%20Resilienz\\_zk.pdf](https://stadtkultur-bayern.de/attachments/article/150/2020_11_Cultural%20Resilience_Kulturelle%20Resilienz_zk.pdf) (letzter Aufruf 08.03.2024).

**STADTKULTUR Netzwerk Bayerischer Städte e.V./ Fuchs, C. (Hg.) (2024):** Textbuch: Kulturarbeit im Klimawandel. Kunst.Klima.Kunst – Das Städtefestival, Ingolstadt.

**STADTKULTUR Netzwerk Bayerischer Städte e.V./ Fuchs, C. (Hg.) (2022):** Gesundheit im Museum 2019/2020. Projekte und Evaluation UND Tagungsdokumentation „Kunst – Gesundheit – Spiritualität. Eine Spurensuche“, Ingolstadt.

**STADTKULTUR Netzwerk Bayerischer Städte e.V./ Fuchs, C. (Hg.) (2018):** Für eine Stadtkultur der Resilienz! Dokumentation des Kulturpolitischen Forums Tutzing, Ingolstadt.

**STADTKULTUR Netzwerk Bayerischer Städte e.V./ Fuchs, C. (Hg.) (2014):** LOKALKLANG – TEXTE. Volksmusik in E und U, Tagungsdokumentation und weitere Texte, Ingolstadt.



Foto: Hubert P. Klotzeck

**Dr. Christine Fuchs** ist Leiterin von STADTKULTUR Netzwerk Bayerischer Städte e.V. Sie entwickelt seit 2001 für das Netzwerk kooperative Kunst- und Kulturprojekte zu aktuellen Themen, initiiert landesweite Festivals sowie Projekte zur kulturellen Bildung und veranstaltet kulturpolitische Tagungen. Sie ist Herausgeberin wissenschaftlicher und kulturpolitischer Publikationen.

*Resilienz kann in der Kultur- und Kreativwirtschaft durch den Aufbau unterstützender Netzwerke gefördert werden. Dafür bieten Mentoring-Programme insbesondere für angehende Kulturmanager\*innen eine wichtige Möglichkeit, wie Annalena Jonetzko und Isabel Neuendorf durch ihre ehrenamtliche Leitung des Mentoring-Programms am Institut KMM wissen. Im Interview erklären sie, warum Widerstandsfähigkeit ein gemeinschaftliches Unterfangen ist – und warum vom Mentoring auch die Mentor\*innen profitieren.*

# Optimismus stärken und berufliche Herausforderungen lösbar machen

Das Gespräch führte Julia Jakob

**Liebe Annalena, liebe Isabel, wie kam es zum Mentoring-Programm am Institut für Kultur- und Medienmanagement (KMM)? Was kann man sich darunter vorstellen?**

Annalena Jonetzko: Das Mentoring-Programm, für das Isabel und ich seit 4-5 Jahren ehrenamtlich verantwortlich sind, ist über den Alumniverein KMM Netzwerk e. V. am Institut KMM der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg angesiedelt. Wir betreuen also hauptsächlich Studierende der Bachelor- und Masterstudiengänge im Präsenz- und Fernstudium sowie Absolvent\*innen, die als Mentees teilnehmen möchten. Diese matchen wir mit unterschiedlichen Mentor\*innen, die zu Fragen, Herausforderungen oder Krisen in der beruflichen Entwicklung beraten. Aktuell sind wir im zwölften Jahrgang. Der damalige Vorsitzende des Vereins, Tom Zimmermann, hat das Programm ins Leben gerufen. Seitdem ist der Verein auf 550 Mitglieder angewachsen, wobei das Mentoring-Programm wesentlich dazu beigetragen hat, die Mitglieder aus der Anonymität zu holen und das Vereinsnetzwerk zu beleben.



**Welche weiteren Ziele verfolgt der Alumiverein des Instituts KMM mit dem Programm?**

Isabel Neuendorf: Ein zentrales Ziel ist die Förderung der Gemeinschaft und des Austauschs aller, die sich dem Institut verbunden fühlen, was sich mit unserer Art der Zusammenarbeit am KMM deckt. Das Studium ist sehr persönlich und findet in kleinen Jahrgängen statt. Ein weiteres Ziel ist die Vernetzung von Berufseinsteiger\*innen mit erfahrenen Kulturmanager\*innen aus verschiedenen Sparten, um von deren Erfahrungen zu profitieren und den Verein sowie das Vereinsleben zu unterstützen.

**Wonach werden die Mentor\*innen und Mentees ausgewählt?**

Isabel Neuendorf: Das Mentoring-Programm richtet sich an Studierende des Instituts KMM sowie an KMM-Absolvent\*innen, die sich in den ersten Berufsjahren nach Studienabschluss befinden. Teilnehmen können Bachelorstudierende ab dem 4. Semester, Masterstudierende ab dem 1. Semester und Alumni des Instituts KMM. Alle Bewerber\*innen müssen einen Bewerbungsbogen ausfüllen, wobei die Dringlichkeit und Konkretisierung des Anliegens entscheidend sind – also: Kann die Person klar benennen, was sie sich vom Mentoring erhofft und welche Verantwortung sie dabei bei sich selbst sieht?

„Wir stellen unseren Mentees Mentor\*innen zur Seite. Die Erfahrung, dass da jemand wirklich auf ihrer Seite ist, stellt für die Teilnehmenden eine wichtige Erfahrung dar.“

Annalena Jonetzko

Annalena Jonetzko: Diese Anliegen der Mentees können vielfältig sein: von beruflichen Entwicklungszielen bis hin zu konkreten Bewerbungsprozessen. Mit dem Mentoring-Programm können sie diese Themen angehen und haben die Möglichkeit, im Austausch mit ihren Mentor\*innen auch über das Mentoring-Programm hinaus Unterstützung zu erfahren. Das führt oft zu Erfolgserlebnissen, die die Selbstwirksamkeit der Mentees stärken. Deshalb stellen wir unseren Mentees Mentor\*innen zur Seite. Die Erfahrung, dass da jemand wirklich auf ihrer Seite ist, stellt für die Teilnehmenden eine wichtige Erfahrung dar.

Isabel Neuendorf: Um solche Mentor\*innen zu finden, schauen wir auf die Bedürfnisse der Mentees und wählen auf Basis von Regionalität, thematischer und beruflicher Passung sowie persönlichem Werdegang und

Persönlichkeit aus. Hierbei ist unser umfassendes Netzwerk sehr hilfreich, um passende Mentor\*innen zu finden. Mentoring betrachten wir dabei als eine Lernbeziehung auf Augenhöhe, bei der nicht nur das Alter, sondern vor allem der Erfahrungsschatz zählt. Dadurch haben wir nicht nur Führungskräfte als Mentor\*innen, sondern auch Personen aus der freien Szene und mit unterschiedlichen Jobprofilen. Gegebenenfalls führen wir aber auch Kaltakquise durch. Dadurch entstehen oft weitere neue Beziehungen.

„Mentoring betrachten wir dabei als eine Lernbeziehung auf Augenhöhe, bei der nicht nur das Alter, sondern vor allem der Erfahrungsschatz zählt.“

Isabel Neuendorf

### **Wie erfolgreich war die Kaltakquise bisher?**

Isabel Neuendorf: Ehrlich gesagt, ziemlich erfolgreich. Wir sind hierbei mitunter auch etwas hartnäckiger und fragen bei ausbleibender Rückmeldung freundlich nach. Ein Vorteil ist, dass das Thema Mentoring immer präsenter wird, besonders auf Plattformen wie LinkedIn und in Fachzeitschriften. Viele identifizieren sich mit den Herausforderungen, denen sich angehende Kulturmanager\*innen gegenübersehen, und fühlen sich auf einer empathischen Ebene angesprochen und möchten ihr Wissen teilen. Persönliche und berufliche Fragestellungen bewegen uns also alle.

