Das Magazin von
Kultur Management Network

Nr. 139 | Dezember 2018

Kultur weiter denken

Immobilien für Kultur

Der Kulturbetrieb baut, saniert, erweitert. Eine Kulturimmobilie wird schnell zum Prestigeobjekt. Ein Magazin für Häuslebauer im ganz großen Stil.
Schwerpunkt ab Seite 10

Bauen im ganz großen Stil

Mit Symbolen ist das so eine Sache, sie funktionieren nicht immer, vor allem nicht für komplexe Themen, wie in diesem Monat. Aber wir sind begeistert, wie es mit einem schlichten Gesellschaftsspiel für eine ganze Palette an Interpretationen klappen kann. Es hätte auch ein intellektuelles Bild sein können, vielleicht eines vom Turmbau zu Babel. Wäre sicher auch gut gegangen – es mischen ja so einige Personen, Gruppen und Parteien bei Projekten rund um Kulturimmobilien mit. Da kann man schon mal aneinander vorbei reden. Doch geht es bei Bauvorhaben vor allem um die vielen einzelnen Bausteine. Man muss einen genauen Blick auf das Gesamtgebilde werfen, links und rechts schauen, auch mal auf und unter die Substanz. Man muss mit Bedacht einmal drum herumgehen und darf auch das Umfeld, das gerne mal am Planungstisch rüttelt, nicht vergessen. Ein Stein hier, noch ein Stein dort... Ist man zu ungestüm und legt mit wilden Gesten ohne Plan los, fällt das Ganze einfach um. Nicht etwa langsam und konzertiert, wie bei einer Sprengung. Nein, mit lautem Krawall und mit möglichst viel Schaden. Da fliegt einem einiges um die Ohren. Sie müssen schon zugeben, das taugt doch ganz toll als Bild! Und beim Bauen in der Kultur - ganz gleich ob um Sanierung oder Neubau - geht es vor allem um Umsicht, um gute und vorausschauende Planung, und oft geht es weit über ein reines Baumanagement hinaus. Denn viel öfter werden solche Vorhaben als Startschuss genutzt, die Organisation, die Ziele und und und ... weiterzuentwickeln. Also Immobilien für die Kultur sind weit mehr als Stein auf Stein zu schichten.

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

02 Editorial
04 Rundschau
66 Impressum

Schwerpunkt: Immobilien für Kultur

10 Wer wirkt wann und wie? – von Oliver Scheytt und Katrin Waldeck
16 Abschied von musealen Konventionen – Interview mit Ulrike Lorenz
24 Leuchttürme überall. Zum Marken(zeichen)charakter von Kulturarchitektur – von Nadine Ober-Heilig
30 Kulturbauten.Lust oder Last – von Hagen Lippe-Weißenfeld
36 SpielRaum für kreative Ideen. CreateNet NRW – Der Weg zu einem Netzwerk kreativwirtschaftlich genutzter Immobilien – von Michael Heinze, Svenja Noltemeyer, Thomas von der Fecht

… weiter denken

05 Kultur politisch … Authentisch bleiben, offen kommunizieren – Interview mit Max Wagner
42 Kultur entwickeln … Ein anderes Arbeiten. Visionen eines nachhaltigen Kulturmanagements – von Marc Wagenbach
48 Kultur weiter denken … Meet me baby one more time – von Julia Jakob
55 Kultur entwickeln … Über den Versuch eines Theaters für alle – von Romi Domkowsky
61 Kultur entwickeln … Raus aus dem Museum – Hinein in die Stadt – von Susanne Gesser

Das Großprojekt Gasteig München **05**

Theater in der Stadt **55**

KULTUR-KARRIEREN

Keine Angst vor dem Außergewöhnlichen (Teil IV)
Die meisten Mitarbeiter*innen in Kultureinrichtungen verbindet die Liebe zur Kunst. Dass eine erfolgreiche Karriere auch bei einer späten oder wechselhaften Liebe klappt, zeigt der vierte Teil unserer Interviewreihe mit Agnes Wiesbauer-Lenz und Philipp Stanehl.
http://bit.ly/Kulturkarrieren_Interviews_IV

TRANSFORMATION IN MUSEEN

Foto: MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg

Wie Fördergeber die Arbeitskultur verbessern können
Die MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg setzt sich für die Stärkung des Kulturbereichs und der Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg ein. Wir haben mit zwei Verantwortlichen im Team Digitale Kultur darüber gesprochen.
von Kristin Oswald
http://bit.ly/MFG_Zukunft_Museen

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

UND: Börse für Jobgelegenheiten.

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

BUCHREZENSION

Occupy Culture. Das Potenzial digitaler Medien in der Kulturvermittlung
Junge und sozial benachteiligte Menschen gelten als eine der am schwierigsten zu erreichenden Zielgruppen im Kulturbereich. Das Buch „Occupy Culture" von Gerda Sieben zeigt, wie sozial benachteiligte Jugendliche mit Hilfe von digitalen Medien und Partizipation an kulturelle Bildung herangeführt werden können.
von Anna Segbers
http://bit.ly/Rez_Occupy_Culture

TAGUNGSBERICHT

Kultur in Interaktion – Co-Creation im Kultursektor
Die Digitalisierung lässt Grenzen zwischen Kultur-ProduzentIn und -KonsumentIn verschwimmen und funktioniert somit auch als Katalysator für Co-Creation. Aber ab und zu kommt es dabei zu Störungen zwischen Sender und Empfänger. Wie Kultureinrichtungen damit umgehen können, diskutierte das stARTcamp am 21. September 2018 in Hamburg.
von Anja Schwarzer
http://bit.ly/review_schh18

Der Gasteig in München ist eines der größten Kulturzentren Europas. Wenn hier eine Generalsanierung ansteht, schauen alle ganz genau hin. Eine Aufmerksamkeit, die Herausforderung und Chance zugleich ist. Wir unterhalten uns mit Max Wagner, der als Geschäftsführer der Gasteig München GmbH das Bauvorhaben leitet.

Authentisch bleiben, offen kommunizieren

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Wagner, in welchem politischen und administrativen Rahmen agieren Sie bei Ihrer Arbeit mit der Gasteig München GmbH?
Bevor ich die Stelle am Gasteig angetreten habe, hatte ich bis dato nie mit einer solch hohen Zahl an Personen und Gremien zu tun. Das beginnt mit dem Aufsichtsrat, der mit Stadträten und Referenten der Stadt München besetzt ist, geht über den gesamten Stadtrat als Institution selbst, vor allem bei den jetzigen Bauvorhaben, bis hin zu den verschiedenen externen und vor allem internen NutzerInnen des Gasteig: die Stadtbibliothek, die Volkshochschule, ein großer Teil der Münchener Musikhochschule, die Münchner Philharmoniker und das Münchner Kulturreferat mit seinen großen Festivals, wie das Literaturfest oder das Filmfest. Durch die Musikhochschule gibt es dann zusätzliche Gremien des Freistaates, mit denen eine Zusammenarbeit funktionieren muss. Das sind sehr viel PartnerInnen und Ebenen, mit denen man sich abstimmen muss.

Sind das für Sie persönlich dann eher kommunikative Herausforderungen, die Ihre Arbeit in einem so vielfältigen System mit sich bringen?
Ob es eine Herausforderung ist, ist sicher in erster Linie eine Typfrage. Ich selber interessiere mich sehr für andere Menschen und das, was sie mitbringen. Deswegen machen mir die kommunikativen Anlässe besonders Spaß. Natürlich ist Kommunikation mit sehr viel Zeitaufwand verbunden, aber es sind immer die Menschen, die unseren Erfolg ausmachen. Und hier

spielt das Vertrauen, das man aufbaut, und die Beziehungen, die man pflegt, die entscheidende Rolle für eine gute Zusammenarbeit und schließlich für den Erfolg. Daher schreckt mich diese Herausforderung gar nicht. Schauen Sie allein auf die unfassbare Zahl an mehr als 230 Institutionen und KünstlerInnen aus allen Bereichen des Münchner Kulturlebens, die bei unserem Faust-Festival mitgewirkt hat. Das hat mehr als deutlich gezeigt, wie erfolgreich man sein kann, wenn man vertrauensvoll miteinander umgeht und enthusiastisch zusammenarbeitet.

Aktuell beschäftigt Sie sicher auf vielen Ebenen das unfassbar umfangreiche Sanierungsvorhaben des Gasteigs. Sie arbeiten im Auge des Aufmerksamkeitstornados. Womit sehen Sie sich hier insbesondere konfrontiert?
Wir sind eines der größten Kultur-Bauprojekte Europas und wir arbeiten intensiv an der Zukunft des Gasteig. Da ist die Aufmerksamkeit von allen Seiten immens, ob nun am unmittelbarsten vom Aufsichtsrat oder aber auch von allen Ebenen der Politik, den Medien und der Stadtgesellschaft. Aber diese Aufmerksamkeit ist insoweit wichtig, da so ein Projekt weit vor dem ersten Spatenstich weittragende Entscheidungen braucht. Und das muss man kleinteilig kommunizieren. Aber, und das ist mir wichtig zu betonen, ich bin nicht alleine mit diesen Aufgaben. Entscheidend sind das Team des Gasteig und die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Ich bin nur derjenige, der nach außen auftritt. Bei einem solch großen Projekt muss man als Leitung sowohl Eigenverantwortung als auch Teamarbeit zulassen und fördern. Anders lässt sich dieser Ansturm nicht bewältigen. Aber das Tolle ist doch, dass wir diese Aufmerksamkeit, die es ja in diesem Ausmaß für den Gasteig bisher nicht gab, positiv nutzen können. Denn es ist nicht mehr nur ein lokales oder regionales Thema. Es wird weit über die Landesgrenzen hinaus wahrgenommen, was hier passiert. Für mich ist die Grundlage, transparent zu arbeiten und zu kommunizieren.

Foto: Architektur Henn / Visualisierungen MIR

Entwurf für die Generalsanierung des Gasteig von den Architekten Henn, München.

Diese Aufmerksamkeit erfuhr im Endspurt des bayerischen Wahlkampfs einen Höhepunkt mit der Diskussion um die Urheberrechte der ursprünglichen Architekten. Sind Sie in die Mühlen des Wahlkampfes geraten? Waren Sie darauf vorbereitet?
Ein heikles Thema. Das es vielleicht ein Wahlkampfthema war, lässt sich nicht ganz von der Hand weisen. Die Informationen kamen nicht unbedingt aus gut informierten Quellen. Dahingehend war es sicher für uns überraschend, aber durchaus auch gut zu handhaben. Unsere Presseabteilung hat einen kühlen Kopf bewahrt und konnte die über viele Jahre hin aufgebauten guten Kontakte zur Presse nutzen. Zudem haben viele Medienvertreter zuerst bei uns nachgefragt. Denn es hörte sich ja zunächst durchaus glaubwürdig an, was da kursierte. Ein weiteres Zeichen für ein Strohfeuer ist es, dass es umgehend nach dem Wahltag wieder ganz still darum wurde. Wir haben uns diese Art Aufmerksamkeit nicht gewünscht, aber nun sind wir mit allen Wassern gewaschen.

Aber nichtsdestotrotz, die Projekte in Hamburg oder in Berlin haben es gezeigt: Bei großen Sanierungsprojekten weiß niemand, was im Bauprozess Unerwartetes passiert. Sind Sie auf Überraschungen vorbereitet – ich denke hier vor allem an Kommunikationsprozesse, die dann nötig sein werden?
Wir arbeiten parallel zu den vielen Bauplanungen an einem grundlegenden Change-Management-Prozess für alle MitarbeiterInnen. Es kommen wirklich umfassende Veränderungen auf uns zu – nicht nur bauliche sondern auch strukturelle und inhaltliche. Und es gehört natürlich dazu, dass wir uns auf Hindernisse und den Umgang damit vorbereiten. Zudem haben wir eine eigene Baukommunikation zusammen mit einer Agentur aufgebaut, die bereits seit einem Jahr läuft. Hier beraten wir uns ganz intensiv, wann wir welche Kommunikationsstrategie nutzen werden: Wann wird welches Thema kommuniziert? Wann erscheint etwa eine Infozeitung zum Baugeschehen? Wann wird ein Infocontainer aufgebaut? Wann werden die ersten Baustellenbesichtigungen sein? Wann werden die ersten Vorort-Veranstaltungen stattfinden usw. Es ist ein sehr dichtes Netz, um so offen wie möglich zu kommunizieren. Und das bedeutet vor allem, die verschiedenen Öffentlichkeiten auf unserem Weg mitzunehmen. Überraschungen nicht mitzudenken, wäre sicher naiv.

Wie wird bei Ihrer Arbeit die prognostizierten langen 4 Jahre Schließung überbrückt? Was muss dabei der Übergangsstandort in Sendling leisten?
Wichtig ist, dass wir in Sendling immer noch der Gasteig bleiben. Es war erst einmal gar nicht so leicht, einen Ort zu finden, der alle unsere Bedarfe

abdecken kann. Wir haben nun zwar nicht mehr die komplette Größe, aber wir verfügen über einen Ort, der den Gasteig für die BesucherInnen so abbildet, wie sie ihn kennen. Das Besondere ist, dass die KünstlerInnen, die gerade den Ort nutzen, bleiben werden. Es ist eine zusätzliche Bereicherung und für uns eine sehr glückliche Lösung. Auch ist der Gasteig Sendling für die BesucherInnen immer noch gut zu erreichen. Wir können uns sehr gut vorstellen, dass es ein sehr „kultiger" Ort wird und das Publikum das zu schätzen weiß. Veränderungen sind immer eine Herausforderung, für jeden von uns, und daher ist es wichtig jetzt schon auf den neuen Ort neugierig zu machen. Wir sind dabei auf einem sehr guten Weg.

Wie werden Sie mit der Gasteig GmbH diese „Doppelbelastung" schultern? Gibt es hierfür neue Ressourcen, die Ihnen zur Verfügung stehen?
Es ist eine Dreifachbelastung, denn zu den Bauplanungen für Sendling und den Planungen zur Generalsanierung des Gasteig läuft ja das normale Programm im Gasteig. Bisher sind keine neuen Ressourcen geplant. Wir haben allerdings eine eigene Abteilung bekommen, die wir Zukunft Gasteig nennen. Hier sind aktuell fünf Architekten beschäftigt. Wenn die Planungen zur Generalsanierung beginnen, kommen noch weitere hinzu. Das war vorausschauend von der Stadt München geplant, denn es gibt uns die Möglichkeit, schon jetzt vor dem Zeitplan zu sein, da wir Ausschreibungen selbst organisieren und abwickeln konnten und keine Ämter zwischen geschaltet werden mussten.

Der Gasteig hat fünf ständige NutzerInnen: Mit welchen künstlerischen, inhaltlichen Ansprüchen und Wünschen sind Sie bei dem Sanierungsprojekt von welchen „Seiten" konfrontiert? Wie versuchen Sie diesen zu begegnen?
Wir haben von Beginn an alle NutzerInnen des Gasteigs sehr eng eingebunden. Es gab bereits 2016 ein Nutzerbedarfsprogramm, das in zahlreichen

Entwurf für die Gasteig-Generalsanierung der Architekten Henn GmbH: Blickachse Isar.

Foto: Architektur Henn / Visualisierungen MIR

gemeinsamen Workshops erarbeitet wurde. Es ging um das Erarbeiten einer gemeinsamen Vision mit Leitthemen und Handlungsfeldern. Diese enge Abstimmung findet seitdem in regelmäßigen Abständen statt.

Das hört sich alles sehr kommunikativ an, war das so reibungslos?
Sie wissen wie emotional Kunst und Kultur sind. Die Erwartungen und Wünsche von fünf NutzerInnen in Einklang zu bringen, ist nie reibungslos und ist sicher auch nicht zu 100 Prozent zu schaffen. Aber es geht doch vor allem um die Art und Weise, wie man miteinander umgeht. Das beginnt damit, den anderen kennenzulernen und dessen Bedarfe zu verstehen. Es geht aber auch darum, wie man seine Konflikte, Emotionen oder Ärger kommuniziert, sodass es der andere annehmen kann. Hier haben wir vieles moderiert und erarbeitet. Es ist ein anhaltender Prozess, der mitunter eingefahrenen Strukturen und Verhaltensweise aufweichen soll.

Was soll der „Neue Gasteig" für München, für die Öffentlichkeit, für die BürgerInnen der Stadt, für die TouristInnen bleiben und werden?
Wir wollen, dass der Gasteig ein lebendiges Markenzeichen für die Stadt München und ihr Kulturleben wird. Wir möchten in die Stadt hineinwirken und weit darüber hinaus strahlen. Ich bin erst seit Kurzem hier und ich bin wirklich begeistert, welche Vielfalt und welche Lebendigkeit im Gasteig existiert. Das möchte ich noch viel mehr nach außen tragen. Und dann muss es darum gehen, wie wir unsere Angebote für alle so zugänglich wie möglich machen. Dafür wird es allein für Kulturvermittlung 900 Quadratmeter Nutzfläche geben. Denn wir wollen Anziehungspunkt für alle werden. Und dabei wird auch die neue Architektur einen wichtigen Beitrag leisten.

Foto: Stephan Rumpf

Max Wagner *studierte Jura und Gesang. Von 2005 bis 2011 war er Geschäftsführender Intendant des Stuttgarter Kammerorchesters und von 2012 bis 2015 Geschäftsführender Direktor des Staatstheaters am Gärtnerplatz in München. Seit März 2017 leitet er das Kulturzentrum Gasteig. Er engagiert sich im Beirat für Kulturelle Bildung des Landes Baden-Württemberg und ist Vorstandsmitglied in der International Society for the Performing Arts (ISPA).*

Wer wirkt wann und wie?

Governance für das Planen, Bauen und Betreiben von Kulturimmobilien

Ein Beitrag von Oliver Scheytt und Katrin Waldeck

Kulturimmobilien haben eine hohe nationale und oft sogar internationale symbolische Strahlkraft. Identitätsstiftende Museums-, Theater- oder Philharmonie-Bauten prägen das Erscheinungsbild einer Kommune und fungieren als Landmarken im Kulturtourismus. Aus diesen Gründen, aber auch wegen der hohen Kosten, die mit dem Bau einer Kulturimmobilie verbunden sind, geraten Negativ-Beispiele der Bauplanung und -umsetzung immer wieder in den Fokus von Presse und Medien. Nach den Schlagzeilen zum Bau der Hamburger Elbphilharmonie oder der Sanierung der Kölner Oper kann man den Verantwortlichen von laufenden Großplanungen wie etwa in Stuttgart (Generalsanierung der Staatsoper) und in München (Generalsanierung des Gasteigs) nur raten, die Planungsphase des jeweiligen Bauprojekts nicht zu unterschätzen, sondern diese sehr intensiv und mit großem Einsatz in allen relevanten Handlungsfeldern zu nutzen.

Denn die sogenannte Phase Null hat erheblichen Einfluss auf den Verlauf der darauffolgenden Maßnahmen und Prozessentwicklungen. Neben der Klärung der Vereinbarkeit von Architektur und späterer Nutzung sowie der Kalkulation eines realistischen Investitionsvolumens, wobei die Darlegung eines akkuraten und damit höheren Betrags zu großer Wahrscheinlichkeit für Furore sorgen wird, gilt es hier vor allem das Steuerungs- und Regelungssystem, die sogenannte Governance des Bauprojekts, zu reflektieren. Das Planen, Bauen und Betreiben von Kulturimmobilien lässt sich in zehn wesentliche Handlungsfelder ausdifferenzieren. Im Zentrum steht die Frage, welche Akteure in den verschiedenen Phasen mitwirken und welche Verantwortlichkeiten diese jeweils haben.

Governance als zentraler Schritt

Von entscheidender Bedeutung ist es, die Akteure nach ihren jeweiligen Hauptfunktionen zu unterscheiden. Zu den bekanntesten Funktionen gehören folgende Gruppen:

> Eigentümer
> Bauherren
> Nutzer/Betreiber

Diese sind jeweils Auftraggeber für weitere unterschiedliche Akteursgruppen, so etwa die Architekturbüros, die Baufirmen oder Generalunternehmen, Projektsteuerer oder die an der Bauunterhaltung und dem Gebäudebetrieb mitwirkenden Organisationen (z.B. Facility Management, Gebäudereinigung etc.).

Im zeitlichen Ablauf von der Planung, über den Bau bis hin zum Betreiben einer Kulturimmobilie haben die jeweiligen Akteursgruppen nicht immer durchgängig eine Funktion, weshalb die Governance nicht nur eine strukturelle Komponente hat, sondern auch eine auf die Prozesse und die Zeitachse bezogene Dimension.

PLANEN		BAUEN		BETREIBEN	
I	Phase 0 als das A und O *Gibt es genügend Zeit für Planung?*	IV	Erfolgsfaktor Projektsteuerung *Wer steuert wen?*	VII	Erfüllung des kulturellen Auftrages *Welche Wirkung soll erzielt werden?*
II	Wechselspiel von Architektur und Funktionalität *Wer weiß was gewollt ist?*	V	Governance des Projekts *Welche Akteure gestalten mit?*	VIII	Kulturbetrieb – Effekte erzielen! *Wie werden die Inhalte generiert?*
III	Realistisches Investitionsvolumen Kalkulieren *Wie hoch sind die Betriebskosten?*	VI	Parallele Prozesse: Umzug, Zwischennutzung etc. *Was passiert während der Bauzeit?*	IX	Gebäudebetrieb – Effizienz schaffen! *Wie gestalten wir die (Produktions)Prozesse?*
X Die Goldene Regel: Partner suchen, finden und pflegen – *Kreative Allianzen bilden!*					

Phasenmodell - Zehn Leitlinien Planen, Bauen, Betreiben von Kulturimmobilien, © Oliver Scheytt

1. Akteure identifizieren

Wie die Grafik zeigt, können unterschiedlichste Akteursgruppen an Planung, Bau und Betrieb einer Kulturimmobilie beteiligt sein. Hierbei können sich die Akteure innerhalb der Grafik theoretisch in jeder der drei Funktionsbereiche befinden. Auch Überschneidungen kommen oft vor, so ist die Stadt oder Kommune oft Eigentümer sowie Bauherr und dabei (anteilig) auch Betreiber. Unbedingt erforderlich ist, die einzelnen Instanzen immer bezüglich der von ihnen wahrgenommenen Funktionen zu betrachten.

EIGENTÜMER	BAUHERR	BETREIBER
Bauverwaltung	Raumplanung	Kulturverwaltung
Politik	Architektur	Bauunterhaltung
Medien	Projektsteuerung	Gebäudebetrieb
Förderer/Sponsor	Nutzung	Gastronomie/Shop

Tabelle 1
Mögliche Akteursgruppen bei Planung, Bau und Betrieb einer Kulturimmobilie, © Oliver Scheytt

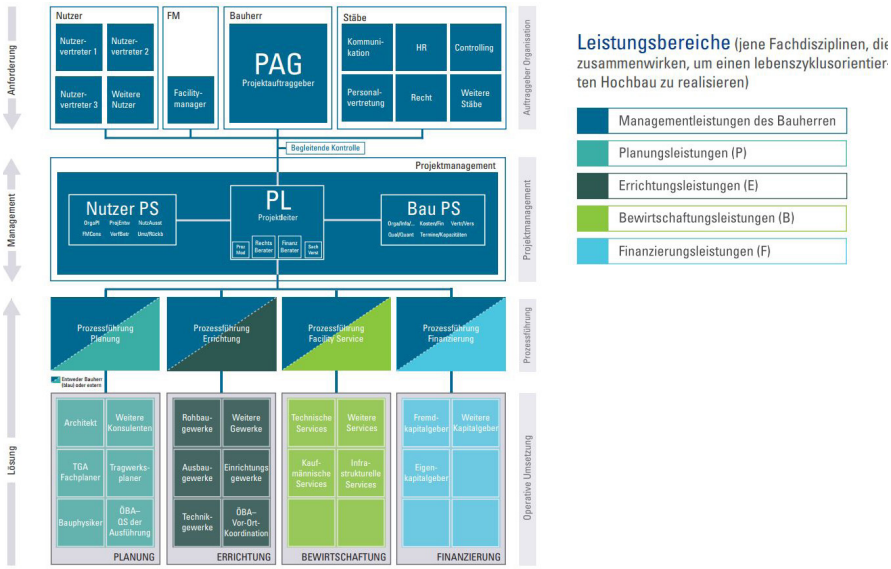
Das Schaubild „Lebenszyklus“ auf der nächsten Seite veranschaulicht, welche verschiedenen Rollen die jeweiligen, an der Planung und dem Bau einer Kulturimmobilie beteiligten Gruppierungen einnehmen können. Die Grafik bildet allerdings noch nicht ab, wie die Verantwortlichkeiten und Prozesse bei der jeweiligen Entscheidungsfindung aussehen.

2. Verantwortungen festlegen

Nachdem alle involvierten Akteure identifiziert wurden, gilt es festzuhalten, wer welche Entscheidungen treffen darf und soll. Hierfür ist es zuerst notwendig zu bestimmen, wer für welche Vorgänge verantwortlich ist. Eine Orientierung an den drei Hauptfunktionen (Eigentümer, Bauherr, Betreiber) kann an diesem Punkt sinnvoll sein. Gibt es für jede Funktion einen Hauptverantwortlichen, können Prozesse einfacher zugeordnet und Beschlüsse schneller gefasst werden.

Sehr wichtig ist es, die Abhängigkeit der Entscheidungen in den jeweiligen Gremien oder auch bei den Entscheidungsinstanzen zu reflektieren. Die Prozesse sollten vor einer endgültigen Festlegung, ggf. auch in einem Plan-

spiel, erprobt werden, denn es gibt hierfür keine allgemeingültigen Lösungen, die ein Optimum darstellen. Vielmehr bedürfen die Prozesse einer Anpassung auf die jeweils geltende Praxis, die ggf. auch zu ergründen ist.



IG Lebenszyklus Bau, Quelle: www.ig-lebenszyklus.at

3. Entscheidungsgruppen/-gremien definieren

Zumeist ist es leider nicht so leicht, einen Hauptverantwortlichen zu berufen. Zu viele, zu unterschiedliche Akteursgruppen, die alle ihre Interessen verfolgt wissen möchten, sind involviert. Spezifische Entscheidungsgremien zu konstituieren kann in diesem Fall eine Alternative zu klar hierarchisch angelegten Entscheidungsstrukturen sein. Neben der Festlegung von Beteiligten und der „Verantwortungsmacht" müssen auch Verbindlichkeiten geschaffen werden, die die Absprachen fixieren and damit im Idealfall erleichtern. Grundsätzlich gilt, je mehr Parteien am Geschehen beteiligt sind, desto komplizierter sind die Abstimmungsprozesse. Umso wichtiger ist es, diese zu erproben und gegebenenfalls zu modifizieren.

4. Ablaufstrukturen schaffen

Wer gibt welche Informationen an wen weiter? Wenn diese Frage in nahezu allen Fällen klar beantwortet werden kann, kommt es im Bau- und Planungsprozess einer Kulturimmobilie zu weniger Reibungsverlusten

aufgrund von „unnötiger“ Kommunikation. Innerhalb einer Firma sollte möglichst klar geregelt sein, welcher Mitarbeiter bzw. welche Mitarbeiterin für die jeweilige Thematik zuständig ist und an wen in welcher Form das Ergebnis weitergeleitet wird, bis ein Prozess abgeschlossen ist. Ein solches Prozessmodell reguliert den Ablauf aller Planungsschritte und Vorgänge.

5. Kommunikationsinstrumente nutzen

Jede noch so gute Planung ist zum Scheitern verurteilt, wenn die Beteiligten sich schlussendlich nicht an vorab getroffene Vereinbarungen halten. Die Implementierung und Anwendung einer Governance-Struktur bedarf daher auch der Bereitstellung von geeigneten Kommunikationsinstrumenten. Beispielhaft genannt seinen Mustertabellen, Checklisten, regelmäßige Absprachen in schriftlicher oder mündlicher Form, Jour fixe, Intranet. Kommunikation ist in einer Vielfalt von Formen denkbar und sollte an die jeweils herrschenden Umstände angepasst werden.

6. Vorgänge kontrollieren und reflektieren

Controlling ist in Bauprojekten nicht nur bezüglich der Kosten ein wichtiges Thema. Auch die Steuerungssysteme müssen regelmäßig kontrolliert werden, um Missverständnisse zu vermeiden, Wissenslücken zu schließen und Informationslecks abzudichten. Nach einer reflektierten Auseinandersetzung mit dem Prozessschritt folgt eine Auswertung, die eine Anpassung oder auch vollständige Neustrukturierung der Governance zur Folge haben kann.

Fazit

Der Aufbau einer optimalen Governance-Struktur ist für die Planung einer Kulturimmobilie von größter Wichtigkeit. Einer der am häufigsten gemachten Fehler ist beispielsweise das Nicht-Einbeziehen der späteren Nutzer. Wenn ein Museum am Ende des Tages aber unvorteilhafte Luftbedingungen hat, oder zu wenig Fläche für die Sammlungsbestände bietet, kann die Architektur noch so schön sein, das Tagesgeschäft wird dadurch wesentlich beeinträchtigt. Die Herausforderung besteht darin, alle Entscheider an einen Tisch zu bringen und mit Effizienz kluge Beschlüsse zu fassen sowie den Prozess und das Ergebnis ganzheitlich, aus den Perspektiven aller (zukünftig) Beteiligten, zu denken.

Prof. Dr. Oliver Scheytt *ist Inhaber der Personal- und Strategieberatung KULTUREXPERTEN GmbH. Er war von 1993 bis 2009 Kulturdezernent der Stadt Essen und von 2006 bis 2012 Geschäftsführer der RUHR.2010 GmbH sowie Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. (1997 bis 2018). Zu seinen zahlreichen Publikationen gehört das Buch „Die Kulturimmobilie. Planen – Bauen – Betreiben", das er mit Simone Raskob und Gabriele Willems herausgab.*

Katrin Waldeck *schloss ihr Bachelorstudium des Kunst- und Kulturmanagements an der Karlshochschule International University in Karlsruhe mit ihrer Bachelorarbeit „Arbeitgeberattraktivität im Kulturmanagement" ab. Seit Oktober 2017 ist sie bei der KULTUREXPERTEN Dr. Scheytt GmbH tätig und betreut dort sowohl Projekte in der Personalbesetzung als auch in der Strategie- und der Kulturhauptstadtberatung.*

Anzeige

Kultur-Bau-Projekte sind selten unumstritten: zu teuer, ständige Verschiebungen, viele Befindlichkeiten und Ansprüche... Dass es auch anders geht, zeigt der Neubau der Kunsthalle Mannheim. Wir unterhalten uns mit Dr. Ulrike Lorenz darüber, wie wichtig bei solchen Projekten eine durchdachte Planung ist.

Abschied von musealen Konventionen

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Liebe Frau Dr. Lorenz, wie waren Ihre letzten Jahre als „bauende" Direktorin? Wo lagen für Sie persönlich die größten Herausforderungen?
Die letzten Jahre waren vor allem extrem angefüllt mit Arbeit. Meine Herausforderung lag darin, zwei Berufsbilder in eine Biografie zu pressen: Zum einen war das meine Funktion als Vorstandvorsitzende der bauenden privaten Stiftung, bei der ich für die Umsetzung des Nutzungskonzepts der Kunsthalle und gemeinsam mit dem Bauvorstand für Bauprozess und Budgetierung zuständig war. Das hieß, ich war sehr eng in die Bau- und Entscheidungsprozesse und das Erleben von Bauen eingebunden. Zum anderen war ich über all die Jahre hinweg weiterhin die gestaltende Museumsdirektorin, die parallel ein Programm entwerfen, ein Team steuern und vor allem eine neue Organisationsentwicklung vorantreiben musste. Gerade letzteres war wichtig, da die Institution der Kunsthalle Mannheim sich durch den Neubau um einiges vergrößert hat und das musste inhaltlich und strukturell geplant werden. Beide Funktionen waren davon geprägt, alle Stränge auf diesen einen Punkt hin zu steuern – und zwar den Termin der Eröffnung. Praktisch hieß das, eine sehr arbeitsintensive 6-Tage-Woche mit 10- bis 14-Stunden-Tagen. Das muss man durchhalten können, sowohl gesundheitlich als auch mit einer stabilen Stimmung. Es hat sehr viel damit zu tun, sich selbst zu organisieren, zu disziplinieren und immer wieder den Fokus auf das eine große Ziel – die Fertigstellung des Neubaus – zu richten.

Waren es auch Herausforderung für Ihr kulturpolitisches Verständnis und Arbeiten? So ein Bau entsteht ja immer unter großer Aufmerksamkeit von vielen Seiten. Gab es für Sie Reibungspunkte oder verlief alles gedeihlich?
Ja und nein. Der zentrale Grund dafür, dass wir im Budget und nahezu in der Zeit geblieben sind, war die gelungene Zusammenarbeit von Nutzer, Träger und Bauherr: das sind Kunsthalle und Stadt Mannheim sowie die Stiftung Kunsthalle Mannheim. Es war ein sehr enges und konstruktives Zusammenwirken von vielen entscheidenden Figuren aus der kommunalen Politik, aus dem privaten Unternehmertum und vor allem mit den Hauptmäzenen Dr. h.c. Hans-Werner und Josephine Hector, die mit ihrer Stiftung den Bau erst möglich gemacht haben. Auf der anderen Seite gab es natürlich alles, was ein solches Projekte normalerweise begleitet: Eine sehr aufmerksame Bürgerschaft, die informiert sein möchte, und ein ganz kleiner Teil von Wutbürgertum, der sich sehr am Abriss des 1980er Jahre-Baus gerieben hat. Das kann natürlich punktuell an Grenzen führen, aber wir haben von Beginn an zu öffentlichen Diskussionsrunden eingeladen und uns den Bedenken und Fragen der Stadtgesellschaft gestellt. Der Takt dieser Foren wurde in der heißen Phase enger und hat einen guten Teil der Ressourcen gekostet. Zudem haben wir auch an jenen Veranstaltungen teilgenommen, die von Gegnern des Neubaus initiiert wurden. Und dabei erlebt man alles, was so vorstellbar ist, auch dass einem schon mal das Mikro abgestellt wird… Es sind vielschichtige zwischenmenschliche Erfahrungen, die ein solches Bauprojekt begleiten. Aber ich betone ausdrücklich, dass das Singularitäten waren: Im Großen und Ganzen haben die Stadt Mannheim und alle Beteiligten in einem konstruktiven und wohlwollenden Miteinander gearbeitet. Und je mehr von dem Neubau sichtbar wurde, desto positiver waren auch Stadtgesellschaft und Medien, die zu Verbündeten unseres Projekts wurden.

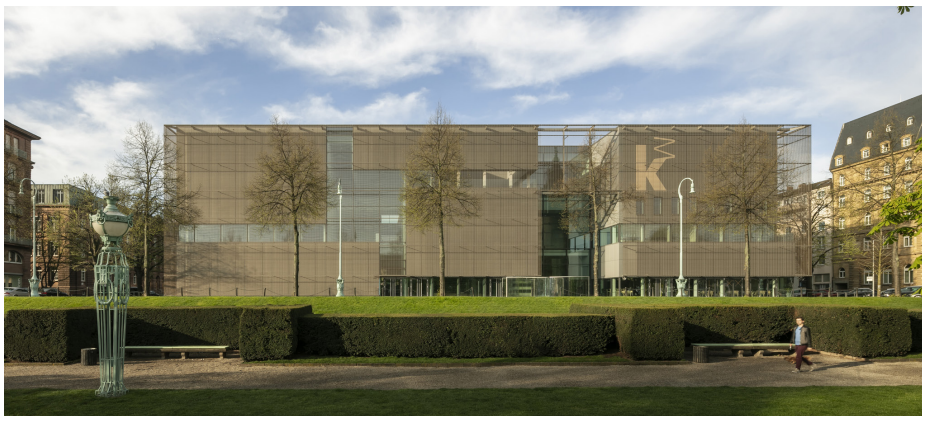


Foto: Kunsthalle Mannheim, Marcus Bredt

Der Neubau der Kunsthalle Mannheim, entworfen von gmp Architekten von Gerkan, Marg und Partner, wurde im Juni 2018 eröffnet.