Annalena Jonetzko: Ich bin beeindruckt von der Offenheit und Freundlichkeit, die uns bei der Kaltakquise entgegengebracht wird, ob per Anruf oder E-Mail. Seit ich 2020 begonnen habe, ehrenamtlich im Programm mitzuwirken, habe ich eine hohe Bereitschaft erlebt. Jede angefragte Person wollte sofort Mentor\*in werden, besonders im ersten Corona-Jahr. In den folgenden Jahren wurde es jedoch etwas schwieriger, und wir erhielten häufiger Absagen mitunter aufgrund beruflicher und mentaler Belastungen. Allerdings begegnet man uns weiterhin offen und es ist völlig legitim, aufgrund von fehlenden Kapazitäten eine solche Anfrage und die damit verbundene Verantwortung abzulehnen. Denn die Bereitschaft, sich individuell Zeit für einen Austausch in einer vertrauensvollen Atmosphäre zu nehmen, ist die Basis unserer Arbeit im Mentoring-Programm. Unser Erfolg ist auch durch die Anbindung an den Verein und das Institut bedingt. Diese Verbindung öffnet Türen und schafft Vertrauen, was einen wesentlichen Vorteil darstellt. Es besteht ein funktionierendes Sparring zwischen dem Institut und dem Alumniverein, was uns ebenfalls einen Vertrauensvorschuss gibt.

**Wie hat sich das Mentoring-Programm seit seiner Einführung entwickelt, besonders auch im Hinblick auf die digitale Umsetzung seit den Pandemie-jahren?**

Annalena Jonetzko: Das Programm begann 2011 analog mit einem lokalen Fokus in Hamburg und hat sich stetig entwickelt. Durch die Pandemie mussten wir auf Digitalität umstellen, was uns neue Möglichkeiten eröffnete. Fernstudierende aus ganz Deutschland oder sogar dem Ausland können nun teilnehmen, was die Diversität im Programm erhöht. Die digitale Umsetzung erleichtert auch die Teilnahme für Mentor\*innen, die beruflich und privat stark eingebunden sind. Die Anzahl der Teilnehmenden und Tandems hat zugenommen, mit einem Höhepunkt von 32 Teilnehmenden im Jahr 2020. Basierend auf unserer Erfahrung halten wir eine Zahl von 12 Tandems für optimal. Die Bewerbungen von Mentees und auch von Mentor\*innen haben zugenommen, was zeigt, dass das Interesse am Programm wächst. Die Professionalität und die individuelle Betreuung haben sich ebenfalls verbessert.

Wir haben unser Angebot zudem um Halbzeitveranstaltungen erweitert, um auf die Wünsche der Mentor\*innen einzugehen und aktuelle Themen und Methodiken zu behandeln. Ein zunehmend diskutiertes Thema ist die Work-Life-Balance, was die Bedeutung des Mentoring-Programms für die persönliche und berufliche Entwicklung unterstreicht. Führungskräfte, die bei uns Mentor\*innen sind, haben natürlich mit dem Thema Work-Life-Balance über ihre Mitarbeitenden Berührungspunkte. Das Spannende im Mentoring: Sie bekommen weitere oder andere Perspektiven, die sie in ihrer Rolle als Mentor\*in ansprechen und können damit nochmal anderen Output zu Themen erhalten, den sie aus ihrer Führung sonst anders verhandeln.

„Die Mentor\*innen berichten, dass sie durch die Perspektiven ihrer Mentees neuen Zugang zu ähnlichen Themen in ihrem Arbeitsalltag finden und so ihre eigene Haltung und Verhaltensweise reflektieren und anpassen können.“

Annalena Jonetzko

Dieser persönliche und vertrauensvolle Zugang wird von den Mentor\*innen sehr geschätzt. Sie berichten, dass sie durch die Perspektiven ihrer Mentees neuen Zugang zu ähnlichen Themen in ihrem Arbeitsalltag finden und so ihre eigene Haltung und Verhaltensweise reflektieren und anpassen können, ähnlich den Anliegen ihrer Mentees. Damit verbunden ermöglicht ihnen der direkte Kontakt zu angehenden Kulturmanager\*innen, Einblicke

in die Lebenswelt und Motivation der nächsten Arbeitnehmer\*innengeneration zu erhalten. Dies fördert das Verständnis für Generationenunterschiede und entsprechende Bedürfnisse – auch in der jeweiligen Einrichtung der Mentor\*innen.

**Was berichten euch die Mentor\*innen zudem über die Zusammenarbeit mit der jungen Arbeitnehmer\*innengeneration?**

Isabel Neuendorf: Sie berichten uns, dass die Begegnung mit den Mentees sie dazu anregt, über ihren eigenen Weg, ihre Werte und Ziele nachzudenken. Darüber tauschen wir uns mit den Mentor\*innen auch bei einer Halbzeitveranstaltung aus, wobei bisher in den Reflexionen wieder deutlich wurde, dass Lernen ein lebenslanger Prozess ist – unabhängig von der beruflichen Position.

„Die Stärkung der Dialogfähigkeit und die Verbesserung der Kommunikation sind weitere wichtige Aspekte, wofür die Mentor\*innen ihre Fähigkeiten im aktiven Zuhören, ihre Empathie und ihren Fokus auf das Gegenüber ausbauen.“

Isabel Neuendorf

Für die Mentor\*innen geht es zudem darum, bei den Mentees die Kompetenz der Selbstführung zu stärken, indem sie eine ergebnisoffene und vertrauensvolle Beziehung aufbauen möchten, ohne sofort Lösungen vorzugeben. Es zeigt sich hier klar, dass auch Mentor\*innen ihre Softskills weiter vertiefen können: Die Stärkung der Dialogfähigkeit und die Verbesserung der Kommunikation sind weitere wichtige Aspekte, wofür die Mentor\*innen ihre Fähigkeiten im aktiven Zuhören, ihre Empathie und ihren Fokus auf das Gegenüber ausbauen.

**Ihr habt bereits eine vertrauensvolle und empathische Atmosphäre angesprochen, die mit dem Wechsel ins Digitale zunächst eine Herausforderung darstellte. Wie habt ihr diese Herausforderung gemeistert, um auch digital eine ähnliche Atmosphäre wie im analogen Kontext zu schaffen?**

Annalena Jonetzko: Tatsächlich kennen Isabel und ich das Programm nur in digitaler Form, da wir es unmittelbar vor der Corona-Pandemie übernommen und ins Digitale überführt haben. Die Herausforderung, eine vertrauensvolle und empathische Lernumgebung zu schaffen, unterscheidet sich digital nicht wesentlich vom analogen Raum. Wir beugen Unklarheiten und

Unsicherheiten vor, indem wir klare Rahmenbedingungen setzen, wie etwa durch unsere Auftakt- und Abschlussveranstaltungen sowie die Halbzeitmeetings mit den Kohorten. Diese bieten eine Plattform für den Austausch und die Vermittlung von Methodiken. Zusätzlich gibt es einen schriftlichen Leitfaden, der als Ankerpunkt dient. Die Herausforderung liegt darin, eine atmosphärische Nähe zu schaffen, was digital durchaus gelingen kann. Wir bringen viel von unserer Persönlichkeit ein und sind auch privat erreichbar, etwa über Telefon oder Messenger-Dienste wie WhatsApp. Regelmäßige Check-ins und aktive Gesprächsangebote helfen uns außerdem dabei, die Community zu formen und Identifikation mit dem Programm zu fördern. Unser Ziel ist es, anregend zu sein, ohne direktiv zu leiten. Stattdessen überlassen wir den Tandems selbst – insbesondere den Mentees – die Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Beziehung und das Vorantreiben des Programms.

„Regelmäßige Check-ins und aktive Gesprächsangebote helfen uns, die Community zu formen und Identifikation mit dem Programm zu fördern. Unser Ziel ist es, anregend zu sein, ohne direktiv zu leiten.“

Annalena Jonetzko

### **Wie wird die Resilienz der Mentees im Programm gestärkt, und welche spezifischen Strategien oder Aktivitäten setzt ihr dafür ein?**

Isabel Neuendorf: Resilienz verstehen wir als die Fähigkeit, mit den stimmigen Werkzeugen Krisen und Herausforderungen zu begegnen, um diese zu bewältigen. Mentoring ist eine effektive Methode, um diese Fähigkeit zu schulen, da es Mentees ermöglicht, von der Problemstellung in den Lösungsraum zu gelangen. Unsere Mentees lernen, Herausforderungen konstruktiv zu meistern – indem sie sie etwa als Chance zur Weiterentwicklung sehen und anhand ihnen besser ihre Werte und Ziele definieren können. Dafür ist es sehr wertvoll, jemanden zur Seite zu haben, der oder die zuhört und einen ernst nimmt. Dies fördert das Vertrauen und ermöglicht es, die Selbst- und Fremdwahrnehmung zu reflektieren.

Um das Mentoring dahingehend zu unterstützen, bieten wir diverse Methodiken und Empfehlungen an, wie gute Gespräche geführt, Ziele gesetzt und ein persönliches Mission Statement erstellt werden können. Unsere Unterstützung umfasst Methodiken für wirksame Kommunikation und persön-

liche Strategieentwicklung, Jobshadowing und das Öffnen von Netzwerken, was die Teilnehmenden in ihrer Entwicklung stärkt. Die Mentor\*innen öffnen ihre Türen und Netzwerke und teilen zudem persönliche Geschichten – sowohl von Erfolgserlebnissen als auch von eigenen Krisen und Herausforderungen. Das schafft eine große Akzeptanz und Verständnis und mindert auf Seite des oder der Mentee etwaigen Leistungsdruck und die Angst vor Fehlern, die belasten und hemmen können. Diese Erfahrungen fördern die Resilienz der Mentees, indem sie Optimismus stärken und berufliche Herausforderungen lösbar machen. Denn oft überschätzen wir Herausforderungen, indem wir gleichzeitig die Kraft wertschätzender Beziehungen, des Austauschs und positiver Vorbilder unterschätzen. Im Programm begrüßen wir engagierte Nachwuchs-Kulturmanager\*innen mit starker intrinsischer Motivation und Engagement für kulturelle und gesellschaftliche Themen. Das ist eine Bereicherung und sollte mehr im Fokus stehen.

„Oft überschätzen wir Herausforderungen, indem wir gleichzeitig die Kraft wertschätzender Beziehungen, des Austauschs und positiver Vorbilder unterschätzen.“

*Isabel Neuendorf*

Dabei ist das Erkennen der eigenen Stärken essentiell und hat nichts mit Angeberei zu tun. Stattdessen hilft diese Erkenntnis, Selbstvertrauen zu gewinnen. Wir sprechen oft über Herausforderungen, aber es ist genauso wichtig, sich zu fragen, was gut läuft und was man gut kann. Mentoring unterstützt dabei, diese Stärken zu erkennen und zu nutzen, um eigene Entscheidungen – ob beruflich oder privat – selbstbestimmter und klarer treffen zu können.

### **Wie könnt ihr die Erfolge des Programms messen, und welche Rückmeldungen habt ihr dazu bisher erhalten?**

Annalena Jonetzko: Wir erfassen systematisch Rückmeldungen mittels Fragebögen, die an jeden Jahrgang versandt und ausgewertet werden. Neben quantitativen Daten fragen wir nach konkreten qualitativen Rückmeldungen zur Programmteilnahme, zum Matching und zur benötigten Begleitung. Die Halbzeitveranstaltung bietet uns zudem die Möglichkeit, qualitative Erfolge zu messen, indem wir direkt von den Tandems erfahren, wie die Zusammenarbeit läuft, ob und welche Ziele gesetzt wurden. Diese Informationen ermöglichen es uns, den Mehrwert aus beiden



Perspektiven der Lernbeziehung zu erfassen. Außerdem nutzen wir darin enthaltene Zitate als Testimonials für unsere Öffentlichkeitsarbeit, um den langfristigen Erfolg der Teilnahme zu dokumentieren.

Isabel Neuendorf: Ein Qualitätsmerkmal unserer Wirksamkeit ist der hohe Rücklauf ehemaliger Mentees, die sich später als Mentor\*innen bewerben. Dies zeigt den wahrgenommenen Mehrwert des Programms. Wir messen Erfolg auch anhand konkreter Ergebnisse, wie berufliche Schritte, klare Zielvorstellungen, mehr Resonanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung.

Annalena Jonetzko: Der Erfolg des Programms misst sich auch daran, inwiefern die Mentees ihre Ziele erreichen. Diese bildeten schließlich die Grundlage für das Programm. Die Beziehung zwischen Mentees und ihren Mentor\*innen ist dabei zentral. Und auch das Feedback der Mentor\*innen ist für uns wichtig. Wir nutzen ihre konkreten Erfahrungen, um den Mehrwert der Teilnahme zu verdeutlichen, etwa wie die Teilnahme ihre Perspektiven im Berufsalltag beeinflusst und inwieweit sie Einblicke in die Motivationen der nächsten (Arbeitnehmer\*innen-)Generation gewinnen konnten.

„Der Erfolg des Programms misst sich auch daran, inwiefern die Mentees ihre Ziele erreichen. Diese bildeten schließlich die Grundlage für das Programm. Die Beziehung zwischen Mentees und ihren Mentor\*innen ist dabei zentral.“

Annalena Jonetzko

### **Welche Pläne habt ihr für die Zukunft des Programms, insbesondere im Hinblick auf die sich wandelnden Arbeitsfelder im Kulturmanagement und die damit verbundenen gesellschaftlichen Herausforderungen?**

Isabel Neuendorf: Wir passen uns den Themen an, die unsere Mentees intuitiv einbringen, wie Work-Life-Balance, Führungsrollenentwicklung, empathische Führung und den Umgang mit eigenen Ressourcen. Diese Themen spiegeln die aktuellen Herausforderungen wider, denen sich Kulturmanager\*innen stellen müssen. Unser Ziel ist es, diese Themen weiter in den Verein zu tragen und durch verschiedene Austauschformate zu behandeln, um einen sinnstiftenden und wertschätzenden Dialog zu fördern, der Antworten bietet und Teilnehmende sich gesehen fühlen lässt.

Annalena Jonetzko: Zudem werden aktuell aber auch Themen wie Erinnerungskultur, Kultur und Nachhaltigkeit sowie die Rolle von Kulturmana-

ger\*innen in der Förderung von Nachhaltigkeit und Demokratiestärkung wichtiger. Diese Bereiche zeigen den breiten thematischen Einfluss, wobei der generationenübergreifende Austausch unter Kulturmanager\*innen sehr bereichernd und wichtig ist.

Isabel Neuendorf: Angesichts dieser vielfältigen Herausforderungen besteht oft der Wunsch, individuelle Haltungen zu finden. Mentoring bietet für viele eine Antwort darauf, da es einen individuellen Eins-zu-Eins-Austausch in einem geschützten Raum ermöglicht. Dieser Raum steht abseits von Leistungsdruck oder Bewertung und ergänzt somit hervorragend die Angebote unseres Instituts, das bereits viele Aspekte abdeckt.

### **Warum wird Mentoring immer wichtiger für Kulturschaffende?**

Annalena Jonetzko: Mentoring eröffnet einen ausgezeichneten Raum, um Dialog und Diskurs zu üben, was aktuell besonders wichtig ist. Der zugehörige Erfolg basiert oft darauf, dass mindestens zwei Personen zusammenkommen, die bereit sind, gemeinsam etwas zu bewegen. Durch die Stärkung dieser Verbindungen im Netzwerk können wir gemeinsam mehr erreichen. Die Begleitung der Mentees bringt uns dabei auch persönlich weiter: Denn auch wir lernen durch die Erfahrungen und das Feedback im Programm, was unsere Fähigkeiten stärkt und weiterentwickelt.