Einen Neubau zu begleiten ist das eine: Inwieweit konnten Sie mit Ihren konzeptionellen Vorstellungen zu den künstlerischen Inhalten und Vermittlungsmodellen bei der architektonischen Substanz „eingreifen" bzw. mitdiskutieren – wie hat sich Ihre Zusammenarbeit mit den Architekten und dem beteiligten Baumanagement gestaltet?

Die Frage hat sich für uns gar nicht gestellt, da der Neubau aus dem Museum heraus initiiert wurde. Wir waren in keinem Punkt des Prozesses nur angeschlossene Nutzer, sondern wir waren aktive Akteure und somit mitverantwortlich für alle Prozessschritte. Ein solches Projekt wird ja nicht nur von Architekten ausgeführt. Das sind riesige Teams aus Projektleitern verschiedenster Fachdisziplinen. Natürlich gab es Spannungsfelder. Aber wir waren auch deshalb so erfolgreich, weil wir – und das ist nicht selbstverständlich – einen fast bilderbuchreifen Entwicklungsprozess hingelegt haben. Denn das Erste, das ich nach meiner Ankunft in Mannheim und noch bevor die bereits beschlossene Generalsanierung unseres Jugendstilgebäudes begonnen wurde, initiiert habe, war ein professionelles Nutzungskonzept zusammen mit Dieter Bogner aus Wien, der ja unter anderem das Konzept für das MuseumsQuartier entworfen hat. Es war nicht nur ein Nutzungskonzept für einen Neubau, da wir noch gar nicht wussten, ob ein solcher realisiert werden kann. Wir haben in erster Linie für eine Generalsanierung des 1980er Jahre-Baus mit einem Eingriff in die Rohbaustruktur und alternativ eine schrittweise Minimalsanierung für den Fall, es ist gar kein Geld da, geplant. Wir verfügten also über eine ganze Spannbreite an Handlungsmöglichkeiten, bei denen wir sehr genaue Vorstelllungen davon hatten, mit welchen technischen und strukturellen Anlagen welches Bauvorhaben hätte ausgestattet werden müssen. Auf dieser Grundlage folgte eine ingenieurtechnische Machbarkeitsstudie, die alle technikrelevanten Aspekte abgeklopft und eine Kostenermittlung mit Lebenszeitbetrachtung gebracht hat. Erst als wir all diese Informationen zusammen hatten, hat das Stifter-Paar Hector seine bedingungslose 50-Millionen-Euro-Spende für einen Neubau angekündigt. Diese Gabe hat das Projekt letztlich in Gang gebracht. Die Stadt Mannheim konnte sich dann auch sehr schnell auf das – im Übrigen nach Prüfung das wirtschaftlich erfolgversprechendste – Neubaukonzept einigen und hat weitere 10 Millionen Euro bereitgestellt. Dem folgte ein sehr aufwendiger Fundraising-Prozess, der die letzten fehlenden Millionen beigesteuert hat. Aber es war die sichere konzeptionelle Grundlage, die unseren Neubau hat gut starten lassen.

Waren Sie als Kunsthistorikerin auf diesen Prozess vorbereitet? Muss man damit heute bei Einstieg in den Museumsbetrieb rechnen und Kulturmanagement-Know-how und -Kompetenzen mitbringen?
Wenn man die Verantwortung für ein Museum übernimmt, geht es nicht mehr ohne Kompetenzen im Kulturmanagement. Anders ist es nicht möglich, ein Museum vernünftig zu leiten und strategisch in die Zukunft zu steuern. Man braucht einen ganz pragmatischen und bodenständigen Blick auf Themen der Kulturpolitik, denn ein Museum ist und muss (kultur-)politischer Akteur in unserer Gesellschaft sein. Was man aber nicht unbedingt benötigt, sind bautechnische Fähigkeiten. Dafür muss man sich die richtigen Fachleute ins Boot holen. Das wiederum heißt, dass man diese mit einem klaren Blick für Persönlichkeit und Potentiale aussuchen muss. Uns ist das zum Glück gelungen.

Einen Neubau mit neuer Raumatmosphäre mit einem Altbau zu verknüpfen – welche Herausforderungen barg das?
Wir hatten sehr früh die Vorstellung, Spannungsmomente zu ermöglichen. Der wunderbare Jugendstil-Bau von Hermann Billing hat mit seinen Tageslicht-Galerien und Raumhöhen eine ganz eigene Atmosphäre, allerdings schottet er sich nach außen hin sehr deutlich von der Stadt ab. Der Neubau sollte ganz bewusst ein spannungsvoller Gegenpart dazu werden. Was der Billing-Bau an Symmetrie, an starrer Raumfolge bringt, sollte der Neubau mit Asymmetrien, Offenheit und Transparenz aufbrechen. Das haben wir bei dem sogenannten Rückfrage-Kolloquium den Architekten mit auf den

Foyer im Neubau der Kunsthalle Mannheim.

Foto: Kunsthalle Mannheim, Constantin Meyer

Weg gegeben. Wir wollten einen Bau, der sowohl signalhaft eigenständig ist, sich aber gleichwohl in die Stadtgesellschaft und nicht zuletzt an den denkmalgeschützten Friedrichsplatz einfügt. Es musste auf jeden Fall ein Bau werden, den es so nur in Mannheim geben kann. Der also nicht austauschbar und eigentlich überall auf der Welt stehen könnte. Der preisgekrönte Entwurf von gmp – Architekten von Gerkan, Marg und Partner hat sich beinahe akademisch an diese Vorgaben gehalten. Das Architekturbüro hat sich die barocke Idealstadt-Struktur, das Schachbrettmuster von Mannheim, zum Vorbild genommen und den Neubau in einer sehr spielerischen Form zu einem eigenen, verdichteten Stadtquartier geformt. Da wir Kunsthistoriker ja sehr bildhaft arbeiten, hat sich bald der Begriff „Stadt in der Stadt“ für das Projekt herauskristallisiert. Wir haben also diese Architektur mit unseren Bedürfnissen und Möglichkeiten mitgeformt. Es war wirklich eine sehr enge Interaktion von unterschiedlichen bildenden Fachdisziplinen. Dieser Verdichtungsraum mit einem hohen symbolischen Wert ist auch das, was unseren BesucherInnen heute am meisten Spaß macht.

Ist Asymmetrie auch ein Aspekt, der sich in Ihrem Ausstellung und Vermittlungskonzept wiederspiegelt?

Symbolisch vielleicht. Wir versuchen uns als Museum mit der demokratischen Gründungsmaxime der Institution als freier Austauschraum für alle Bürger und Bürgerinnen neu zu definieren. Wir wollen dieser Raum sein und den BürgerInnen Möglichkeiten für einen Austausch über ihre Welt, ihre Werte, ihre Traditionen, ihre Zukunftsvorstellungen bieten. Das zieht natürlich Asymmetrien in Bezug auf die Programmgestaltung nach sich. Wir verstehen uns zum Beispiel nicht mehr nur als reines Ausstellungshaus, sondern entwickeln im Moment sehr unterschiedliche Programm und Diskursformate, gehen mit Stadtexkursionen raus aus den eigenen vier Wänden und versuchen, BürgerInnen direkt in unsere Arbeit einzubeziehen. Wir wollen eine Plattform sein für Austausch und Begegnungen, aber auch für Diskurse, die sich nicht immer im Konsens auflösen, sondern durchaus auch Streitpotenzial hervorbringen. Das ist für unsere Gesellschaft, die voller Widersprüche ist, wichtiger denn je. Wir müssen diese Spannungen, die chronisch werden, aushalten und mit ihnen umgehen können. Das muss allerdings eingeübt werden, von uns als Institution und von unserem Publikum. Für diesen Übungsprozess möchten wir uns als Schutzraum anbieten. Wir können mit unserer disparaten Sammlung in Mannheim keinen lückenlosen „Ablauf“ der Kunstgeschichte präsentieren. Wir können aber neue Akzente setzen, neue Atmosphären schaffen und mit Kontroversem reizen. Wir möchten Entdeckungsreisen ermögli-

chen, die ganz unterschiedliche Aspekte von Kunst fassbar machen. Damit löst sich ein konventionelles Verständnis von Museum auf.

Sie beschreiben durchaus eine Abwendung von einer klassischen Rundgang-Konzeption. War die neue Architektur dabei hilfreicher Begleiter dergestalt, der Gesellschaft zu zeigen, dass etwas Neues passiert?
Mit der Kubus-Struktur hat uns die Architektur herausgefordert. Wir haben bei der Konzeptionierung gemerkt, welches fantastische Instrument und welche Freiheiten uns damit an die Hand gegeben wurden. Es gibt keine traditionellen Galerien mit Oberlicht mehr: Man flaniert von Kubus zu Kubus, über Brücken, Terrassen, Treppen, findet immer wieder Öffnungen in die Stadt und in das Atrium hinein. Wir können in diesen Kuben jeweils völlig verschiedene Konstellationen, Themen, Atmosphären schaffen. Die Kuben können unabhängig voneinander geöffnet und bespielt werden. Das ermöglicht uns auch, die BesucherInnen immer wieder in einen neuen Fluss zu bringen, die Bewegung zu verändern. Eine sehr spannende Spielwiese, die eine völlig neue Dynamik mit sich bringt – eben ein Museum in Bewegung. Und das nicht nur bei den Ausstellungen, sondern auf allen Ebenen unserer Arbeit. Das lässt sich natürlich schnell mal sagen, es muss aber auch umgesetzt werden. Wir haben das Motto „Museum in Bewegung“ in unserer Konzeption sehr ernst genommen. Wir merken aber auch, dass es viel Kraft kostet und: Bewegung ist teuer. Aber ich glaube wirklich, es wird funktionieren.

Diese Bewegung, diese Dynamik müssen aber auch alle MitarbeiterInnen mittragen. Sie müssen stetig in die Zukunft hineindenken, weg von einem Denken in Ausstellungsvernissage und -finissage. Wie haben Sie sich diesen Ansprüchen genähert?

Foto: Kunsthalle Mannheim, Rainer Diehl

Abschied von einer klassischen Hängung: Die Präsentationen in den Räumen des Neubaus laden zu Entdeckungsreisen ein.

Wir haben parallel eine sehr anspruchsvolle Organisationsentwicklung gestaltet. Dabei wurde von Beginn an im Team und mit viel Engagement gearbeitet. Es war kein Prozess, der von externen Beraterstrukturen übergestülpt wurde. Dabei hat sich das neue „Berufsbild" des beweglichen Kurators nach und nach herauskristallisiert. Der bewegliche Kurator setzt sich den Fragestellungen aus, er ist unruhig und ist bereit, sich immer wieder neu mit Sammlungsaspekten zu beschäftigen. Das betrifft aber nicht nur den kuratorischen Bereich, es gilt auch für unsere wissenschaftlichen MitarbeiterInnen in der Kunstvermittlung, im Programmbereich, im Marketing, in der Digitalen Strategie. Die KollegInnen sind in Bewegung geraten und sie sind es, die das auch in die Zukunft tragen werden. Es ist ein wirklich befriedigendes und glückliches Teamerlebnis geworden.

Liest man die regionalen und überregionalen Berichte über Ihre Arbeit, gibt es Begeisterung ebenso wie Kopfschütteln. Ist das ein gutes Zeichen? Merken Sie, dass sich etwas bewegt?
Unbedingt! Es ist doch wunderbar, dass es so viele verschiedene Reaktionen auf das gibt, was wir anbieten. Wir verstehen uns nicht mehr als wasserdichte Experten, die unabhängig von allen gesellschaftlichen Entwicklungen Ausstellungen konzipieren und Bilder an die Wand hängen. Sondern wir sind porös geworden, wir lassen uns anfechten, wir sind bereit, uns in Frage stellen zu lassen. Erst daraus resultiert die Bewegung, die wir uns wünschen. In der Folge muss man damit leben, dass man auch Kopfschütteln erntet und Gegenrede provoziert. Und darauf reagieren wir auch. Denn nichts wäre schlimmer, als dass die Menschen mit einem Kopfschütteln die Kunsthalle Mannheim verlassen und nie wiederkommen. Das geht aber eben nur über offene Fragestellungen.

„Die Kunsthalle Mannheim legt sich mit dem Kunstbetrieb an", so die Stuttgarter Zeitung, die ihre Feststellung darauf zurückführt, dass die Kunsthalle sich vom „Expertentum" verabschieden möchte... Eine Feststellung, die Sie nachvollziehen können? Legen Sie sich mit irgendwem an?
Ich finde diese Feststellung super! Natürlich haben wir uns persönlich mit niemanden angelegt. In einer sehr frühen Projektphase habe ich mich einer vorhöllenähnlichen Expertenrunde aus nationalen Museumsfachleuten und Kuratoren ausgesetzt. Da haben wir sehr verschiedene Reaktionen und mitunter mörderische Hiebe kassiert. Das war nicht leicht auszuhalten, aber wir haben daraus sehr viel für unsere Arbeit mitgenommen. Aber bei einigen wesentlichen Aspekten, die die heftigsten Kontroversen ausgelöst haben, sind wir bewusst standhaft geblieben. Als diese dann real

wurden und das normale Publikum ins Museum geströmt ist, waren es gerade jene, die die größte Freude bei unseren BesucherInnen ausgelöst haben. Schwieriger ist die Behauptung, wir würden uns vom Expertentum verabschieden. Das tun wir natürlich nicht. Wir sind und bleiben Experten, deshalb wurden wir eingestellt. Aber wir verabschieden uns von einer aus meiner Sicht veralteten Vorstellung eines autonomen, introvertierten und an der Gesellschaft vorbei agierenden Expertentum.

Was nehmen Sie aus Mannheim nun mit nach Weimar, wo Sie Präsidentin der Klassik Stiftung Weimar werden?

Die Lebenserfahrungen und intellektuellen Erkenntnisse, die ich in der gelungenen Neukonzeption der Kunsthalle Mannheim gewonnen habe, werde ich nach Weimar mitbringen und dort versuchen, sie auf ein völlig neues Abstraktionsniveau zu bringen. Ich bin überzeugt, dass das, was wir in Mannheim formuliert haben, Signalwirkung auch für andere Wissensspeicher- und Kulturinstitutionen hat. Mehr werde ich zu gegebener Zeit und in größerem Rahmen aufzeigen.

Foto: Kunsthalle Mannheim/ Dietrich Bechtel

***Dr. Ulrike Lorenz** ist seit 2009 Direktorin der Kunsthalle Mannheim. Unter ihrer Führung wurde der Jugendstilbau von Hermann Billing generalsaniert und 2018 der zukunftsweisende Neubau der Kunsthalle Mannheim als „Stadt in der Stadt" mit einer radikal demokratischen Museumsphilosophie einschließlich einer beispielhaften Digitalen Strategie eröffnet. Sie wird im August 2019 die Präsidentin der Klassik Stiftung Weimar.*

Leuchttürme überall

Zum Marken(zeichen)charakter von Kulturarchitektur

Ein Beitrag von Nadine Ober-Heilig

Seien es die Konzertsäle von München bis Hamburg oder die Museumsbauten von Frankfurt bis Berlin – nie ist es in den letzten Jahren versäumt worden, bereits im Vorfeld der Planungen öffentlichkeitswirksamer Bauvorhaben im Namen der Kultur den nächsten architektonischen Leuchtturm auszurufen. Ein solcher Leuchtturm soll mehr sein als bloße Hülle, mehr bieten als Funktionalität und Repräsentation. Markencharakter soll er besitzen, von dem sich der Bauherr verspricht, dass jener auf die Reputation des Hauses abstrahlen möge.

Doch ein echter Leuchtturm strahlt noch weiter. So spricht man auch bei den jüngst zu realisierenden Bauprojekten für Kulturarchitektur in Deutschland von der Aufwertung kompletter Stadtareale wie im Fall des neuen Konzerthauses am Münchner Ostbahnhof oder gar der Behebung städtebaulicher Defizite wie am Berliner Kulturforum.

Kulturarchitektur kann zum Aufschwung ganzer Regionen beitragen, neue Identitäten schaffen und dabei die Tourismusentwicklung vorantreiben.

Spätestens seit Frank Gehrys Museumsbau für die Guggenheim Foundation in Bilbao ist klar: Kulturarchitektur kann zum Aufschwung ganzer Regionen beitragen, neue Identitäten schaffen und dabei die Tourismusentwicklung vorantreiben. Noch vor der Fertigstellung der Elbphilharmonie prognostizierte beispielsweise eine Studie der Handelskammer Hamburg aus dem Jahr 2014 mit der Eröffnung des Konzertgebäudes eine Verbesserung des kulturellen Images der Stadt bei einem Dreiviertel der

Bevölkerung, sowie ein tourismuswirtschaftliches Potenzial des Hauses von etwa 100 Millionen Euro im Jahr. Heute hat sich die Prognose von damals mehr als bestätigt, so Bausenator Carsten Brosda im Hamburger Abendblatt – und das, allem voran, durch die Anziehungskraft, die das unverwechselbare Bauwerk an der Elbe nach außen strahlt.

Architektur als städteplanerischer Moment

Die Effekte von Bilbao und Hamburg sind verführerisch. So ist Kulturarchitektur auch in vielen kleineren Städten und Gemeinden mittlerweile zu einem Politikum geworden, bei dem oftmals keine Kosten und Mühen gescheut werden. Der Mechanismus hierbei erscheint zunächst einfach: Leuchttürme stechen heraus, heben sich von ihrer Umgebung ab, und besitzen dadurch einen deutlichen Merkzeichencharakter. Auf dem Weg vom Merkzeichen zum Markenzeichen gilt es allerdings, diese Herausgehobenheit zu steigern und gezielt zu kommunizieren.

Die PR hat für die gewünschten Aufmerksamkeitseffekte nicht wenig Relevanz, bedenkt man, dass die ästhetische Konkurrenz im Stadtbild, dort wo Stadtentwicklungsprojekte voranschreiten, ständig zunimmt. Leuchtturmarchitektur ist längst nicht mehr auf Repräsentationsbauten beschränkt. Auch Kaufhäuser, Bürokomplexe, Hochschulen und Hotels erscheinen inzwischen vielerorts in aufsehenerregender Gestaltung und tragen ihrerseits zur städtebaulichen Aufwertung bei.

Im Wettbewerb mit den Kulturangeboten einer Region, geht es vor allem um Individualität und Alleinstellungsmerkmale.

Eine klare Formensprache zur Kennzeichnung von Kulturstätten, wie sie zum Beispiel Museen noch Anfang des 20. Jahrhunderts besaßen, gilt derweil lange als überholt. Im Wettbewerb mit den Kulturangeboten einer Region, der sich zwischenzeitlich auf nationale wie internationale Ebene ausgedehnt hat, geht es vor allem um Individualität und Alleinstellungsmerkmale. Je ungewöhnlicher die Kubatur, je ausgefallener die Materialien und Formen, desto größer ist das Aufmerksamkeitspotenzial, das ein Bau – zum Teil schon vor seiner Eröffnung – zu erzeugen imstande ist. So wie etwa Libeskinds jüdisches Museum in Berlin, das bereits als leerer

Museumsbau über 350.000 BesucherInnen anzog. Die Tatsache, dass die signifikante Hülle des Hauses auch eine außergewöhnliche Struktur im Innern suggeriert, dürfte dazu einen nicht unerheblichen Teil beigetragen haben. Die Wahrscheinlichkeit, potenzielle BesucherInnen aus purer Neugier auf das antizipierte Raumerlebnis zu gewinnen, ist entsprechend bei einem solchen Bauwerk deutlich höher.

Im Innern des Leuchtturms

Umso wichtiger ist es, das Versprechen der Außenarchitektur im Innern des Gebäudes einzulösen. Hier stellt sich die Frage, inwieweit die Innenraumarchitektur in der Lage ist, die BesucherInnen zu einer genaueren Erkundung zu motivieren und dabei womöglich existierende Barrieren gegenüber Kulturangeboten zu überwinden. Denkt man zum Beispiel an frühe Museumsbauten, die nach außen wie nach innen einen nahezu sakralen Charakter aufwiesen, und deren Raumakustik ein ehrfürchtiges Schweigen praktisch schon verordnete, lässt sich nachvollziehen, dass beeindruckende Räume nicht nur anziehend wirken können.

Erlebnisräume der Kultur stehen vermehrt der Herausforderung einer gesteigerten Erwartungshaltung eines ästhetisch sozialisierten und anspruchsvollen Publikums gegenüber.

Indessen ist die gestalterische Konkurrenz bei Innenraumerlebnissen groß wie nie zuvor. Die Verknüpfung von nicht-alltäglichem und ansprechendem Charakter, von ungewöhnlichen Details und heimeliger Atmosphäre findet sich heute in durchgestylten Flagshipstores mit Loungefeeling bis hin zur Retrokneipe im Shabby-Chic-Industrielook. Als sogenannte Dritte Orte, die jenseits des Privaten zum ausgedehnten Verweilen einladen, stehen die Erlebnisräume der Kultur so auch vermehrt der Herausforderung einer gesteigerten Erwartungshaltung eines mehr und mehr ästhetisch sozialisierten und anspruchsvollen Publikums gegenüber.

Doch die modernen Pendants der einstigen Musentempel müssen noch mehr leisten, um ihren BesucherInnen ein positives Erlebnis zu vermitteln. So kann auch auf den ersten Blick Interessantes und Ungewöhnliches schnell abschreckend wirken, wenn es sich bei näherer Begutachtung als zu komplex herausstellt oder die Lust am Erkunden sich in den Frust der

Orientierungslosigkeit verwandelt. Die Kunst besteht hier in der Herstellung von Immersion, des förmlichen Eintauchens des faszinierten Betrachtenden in das just Erlebte. Aus architektonischer Perspektive ist hier eine Mischung aus neuen und vertrauten Elementen, zusammen mit der Möglichkeit, sich die Umgebung proaktiv erschließen zu können, ein guter Anfang für eine immersive Raumerfahrung.

Erst also, wenn die ästhetischen Erwartungen erfüllt oder gar übertroffen werden und eine emotionale wie kognitive Ebene beim Publikum angesprochen wird, ohne es dabei zu überfordern, entsteht ein nachhaltiges Erlebnis. Jenes überträgt sich letztlich von der Architektur auf den Besuch sowie das Haus als solches, und prägt damit auch seine Marke – oder nicht?

Zwischen Markenarchitektur und Architekturmarke

Gerade hierin liegt eine weitere Krux der, oft durch die Namen bekannter ArchitektInnen und städtebaulicher Ambitionen, geprägten Leuchttürme. Denn rasch droht das Kulturangebot als ursprünglicher Kern gegenüber dem architektonischen Spektakel in den Hintergrund zu rücken, die Identität der Institution hinter der des Bauwerks zu verschwimmen.

Denn rasch droht das Kulturangebot als ursprünglicher Kern gegenüber dem architektonischen Spektakel in den Hintergrund zu rücken.

Hier sollte sich jedes Haus die Frage stellen, ob auch die Inhalte, die es bietet, immersive Effekte der Publikums(ein)bindung erzeugen, oder ob diese am Ende an eine spektakuläre Raumgestaltung delegiert worden sind. So sind die Resultate, die ein herausragendes Design zu vermitteln vermag, zwar oftmals medienwirksam, führen aber nicht zwangsläufig zu einem langfristigen Imageaufbau der Kulturorganisation gemäß der Werte, die sie eigentlich transportieren möchte.

Nur dort, wo Inhalt und Form zusammenwirken, wird die Architektur auch zum Markenbotschafter und nicht zur Eigenmarke. Das oben erwähnte jüdische Museum Berlin ist ein gutes Beispiel für eine solche Verbindung. Ein weiteres ist das von Zamp Kelp entworfene Neandertalmuseum in Mettmann, dessen spiralförmiger Aufbau der thematischen

Ausrichtung des Hauses im Sinne einer Entwicklungslinie folgt. Einer der prominentesten Museumsbauten, Wrights Guggenheimmuseum in New York, setzt das Prinzip der Spirale ebenfalls ins Zentrum, steht dabei aber weniger für das Haus als für sich selbst. Der Leuchtturm wird zur Marke, nicht die Kultur.

Potenziale von Innen und Außen

Erwähnenswert im Hinblick auf die Konsistenz von Inhalt und Form sind außerdem Konzepte der Umnutzung, beispielsweise leer stehender Industrie- oder Speicherbauten als neue Kulturstätten. Diese Anlagen besitzen bereits im Vorfeld eine Eigenidentität, oft verbunden mit einer tiefen regionalen Verwurzelung. Mithilfe kluger Kommunikation lässt sich dieses Identitätspotenzial der Bauten für die Kulturmarke nutzen, mit inhaltlich abgestimmten Innenraumkonzepten zudem als umfassendes Kulturerlebnis etablieren.

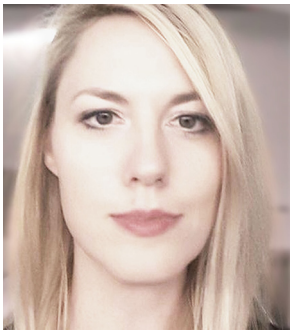
Gesellschaftliche Relevanz ist eine Aufgabe, die eine Institution nicht allein über ihre Erscheinung vermitteln sollte.

Dasselbe Konzept kann letztlich auch bei vorhandenen Kulturbauten funktionieren. Eine ganzheitliche Strategie, in der Werte, Inhalte und Kommunikation verknüpft werden, und sich ferner in der gesamten Gestaltung – nach innen wie außen – niederschlagen, kann aus Sicht des Hauses ebenso erfolgreich sein wie ein spektakulärer Neubau. Darüber hinaus stärkt sie dessen Identität und zu guter Letzt ist auch die Herstellung von gesellschaftlicher Relevanz eine Aufgabe, die eine Institution nicht allein über ihre Erscheinung vermitteln sollte.

Es bleibt festzuhalten: Architektur wirkt und fasziniert. Als Teil des Besuchs wird ein außergewöhnlicher Bau den BesucherInnen sicher im Gedächtnis bleiben. Um zu dem Markencharakter der Institution beizutragen, braucht es jedoch noch mehr, nämlich ein stringentes und authentisches Gesamtkonzept. In diesem bilden Architektur und Design im Idealfall nicht den Hauptzweck, sondern lediglich strategische Schnittstellen. Gerne auch als Leuchtturm, der dann nicht nur nach außen strahlt.

LITERATUR

Ober-Heilig, Nadine (2015): *Das gebaute Museumserlebnis. Erlebniswirksame Architektur als strategische Schnittstelle für Museumsmarken. Springer Verlag*
Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/Ober-Heilig, Nadine (2014): *Kulturmarketing. Theorien, Strategien und Gestaltungsinstrumente. Schäffer-Poeschel*



Dr. Nadine Ober-Heilig *hat Architektur und Kunstgeschichte in Hamburg studiert und in Lüneburg promoviert. Sie war langjährige Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Kommunikations- und Kulturmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg. Seit 2015 berät sie insbesondere Kulturunternehmen bei Fragen zu Branding, Identitäts- und Designentwicklung.*

Anzeige

Kulturbauten – Lust oder Last?

Die ProjektSchmiede des Kulturmanagers Dr. Hagen W. Lippe-Weißenfeld und des Architekten Jan Hinnerk Meyer nimmt Bedarfe von Kommunen, Institutionen oder Investoren auf und schmiedet Projekte für Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft. Alle Seiten sollen gleichermaßen profitieren. Notwendige Debatten zu Kulturbauten schieben die beiden selbst an, schaffen Diskussionsforen und städtebauliche sowie architektonische Entwürfe, um mit bildlichen Signets die Debatten anschaulich zu illustrieren.

Ein Beitrag von Hagen W. Lippe-Weißenfeld und Jan Hinnerk Meyer

Stellen wir uns einmal zwei Stadtmodelle vor und fragen uns, was wir interessanter fänden: Auf der einen Seite eine Stadt als reiner Industrie- oder Wirtschaftsstandort und im Vergleich dazu eine Stadt mit darüber hinaus interessanten Museen, lebendigen Theatern und einer prosperierenden Kulturszene. Die Antwort dürfte wohl eindeutig ausfallen! Ohne Kulturbauten wären unsere Städte gewiss seelenlose Orte, Plätze und Gebäudeansammlungen, die rein auf ihren ökonomischen Nutzen reduziert würden. Wenig würde Menschen mehr dazu anregen, die eine oder andere Stadt oder Region zu besuchen, wenn es lebendig und kontrovers zugeht, dort ein attraktives Kulturprogramm wartet oder sich stilprägende Architekturikonen berühmter Baumeister besichtigen lassen, für die es sich lohnen würde, eine weite Anreise auf sich zu nehmen.

Ohne Kulturbauten wären unsere Städte gewiss seelenlose Orte, Plätze und Gebäudeansammlungen, die rein auf ihren ökonomischen Nutzen reduziert würden.

Denken wir an Wagners Hügel, dessen Opernhaus wie ein Pantheon über Bayreuth trohnt und dessen „Erklimmen“ zu den gesellschaftlichen Highlights der Republik gehört. Oder an die neue Skyline von Hamburg, deren funkelnde „Elphi“ der Stadt einen neuen Touristenboom beschert. Abseits dieser nationalen „Kulturtempel“ hat in Deutschland fast aus-

nahmslos jede Gebietskörperschaft ihre kleinen oder großen Kultureinrichtungen, deren Gebäude wie Leuchttürme zumeist in prominenten Zentrumslagen auf ihre Umgebung ausstrahlen.

Warum wurden Kulturbauten genau wie Kirchen immer inmitten einer Stadt errichtet? Was sagt das aus über ihre kulturhistorische und identitätsstiftende Bedeutung für ihren Ort? Wie erleben wir dadurch die Traditionen und Werte eines Gemeinwesens, einer Nation? Kulturbauten als Distinktionsmittel waren in feudalistischen Zeiten die beste und eleganteste Form, Überlegenheit und Macht zu demonstrieren. Zugleich aber auch geistige Prosperität und Experimentierfreude zu kultivieren. Die Initialen der jeweiligen Regenten in den Giebeln großer Musentempel zeugen noch heute von diesem gesellschaftlichen Gestaltungsanspruch.

Abreißen, neu bauen, sanieren?

Viele Jahrzehnte später stehen wir bisweilen vor einem Dilemma: Wie halten wir es mit unserem in Stein gemeißelten kulturellen Erbe, von dem inzwischen nach inoffiziellen Statistiken rund 80 Prozent sanierungsbedürftig sind? Abreißen, neu bauen, sanieren – diese Trias der Alternativen wird mancherorts zum Fluch und löst heftige Kontroversen aus. Nicht selten wird sie aber auch zum Segen, wenn ein Neubau zu dem Besuchermagnet einer Stadt oder ganzen Region wird! In Düsseldorf wird dazu gerade eine sehr lebhafte Debatte geführt. Soll man den Bestandsbau generalsanieren oder abreißen und an gleicher oder anderer Stelle neu errichten? Die Vorschläge unserer ProjektSchmiede, in Düsseldorf einen Opern-Neubau an gleicher Stelle oder im Hafen zu errichten, führten dazu, dass sich nun eine engagierte Bürgerschaft verant-

Entwurf für eine neue Oper am bisherigen Standort am Rande von Hofgarten und Königsallee.

Foto: ProjektSchmiede GmbH

wortlich einschaltet und zudem Bereitschaft signalisiert, sich finanziell zu engagieren. Man wird sehen, zu welchem Ergebnis diese vorbildlich offene und konstruktive Debatte führt.

Masterplan Kulturbauten als Grundlage

Im Idealfall gäbe es für jede Stadt, ob klein oder groß, einen Masterplan für Kulturbauten. Der enthielte detaillierte Bestandsaufnahmen mit präzisen Zustandsbeschreibungen. Es wäre ein „Ampelsystem", das nach Prioritäten gestaffelt notwendige Einzelmaßnahmen ausweist und dem Betreiber differenziert aufzeigt, wo Handlungsdruck herrscht. Wenn dieser Maßnahmenkatalog dann auch noch preislich taxiert und jährlich für die einzelnen Gebäude fortgeschrieben würde (Bauunterhalt), könnte jedes Parlament langfristig entscheiden, wann es in welchem Jahr welche notwendige Maßnahme durchführen will. Die Gründe, warum das nicht geschieht, sind vielfältig.

Auch wenn es Düsseldorf im Vergleich zu anderen Kommunen finanziell noch sehr gut geht, ist hier das gleiche Phänomen wie allerorten zu beobachten: Die Politik bleibt verzagt und visionslos. Anstatt alle Probleme einmal in Ruhe zu analysieren und dann den Mut für eine „große Lösung" zu entwickeln, entscheidet sie sich lieber Jahr für Jahr dafür, nur das Allernötigste an Ihren Kulturbauten zu reparieren. Das führte in der Düsseldorfer Oper in der Vergangenheit schon zu grotesken Situationen, dass nämlich Aufführungen abgesagt werden mussten, weil die Sicherheit der Künstler hinter und auf der Bühne nicht mehr gewährleistet werden konnte. Wir haben diesen unhaltbaren Zustand zum Anlass genommen, um eine Diskussion darüber zu eröffnen, welche alternativen Denkmodelle es denn gäbe und haben vier verschiedene Szenarien durchdekliniert.

Foto: ProjektSchmiede GmbH

Entwurf für eine neue Oper an anderem Standort im Düsseldorfer Hafen.

Generalsanierung: Deren Kosten werden aktuell vom Kulturdezernat ermittelt. Vorteil: Erhalt des Denkmals. Nachteile: Weitere Kostensteigerungen nicht ausgeschlossen, man bleibt im „alten Korsett". Weiterhin zu geringe Platzverhältnisse, eingeschränkte Funktionsabläufe und fehlender Mehrwert.

Generalsanierung und Erweiterung: Vorteil: Ergänzung heute fehlender Funktionen. Nachteile: Problem der eigeschränkten Funktionsabläufe („altes Korsett") bleibt bestehen. Weitere Kostensteigerungen nicht ausgeschlossen.

Neubau an anderer Stelle: Vorteile: Neubau böte optimale Raumzuschnitte und Funktionsabläufe. Nachverwertung des alten Grundstücks liefert finanziellen Grundstock zur Neubaufinanzierung. Kein Interim nötig. Nachteil: Oper verlässt den zentralen Standort Heinrich-Heine-Allee / Königsallee.

Neubau an alter Stelle: Vorteile: Bau eines „Signature-Buildings" als städtebaulicher Leuchtturm und Brücke zwischen Altstadt und Hofgarten/Gründgens-Platz/Königsallee. Nutzungsmix durch Dachterrasse, Restaurants, Hotel, Tiefgarage mit direktem U-Bahnanschluss Heinrich-Heine-Allee etc. Nachteil: Mindestens 5 Jahre Interimsspielstätte notwendig.

Sich klar werden, was man will

Wir sind der festen Überzeugung, dass es sich lohnt, in der ersten, der Leistungsphase „Null", in der noch keine externen Planer an Bord sind, tief genug zu denken und Projektbudgets dafür angemessen anzusetzen. Für diese wichtige Phase braucht es Zeit, fundierte Vorüberlegungen, dadurch klare Aufgabenstellungen mit Projektgrundlagen und -zielen, die realistische Einpreisung von Projektrisiken und damit zur Aufgabenstellung passende Budgets zu errechnen. Kulturbauten sind keine „normalen" Bauvorhaben. Man bewegt sich hier im Spannungsfeld einerseits beispielsweise starrer Richtlinien der Verordnung für öffentliche Versammlungsstätten und andererseits ganz spezieller technischer und architektonischer Anforderungen für eine flexible künstlerische Nutzung der Räume. Hier können wir als erfahrene, empathische Architekten und Projektsteuerer die Debatte von außen ganz unbefangen führen, weil wir mit dieser Art von Spezialgebäuden und den individuellen Wünschen

der künstlerischen Leitungen bestens vertraut sind. Hinzukommt ein ganz generelles Phänomen, dass nämlich Bauherren die nach Abschluss eines Bauvorhabens in den Folgejahren anfallenden Betriebs- und Bauunterhaltskosten nur selten von vorneherein realistisch mit berechnen lassen. Die Betriebskosten müssen später häufig aus den künstlerischen Budgets finanziert werden, was zu existenziellen Kontroversen in den Häusern führt. Von den notwendigen Budgets für den Bauunterhalt ganz zu schweigen. Auch dieses Problem benennen wir in Düsseldorf offen und fordern die Verwaltung auf, schon jetzt realistische und korrekte Zahlen zu liefern.