„Mentoring ermöglicht uns, unsere Haltung zu entwickeln, zu überprüfen, zu festigen und herauszufordern. Wertvolle Beziehungen sind ein entscheidender und nachhaltiger Weg, sich in diesen Themen zu behaupten.“

*Isabel Neuendorf*

Isabel Neuendorf: Mentoring gewinnt an Bedeutung, da es einen fokussierten Austausch und Kommunikationsraum bietet, den wir angesichts der Vielzahl an Themen in Gesellschaft, Branche und Arbeitswelt brauchen. Es ermöglicht uns, unsere Haltung zu entwickeln, zu überprüfen, zu festigen und herauszufordern. Wertvolle Beziehungen sind ein entscheidender und nachhaltiger Weg, sich in diesen Themen zu behaupten. Wenn ich weiß, dass ich Personen zum Austausch habe und Werkzeuge, die mir helfen, meinen Weg im Kulturmanagement zu gehen, dann bin ich eher geneigt, diesen Weg länger zu verfolgen und möchte langfristig auch anderen helfen. Mentoring eignet sich demnach besonders für Personen,

die den Dialog suchen und wissen, dass Gespräche ihnen weiterhelfen. Die Vielfalt der Austauschmöglichkeiten – sei es wissenschaftlich, persönlich oder in Gruppen – bietet die Chance, Antworten zu finden und Standpunkte zu verschiedenen Themen zu entwickeln. Das macht Mentoring nicht nur für Studierende attraktiv, sondern wäre auch bereichernd für Menschen aus anderen Bereichen und Lebensabschnitten. Cross-Mentoring über Branchen oder Institutionen hinweg könnte hierbei den Wissens- und Erfahrungsaustausch verbessern, Netzwerke stärken und (Wissens-)Silos abbauen.



Foto: Michaela Kuhn

**Annalena Jonetzko** möchte Menschen zusammenbringen, die gemeinsam etwas Großartiges schaffen können. Dieses Ziel verfolgt sie ehrenamtlich im Mentoring-Programm des KMM Netzwerk e. V. und seit 2017 beruflich im Stiftungsbereich. Seit 2022 ist sie Programmleiterin für das Thema Engagement bei der Körber-Stiftung am Standort KörberHaus in Hamburg-Bergedorf.



**Isabel Neuendorf** ist von dem Potenzial motiviert, wie wir stärkebasierte und lernorientierte Arbeitsumfelder und -beziehungen gestalten können. Ihre Begeisterung für Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung bringt sie bei der Mediaagentur OMD im Bereich People & Culture und in der ehrenamtlichen Co-Leitung des Mentorings des KMMs ein.

# Resilienz in Stein

## Lehren aus der Geschichte der Schlösser und Klöster Baden-Württembergs für aktuelle Herausforderungen

*Ein Beitrag von Patricia Alberth und Sabrina Vogelbacher*

Mittelalterliche Klöster, barocke Schlossbauten und weitläufige Gartenanlagen – all diese historischen Monumente verbindet eine grundlegende Gemeinsamkeit: Sie haben seit Hunderten von Jahren Bestand und geben dadurch ein lebendiges Zeugnis von Architektur, Kunst, Politik und Gesellschaft vergangener Zeiten.

Die Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg haben es sich daher zur Aufgabe gemacht, dieses kulturelle Erbe im Südwesten Deutschlands zu bewahren und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Die Institution verwaltet 63 landeseigene Schlösser, Gärten, Burgen, Klöster und Kleinode, die 2023 von rund 3,6 Millionen Gästen besucht wurden. Beginnend bei der keltischen Höhensiedlung Heuneburg bis hin zur modernen Kunstsammlung Domnick bilden die Monumente eine Zeitspanne von circa 2.500 Jahren Kunst- und Kulturgeschichte ab. Sie überdauern Jahrhunderte, sind in ihrer Umgebung tief verwurzelt und schaffen lokale Identifikationen, sodass sie Sinnbild der Resilienz sind: also jener Fähigkeit, die es braucht, um Krisen mittels Anpassungs-, Lern- und Veränderungsprozessen zu meistern.

Das historische Wissen, welches als Reaktion auf Herausforderungen erwachsen und in den Monumenten verankert ist, kann als Inspiration dienen und Antworten auf aktuelle Problematiken bieten.

Das historische Wissen, welches als Reaktion auf Herausforderungen erwachsen und in den Monumenten verankert ist, kann daher als Inspiration dienen und Antworten auf aktuelle Problematiken bieten. Die folgenden drei Beispiele sollen zeigen, welche Lehren aus der Geschichte der Monumente in Bezug auf den Umgang mit Herausforderungen gezogen werden können – nicht nur im Hinblick auf die Bewahrung und Vermittlung des kulturellen Erbes, sondern auch im Kontext gesamtgesellschaftlicher Krisen.

## Klosterbrand in Salem – Bewältigung von Katastrophen

In der Geschichte der historischen Monumente Baden-Württembergs lassen sich einige Beispiele für entscheidende Ereignisse finden: So etwa der Brand des Klosters Salem, einer 1138 gegründeten Zisterzienserabtei am Bodensee, die sich heute als imposantes Ensemble aus gotischem Münster und barocker Klosteranlage zeigt. In der Nacht vom 9. auf den 10. März 1697 zerstörte ein durch einen überhitzten Kachelofen ausgelöstes Feuer die Abtei, das Krankenhaus und Teile des Konventgebäudes. Bereits im selben Jahr begann der Baumeister Franz Beer mit der Planung der bis heute erhaltenen Abtei- und Konventgebäude, die er im barocken Stil neu errichtete.

Im Zuge des Neubaus wurden als direkte Reaktion auf den Brand einige Vorkehrungen zur Prävention solcher Katastrophen getroffen. Während des Feuers blieben die durch steinerne Gewölbe und Brandschutzwände gesicherten Bereiche des Klosters teilweise verschont, sodass im Neubau verstärkt auf Steingewölbe und Eisentüren gesetzt wurde. Darüber hinaus wurden die Anzahl der ab nun jährlich gewarteten Öfen reduziert und neue Feuerordnungen entwickelt, welche die Zuständigkeiten, die Evakuierung von Personen und Inventaren sowie den Gebrauch von Löschgeräten im Notfall regelten.

Während des Brandes 1697 hatte der Transport der effizienten Feuerspritze aus Überlingen zu lange gedauert, sodass im Erdgeschoss des Nordflügels der neu erbauten Prälatur eine Feuerwache eingerichtet wurde, die der



*Historische Feuerspritzen in der Feuerwache der Prälatur in Kloster und Schloss Salem*

© Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg, Helmuth Scham



<sup>1</sup> s. zum Klosterbrand: Knapp, Ulrich: Brandschutz im Kloster am Beispiel der Zisterzienserabtei Salem, in: *Feuernutzung und Brand in Burg, Stadt und Kloster im Mittelalter und in der Frühen Neuzeit*, hrsg. von Olaf Wagener. Petersberg 2015, S. 244–258 / Knapp, Ulrich: *Die Zisterzienser und das Wasser. Unter besonderer Berücksichtigung der Abteien Bebenhausen, Maulbronn und Salem*, hrsg. von den Staatlichen Schlössern und Gärten Baden-Württemberg. Petersberg 2020, S. 63–135.

<sup>2</sup> Anm. d. Red.: Ergänzenden Input zur Relevanz historischer Erfahrungswerte zur Krisenprävention (durch den Einsatz von KI-Tools) finden Sie auch im Beitrag von Ann-Kathrin Stumpf ab S. 106 in dieser Ausgabe.

Unterbringung von zwei fahrbaren Feuerspritzen diente. Diese konnten direkt aus der Feuerwache ins Freie gefahren werden und dort das Wasser des nördlich verlaufenden Aachkanals aufnehmen. Während der künstlich angelegte Kanal im gesamten Klostergebiet überwölbt wurde, ließ man ihn für diesen Zweck in unmittelbarer Nähe der Prälatur offen. Der Kanal durchzog das Kloster wie eine Lebensader. Allerdings schuf er dadurch die Grundlage für eine weitere potenzielle Gefahr: das Hochwasser. Um auch diesem Risiko entgegenzutreten, entwickelten die Mönche ein durchdachtes System aus Dämmen sowie Überlauf- und Ableitungskanälen.<sup>1</sup>

Auch heute hinterlassen solche Katastrophen ihre Spuren und stellen eine Gefahr für die Menschen und ihre historischen Monumente dar.<sup>2</sup> Besonders deutlich wurde dies 2019 beim Brand der Kathedrale Notre-Dame in Paris oder auch 2021 bei der Flutkatastrophe im Ahrtal. Trotz den Bestrebungen, solch folgenschwere Ereignisse zu verhindern, lassen sie sich nicht gänzlich abwehren. Neben umfangreichen präventiven Maßnahmen ist es daher ebenso wichtig, adäquat auf einen Notfall vorbereitet zu sein. Eine gut durchdachte Notfallorganisation mit geregelten Zuständigkeiten sowie Evakuierungs- und Ablaufplänen, wie sie bereits bei den Salemer Mönchen im 18. Jahrhundert nachweisbar ist, bildet eine wichtige Grundlage für die Bewahrung des kulturellen Erbes. Die Staatlichen Schlösser und Gärten haben sich daher die Weiterentwicklung ihrer Notfallplanung zum Ziel gesetzt.