Debatten positiv nutzen

Weil aktuelle Negativbeispiele wie die Oper Köln oder die Bonner Beethovenhalle die Steuerzahler zurecht desillusionieren, möchten wir mit unserer Diskussion in Düsseldorf den umgekehrten Trend einläuten. Wir haben den Ehrgeiz, dass das Thema endlich einmal positiv diskutiert wird und dieses Vorgehen anderen Kommunen als Blaupause dient! Mit einem Blick auf die Chancen und nicht nur auf die Risiken. Wir haben daher kurzerhand einen Entwurf einer neuen Oper an anderem Standort, nämlich im Hafen vorgestellt. Dieser Vorschlag führte zu großen Emotionen („Rheinische Elphi“) und einer kontroversen Debatte, allerdings mit dem Ergebnis, dass die Mehrheit der Bürger „ihre Oper“ am bisherigen Standort favorisiert. Daraufhin haben wir auch für den alten Standort einen neuen, spektakulären Entwurf geliefert, der großes mediales Echo und eine Welle der Sympathie für den bisherigen Standort und das Thema Oper auslöste. Plötzlich waren sich alle einig, dass es doch eine gute Idee sei, ein neues Opernhaus zu bauen, was nicht nur beste künstlerische und räumliche Bedingungen bieten würde, sondern zugleich auch kombinierbar wäre mit weiteren bürgerfreundlichen Nutzungen. Von einem eingebauten Hotel über eine Dachterrasse mit spektakulärer Rundum-Sicht über Düsseldorf, von Restaurants bis zu einer Tiefgarage und einem eigenen U-Bahn-Anschluss. „Alles ist möglich, wenn wir nur wollen“, lautet der neue Schlachtruf in der Stadtgesellschaft.

Unser Vorgehen führt dazu, dass sich die Bürger aktiv in die Debatte einschalten und ihrerseits Transparenz von der Verwaltung einfordern. Dass sie sich an der öffentlichen Diskussion beteiligen. Und dies nicht nur mit Leserbriefen, sondern mit öffentlichen Foren und Symposien, die entweder von den örtlichen Medien oder von der Oper selbst mit

ihrem Freundeskreis oder von uns als ProjektSchmiede initiiert werden. Schließlich soll der Politik im Stadtrat ganz konstruktiv geholfen werden, eine sichere Entscheidungsgrundlage zu finden, von der gewiss ist, dass sie von der Mehrheit der Bürgerschaft getragen wird. Nur wenn es diese Debatten vorher gegeben hat, man sich mit allen vier Lösungsszenarien intensiv beschäftigt hat, kann es eine visionäre Entscheidung geben, die über Jahrzehnte trägt und Düsseldorf kulturpolitisch, städtebaulich und architektonisch einen echten Quantensprung beschert.

Dr. Hagen W. Lippe-Weißenfeld *war 2009 bis 2016 Kaufmännischer Direktor und Vorstand der Stiftung Kunstsammlung NRW. Seit 2016 Kaufmännischer Geschäftsführer Meyer Architekten GmbH. Seit 2017 zusätzlich Geschäftsführender Gesellschafter der ProjektSchmiede GmbH. Vorstand der Kulturpolitischen Gesellschaft und NRW-Landesgruppensprecher. Mehr: www.projektschmiede.gmbh*

Dipl.-Ing. Jan Hinnerk Meyer *ist seit 1993 selbstständiger Architekt. 1995 Partner bei Meyer Architekten, ab 2005 dort als Geschäftsführender Gesellschafter. Seit 2017 zusätzlich Geschäftsführender Gesellschafter der ProjektSchmiede GmbH. Mitglied im Bund Deutscher Architekten und in der Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen. Mehr: www.meyer-architekten.de*

SpielRaum für kreative Ideen

CreateNet NRW – Der Weg zu einem Netzwerk kreativwirtschaftlich genutzter Immobilien

Ein Beitrag von Michael Heinze, Svenja Noltemeyer, Thomas von der Fecht

Kreativwirtschaftlich genutzte Immobilien bieten ein besonderes Arbeitsumfeld für kleinere Unternehmen, die innovative und kreative Produkte entwickeln, herstellen und vermarkten. Durch gemeinschaftlich genutzte Güter und Flächen, die Nähe zu KooperationspartnerInnen und ein attraktives Standortimage können Unternehmen profitieren. Die Möglichkeit für NutzerInnen zur Mitgestaltung, ein starkes Community Management sowie der Austausch im Stadtteil fördern die Identifikation und die Zufriedenheit der Unternehmen mit „ihrem" Standort. Zudem schaffen und prägen Unternehmen der Kreativwirtschaft besondere Orte und sie fördern lebendige Nutzungsmischungen.

Im Rahmen des Projektes CreateNet NRW, welches vom Land Nordrhein-Westfalen im Leitmarktwettbewerb CreateMedia.NRW gefördert wurde, wurden insgesamt 15 Standorte der Kreativwirtschaft in Nordrhein-Westfalen und fünf weitere im Bundesgebiet im Hinblick auf ihre Nutzungskonzepte und den Immobilienbetrieb untersucht. Neben der Analyse war es das Ziel des Projektes, die Grundlage für die Bildung eines Netzwerks der StandortbetreiberInnen zu legen.

Welche Ansprüche stellen die Kreativunternehmen an die Immobilie?

Generell bevorzugen Kreativunternehmen urbane Quartiere, die sich im Umbruch befinden. Neben der Lage spielt die Immobilie eine wichtige Rolle: Ausstattung, Atmosphäre, Größe, Flexibilität in der Raumgestaltung sowie der Mietpreis.

Tendenziell sind die Anforderungen der Unternehmen an die Ausstattung der Räumlichkeiten eher gering. Wichtig ist ein neutraler Raum, der Spielraum für die eigene Gestaltung lässt. Wichtig sind eine sehr gute Internetverbindung sowie eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Gestellte Bürogeräte sind willkommene Add-ons.

Wichtig ist, dass die Immobilie die Unternehmen emotional anspricht: Wenn es „Liebe auf den ersten Blick ist", rücken kleine, funktionale Nachteile in den Hintergrund. Als attraktiv werden häufig solche Immobilien empfunden, die sich im Umbruch befinden und dadurch selbst gestaltbar sind. Gerne angenommen werden z.B. alte Industrieliegenschaften, die flexible Flächen bieten und neue Nutzungskonzepte zulassen. Unternehmen der Kreativwirtschaft benötigen je nach Teilmarkt Büro- und Veranstaltungsräume, Ausstellungsflächen, Produktions-, Lager-, und Verkaufsflächen oder Proberäume. Wichtig ist daher eine möglichst vielseitige Flächennutzbarkeit. Für projektorientierte Arbeiten sollte die Flächeninanspruchnahme mit den Anforderungen der Unternehmen wachsen und schrumpfen können.

Ein sehr wichtiges Standortkriterium ist der Mietpreis für die Immobilie. Dabei gilt es zu beachten, dass die Teilmärkte der Kreativwirtschaft heterogen sind und die Preissensibilität stark differenziert ist. Etablierte Unternehmen der Branche sind durchaus in der Lage, höhere Mietpreisniveaus zu tragen, Kleinstunternehmen und Gründer häufig nicht.

Wie entstehen Standorte der Kreativwirtschaft?

Standorte der Kreativwirtschaft zeichnen sich durch eine große Vielfalt aus. Diese Vielfalt bezieht sich sowohl auf die Immobilie selbst (Nutzfläche, Baualter, Branchenstruktur, Mietkonzepte usw.) als auch im Hinblick auf deren Eigentümer- bzw. BetreiberInnen. Allerdings lassen sich vier Hauptmotive identifizieren, die die Personen bzw. Gesellschaften dazu veranlasst haben, eine kreativwirtschaftlich genutzte Immobilie zu entwickeln:

1. Ideale/Idee verfolgen: Es gab eine Gruppe/Person, die eine bestimmte Idee bzw. Vision realisieren wollte und dafür Raum und Ressourcen organisierte. Das war z.B. die Idee, nachhaltige und kreative Projekte partizipativ umzusetzen und Stadt(-quartiere) innovativ „von unten" prägen

zu wollen. Vertreter dieses Typs sind z.B. Utopiastadt in Wuppertal, der Union Gewerbehof in Dortmund oder die Alte Samtweberei in Krefeld.

2. Kreativwirtschaft stärken: Es war das Anliegen der Immobilienbetreiber, die Kreativwirtschaft stärken zu wollen und dafür wurden Immobilie und Mittel organisiert. In der Regel geht die Initiative von kommunalen Wirtschaftsförderern aus wie z.B. beim Kulturwerk Lothringen in Bochum oder der Games Factory in Mülheim an der Ruhr.

3. Gut investieren: Es gab finanzielle Mittel, die in eine Immobilie investiert werden sollten, für die dann ein Nutzungskonzept entwickelt wurde. Auf diesem Weg sind beispielsweise die Elbershallen in Hagen oder das Bankhaus in Mönchengladbach umgenutzt worden.

4. Nutzung für Immobilie finden: Es gab eine besondere (meist leerstehende) Immobilie, für die eine kreative Nutzung gesucht wurde. Beispiele sind z.B. das unit medienhaus in Köln oder das Ledigenheim Lohberg in Dinslaken.

Strategisch gibt es bei der Entwicklung eines Standorts zwei Optionen: **(a)** die Immobilie gestaltet sich prozessorientiert und abhängig den NutzerInnen. Beispiele sind der Union Gewerbehof, das Unperfekthaus in Essen oder Utopiastadt Wuppertal. Alternativ **(b)** wird die Immobilie zielorientiert entwickelt mit starken Vorgaben zu Atmosphäre und Nutzungen wie beispielsweise das Kulturwerk Lothringen oder die Games Factory Mülheim an der Ruhr. Welche Strategie gewählt wird, hängt von den Akteuren und den finanziellen Rahmenbedingungen ab.

Die Faktoren Immobilie und Lage sind dabei rahmengebend für die Möglichkeiten der Standortnutzung und wie sich der Standort auf sein Umfeld auswirkt. Verschiedene Raumgrößen eignen sich z.B. für unterschiedliche Nutzungen. Die Lage einer Immobilie bietet einen individuellen Kontext mit Einschränkungen und Möglichkeiten für die Entwicklung in ihrem Umfeld. Maßgeblich ist der Faktor Mensch. Unter Berücksichtigung ihrer Ziele und Biographien sowie den Rahmenbedingungen (Immobilie und Lage) gestalten und prägen sie das Nutzungskonzept der jeweiligen Standorte.

In den 15 Beispielen aus Nordrhein-Westfalen sind drei Standorte als Initiative aus der Bürgerschaft entstanden (Ledigenheim Lohberg, Union Ge-

werbehof, Utopiastadt) zwei als Initiative aus der Stadtverwaltung (Games Factory, Kulturwerk Lothringen) und zehn aus Initiative der EigentümerInnen/BetreiberInnen (Alte Samtweberei, Bankhaus, Elbershallen, Factory Campus in Düsseldorf, Neuwerker Business Office in Mönchengladbach, Office Center Hoisten in Neuss, Startplatz Köln, super(7000) in Düsseldorf, unit medienhaus, Unperfekthaus).

Stadtteilwirkung und Erfolgsindikatoren kreativwirtschaftlich genutzter Immobilien

Generell ist die Bedeutung des Umfeldes bzw. Quartiers für die kreativwirtschaftlich genutzten Immobilien unterschiedlich. Es lassen sich aber drei Typen unterscheiden:

1. Die Immobilie ist unabhängig vom Umfeld, d.h. hier bestehen keine oder nur sehr schwache Bezüge zum Quartier. Beispielsweise nutzen die Unternehmen einfache Möglichkeiten des Einkaufs oder Restaurants, um sich zu versorgen.

2. Ein urbanes Umfeld, d.h. gute technische und soziale Infrastruktur (z.B. ÖPNV, Restaurants, Cafés, Kitas, ...), ist für die ansässigen Unternehmen wichtig. Das Umfeld der Immobilien ist ein wesentlicher Standortfaktor und trägt zum Vermietungserfolg bei. Diese Immobilien liegen dann entsprechend häufig zentrumsnah und bieten zahlreiche Möglichkeiten der Versorgung.

3. Bei dem dritten Typ besteht ein enger Bezug zum Quartier: Die Immobilien sind ein Nukleus für integrierte Stadtentwicklung. Sie „öffnen" sich zum Stadtteil beispielsweise für Ausstellungen, Konzerte oder Flohmärkte. Im Umfeld dieser Immobilien lassen sich öffentliche und private Investitionen beobachten, die zur Aufwertung der Quartiere beitragen. Häufig bringen sich die Unternehmen in die Entwicklung der Standorte mit ein und gestalten das Nutzungskonzept mit.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Nutzungskonzepte und ihrem Bezug zum Quartier agieren alle untersuchten Standorte - gemessen an ihrer Auslastung - sehr erfolgreich. Es gibt jedoch einige Punkte, die man als erfolgsversprechende Indikatoren benennen kann:

Kooperationen unter den Nutzenden werden begünstigt: Es besteht eine hohe Kommunikationsdichte durch viele funktionierende Treffpunkte im Haus oder durch ein starkes Community Management, d.h. die Firmen können leicht miteinander in Kontakt treten sich miteinander vernetzen.

Individuelle Raumbedarfe können umgesetzt werden: Die (temporäre) Nutzung spezieller Räumlichkeiten ist einfach möglich. Flexible Raumstrukturen und individuelle Einbauten gehen auf die Bedürfnisse der Mietenden ein. Ein hoher Nutzungs- und Funktionsmix ist vorhanden, d.h. vor Ort kann man bspw. Gastronomie-, oder Kulturangebote nutzen und es gibt verschiedene Fachräume (Werkstätten, Seminarräume etc.).

Kreative Dienstleistungen und Produkte sind gut sichtbar: Der Standort hat eine informative und attraktive Außendarstellung, die das Image und die individuelle Atmosphäre hervorhebt. Die ansässigen Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre Produkte und Dienstleistungen vorzustellen und profitieren vom positiven Image des Standortes. Die/der StandortbetreiberIn schafft (gemeinsam mit den Mietenden) kulturelle Angebote, um die Aufmerksamkeit für den Standort zu stärken.

Grundlegende Ausstattungs- und Servicestandards sind vorhanden: Ein gastronomisches Angebot ist vorhanden, um den Austausch zu fördern. Es gibt ausreichend viele und passende Konferenz- und Besprechungsräume, deren Kosten nur bei Nutzung anfallen. Der digitale Ausbau entspricht den Bedürfnissen der MieterInnen und wird laufend angepasst. Es gibt ein Angebot vielfältiger Mietoptionen vor Ort, um Start-Ups, etablierte Unternehmen, Non-Profit-Akteure und Gästen passende Angebote machen zu können. Ein empathischer und zuverlässiger „Kümmerer“ vor Ort hat ein Ohr für die MieterInnen und deren individuelle Bedürfnisse.

Derzeit sind kreativwirtschaftlich genutzte Immobilien in Nordrhein-Westfalen wenig sichtbar. Auch untereinander bestehen kaum Kontakte zwischen den BetreiberInnen. Dabei gibt es vielfältige Themen, die im Rahmen eines Netzwerks gemeinsam bearbeitet werden könnten:

> Die Positionierung und Sichtbarkeit der etablierten lokalen Standorte gegenüber den neuen, bundesweit bzw. international agierenden Anbietern.
> Die Akquisition öffentlicher Fördermittel.

> Der Wunsch nach einem Informationsaustausch zwischen den jungen, sich im Aufbau befindlichen Standorten, und den bereits am Markt etablierten Standorten.

Das Projekt CreateNet NRW konnte dazu anregen, dass sich ab 2019 die StandortbetreiberInnen stärker als bislang vernetzen werden.

Dipl.-Ing. Michael Heinze, *Stadtplaner AKNW war zehn Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Bergischen Universität Wuppertal am Fachgebiet Ökonomie des Planens und Bauens. 2010 gründete er mit Prof. Guido Spars und Dr. Roland Busch das Institut für Raumforschung & Immobilienwirtschaft in Dortmund (iri-dortmund.de).*

Dipl.-Ing. Svenja Noltemeyer *hat das Büro für Möglichkeitsräume gegründet und ist als Vorstandsmitglied bei den Urbanisten aktiv. Sie entwickelt kreative Räume, berät und initiiert Netzwerke, ist konzeptionell tätig und moderiert regionale Foren sowie Stadtgespräche zu Kultur, Kreativwirtschaft und partizipativer Stadtentwicklung.*

Thomas von der Fecht*, Dipl.-Ing. Landespflege, leitet seit 2000 die Geschäftsstelle Rheinland des Unternehmensverbands netz NRW – Verbund für Ökologie und soziales Wirtschaften e.V. (www.netz-nrw.de) und ist dort u.a. als Projektentwickler und -berater sowie Netzwerkmanager tätig.*

Ein anderes Arbeiten

Visionen eines nachhaltigen Kulturmanagements

Ein Beitrag von Marc Wagenbach

Das 21. Jahrhundert ist ein Zeitalter massiver Veränderungen und das nicht nur in den Künsten. Das Digitale verdrängt tradierte Angebote des Ästhetischen wie Theater, Oper oder Tanz. Städte und Metropolen bemühen sich um ihr alterndes Kernpublikum und schwindende Zuschauerzahlen. In vielen Regionen der Republik kämpft die Freie Szene um die langersehnte Institutionalisierung und Wege aus prekären Arbeitsverhältnissen. Das Ästhetische, das über Jahrhunderte in den Künsten monopolisiert wurde, ist längst im Kontext einer spätkapitalistischen Konsumgesellschaft aufgegangen. Was ist dann noch das Besondere künstlerischer Arbeitsprozesse? Was ist der Wert der Kunst?

Das Ästhetische, das über Jahrhunderte in den Künsten monopolisiert wurde, ist längst im Kontext einer spätkapitalistischen Konsumgesellschaft aufgegangen.

Meine folgenden Überlegungen sind ein Beitrag zur Frage nach einer „Nachhaltigkeit“ im Kontext freier Kunstproduktion im Bereich Tanz, Performance und Theater. Sie stellen einen Ausgangspunkt einer Diskussion über innovative Strukturen und Praktiken des Produzierens im künstlerischen Bereich dar, fernab neoliberaler Evaluationsrhetorik und allgemeinem Optimierungswahn. Es geht darum, Selbstverständnisse und Arbeitsmodi von Akteur*innen der Freien Szene zu reflektieren, deren Arbeit ich in den letzten zwanzig Jahren als Dramaturg und Kulturmanager vor allem im Bereich Tanz ausgiebig begleiten durfte. Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Und was sind Visionen eines nachhaltigen Produzierens in der Kunst?[1]

In seinem Buch: „Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels“ (2018) beschreibt Uwe Schneidewind das Thema der Nachhaltigkeit in all seinen kulturellen, ökologischen, technologischen und wirtschaftlichen Facetten. Er und das Team des Wuppertal Instituts entwickeln Zukunftsperspektiven einer Welt, die das andauernde Expansionsdenken des 19. und 20. Jahrhunderts und den Glauben eines grenzlosen Wachstums problematisieren. Nachhaltige Entwicklung ist nicht nur eine proklamierte Forderung nach gesellschaftlicher Transformation und strukturellem Wandel, sondern vielmehr ein genuin kulturelles, d.h. zivilisatorisches Projekt.

> „Im Kern handelt es sich bei der Idee Nachhaltiger Entwicklung, um ein kulturelles Projekt. Nachhaltige Entwicklung beschreibt einen weiteren Schritt in der Entwicklung menschlicher Zivilisation hin zu einer Welt, in der die Würde und die Erfahrungsmöglichkeiten von Menschen überall auf dieser Welt heute und in Zukunft Kompass für gesellschaftliches, politisches und ökonomisches Handeln sind.“2

Basierend auf Schneidewinds Ausführungen frage ich mich, ob eine Diskussion des Aspekts der Nachhaltigkeit, auch eine andere Arbeitsweise im Bereich künstlerischer Produktion provozieren kann. Was ist die „Würde“ einzelner Akteur*innen in der Kunst? Wie wäre es, wenn es nicht nur um ein ressourcenorientiertes Arbeiten (mental, ökonomisch, zeitlich) ginge, sondern, wenn die Art und Weise des Produzierens, selbst zum Motor eines allgemeinen gesellschaftlichen Wandels hin zu einem nachhaltigen kulturellen Handeln würde? Oder ist das Maßlose, das exzessive Arbeiten die Freiheit der Kunst?

Abkehr von alten Selbstverständnissen

Das Arbeiten als freischaffender Kulturmanager ist gekennzeichnet vom Exzess der Arbeit. Es obliegt einer stillschweigenden Übereinkunft, dass nicht nur Künstlerinnen und Künstler Verausgabung als Moment ihres kreativen Arbeitsprozesses ansehen, sondern, dass das Moment der Erschöpfung, alle Akteur*innen künstlerischer Produktion miteinbezieht: vom Moment der Konzeption und Akquise, der Durchführung, bis hin zur Fertigstellung, Dokumentation und weiteren Vermarktung – meist unter schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen. Byung-Chul Han beschreibt dieses sich optimierende Subjekt als „erschöpften Prometheus“,

1 *Dieser Beitrag ist im Rahmen des transdisziplinären Forschungsprojektes: „Reformer. Nachhaltiges Kulturmanagement im 21. Jahrhundert“ am internationalen Forschungszentrum für zeitgenössische Künste Ekeby in den Niederlanden entstanden. http://ear.productions*

2 *Uwe Schneidewind. Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Frankfurt a. M.: S. Fischer Verlag, 2018, S. 23.*

3 *Byung-Chul Han. Müdigkeitsgesellschaft. Burnoutgesellschaft. Hoch-Zeit. Berlin: Matthes & Seitz Verlag, 2016, S. 5.*

der nach Hans Auffassung zum Protagonisten der heutigen „Müdigkeitsgesellschaft“ (Han 2016) geworden ist: gut vernetzt, konkurrenzbewusst, motiviert, selbstoptimiert, depressiv.

> „Der Mythos des Prometheus lässt sich zu einer Szene des psychischen Apparates des heutigen Leistungssubjekts umdeuten, das sich selbst Gewalt antut, das mit sich selbst Krieg führt. Das Leistungssubjekt, das sich in Freiheit wähnt, ist in Wirklichkeit gefesselt wie Prometheus.“[3]

Gerade die ökonomische Planungsunsicherheit projektbezogenen Arbeitens, die langjährige Aneinanderreihung von Projektanträgen und der Mangel an Verstetigungsmodellen, kreieren für viele Akteur*innen eine Sphäre exzessiven Produzierens, die zu einem Raubbau an den persönlichen Ressourcen führt. Es ist der Modus eines „Immer-Weiter-Machens“, der das habituelle Arbeiten mit seinen stillschweigenden Routinen und unreflektierten Arbeitsabläufen nie in Frage stellt. Nie, weil es keine Zeit gibt. Oder, weil kein Geld dafür da ist. Oder, weil kein Geld dafür verwendet werden soll: bis zum Kollaps. Eine archaische Selektion, die meist im voranschreitenden Alter zunimmt. Ein Wissen und eine Expertise über Arbeitsprozesse, die dann meistens einfach verloren geht.

Es geht darum, einen Erfahrungstransfer zu ermöglichen, der einen Aspekt in der Debatte nachhaltiger Entwicklung darstellt.

Wir müssen aber in Zukunft vielmehr darüber nachdenken, wie wir das Wissen älterer Kolleg*innen und ihre Erfahrungen, besser nutzen können. Dazu bedarf es einer neuen Struktur, das Wissens um das Wissen in der Kunstproduktion zu organisieren. Es geht darum, einen Erfahrungstransfer zu ermöglichen, der einen Aspekt in der Debatte nachhaltiger Entwicklung darstellt: eine Reflexion der eigenen Leistungsbereitschaft, eine Analyse habitueller Arbeitsabläufe und die Integration unterschiedlicher Formen von Wissen über künstlerische Produktionsprozesse.

[3] *Byung-Chul Han. Müdigkeitsgesellschaft. Burnout-gesellschaft. Hoch-Zeit. Berlin: Matthes & Seitz Verlag, 2016, S. 5.*

Nachhaltiges Produzieren

Im Folgenden habe ich fünf Punkte zusammengestellt, die für mich zentral in der Entwicklung eines nachhaltigen Produzierens in künstlerischen Arbeitsprozessen sind. Dabei geht es: einerseits, um den Bereich der Produktion sowie andererseits, um eine Vertiefung und Neuausrichtung des Verhältnisses von Produzierenden und Publikum. Meine Überlegungen sind bezogen auf die Generierung eigener Fähigkeiten und fordern die Reflexion von Arbeitsprozessen, die gleichsam eine Artikulation politischer Ziele (wie z.B. der Diskussion über ein Grundeinkommen in der Kunst oder der Durchsetzung von Mindestlöhnen) implizieren. So geht es um die Schaffung einer Sprachfähigkeit in der Kunst: 1.) untereinander, d.h. in Arbeitsprozessen, 2.) mit dem Publikum (Vermittlung von Prozessen) und 3.) in der Einforderung und Benennung politischer Ziele (politische Partizipation und Solidarität).

Die Fähigkeit zur Kommunikation und gemeinschaftlicher Reflexion von Arbeitsprozessen ist eine Basis nachhaltigen Produzierens.

1. Arbeitsprozesse reflektieren und Kommunikationsstrukturen etablieren In künstlerischen Arbeitsprozessen muss die Möglichkeit besteht, Bedürfnisse, Ängste und Unsicherheiten verbal artikulieren zu können. Wie kann man gemeinsam eine Sprache finden, die nicht nur zur Präzision der ästhetischen Fragestellung führt, sondern in dem alle Akteur*innen sich mit ihren Bedürfnissen einbringen können? Der Mythos des „sprachlosen Künstlers“ mag in manchen historischen Konstellationen seine Berechtigung gehabt haben, heutzutage halte ich ihn jedoch für veraltet. Die Fähigkeit zur Kommunikation und gemeinschaftlicher Reflexion von Arbeitsprozessen ist eine Basis nachhaltigen Produzierens.

2. Ziele gemeinsamen Arbeitens definieren An die Aspekte Kommunikationsfähigkeit und Reflexion künstlerischen Arbeitens schließt sich die Fähigkeit der Festlegung gemeinsamer Ziele und Handlungsmuster an. Warum arbeiten wir als Gruppe zusammen? Welche Werte bedingen unsere Arbeitsprozesse? Und wie können wir diese generieren? Respekt, Offenheit und Vertrauen sind Säulen kreativer Arbeitsprozesse. Diese müssen von Gruppen produziert werden.

3. Verstetigung der Arbeit Es sollte einzelnen Akteur*innen und Gruppen die Möglichkeit gegeben werden, in einem Team, d.h. über ein einzelnes Projekt hinaus, zu arbeiten. Die Kenntnis von Arbeitsroutinen, künstlerischen Vorlieben und habituellen Abläufen kann zu einer massiven Reduktion an Ressourcen (ökonomisch, zeitlich, mental) führen. Zudem besteht die Möglichkeit im gemeinsamen Austausch, durch Kenntnis der künstlerischen Arbeit der anderen Akteur*innen und ihrer Stärken und Schwächen, das ästhetische Profil der Gruppe und ihrer Arbeit zu stärken und sich dadurch klarer im Markt zu positionieren.

4. Politisch sein und Rechte einfordern Um diese Arbeitsprozesse durchführen zu können, muss es eine finanzielle Planungssicherheit für die involvierten Gruppen geben. Daher ist für eine nachhaltige Entwicklung - besonders im freien Kultursektor - eine öffentliche Debatte um die Durchsetzung von Mindestlöhnen und die Diskussion über ein künstlerisches Grundeinkommen essentiell. Eine nachhaltige Entwicklung in der Freien Szene lässt sich nur dann implementieren, wenn eine Planungssicherheit für alle beteiligten Akteur*innen gegeben ist.

Es geht darum, die Identifikation von Zuschauergruppen mit einer spezifischen ästhetischen Arbeit zu garantieren.

5. Für wen machen wir Kunst? Eine intensive Beziehung zum Publikum Ein wesentlicher Bestandteil nachhaltigen Produzierens ist die Etablierung einer tiefen Beziehung zwischen Produzierenden und Publikum. Wie vermitteln wir Arbeitsprozesse? Für wen wird produziert? Dient eine künstlerische Produktion der subjektiven Selbstbeschau, oder möchte man eine vielschichtige Öffentlichkeit ansprechen? Was sind die Themen, die gewählt werden? Inwiefern integrieren sie die Bedürfnisse und Anliegen der jeweiligen Stadtgesellschaften? Die strategische Einbeziehung des Publikums in die Entwicklung (Themensuche), Vermittlung (Arbeitsprozesse) und Nachbereitung (Gespräche und weitere interaktive Formate), beschreibt eine weitere Säule nachhaltigen Produzierens. Es geht darum, die Identifikation von Zuschauergruppen mit einer spezifischen ästhetischen Arbeit zu garantieren.

Um das Thema „Nachhaltigkeit“ kulturell, politisch und ökonomisch implementieren zu können, bedarf es nach Schneidewind eines anderen modus operandi, d.h. einer Fähigkeit, bestehende Praktiken des Wirt-

schaftens und Lebens neu zu denken. Dies Fähigkeit eines anderen gemeinschaftlichen Agierens beschreibt er als „Zukunftskunst".

> „Zukunftskunst bezeichnet die Fähigkeit von Politik, Zivilgesellschaft, Unternehmen, Wissenschaft und allen Pionieren des Wandels, grundlegende Transformationsprozesse von der kulturellen Vision der Nachhaltigkeit her zu denken und von dort institutionelle, ökologische und technologische Perspektiven zu entwickeln."[4]

[4] *Uwe Schneidewind. Die Große Transformation, 2018, S. 21.*

Dahingehend kann das Feld der Kunst selbst zu einem „Pionier des Wandels" (Schneidewind) werden, indem es nicht nur Themen einer ökologischen, ökonomischen, technologischen und kulturellen Wende, wie z. B. der Konsum-, Energie-, Ressourcen- und Mobilitäts-, Ernährungs-, urbaner oder industrieller Wende aufgreift und künstlerisch thematisiert. Vielmehr muss es tradierte Wirtschafts- und Lebenspraktiken aus Sicht der Nachhaltigkeit neu denken und infrage stellen, um einen spezifischen Transformationsprozess zu durchlaufen. Jedoch benötigen wir für diesen Umbruch nicht nur ein neues Selbstverständnis und Visionen gemeinsamen Arbeitens, wofür ich erste Beispiele genannt habe. Vielmehr bedarf es einer Veränderung struktureller und institutioneller Rahmen- und Förderbedingungen.

Es geht um eine politische Diskussion eines anderen Arbeitens - und das nicht nur in der Freien Kunst. Es liegt nun an uns, diesen Transformationsprozess zu beginnen oder einfach weiterzumachen - bis zur nächsten Erschöpfung.

Dr. Marc Wagenbach *war von 2009 bis 2013 wissenschaftlicher Leiter der Pina Bausch Foundation und gründete 2014 das internationale Forschungszentrum für zeitgenössische Künste Ekeby. Seit 2016 arbeitete er als Lehrbeauftragter, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Kongressmanager („OverFlow"/Performance Studies international/PSi#23) an der Universität Hamburg (Performance Studies). Mehr unter: ear.productions*

Meet me baby one more time

Kulturmanagement-Tagungen sollten mehr sein als nur ein Sehen- und Gesehen-Werden!

Ein Kommentar von Julia Jakob

Ich hatte viel zu tun im vergangenen Jahr: So habe ich seit November 2017 allein sechs Tagungen besucht, die ich für unsere LeserInnen auf kulturmanagement.net kritisch nach ihrer Praxistauglichkeit und Erkenntniserweiterung abgeklopft habe. Für 2019 sind Teilnahmen an zwei Tagungen fest geplant, weitere werden sicher hinzukommen. Denn obwohl Kulturmanagement als Branche eine Nische darstellt, gibt es mittlerweile eine Vielzahl an Tagungen und ähnlichen Formaten. Dabei soll es – so schreiben es die VeranstalterInnen – neben der Vernetzung mit wichtigen AkteurInnen vor allem um den Austausch und Diskussionen zu aktuellen Themen und Belangen, die die tägliche Arbeit von KulturmanagerInnen betreffen, gehen. Bestenfalls. Die meisten, der von mir besuchten Tagungen, ließen hier allerdings noch Luft nach oben, weshalb meine Nachberichte nie ohne Krittelei ausfielen. Damit aber aus „wünschenswert wäre“ künftig „besonders gelungen“ wird und man als KulturmanagerIn mehr als nur Kontakte mitnimmt, meine Top-3 der Kritikpunkte in ungeordneter Reihenfolge.

Zu weit gespannte Bögen

Was mir besonders auffiel, waren die ambitionierten Umfänge der jeweiligen Mottos, die innerhalb von zwei bis drei Tagen – also innerhalb kürzester Zeit – in verschiedenen Panels diskutiert werden sollten. So war ich beispielsweise 2017 und auch 2018 bei meiner Teilnahme am KulturInvest!-Kongress sehr gespannt, was sich hinter „Digital und mit allen Sinnen“ sowie „Kultur im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Ästhetik“ verbergen würde. Insgesamt boten beide Kongresse ein gut durchmischtes Programm, bei dem versucht wurde, jedes Panel konkret auf das Kongressthema zu beziehen. Auf diese Weise zog sich ein roter Faden durch die jeweiligen Kongresstage. Dabei passte 2018 aufgrund des weiten Feldes

zwischen „Effizienz und Ästhetik“ vieles in das Motto, was einerseits gut ist, um die Vielschichtigkeit des Themas aufzuzeigen. Andererseits wird es mit so einem weitgespannten Bogen schwierig, den Überblick zu behalten und festzumachen, was eigentlich wirklich wichtig für die tägliche Arbeit im Kulturbetrieb ist. Welche Auswirkungen dieses Spannungsfeld beispielsweise auf das Thema Personal(-entwicklung) im Kulturbereich hat, wurde in keinem gesonderten Panel sondern lediglich in einem einzelnen Vortrag bedacht und damit unzureichend beleuchtet. Stattdessen waren einige der Vorträge von einer Redundanz geprägt, da Themenfelder auseinandergerissen wurden, die eigentlich zusammengehören. Hier wäre ein klarerer Fokus sicherlich hilfreich gewesen.

Mit so einem weitgespannten Bogen wird es schwierig, den Überblick zu behalten und festzumachen, was eigentlich wirklich wichtig für die tägliche Arbeit im Kulturbetrieb ist.

Darüber hinaus erachtete ich 2017 nur den Themenschwerpunkt der Digitalisierung als wirklich relevant. Denn, dass diese auch die Kultur grundlegend nicht nur hinsichtlich ihrer Vermarktung und Vermittlung verändern wird, bezweifelt heute kaum noch jemand. Aber lässt sich das auch von multisensorischen Ansätzen sagen? Ist es für Kulturbetriebe derzeit wirklich relevant, einen unternehmensspezifischen Duft oder Geschmack zu entwickeln, wo sie doch oft kaum genug Geld für Social Media-ManagerInnen haben? Oder wäre es nicht wichtiger, dass sie ihre spezifische Situation, ihre Ziele und Methoden reflektieren und erst einmal ihre Zielgruppenansprache und Aspekte der Besucherorientierung voranbringen? Natürlich dürfen sich Kulturbetriebe nicht gegen sinnvolle Trends verwehren, wenn sie auch in Zukunft bestehen und attraktiv sein wollen. Aber ebenso sollten die Themen der Panels Probleme der alltäglichen Arbeit der Kulturschaffenden auf dem Schirm haben und diese aufgreifen. So wurden beispielsweise 2017 besonders im Vortrag zum „Urheberrecht im digitalen Zeitalter“ Antworten auf die Fragen vermisst, die für Kultureinrichtungen noch immer brandaktuell und Bestandteil der täglichen Arbeit sind: Sind Selfies mit Ausstellungsstücken oder Mitschnitte von Theaterstücken sowie Konzerten, die anschließend im Netz geteilt werden, als Arbeit von Micro-InfluencerInnen zu sehen und damit positiv für das jeweilige Haus? Oder muss man solche Handlungen als Urheberrechtsverletzung betrachten und entsprechend ahnden? Stattdessen vertröstete der Experte auf die potenzielle Auseinan-

dersetzung mit diesen Themen im nächsten Jahr. Ebenso wäre das Thema Datenschutz hinsichtlich der DSGVO damals sicherlich spannend und wirklich hilfreich gewesen. Hier fragte ich mich also, ob der Bogen hinsichtlich der Multisensorik nicht zu weit gespannt wurde: Inwieweit ist sie tatsächlich die zweite große Herausforderung und ein dringend umzusetzender Ansatz im Kulturmarketing?