## Eigenwirtschaft im Kloster Maulbronn – Reaktion auf Ressourcenknappheit

Das UNESCO-Welterbe Kloster Maulbronn wurde nur zehn Jahre nach dem Kloster Salem ebenfalls von Mönchen des Zisterzienserordens gegründet und gilt mit seiner gotischen Formensprache des 13. und 14. Jahrhunderts und der Gesamtheit aus Kirche, Klausur und Ökonomiegebäuden als die am vollständigsten erhaltene Klosteranlage des Mittelalters nördlich der Alpen.



*Ackerbau und Fischerei bei den Zisterziensern als Beispiele für deren Eigenwirtschaft, Ofenkacheln bemalt von Rudolf Kuhn, Kachelofen von Daniel Meyer, 1733, Kloster und Schloss Salem, Sommerrefektorium*

© Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg, Hermann Böhne



<sup>3</sup> s. zur Eigenwirtschaft: Knapp 2020 (s. Anm. 1), S. 9–61, 137–217 / Mueller, Carla – Stober, Karin: Kloster Maulbronn. Kunstführer, hrsg. von den Staatlichen Schlössern und Gärten Baden-Württemberg. Petersberg 2024, S. 5–52.

Wie in Salem bildete eine gute Wasserversorgung die Existenzgrundlage für die Maulbronner Abtei. Neben der gerade thematisierten Nutzung für die Brandbekämpfung wurde das Wasser auch als Trinkwasser, für den Anbau und die Zubereitung von Nahrung, für Hygiene und Müllentsorgung sowie als Energieträger in Wassermühlen benötigt.

Die Zisterzienser gelten als Meister mittelalterlicher Wassersysteme. Dies erklärt sich aus ihrem Grundsatz, als vollständig autarke Einrichtung alle lebenswichtigen Nahrungsmittel und Güter selbst zu erwirtschaften. In Maulbronn wurde dafür ein weitreichendes Netz aus circa 20 Seen und Teichen sowie aus Gräben und Kanälen angelegt, durch welche das Wasser der nahe gelegenen Salzach floss. In den Gewässern betrieben die Mönche eine erfolgreiche Fischzucht und die Kraft des Wassers wurde für die Betreibung der klostereigenen Mühle genutzt. Des Weiteren diente es zur Bewässerung der Agrarflächen und Gärten für den Anbau von Getreide, Gemüse, Obst, Heilkräutern sowie Wein. Die Mönche erwirtschafteten so stark über ihren eigenen Bedarf, dass sie ihre Güter in den umliegenden Dörfern vertrieben. Die in der Natur vorkommenden Ressourcen wurden hochgeschätzt und sollten möglichst optimal genutzt werden.<sup>3</sup>

Vor dem Hintergrund der aktuellen Ressourcenknappheit ist der wertschätzende Umgang mit Naturgütern der Maulbronner Mönche beispielhaft.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Ressourcenknappheit ist dieser wertschätzende Umgang mit Naturgütern beispielhaft. Ereignisse wie die Blockierung des Suezkanals durch das Containerschiff Ever Given im März 2021 oder die Lieferengpässe im Zuge der Corona-Pandemie zeigen die Abhängigkeit von der globalen Verfügbarkeit von Ressourcen. Die stärkere Verlagerung der Produktion lebenswichtiger Güter ins Inland, wie sie während der Pandemie für Medizinprodukte diskutiert wurde, bildet dabei einen nachhaltigen Lösungsansatz. Die möglichst autarke Versorgung der Maulbronner Mönche kann hier als Vorbild dienen.

Einen kleinen Beitrag zur regionalen Produktion leisten die Staatlichen Schlösser und Gärten durch ihren eigenen Honig „Landesgold“, der von Bienenvölkern in 18 eigenen Gärten und Anlagen gewonnen wird. Als eine weitere Reaktion auf die Ressourcenknappheit werden zur Schonung der

<sup>4</sup> s. zum Schlossgarten:  
Troll, Hartmut – Schmitt, Uta:  
Schlossgarten Schwetzingen.  
Kunstführer, hrsg. von den  
Staatlichen Schlössern und  
Gärten Baden-Württemberg.  
Petersberg 2023, S. 5–81.

Ressource Holz Flyer nur noch alle zwei Jahre statt wie zuvor im jährlichen Turnus aktualisiert und Veranstaltungsinformationen zunehmend auf digitalem Weg bereitgestellt.

## Gartenpflege in Schwetzingen – Auswirkungen des Klimawandels

Einer dieser von Bienen bevölkerten Gärten ist der Schlossgarten in Schwetzingen, welcher ab 1753 im Auftrag des pfälzischen Kurfürsten Carl Theodor von bedeutenden Gartenarchitekten wie Nicolas de Pigage (1723–1796) und Friedrich Ludwig von Sckell (1750–1823) neu gestaltet wurde. Er verbindet in herausragender Weise die formale Gartengestaltung des Barocks mit der malerischen Komposition eines Landschaftsgartens und veranschaulicht dadurch Veränderungen in der Naturauffassung im 18. Jahrhundert.

Um den Garten und die darin befindlichen Brunnenanlagen mit der existenziellen Ressource Wasser zu versorgen, entwickelte Pigage ein Kanalsystem, welches von zwei am Rand des Gartens gelegenen Wasserwerken gespeist wurde. Die vollständige Erhaltung dieser Wasserversorgungsanlage auf der Basis eines Pumpsystems ist deutschlandweit einzigartig. Um die kontinuierliche Pflege des Gartens zu gewährleisten, war neben der Bewässerung auch ein umfangreicher Bestand an Gehölzen erforderlich. Daher wurde 1769 eine erste Baumschule nordwestlich des Gartens gegründet. Bis 1784 folgten zwei weitere Baumschulen im Garten, darunter eine speziell für ausländische Arten.<sup>4</sup>



*Die zum Erhalt des Gartens  
wiedereingerichtete Baum-  
schule im Schwetzingener  
Schlossgarten*

© Staatliche Schlösser und Gärten Baden-Württemberg, Hanna Nimmenich

<sup>5</sup> Die von der TU Berlin durchgeführte und von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderte Studie „Modellvorhaben Parkscha-densbericht. Zustandserfassung der Schäden an Gehölzen in historischen Parks in Deutsch-land infolge des Klimawandels“ kam Anfang 2024 zu dem Ergebnis, dass 59 Prozent aller untersuchten Bäume im Jahr 2022 Beeinträchtigungen zeigten. Unter den 62 betrachteten Parkanlagen war auch der Schlossgarten Schwetzingen vertreten (Pressemitteilung TU Berlin, 26.01.2024).

<sup>6</sup> s. zum Schlossgarten in der Klimakrise: Troll – Schmitt 2023 (s. Anm. 3), S. 86–89.

Auch heute ist die Versorgung mit Wasser und die Aufrechterhaltung des Baumbestandes von zentraler Bedeutung für die Bewahrung des historischen Gartens. Gerade vor dem Hintergrund des Klimawandels sind diese Grundlagen jedoch stark gefährdet und stellen die Staatlichen Schlösser und Gärten sowie alle kulturellen Institutionen vor große Herausforderungen.<sup>5</sup> Um die Ressource Wasser möglichst zu schonen, werden in Schwetzingen bei der sogenannte Tröpfchenbewässerung Pflanzen durch Schläuche mit kleinen Löchern versorgt, die eine Reduzierung der benötigten Wassermenge ermöglichen. Weitere angestrebte und teilweise bereits umgesetzte Maßnahmen sind der verstärkte Gebrauch von Regenwasser, die Nutzung von Baumtankstellen zur gezielten Bewässerung des Wurzelbereichs sowie die Umstellung mancher Rasenflächen auf Blühwiesen, die einen geringeren Wasserbedarf haben und neue Lebensräume für Bienen und andere Insekten bieten.

Auf historisches Wissen und traditionelles Handwerk wird heute wieder zurückgegriffen, wobei die aktuellen Herausforderungen eine Anpassung erfordern.

Um ein Gartendenkmal im Zuge des Klimawandels zu erhalten, bedarf es nicht immer grundlegend neuer Ideen, wie das Beispiel der „Naturverjüngung“ zeigt. Als Folge der Wasserknappheit sind sowohl junge als auch alte Bäume im Schwetzingen Garten geschwächt, dadurch anfälliger für Krankheiten sowie Schädlinge und sterben im schlimmsten Fall sogar ab. Um den Baumbestand wo nötig zu ersetzen, werden junge Bäume aus den Sämlingen des Altbestandes (Naturverjüngung) kultiviert, die dadurch bereits an die lokalen Standortbedingungen angepasst sind. Darüber hinaus ermöglicht deren Aufzucht in hohen Tonröhren die Weiterentwicklung der natürlicherweise ausgebildeten langen Pfahlwurzeln und dadurch eine Wasseraufnahme aus tiefer gelegenen Erdschichten. Für die Kultivierung der Naturverjüngung und den Test alternativer Baumherkünfte wurde in Schwetzingen die Baumschule wiedereingerichtet, welche bereits zu Pigages und Sckells Zeiten existierte. Die jungen Bäume wachsen unter den örtlichen Bedingungen auf und haben so die Chance, ihre Resistenz gegen Trockenheit zu erhöhen. Die Effizienz von lokalen Baumschulen wurde in Schwetzingen schon Ende des 18. Jahrhunderts geschätzt. Auf dieses historische Wissen und traditionelle Handwerk wird heute wieder zurückgegriffen, wobei die aktuellen Herausforderungen eine Anpassung erfordern.<sup>6</sup>

## Lehren aus der Geschichte

Die drei Beispiele zeigen, dass die historischen Monumente des Landes Baden-Württemberg kontinuierlich in ihrer Geschichte mit Herausforderungen konfrontiert waren. Ähnliche Lehren für die Überwindung von Krisen lassen sich aber auch aus der überregionalen Historie ziehen, die anhand erhaltener Bauten anschaulich wird. Durch Anpassungsprozesse entwickelten die Monumente eine Resilienz, welche es ihnen ermöglichte, Jahrhunderte zu überdauern. Auf dieses historische Wissen können wir zurückgreifen. Es bedarf somit nicht immer neuester technologischer Erfindungen. Manchmal genügt ein Blick in die Geschichte.



Foto: Stadt Bamberg / Sonja Seuffert

**Patricia Alberth** ist Geschäftsführerin der Staatlichen Schlösser und Gärten Baden-Württemberg und für die strategische Entwicklung und touristische Vermarktung von 63 Monumenten zuständig. Zuvor leitete sie das Zentrum Welterbe Bamberg und war bei der UNESCO in Bangkok und Paris tätig. Sie sitzt der IAWHP vor, ist Expertenmitglied des CIVVIH und Kuratoriumsmitglied mehrerer Kulturerbestiftungen.



Foto: Wolfgang und Sonja Schweikert /  
Foto Häring Bruchsal

**Sabrina Vogelbacher** studierte Kunstgeschichte und Archäologie an der Universität Heidelberg. Seit Januar 2023 absolviert sie ein wissenschaftliches Volontariat bei den Staatlichen Schlössern und Gärten Baden-Württemberg im Bereich Entwicklung, Sammlungen, Besucherangebote.



# Resilienz durch KI

## Chancen durch die Integration von künstlicher Intelligenz im Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Ann-Kathrin Stumpf

Von Künstlicher Intelligenz (KI) erzeugte Kunstwerke haben sich inzwischen als eigenständige Kunstform im internationalen Kunstbetrieb etabliert. Der Einsatz von KI birgt jedoch ein erweitertes Potenzial, um Kulturschaffende und Kultureinrichtungen nachhaltig zu stärken. Dies beinhaltet die Generierung neuen Wachstums, die direkte Ansprache spezifischer Zielgruppen oder schließlich die Erhöhung der Resilienz von Einrichtungen in Situationen von Störungen, Krisen oder Sicherheitsbelangen.

## Die Notwendigkeit einer umfassenden Krisenprävention in Kultureinrichtungen

Wie wichtig eine frühzeitigen Krisenprävention auch in Kultureinrichtungen ist – nicht nur zur Krisenbewältigung, sondern auch um möglichst gestärkt aus potenziellen Gefahrensituation hervorzugehen –, haben insbesondere die Erfahrungen der letzten Jahre deutlich gezeigt: So hat die Covid-Pandemie weltweit bei Theatern, Museen, Kinos, Konzerthallen und Galerien zu Betriebsunterbrechungen und damit zu erheblichen Einnahmeverlusten geführt.<sup>1</sup> Selbst nach dem Abklingen der Pandemie sowie Wiedereröffnungen kämpfen viele Kulturbetriebe um die Wiederherstellung eines Normalbetriebs. Kulturbetriebe, Künstler\*innen und Kreative sahen sich zudem mit finanziellen Schwierigkeiten und Unsicherheiten konfrontiert, die das Kulturleben insgesamt teilweise bis heute beeinträchtigen. Da Krankheitsausbrüche und daraus resultierende Schließungen auch in Zukunft den Kulturbetrieb vor Herausforderungen stellen werden, ist eine langfristige und robuste Planung der Krisenbewältigung notwendig – in Form von einer strategisch aufgestellten Abwehr.

Eine solche Abwehr bezieht sich jedoch nicht nur auf pandemische Krisen. Denn auch Cyberangriffe oder Datenverluste stellen eine Gefährdung der operativen Leistungsfähigkeit von Kulturbetrieben dar, indem sie den Zugang zu digitalen Ressourcen blockieren oder sensible Daten exponieren. Ein exemplarisches Szenario hierfür ist der Cyberangriff auf das Berliner



<sup>1</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Kultur- und Kreativwirtschaft [21.01.2022], siehe unter: <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Meldungen/2022/01/2022-01-20-auswirkungen-der-corona-pandemie-auf-die-kultur-und-kreativwirtschaft.html>, (Stand: 08.03.2024).

<sup>2</sup> Monopol Magazin für Kunst und Leben: Medienschau. Stuhlgang als Demokratie der Kunst, [27.11.2023], siehe unter: <https://www.monopol-magazin.de/medienschau-27112023>, (Stand: 08.03.2024).

<sup>3</sup> Notfall Allianz Kultur: Energiekrise: Empfehlungen für Kultureinrichtungen, siehe unter: <https://www.notfallallianz-kultur.de/themen/energiekrise/>, (Stand: 08.03.2024).

<sup>4</sup> Zeit Online: „Verteilungskämpfe“: Kultur in Zeiten der Finanzkrise [29.12.2023], siehe unter: <https://www.zeit.de/news/2023-12/29/verteilungskampfe-kultur-in-zeiten-der-finanzkrise>, (Stand: 08.03.2024).