Nichtsdestotrotz wurde zudem an vielen Stellen vor allem über das zwar wichtige Was geredet, anstatt das Wie und klare Ziele zu formulieren, was nicht zuletzt auch ein Problem des zu weitgespannten Bogens ist.

Ähnlich verhielt es sich auf dem dreitägigen TRAFO „Ideenkongress zu Kultur, Alltag und Politik auf dem Land". Um nicht nur über „das Land" zu sprechen, sondern wirklich mit dessen AkteurInnen zu kommunizieren, war die Tagung interdisziplinär angesetzt. Vom Bienenzüchter über die städtische Kulturbeauftrage bis hin zum Geschäftsführer eines bundesweiten Verbands war alles mit dabei. Die 400 TeilnehmerInnen konnten ihre Perspektiven und Ansätze miteinander austauschen. Widersprüchliche Positionen und Überzeugungen waren von Veranstalterseite explizit gewünscht. Das ist einerseits wirklich lobenswert, denn damit wurde der Kongress seinem Anspruch gerecht, einen realitätsnahen Querschnitt des Alltags in ländlichen Räumen abzubilden, der deutlich machte, dass das Land kein reines Lokalthema ist. Andererseits war es damit schwierig, sich für einen Themenraum zu entscheiden, hatten doch alle eine Relevanz. Daher wäre es wünschenswert gewesen, die Abschlussgespräche als Fazit vor dem gesamten Plenum stattfinden zu lassen. Glücklicherweise wurden viele Vorträge und Podiumsgespräche auf Video mitgeschnitten und sind online einsehbar, wodurch man sich im Nachhinein noch einen Gesamtüberblick verschaffen kann. Nichtsdestotrotz wurde zudem - wie in der Kultur üblich - an vielen Stellen vor allem über das zwar wichtige Was geredet, anstatt das Wie und klare Ziele zu formulieren, was nicht zuletzt auch ein Problem des zu weitgespannten Bogens ist.

Theorien sind prima Verstecke

Hinsichtlich des Schwerpunkts etwas eingegrenzter war die 11. Jahrestagung des Fachverbands für Kulturmanagement. Der Begriff „Cultural Leader-

ship“ wurde hierbei – zurecht – heiß diskutiert und nach seiner Implikation für hiesige Kultureinrichtungen befragt. Wie unterschiedlich die Definitionen und Herangehensweisen an dieses Thema sind, zeigte sich schon an den KonferenzteilnehmerInnen. Neben WissenschaftlerInnen, Fach- und Führungspersonen waren auch zahlreiche BerufseinsteigerInnen und Studierende in Hamburg anwesend. Letztere nicht nur, weil zusammen mit der Fachverbandstagung auch die erste internationale Studierendenkonferenz stattfand. Vielmehr ist der Wunsch nach einer neuen Richtung im Kulturmanagement sehr stark, wobei Menschen und Konzepten, die es auf diesen Weg führen, entsprechend gefragt sind.

Vielmehr ist der Wunsch nach einer neuen Richtung im Kulturmanagement sehr stark, wobei Menschen und Konzepten, die es auf diesen Weg führen, entsprechend gefragt sind.

Alles in allem wurde aber mit dieser Tagung deutlich, dass es bisher noch immer kein einheitliches Verständnis des Cultural Leadership gibt, weshalb mitunter viel unnötige Energie auf Begriffsklärungen verwendet wurde und praktische Umsetzungen erst in zweiter Instanz eine Rolle spielten. Christian Holst, Kulturmanager und Dozent an der Züricher Hochschule der Künste, fasste dies in einem Tweet zur Tagung mit „Da ist von charismatischer oder wirkungsorientierter Führung bis zum Cultural Entrepreneur alles dabei“ zusammen. Es war schlicht ein Verstecken hinter Theorien, anstatt einfach zu machen. Angesichts des Themas scheint das besonders paradox, denn ein Cultural Leader kann nur jemand sein, der etwas verändern will, der Visionen entwickelt und seine MitarbeiterInnen langfristig motiviert, ohne auf Macht zu setzen. Deshalb ist es wichtig, dass Leadership als Haltung nicht nur in der oberen Führungsriege stattfindet. Wenn Kultur sich als Motor der Gesellschaft versteht, der Reflektion und neue Perspektiven fördern will, muss dieses Vorhaben auch in den Einrichtungen gelebt werden. Dazu gehören neben Mut und visionären Ideen auch Fairness und Diversität. Hier haben auch die Studiengänge einen großen Nachholbedarf, Führungskompetenzen und Visionen an die heranwachsende Generation zu vermitteln. Dazu braucht es natürlich vor allem DozentInnen, die zum einen wissen, um was es geht und die zum anderen gewillt sind, solche „neumodischen“ Konzepte umzusetzen.

Dass es bisher daran und am Empowerment mangelt, machten wiederum die Gespräche und die eher geringe TeilnehmerInnenzahl des zweiten SyncTanks für Studierende im Juni/Juli durchaus deutlich: Trotz aller Begeisterung ist der Kulturmanagement-Nachwuchs ebenso sehr zurückhaltend und könnte stärker an Lösungen für aktuelle Herausforderungen mitarbeiten, anstatt wie viele VertreterInnen der vorherigen Generationen vor allem problemorientiert zu denken und zu lange über Begrifflichkeiten und Theorien zu diskutieren. Dafür müssten Mut und Eigeninitiative beim Nachwuchs stärker gefördert werden. Die Leidenschaft und das Engagement kann nur Früchte tragen, wenn die Studiengänge ihre Lehrinhalte praxisorientiert ausrichten, aktuelle Probleme einbeziehen und die Studierenden ermuntern, Lösungsansätze dafür zu entwickeln. Denn was nützt einem die tollste Kulturtheorie, wenn man nicht weiß, wie man eigentlich finanzielle Unterstützung für ein Projekt bekommt?

Dafür müssten Mut und Eigeninitiative beim Nachwuchs stärker gefördert werden.

KulturmanagerInnen aller Generationen, vereint euch!

Hier wäre es also auch hilfreich, Studierende und BerufseinsteigerInnen auf den großen Tagungen mehr mit einzubeziehen. Denn wenngleich die Fachverbandstagung mit guten Beispiel voranging, sind angehende KulturmanagerInnen auf den meisten anderen Konferenzen bisher Mangelware. Ihre aktive und frühzeitige Teilnahme an solchen Tagungen ist aber extrem wichtig, betrachtet man den Wandel, vor dem der Arbeitsmarkt Kultur steht. Denn wie aus allen Vorträgen zu diesen Generationen hervorgeht, haben diese völlig andere Erwartungen an den Umgang mit Themen wie Digitalisierung, Globalisierung oder zeitgemäße Arbeitsweisen. Warum also immer nur über die Gen Y (und X) reden, anstatt mit ihnen direkt zu kommunizieren? Dass der Kulturmanagement-Nachwuchs wirklich Redebedarf mit den „Großen“ hat, wurde ebenfalls beim zweiten SyncTank für Studierende deutlich. Um einen Einblick in den Status quo des Kulturbetriebs zu bekommen, gaben Stefan Frucht, Benjamin Andrae und Christian Holst zum Einstieg kurze Keynotes zu Kollaboration, Change Management und Digitalisierung. Es wurde erschreckend deutlich, dass nur wenige der Teilnehmenden im Rahmen ihres Studiums bisher mit diesen aktuellen und heiß diskutierten Kulturmanagement-Themen in Kontakt gekommen sind.

Entsprechend groß war der Diskussionsbedarf, der in 21 BarCamp-Sessions befriedigt werden sollte. Aufgrund der strengen Zeitvorgabe von 30 Minuten und der freien Themenwahl blieben viele Sessions zwar ohne konkretes Ergebnis, lieferten aber durchaus wichtige Impulse für die TeilnehmerInnen. Damit spiegelt das Format auch einen wichtigen Anspruch des Sync-Tanks wider: Miteinander ins Gespräch zu kommen und sich zu verbinden. Nur schade, dass diese durchaus wichtigen und guten Ideen von den großen PlayerInnen – die drei Keynote-Speaker und einige wenige Teilnehmende ausgenommen – ungehört blieben. Daher wären für die Zukunft weitere neue Formate und mehr Veranstaltungen wünschenswert, die generationsübergreifenden Austausch ermöglichen.

Traut euch aus eurer Blase raus!

Was die zu weit gespannten Bögen anbelangt, könnte es Kulturmanagement-Tagungen helfen, einen Blick in spartenspezifischere Kongresse zu werfen. So bieten Veranstaltungen, wie beispielsweise die Heidelberg Music Conference, der Deutsche Orchestertag und die Museumsmanagement-Tagung oftmals mit einem klareren Fokus auf ein bestimmtes Thema einen besseren Überblick. Dadurch bleibt mitunter Platz für Workshops und ähnliche Formate, die den Teilnehmenden bestenfalls anwendbares Know-how für ihre tägliche Arbeit vermitteln.

Denn aus solchen Geschichten des Scheiterns kann man mehr lernen, als aus jeder Erfolgsgeschichte.

Neben den vielen Best-Practice-Beispielen, die selbstverständlich wichtige Impulse geben, wäre es doch ebenso spannend, Stimmen zu „Worst-Practice-Beispielen“ hören zu können. Denn aus solchen Geschichten des Scheiterns kann man mehr lernen, als aus jeder Erfolgsgeschichte. Ein Format, das nicht neu erfunden werden müsste, sondern von den erfolgreichen FuckUp Nights übernommen werden kann. Scheitern kann so gesellschaftlich, politisch und persönlich entstigmatisiert werden und als wichtiger und lehrreicher Impuls aufgenommen werden. Das ist vor allem für den Kulturbetrieb relevant und wird bereits von verschiedenen AkteurInnen gewünscht.

Und bitte endlich Mut zur Durchmischung der Generationen. Wir haben alle etwas beizutragen. So waren es bei meinen Tagungsbesuchen neben den Vorträgen von gestandenen AkteurInnen vor allem jene der heranwachsenden KulturmangerInnen, die lehrreich waren, zum Nach- und Umdenken anstießen und/oder Begeisterung hervorriefen. Junge KulturmanagerInnen sind nah an den Zielgruppen, über die geredet wird, kennen deren Bedarfe und sie halten sich nicht lange mit Begriffserklärungen und Theorien auf. Und: Sie kennen sich als digital natives mit digitalen Themen schlicht besser aus. Das kann man auch als TagungsausrichterIn einfach mal akzeptieren. Nur so wird eine generationsübergreifende Kommunikation möglich und Vernetzung mit anderen Menschen zur Inspiration.

Julia Jakob *studierte Musikwissenschaft und Kulturmanagement an der Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar und hat Anfang März ihren Master beendet. Seit Januar 2017 unterstützt sie unsere Online-Redaktion und hat im April bei uns ihr Volontariat begonnen.*

Anzeige

Über den Versuch eines Theaters für alle

Ein Beitrag von Romi Domkowsky

Als wir im neuen künstlerischen Leitungsteam des Theater Oberhausen unsere erste Spielzeit (2017/2018) vorbereiteten, war klar, dass wir nicht nur einen beachtenswerten Spielplan zusammenstellen, neue Formen der kollektiven Zusammenarbeit ausprobieren, flachere Hierarchien installieren und gerechte Bezahlung einführen wollten. Uns war in besonderer Weise daran gelegen – und dieser Wunsch wurde auch aus der Stadt an uns herangetragen – das Theater für die Stadt und hin zur Stadt zu öffnen.

Die Stadt im Theater

Kulturvermittlung bedeutet für uns am Theater Oberhausen die Gestaltung künstlerischer Kontexte zum einen mit dem Ziel, Zugänge zu eröffnen, Anknüpfungspunkte und Bezüge für unterschiedliche kulturelle Interessen zu ermöglichen. Gleichzeitig wollen wir damit aber auch Verbindungen herstellen zwischen verschiedenen Gruppen und Kulturen. So entwickeln wir Formate, die auch und gerade Menschen in das Theater einladen, die sonst nicht hierherkommen. Dabei geht es nicht nur um die Begegnung mit Kunst, sondern auch um ein Miteinander.

Wir gehen davon aus, dass es in den unterschiedlichen Communities einen großen kulturellen Schatz gibt, den wir anerkennen und wertschätzen wollen und für die unser Theater ein Repräsentationsort sein kann. Deshalb geben wir verschiedenen Menschen und Gruppen Möglichkeiten, ihre eigenen kulturellen Praxen in das Theater hineinzutragen und hier zu zeigen, wie zum Beispiel bei dem Konzert der israelischen Sängerin NOA im Dezember 2017, bei einer gemeinsamen Aktion mit dem polnischen Kulturcafé „Gdanska“ zur Inszenierung „Der futurologische Kongress“, dem Konzert eines

kosovarischen Kammerchors im Oktober 2018, in unserer Late-Night-Reihe SPÄTI oder den von der griechischen Community initiierten, regelmäßig stattfindenden Paradoxon-Sessions. Verdichtet hat sich unser Bemühen im d.ramadan, einer viel beachteten und sehr gut besuchten interreligiösen und interkulturellen Veranstaltungsreihe über Spiritualität, Ritual und Gemeinschaft mit Lesungen, kleinen Inszenierungen und Vorträgen aus unterschiedlichen Kulturkreisen während des Ramadans, die jeweils mit einem gemeinsamen Essen zum Sonnenuntergang endeten.

Wir greifen Impulse aus der Stadt auf. Sie finden sich in der Spielplangestaltung (wie „Das dritte Leben des Fritz Giga“, ein Stück über den Oberhausener Antifaschisten), der Installation partizipativer Projekte und der Entwicklung neuer Formate und Festivals (wie dem Minifestival zum 8. März 2018 oder dem geplanten Inklusiven Theaterfestival) wieder. Inzwischen weiten sich erste Projekte in Richtung Community Arts aus. Insbesondere bei der alljährlichen Prozession zum Theaterfest und beim Stadtprojekt „Schuld und Sühne“, an dem mehr als 70 Oberhausener*innen gemeinsam Dostojewskis Roman erzählten, können wir von Sozialrauminszenierungen sprechen, bei denen das Theater in den Sozialraum hineinwirkt, der Sozialraum aber auch einen Einfluss auf die künstlerischen Aktionen des Theaters hat.

Theater in der Stadt

Wir haben uns von Anfang an bemüht, Communities gezielt anzusprechen. Wir versuchen, mehr über sie zu erfahren, an ihren Veranstaltungen und Festen teilzunehmen. Wir bringen uns in Stadtentwicklungsprojekte ein, kooperieren inzwischen mit zahlreichen Einrichtungen, soziokulturellen Zentren, Bildungsträgern, der freien Kulturszene. Wir bewegen uns aus dem Theater raus: die ersten Proben für das Stück „Männer, die denken.“ fanden

Foto: Theater Oberhausen

*Links: Mini-Festival 8. März: 100 Jahre Frauenwahlrecht in Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsstelle der Stadt Oberhausen und dem Blogger*innen-Kollektiv Feminismus im Pott. Rechts: Prozession durch die Stadt zur Eröffnung der neuen Spielzeit: „Stadt lässt sich vom Oberhausener Theater umarmen“, titelte die Westdeutsche Allgemeine.*

in einer Kleingartenkolonie statt, die Probenphasen zu den Produktionen für die Jüngsten „Dein Name“ und „Parcours (A.T.)“ begannen in Kindertagesstätten. In den letzten acht Monaten entwickelten wir vier Inszenierungen, die an verschiedenen Orten in der Stadt spielen: in der ehemaligen Rathauskantine („Das dritte Leben des Fritz Giga“), im seit Jahren geschlossenen Kaufhaus („Schuld und Sühne“), in einer ehemaligen Stahlhalle („Fit und Struppi im Reich der Neuen Mitte“) und in einem soziokulturellen Zentrum („Die Nacht kurz vor den Wäldern“). Diese Stücke sind überwiegend sehr gut besucht, da das Interesse der Zuschauer*innen immer auch den Orten gilt, die zum Teil mit nostalgischen Erinnerungen behaftet sind.

Theater für alle

Mit unserem Start in Oberhausen begannen wir, Theater für das ganz junge Publikum zu machen – ein weiteres Wagnis, denn diese in Deutschland relativ neue Theaterform war hier bisher unbekannt. Binnen sehr kurzer Zeit konnten wir auch durch verstärkte Netzwerkarbeit und theaterpädagogische Angebote das Interesse vieler Kindertageseinrichtungen, Tagesbetreuungen, Eltern und Großeltern wecken.

Grundlegend für unsere Produktionen für die Jüngsten ist, dass es im künstlerischen Prozess eine Kollaboration mit einer Kindertageseinrichtung mit sehr jungen Kindern (ab ca. 2 Jahren) gibt. Da wird die Kindertagesstätte, also die Welt der Kinder, besucht, bei und gemeinsam mit den Kindern recherchiert, künstlerische Formen daraus entwickelt, es gibt Gegenbesuche der Kinder im Theater, in der Welt der Künstler*innen, wo künstlerische Zwischenergebnisse ausprobiert werden. Die meisten Kinder waren bis dahin noch nie im Theater. Wir geben ihnen also mit unserer Arbeit nicht nur eine Idee davon, wie die Welt, sondern auch was Theater sein kann.
Da ein zweijähriges Kind niemals allein ins Theater kommen wird, ist unser Anspruch, dass die Inszenierungen für die ab Zweijährigen immer auch inspirierende und bewegende Theatererlebnisse für Erwachsene sind. Inzwischen werden die Stücke für das junge Publikum auch von älteren Menschen ohne begleitende Kinder besucht.