Naturkundemuseum, der dazu führte, dass 450 Forscherinnen und Forscher des Museums ihre Tätigkeiten einstellen mussten.<sup>2</sup> Ebenso können terroristische Angriffe oder Kriegsereignisse unmittelbar zur Schließung von Kulturbetrieben und zur Unterbindung des Publikumsverkehrs führen. Die resultierenden Konsequenzen umfassen ein abnehmendes Vertrauen der Besucher\*innen und somit erhebliche finanzielle Auswirkungen. Als Beispiele sind der Ukrainekrieg und der Nahost-Konflikt zu nennen, aber ebenso sind die Terroranschläge von Paris im Jahr 2015 oder die jüngst geplanten Anschläge auf Kirchen in Köln, Wien oder Madrid im Dezember 2023 hervorzuheben. Mit solchen Ereignissen einher gehen oft weitere Krisen: So hat die durch den Ukrainekrieg ausgelöste Energiekrise sich ebenfalls auf die Kulturbetriebe ausgewirkt. Steigende Energiekosten konnten nur durch zusätzliche staatliche Mittel kompensiert werden. Bei den Energiekrisenszenarien werden auch „Maßnahmen der Notfallvorsorge für den Fall empfohlen, dass die Energieversorgung in Museen, Bibliotheken, Archiven und anderen Kultureinrichtungen nicht in vollem Umfang aufrechterhalten werden können.“<sup>3</sup>

Darüber hinaus bergen Naturkatastrophen, ausgelöst und auch in Zukunft verstärkt durch den Klimawandel zu erwarten, die Gefahr von Beschädigung und Zerstörung von Kulturbetrieben, sofern angemessene Vorsorgemaßnahmen nicht rechtzeitig implementiert werden. Hinzu kommen auch gesamtgesellschaftliche Krisen, wie Wirtschaftskrisen oder bereits bestehendes Fehlen von Wirtschaftswachstum, die insbesondere aufgrund anderer Prioritäten bei Kulturbetrieben zu Einschränkungen des potenziellen Publikums führen können. Gleichzeitig leidet die Kultur bei Finanzkrisen meist schnell bei der Vergabe öffentlicher Mittel, denn: „In Zeiten von Finanzkrisen landen öffentliche Mittel für Kultureinrichtungen besonders rasch auf der Streichliste. Der größte Feind der Finanzierung in der Kultur ist das Thema ‚freiwillige Aufgabe‘“, so Katrin Budde, Vorsitzende des Kulturausschusses im Deutschen Bundestag.<sup>4</sup>

„In Zeiten von Finanzkrisen landen öffentliche Mittel für Kultureinrichtungen besonders rasch auf der Streichliste. Der größte Feind der Finanzierung in der Kultur ist das Thema ‚freiwillige Aufgabe.‘“

Katrin Budde



<sup>5</sup> Siehe hier beispielsweise das Tool SiLK – SicherheitsLeitfadensKulturgut, unter [www.silk-tool.de](http://www.silk-tool.de).

<sup>6</sup> Forschungsprojekt PAIRS zur datenbasierten Krisenbewältigung, siehe unter: [www.pairs-projekt.de](http://www.pairs-projekt.de), (Stand: 08.03.2024).

## Methoden präventiver Krisenabwehr – Das Forschungsprojekt PAIRS

Die aufgeführten Beispiele verdeutlichen die Dringlichkeit, sich auf potenzielle Krisenauslöser vorzubereiten. Hierbei sind die Entwicklung belastbarer Strategien im Risiko- und Krisenmanagement sowie die Erstellung von Notfall- und Handlungsplänen von essenzieller Bedeutung.<sup>5</sup> Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz geförderte Forschungsprojekt PAIRS (**P**rivacy-**A**ware, **I**ntelligent and **R**esilient **C**ri**S** Management)<sup>6</sup> demonstriert effektive Methoden zur frühzeitigen Erkennung und präventiven Bekämpfung potenzieller Krisensituationen. Hierzu wurden Rahmen des Forschungsprojekts zahlreiche KI-Tools entwickelt, darunter solche für die Früherkennung von Epidemien, die Überwachung von Störungen im Energiesystem und die Erkennung sich anbahnender wirtschaftlicher Krisen. Das Ziel besteht also darin, präventiv zu handeln und Krisen im Vorfeld zu vermeiden, anstatt lediglich auf sie zu reagieren.

Die Entwicklung belastbarer Strategien im Risiko- und Krisenmanagement sowie die Erstellung von Notfall- und Handlungsplänen sind von essenzieller Bedeutung.

Im Gegensatz zu eindimensionalen Methoden der Krisenprävention bietet PAIRS mit einem holistischen Ansatz seiner Tools ein mehrdimensionales Bild. Dieses verbindet mögliche Wechselwirkungen und erlaubt dynamische Szenario-Simulationen. Die Tools sind für Kultureinrichtungen ebenfalls nutzbar und können durch frühzeitige Warnungen dazu beitragen, Zeit für eine effektive Vorbereitung zu gewinnen. Darüber hinaus liefert der Einsatz von KI zur Förderung von Kunst und Künstler\*innen substanzielle Beiträge.

## Perspektiven von KI und Resilienz im Kulturbetrieb

Der Weg hin zu spezifischen oder zumindest für Kulturbetriebe maßgeschneiderten Lösungen ist jedoch noch weit: Denn selbst führende Museen haben sich bisher nicht mit dem Zusammenspiel von KI und Resilienz aktiv auseinandergesetzt, wie eine stichpunktartige Befragung von 13 weltweit führenden Einrichtungen ergab. Diesem Mangel an KI-Integration kann jedoch entgegengewirkt und zukunftsweisende Lösungen entwickelt werden:

<sup>7</sup> Anm. d. Red.: Ergänzenden Input zur Relevanz historischer Bauten und Erfahrungswerten finden Sie auch im Beitrag von [Patricia Alberth und Sabrina Vogelbacher](#) ab S. 99 in dieser Ausgabe.

So kann eine innovative Nutzung von KI die Resilienz von Kulturbetrieben maßgeblich stärken, indem sie präventive Maßnahmen ergreifen und sich besser auf potenzielle Krisen vorbereiten. Voraussetzung dafür: eine ausreichende historische, aber auch aktuelle Datenbasis.<sup>7</sup> Für eine solche effektive Gegensteuerung können die nachfolgenden Beispiele den Grundstein legen – um die Zukunftsfähigkeit des Kultursektors zu unterstützen:

Frühindikatoren und wachsende Risiken in Bezug auf Pandemien, Naturkatastrophen, kriegerische Auseinandersetzungen oder Energieengpässe bzw. -störungen können durch ein sorgfältiges Monitoring der relevanten Datenquellen frühzeitig erkannt werden. Dabei liegt der Fokus auf kritischen Bottlenecks innerhalb der Kultureinrichtungen, wie beispielsweise Kunstwerke und Exponate, darstellenden Künstler\*innen oder einer gesicherten Gebäudeinfrastruktur zur Minimierung von Gefahrenpotenzialen.

In Szenarien des Ernstfalls kann KI dazu beitragen, Evakuierungspläne zu optimieren, indem sie auf effiziente Weise Ressourcen allokiert und präzise Handlungsabläufe vorschlägt.

Die systematische Analyse von Daten, welche aus diversen Sensoren und Überwachungssystemen gewonnen werden, ermöglicht zudem die Identifikation von Mustern durch algorithmische Verfahren. Diese Mustererkennung dient weiter auch der frühzeitigen Erkennung potenzieller Brandrisiken. Mittels der Analyse historischer Daten über Brände und deren Ursachen können KI-Modelle prädiktive Fähigkeiten entwickeln, um das Risiko eines Brandausbruchs vorherzusagen. Hierbei fließen Informationen über die Baustruktur des Gebäudes, die Art der ausgestellten Objekte sowie umgebungsbezogene Faktoren maßgeblich in die Modellierung ein. In Szenarien des Ernstfalls kann KI außerdem dazu beitragen, Evakuierungspläne zu optimieren, indem sie auf effiziente Weise Ressourcen allokiert und präzise Handlungsabläufe vorschlägt. KI-gestützte Systeme sind ferner in der Lage, automatische Feueralarmierungen auszulösen, wodurch die Sicherheit von Besucher\*innen und ausgestellten Exponaten gewährleistet wird.

Ein weiteres wichtiges Einsatzfeld für KI in Kultureinrichtungen betrifft das Besucherverhalten und die Besuchererfahrung. Die Analyse von Daten aus Ticketverkäufen, Besucherumfragen, Social-Media-Aktivitäten und

<sup>8</sup> Prognosetools Gigmit und future demand, siehe unter: [www.gigmit.com](http://www.gigmit.com), [www.future-demand.com](http://www.future-demand.com), (Stand: 08.03.2024).