In die Proben laden wir übrigens auch demente Menschen ein, da sich diese auf wenig Sprache basierende Theaterform für sie besonders eignet. Im Theater bestaunen sich dann sehr junge und sehr alte Menschen, Menschen, die einander sonst kaum begegnen.

Wir freuen uns besonders, wenn Kindertagesstätten gemeinsam mit den Eltern der Kinder ins Theater kommen, weil das gemeinsame Erlebnis verbindet, die Elternarbeit der Kita stärkt und viele Eltern vermutlich ohne ihre Kinder nie ins Theater gekommen wären.

Ein Theater für alle sein zu wollen, bedeutet auch, Schwellen abzubauen und Zugänge zu ermöglichen. Die bauliche Öffnung des Hauses ist ein längerer Prozess und geht nicht so schnell und einfach, wie wir es uns wünschten. Außerdem würden wir gern mehr Vorstellungen mit Gebärdendolmetscher*innen und Übertitelungen in den Sprachen großer örtlicher Communities anbieten. Hierfür wurde eine Anlage angeschafft. Freie Eintrittskarten vergeben wir unter anderem über KulturPott.Ruhr e.V. und an Einrichtungen für Geflüchtete, um auch Menschen mit geringem Einkommen den Theaterbesuch zu ermöglichen. Unsere „Klassenkasse“ übernimmt die Kosten für den Theaterbesuch von Kindern und Jugendlichen, deren Eltern sich diesen nicht leisten können. So können wir alle Schul- und Kitakinder unabhängig von der finanziellen Situation ihrer Eltern im Theater willkommen heißen.

Künstlerische Kulturvermittlung

Grundsätzlich verfolgen wir am Theater Oberhausen den Ansatz einer künstlerischen Kulturvermittlung, der Vermittlung im künstlerischen Tun, in der künstlerischen Auseinandersetzung, in der Beschäftigung mit ästhetischen Ansätzen.

Die **theater:faktorei** ist der Ort am Theater Oberhausen, an dem alle Theater nicht nur sehen, sondern auch machen können. Es gibt die faktorei-Projekte, die völlig ohne Produktionsdruck starten und bei denen wir zunächst schau-

Links: Übernachtung im Theater im Bühnenbild von „Nachts“. Rechts: Ein Werkraum der theater:faktorei auf künstlerischer Recherche in der Stadt.

Foto: Theater Oberhausen

en, wie sich die Gruppen künstlerisch entwickeln möchten. Meist arbeiten sie auf eine Aufführung hin. Und es gibt Werkräume - das sind Workshops, die sich kompakt, an einem oder wenigen Tagen oder innerhalb einer Woche einer bestimmten künstlerischen Herangehensweise widmen und diese ausprobieren und verfolgen (zum Beispiel Bewegungstheater, Performance, Street Dance, Straßentheater, offenes Familienatelier). Alle Angebote sind kostenfrei und inklusiv, viele arbeiten intergenerativ und interdisziplinär mit einer Durchlässigkeit zu den anderen Künsten. Andere Kunstformen sind vollkommen selbstverständlicher Bestandteil des Angebotes der theater:faktorei. Wir machen Theater mit Menschen, egal welcher Herkunft, welcher Religion, ob Zugezogene oder Ureinwohner*innen. Manche unserer Teilnehmer*innen brauchen mehr Zeit, manche spezifische Impulse, manche eine leichtere Sprache von uns. Uns ist es wichtig, nicht zu separieren und nicht zu labeln („Hier das Projekt für die Geflüchteten, dort das Projekt für Menschen mit Behinderung.“), weil wir auch darin eine Stigmatisierung sehen.

Der Vermittlungsauftrag bleibt nicht allein der Theaterpädagogik überlassen. (Selbstverständlich gibt es hier das reguläre theaterpädagogische Programm mit Premierengruppen und –klassen, Probenbesuchen, theaterpädagogischen Begleitmaterialien für alle Interessierten (!), Fortbildungsangeboten für Pädagog*innen und Theatertagen für Kinder und Jugendliche, die von einem Mentoring-Programm begleitet werden.) In der theater:faktorei bieten Ensemblemitglieder (Schauspieler*innen, Musiker*innen, Tänzer*innen, Performer*innen, Regie- und Ausstattungsassistent*innen) Projekte und Werkräume an. Das künstlerische Leitungsteam des Theaters unterstützt, dass die faktorei-Angebote Priorität vor Proben haben.

Weil sich viele Mitarbeiter*innen des Hauses unterschiedlicher Sparten einbringen, kommt es zu einer verstärkten hausinternen Kommunikation, die

Links: Gemeinsames Abendessen nach Sonnenuntergang beim d.ramadan. Rechts: Hochfliegende Visionen: Luftballons und Seifenblasen auf dem Theaterfest. Einige Luftballons flogen bis in die Niederlande.

Foto: Theater Oberhausen

sich nicht nur auf die üblichen abgegrenzte Arbeitsbereiche und –abläufe beschränkt. Vielmehr lädt sie ein zu Reflexion und wachsender Identifikation mit dem Theater.

Im September 2018 erhielten wir für unsere Kulturvermittlungsarbeit den 3. ZukunftsGut-Preis der Commerzbank-Stiftung, was uns sehr stolz macht. Auch wenn noch viele Herausforderungen vor uns liegen, sind wir dank der Offenheit der Menschen in dieser Stadt in kurzer Zeit schon weit gekommen auf dem Weg, das Theater Oberhausen zu einem Gemeinschaft stiftenden Ort für unterschiedlichste Menschen zu machen, an dem jede*r Kunst erleben kann.

Prof. Dr. Romi Domkowsky *ist seit der Spielzeit 2017/ 2018 am Theater Oberhausen Dramaturgin für die Produktionen für das junge Publikum und ihre Begleiter*innen. Gleichzeitig leitet sie die theater:faktorei und ist Mitglied des künstlerischen Leitungsteams.*

Raus aus dem Museum – Hinein in die Stadt

Das Stadtlabor Frankfurt des Historischen Museums Frankfurt

Ein Beitrag von Susanne Gesser

Das Historische Museum Frankfurt ist partizipativ und subjektiv. Seit 2010 geht es mit „Stadtlabor unterwegs-Ausstellungen“ und Sommertouren hinaus in die Stadt und lädt die Stadtgesellschaft ein, sich an der Produktion von Ausstellungen zu beteiligen. Damit beschreitet es einen neuen Ansatz in der Museumsarbeit und Kulturvermittlung. Mit der Dauerausstellung „Frankfurt Jetzt!“, zu dem die Stadtlabor-Aktivitäten gehören, ist die Gegenwart und Zukunft der Stadt in das Frankfurt Museum eingezogen.

Ein zehn Jahre langer Sanierungs- und Bauprozess des Historischen Museums Frankfurt mit einer völligen Neuausrichtung der Museumskonzeption, ermöglichte es die bisherige Museumsarbeit zu überdenken. Mit seiner Neukonzeption setzte sich das Museum zum Ziel ein relevanter Ort für die Stadtgesellschaft des 21. Jahrhunderts zu werden. Es war daran gedacht, das Museums zu einem Forum zu wandeln, an dem sich FrankfurterInnen und Gäste der Stadt über die Stadt und ihre Geschichte informieren, diskutieren und verständigen können. Für die Stadtgeschichte gibt es eine zweitausend Quadratmeter große Ausstellungsfläche „Frankfurt Einst?“ mit einer chronologisch organisierten Galerie in der anhand von einhundert Objekten einhundert Stadtgeschichten erzählt werden. Vier Themengalerien zu Themen, die zur DNA Frankfurts gehören, sind in Bereiche Bürgerstadt, Weltstadt, Geldstadt und Stadtbilder aufgeteilt und präsentiert. Sie ermöglichen Tiefenbohrungen in die Vergangenheiten Frankfurts.

Eine Ebene obendrüber, auf Ebene 3 des neuen Ausstellungshauses ist die tausend Quadratmeter große Dauerausstellungsfläche „Frankfurt

Jetzt!“ zu finden. Der Raum selbst vermittelt schon die Idee von „Frankfurt Jetzt!“: Mit seinen 84 Fenstern zur Stadt und einem spektakulären Aussichtspunkt nach Westen mit Sicht auf den Römerberg, die Frankfurter Skyline und den Main mit dem Eiserenen Steg bietet er verschiedene Aus- und Einblicke in den Stadtraum. Es ist der permanente Ausstellungsbereich des Hauses, der sich mit der Gegenwart und Zukunft der Stadt befasst. Hier gibt es zwei feststehende Elemente. Das Frankfurt-Modell und die Bibliothek der Generationen. Beides sind künstlerische und partizipative Installationen. Etwa sechshundert Quadratmeter Fläche in Frankfurt Jetzt! sind wechselnden Ausstellungen, Formaten, Veranstaltungen und Präsentationen mit unterschiedlichen Formen der Partizipation vorbehalten. Hier ist der Raum an dem die FrankfurterInnen ihr Museum mitgestalten, ihre Perspektiven auf die Stadt und ihr Erfahrungswissen zum Leben in der Stadt zur Diskussion stellen, zum Ausdruck bringen und einer breiteren Öffentlichkeit präsentieren.

Gemeinsam die Stadt erforschen

Mit dem Stadtlabor stellt das Museum einen Raum, aber auch eine Methode zur Verfügung um mit den FrankfurterInnen gemeinsam die Stadt zu erforschen. Dort sind sie eingeladen, ihre individuelle und subjektive Perspektive auf die Stadt zu teilen. „Was macht die Stadt heute aus? Und wie lebt es sich jetzt in der Stadt?“ Mit diesen Fragen lassen sich alle Frankfurterinnen und Frankfurter ansprechen, und hier können alle mit ihren persönlichen Erfahrungen und Meinungen beitragen. Die Stadt ist das einzige Thema, das alle StadtbewohnerInnen und „StadtbenutzerInnen“ miteinander verbindet - über alle kulturellen, sozialen, religiösen, Bildungs- oder Alters-Unterschiede hinweg. In einer von kultureller Diversität, von Zu- und Abwanderung, von hochgradiger globaler Vernet-

Links: „Frankfurt Jetzt erforschen.“ Seit 2017 hat das Stadtlabor seine feste Ausstellungsfläche im Historischen Museum. Rechts: Raus aus dem Museum, hinein in die Stadt. Mit dem Stadtlaborfahrrad auf Sommertour.

Fotos: Historisches Museum Frankfurt, Stefanie Kösling

zung geprägten Stadt wie Frankfurt ist die dauernde Verständigung über das „Eigene", über die „Eigenlogik" der Stadt, über Verbindendes und Trennendes, über Entwicklungen und Perspektiven besonders wichtig. Im Stadtlabor gilt der Grundsatz der geteilten Expertise: Jeder Frankfurter und jede Frankfurterin ist ein Experte bzw. eine Expertin für die Stadt.

Zeig mir Dein Frankfurt!

Bereits 2010 experimentierte das Stadtlabor mit einer ersten partizipativen Ausstellung. Da der Sanierungs- und Bauprozess im vollen Gang war, bestand die Notwendigkeit hinaus in die Stadt zu gehen, denn das Museumsgebäude war nicht mehr benutzbar. Aber auch die Idee für und mit den FrankfurterInnen zukünftig ein Format zu schaffen, an dem sie selbst zu Wort kommen und ihr Museum mitgestalten können, musste erprobt und Methoden dafür entwickelt werden. Mit dem kollaborativen Erarbeiten von stadtteilbezogenen Ausstellungen wurde ein erster Anfang gewagt. Dafür ging das Team mit einem Bauwagen in den Stadtteil, sprach die BewohnerInnen an, organisierte Workshops zur gemeinsamen Erarbeitung einer Stadtteil-Ausstellung in einem leeren Bürohaus am Rande eines Hafenbeckens im Ostend der Stadt. Vier weitere solcher Ausstellungen folgten: Stadionbad, Ginnheim, Wallanlagen und Gallus. Immer ging es darum, diesen spezifischen Teil Frankfurts durch die Augen der BewohnerInnen oder ExpertInnen zu betrachten. Das Motto, nach dem gearbeitet wird, ist: Zeig mir Dein Frankfurt!

Immer unterwegs, draußen in der Stadt, in den Stadtteilen, dort hingehen, wo die Leute wohnen – das Stadtlabor ist ein aufsuchendes Museumsformat. Es ist zu Gast bei den FrankfurterInnen, nicht nur in den Stadtteilen, sondern auch in den Wohnzimmern, Küchen, Vorgärten, auf Balkonen, Dachterrassen. Die FrankfurterInnen haben ihr Museum mit offenen Armen und Herzen empfangen. Gemeinsam werden Fotoalben betrachtet, Geschichten gehört, Erinnerungen und Erfahrungen geteilt und mit den Co-KuratorInnen und StadtlaborantInnen Ausstellungsbeiträge erarbeitet, die deren Lebenswirklichkeit darstellen. So vermittelt das Museum sehr verschiedene Frankfurts. Man kann in diesen Ausstellungen in die Lebenswelten von Kindern, von migrantischen Frauen, von Wohnsitzlosen oder Joggern eintauchen, sich das Gallus von Gallusianern erklären lassen oder das Stadionbad von SchwimmerInnen und BademeisterInnen.

2015 wurde ein neues partizipatives Format aufgerufen: Die Sommertour. Hier war zunächst die Grundidee punktuell und individuell Frankfurt-Ansichten zu sammeln, die dann zu Stadtteil-Steckbriefen verdichtet und als Material für die Erstellung des künstlerischen Frankfurt-Modells bereitgestellt wurden. Das Format der Stadtlabor-Sommertour eignet sich hervorragend, um künstlerische Stadtforschung zu betreiben, was dem Wunsch entgegenkam, nicht mehr nur stadtteilbasiert und im Hinblick auf Ausstellungen zu arbeiten, sondern schnellere und themenbezogene Formate zu entwickeln. So wurden z.B. im Rahmen der Sommertour 2016 Stadt- und Wahrnehmungsspaziergänge, Audiowalks, Diskussionsveranstaltungen oder künstlerische Projekte rund um die Frage „Wer wohnt wie in Frankfurt?“ zusammen mit verschiedenen KooperationspartnerInnen realisiert. Mit der Sommertour 2018, die gerade abgeschlossen ist, wurde eine Stadtlabor-Ausstellung zu den Siedlungen des Neuen Frankfurt mit den BewohnerInnen dort vorbereitet, die von April bis September 2019 auf der Stadtlaborfläche im HM gezeigt werden wird.

Von der Feldforschung ins Labor

Sieben Jahre lang ist das Stadtlabor unterwegs im Stadtraum gewesen und hat an eher museumsuntypischen Orten, wie einem Freibad, den Nebenräumen einer Turnhalle, einer Grünanlage, einem Autohaus oder einer leerstehenden Büroetage Ausstellungen gezeigt. Nun steht seit Oktober 2017 mit Frankfurt Jetzt! ein Ausstellungs- und Veranstaltungsraum im Herzen der Stadt zur Verfügung. Mit dem neuen, festen Ort können neue Formen für das Stadtlabor gefunden werden. In einem fest installierten Labor können andere Dinge aufbewahrt und untersucht werden als in einer Feldforschungs-Situation, es kann an-

Links: : Gemeinsam die Stadt erforschen und individuelle Blicke auf die Stadt ermöglichen. Rechts: Das erste Stadtlabor startete 2011 mit einem Bauwagen im Frankfurter Ostend.

Foto: Foto links: Historisches Museum Frankfurt, Stefanie Kösling; rechts: Katja Weber

ders experimentiert werden. An die neue Situation werden Fragestellungen, Methoden und Projekte angepasst. Seit der Rückkehr sind bereits zwei neue partizipative Formate entstanden: der Stadtlabor-Film und der Sammlungs-Check. Beides sind wieder kollaborative Formen der Museumsarbeit bzw. Erkundung und Dokumentation der Stadt.

Sammlungs-Check

Die Idee des Sammlungs-Check's besteht darin, Teile der Museumssammlung gemeinsam mit FrankfurterInnen zu sichten und einzelnen Objekten neue, persönliche Perspektiven hinzuzufügen, die den MuseumskuratorInnen verborgen blieben. Mit dem Sammlungs-Check soll auch die Museumssammlung parizipativ erweitert werden können. Der Sammlungs-Check wird zu einem bestimmten Thema oder Sammlungskonvolut durchgeführt. Der erste Sammlungs-Check wurde an der Migrations-Sammlung des Museums gemeinsam mit MigrationsexpertInnen durchgeführt. Dafür wurde eine Auswahl von Objekten in einer Ausstellung gezeigt. Die verschiedenen Bedeutungen der Objekte wurden thematisiert.

Insgesamt hat sich seit 2010 das Stadtlabor von einem Ausstellungsformat zu einem Methoden-Repertoire entwickelt. Je nachdem welche Fragen diskutiert oder welche Aspekte von Stadt-Wissen beleuchtet werden sollen, kann auf unterschiedliche Methoden und Strategien zurückgegriffen werden. Dafür ist die Zusammenarbeit mit KooperationspartnerInnen aus verschiedenen Disziplinen sehr fruchtbar und für alle Seiten gewinnbringend.

Foto: Historisches Museum Frankfurt, Stefanie Kösling

Susanne Gesser *ist Leiterin der Abteilung Vermittlung und Partizipation des Historischen Museums Frankfurt und des Jungen Museums Frankfurt. Von 2003 bis 2017 vertrat sie das Historische Museum Frankfurt in allen Bauangelegenheiten und arbeitete an dem Gesamtkonzept des Hauses mit. Sie ist Initiatorin und Leiterin der Dauerausstellung Frankfurt Jetzt! mit dem Stadtlabor.*

Impressum

KM Kulturmanagement Network GmbH
Postfach 1198, D-99409 Weimar
Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar
Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612
Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614
E-Mail: office@kulturmanagement.net
Geschäftsführer: Dirk Schütz
Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,
Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz
Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)
Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net
Abonnenten: ca. 23.000
Mediadaten und Werbepreise:
http://werbung.kulturmanagement.net

Layout: Maja Krzanowski
Satz: Veronika Schuster
Coverbild: Adobe Stock, Elena Schweitzer

Weitere Informationen
www.kulturmanagement.net
twitter.com/kmnweimar
twitter.com/km_stellenmarkt
facebook.com/KulturManagementNetwork/
vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371