Online-Interaktionen bietet Erkenntnisse zum Verhalten und den Vorlieben der Besucher\*innen. Auf Grundlage dieser Informationen lassen sich personalisierte Angebote und Programme entwickeln, um das Interesse der Besucher\*innen zu steigern und ihre Erfahrung zu verbessern. Beispielsweise können Museen durch den Einsatz von KI vorausschauende Prognosen darüber erstellen, welche Ausstellungen oder Veranstaltungen voraussichtlich besonders beliebt sein werden. Basierend auf diesen Vorhersagen können gezielte Maßnahmen ergriffen werden, um die Besucherzufriedenheit sowie den Umsatz zu steigern. Im Veranstaltungsbereich haben Vorreiter wie Gigmit und future demand bereits fortschrittliche Ansätze eingeführt, indem sie sich auf SaaS-Lösungen (Software-as-a-Service) stützen, um Prognosen über die zukünftige Nachfrage von Veranstaltungen und Popularität zu treffen.<sup>8</sup> Diese innovative Herangehensweise ermöglicht es, Daten nicht ausschließlich aus internen Quellen zu beziehen, sondern auch externe Datenquellen wie etwa von Ticketing- oder Streaming-Anbietern zu nutzen, um somit den Datenschatz zu erweitern.

Museen können durch den Einsatz von KI vorausschauende Prognosen darüber erstellen, welche Ausstellungen oder Veranstaltungen voraussichtlich besonders beliebt sein werden.

Ein weiterer wichtiger Bereich, in dem prädiktive Analytik die Resilienz von Kultureinrichtungen steigern kann, betrifft das Management von Ressourcen und Betriebsabläufen. Durch die eingehende Analyse von Daten zu Personalressourcen, Budgets, Ausstellungsinhalten und Besucherströmen können Kultureinrichtungen ihre Planung verbessern und Ressourcen effizienter einsetzen. Mithilfe von KI-Vorhersagen können sie beispielsweise ermitteln, an welchen Tagen Ausstellungen oder Programme voraussichtlich die größte Resonanz bei den Besucher\*innen finden werden, und entsprechende Ressourcen zuweisen. Personelle Engpässe lassen sich so erkennen und der Personaleinsatz vorausschauend planen.

Aus dem Forschungsprojekt PAIRS lassen sich noch weitere Chancen und Anhaltspunkte für den nachhaltigen Aufbau von Strukturen ableiten, die das Kulturleben bereichern können. So lassen sich beispielsweise durch die Analyse und Überwachung von Diskussionen, Bewertungen, Berichterstattungen oder Kritiken (Social Media- und Newspaper Signaling),

<sup>9</sup> Green Deal Dataspace e. V., Offenes Ökosystem für Resilienz und Nachhaltigkeit, siehe unter: [www.green-deal-dataspace.eu](http://www.green-deal-dataspace.eu), (Stand: 08.03.2024).

<sup>10</sup> Data Space for Cultural Heritage, siehe unter: <https://www.heritageresearch-hub.eu/funding/data-space-for-cultural-heritage-deployment/>, (Stand: 08.03.2024).

potenzielle Krisen oder Störungen frühzeitig erkennen, um rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen, Probleme anzugehen und die Reputation und den Erfolg des Kulturbetriebs zu schützen.

Zusätzlich lässt sich durch die weltweite systematische Analyse und Auswertung spezifischer Daten aus dem kulturellen Geschehen anderer Länder und Kontinente ein *cultural radar system* entwickeln und aufbauen. Dieses kann frühzeitig Hinweise auf neue Richtungen und avantgardistische Entwicklungen im Kulturleben rund um den Globus liefern. Ein weiterer reichhaltiger Quell an Austausch und Best Practice findet sich im Green Deal Dataspace, einem Datenraum für Resilienz und Nachhaltigkeit<sup>9</sup> und auch im zukünftigen European Data Space for Cultural Heritage.<sup>10</sup> Beide ermöglichen Einsichten in die Welt der Daten und deren Nutzung und verdeutlichen, wie Kulturbetriebe von KI profitieren können.

Durch die weltweite systematische Analyse und Auswertung spezifischer Daten aus dem kulturellen Geschehen anderer Länder und Kontinente lässt sich ein *cultural radar system* entwickeln und aufbauen.

## Wie Herausforderungen zu Chancen werden

So vielversprechend der Einsatz von KI auch ist, so ist er jedoch auch mit Herausforderungen verbunden. Hierzu zählen die kontinuierliche Aktualisierung der Algorithmen und die Integration der KI-Systeme in bestehende Sicherheitsinfrastrukturen. Hier hilft die Implementierung eines agilen Entwicklungsansatzes, der es ermöglicht, schnell auf neue Bedrohungen zu reagieren und Algorithmen entsprechend anzupassen. Gleichzeitig sollte die Entwicklung von interoperablen Schnittstellen und Standards vorangetrieben werden, um die Kosten für Kulturbetriebe und KMUs zu reduzieren. Zudem gilt es die gesetzlichen Datenschutzvorgaben einzuhalten und zu automatisieren beispielsweise durch integrierte Compliance- und Datenschutzmechanismen in den IT-Systemen. Eine weitere Herausforderung ist die Notwendigkeit einer fortlaufenden Zuführung von Daten zu den Modellen, wobei eine größere Datenmenge tendenziell zu besseren Ergebnissen führt. Dies erfordert eine effiziente Datenverwaltung und die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, um Zugang zu einem breiten Datenspektrum zu erhalten. Nicht zuletzt stellt sich die Frage der

<sup>11</sup> Hier beispielsweise Wettbewerb „NEXT.IN.NRW“: Land und EU unterstützen Innovationen aus Kultur, Medien, Kreativwirtschaft, KI und IKT, siehe unter: <https://www.wirtschaft.nrw/wettbewerb-nextinnrw-land-und-eu-unterstuetzen-innovationen-aus-kultur-medien-kreativwirtschaft-ki> (Stand: 08.03.2024).

Finanzierung, wobei sich präventive Maßnahmen erfahrungsgemäß als kostengünstiger erweisen als die Bewältigung einzelner Schadensfälle. Des Weiteren bestehen vielfältige öffentliche Förder- und Beratungsoptionen für Projekte im Bereich der KI.<sup>11</sup>

Werden diese Herausforderungen mit Unterstützung von Branchenexpert\*innen angegangen, kann eine effektive Nutzung des Synergieeffekts zwischen Kultur und KI erreicht werden. Dies schafft eine langfristige und ergiebige Perspektive, die sowohl Sicherheit als auch Innovation fördert.



**Ann-Kathrin Stumpf**, Kunsthistorikerin M.A., ist seit Anfang 2023 als Office Managerin und Assistentin der Geschäftsführung bei der Advaneo GmbH tätig und wirkt im PAIRS-Projekt sowie Green Deal Dataspace / Resilienz und Nachhaltigkeit mit. Zuvor arbeitete sie in verschiedene Kulturinstitutionen im deutsch- und italienischsprachigen Raum.

**KM Kulturmanagement Network GmbH**

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Kaufstraße 1, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0)3643 - 878 58-64

E-Mail: [office@kulturmanagement.net](mailto:office@kulturmanagement.net)

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

**Herausgeber: Dirk Schütz**

**Chefredakteurin: Julia Jakob** (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: [j.jakob@kulturmanagement.net](mailto:j.jakob@kulturmanagement.net)

Abonent\*innen: ca. 6.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

**Layout:** Maja Krzanowski

**Satz:** Julia Jakob

**Coverbild:** Erstellt mit ChatGPT/Dall-E am 02.04.2024

**Weitere Informationen**

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

[twitter.com/kmnweimar](https://twitter.com/kmnweimar)

[twitter.com/km\\_stellenmarkt](https://twitter.com/km_stellenmarkt)

[facebook.com/KulturManagementNetwork/](https://facebook.com/KulturManagementNetwork/)

[instagram.com/kultur.management.network/](https://instagram.com/kultur.management.network/)

[linkedin.com/company/kultur-management-network](https://linkedin.com/company/kultur-management-network)

**ISSN 1610-2371**