

KM

Nr. 127 · Oktober 2017 · ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog



**VIVA LA
REFORMATION!**



Liebe Leserinnen und Leser,

mit unserem Redaktionsbüro in Thüringen befanden wir uns in diesem Jahr im Schmelztiegel der Reformationsfeierlichkeiten. Was sich endlos lange zehn Jahre hingezogen hat, sollte nun in einem furiosen Finale voller Festlichkeit sein Ende finden. Das hatte er schon verdient, der Martin Luther, dass man ihn als Symbol für die Reformation eingesetzt und ihm gleich eine Dekade an Forschung, an Theorie, an Ausstellungen, an Veranstaltungen gewidmet hat. Und warum nicht? 500-Jahre-Jubiläen von solch wichtigen Ereignissen gibt es ja nicht so häufig. Ob das Ganze ein Erfolg war? Naja ...

Aber das soll nicht unser Thema sein. Wir wollen uns lieber als Trittbrettfahrer in Sachen Reformation betätigen. Und ja, wir finden das kein bisschen platt. Denn wie steht es um den Kulturbetrieb? Alles ist gut? Kann alles so bleiben, wie es ist? Oder ist eigentlich genau ein solcher Umbruch nötig, der wirklich alles infrage stellt und Bewegung setzt? Viva la Reformation! Das wär's doch, oder nicht? Solche Gedankenspiele sind zwar reizvoll, aber durchaus tückisch. Denn wer weiß, was so ein Luthersches Schisma mit sich bringt. Vorsicht ist geboten. Aber von der kleinen Verwandten, der Reform, sollten wir ganz unverfänglich reden können.

Wir hoffen nicht, Sie denken nun: nein danke, nicht mein Thema! Sie hatten bereits genug von sogenannten Reformen. Mit jedem neuen Direktor, jedem

- Anzeige -

Be sure. **testo**

Jetzt live erleben!
Exponatec Köln
Halle 3.2, Stand D.081
22.11. - 24.11.17

**Minimalistisches Design.
Maximale Kontrolle.**

Das neue WLAN-Datenloggersystem testo 160. [mehr Infos](#)



neuen Intendanten, mit jedem neuen Kulturstaatssekretär dasselbe Spiel, jeder hat einen schönen Plan im Gepäck, wie alles reformiert und somit viel besser werden soll. Und was wurde aus den großspurigen Ankündigungen? ... Dahingehend sind Sie desillusioniert oder gar frustriert? Das ist nachvollziehbar. Doch Reformen sind ein adäquates Instrument, um sich auf neue Gegebenheiten einzustellen oder diese proaktiv mitzugestalten. Sie bringen Neuerungen, die im Großen wie im Kleinen den vielfältigen Herausforderungen Rechnung tragen sollen. Somit sind und bleiben sie Teil der tagtäglichen Arbeit, und sie sind notwendig: Ebenso wie sich die Gesellschaft ständig verändert, verändert sich auch der Rahmen, in dem der Kulturbetrieb agiert. Aktuell befindet sich die Gesellschaft nicht nur im Wandel sondern tatsächlich in einem Umbruch. Darauf wird der Kulturbetrieb in seinem Tun Antworten finden müssen. Und da werden umfangreiche Reformen auf den unterschiedlichsten Ebenen dazugehören müssen.

Ja, Reformen mögen nicht immer zum angestrebten Ziel führen. Aber diejenigen, die sie angehen, versuchen immerhin etwas zu verändern. Seien Sie ehrlich, was ist die Alternative? Im Status quo verharren und hoffen, dass es so lange gut geht bis Sie in Rente gehen? Dann haben Sie damit sowieso nichts mehr zu schaffen? Doch solange wird es schlicht nicht gut gehen. Dann wird Ihnen eine Reform von anderer Seite übergestülpt – ohne wenn und aber. Sind Sie aber nicht derjenige und diejenige, die Ihr Haus und seine Bedürfnisse am besten kennt? Dann gestalten Sie die Reformen selbst! Viva den Reformern!

Ihre Veronika Schuster, Ihr Dirk Schütz



SCHWERPUNKT - *Reformation!*

THEMEN & HINTERGRÜNDE

„Dass nichts bleibt wie es war“

Kulturmanagement vor neuen Herausforderungen

Ein Beitrag von Armin Klein

..... Seite 8

Reformstau

Optionen für die deutschen Theater

Ein Beitrag von Thomas Schmidt

..... Seite 16

Mehr als bunte Bilder

Herausforderungen bei der Vermittlung politischer Reformen

Ein Beitrag von Gunnar Hansen

..... Seite 28

„Die Fähigkeit, das Leben glücklich zu gestalten.“

Eine kleine Geschichte der kulturpolitischen Reformer in Österreich

Ein Beitrag von Michael Wimmer

..... Seite 32

KM IM GESPRÄCH

Denkmäler in der Zeit

Sind wiederkehrende Gedenktage ein Zuviel des Immergleichen?

..... Seite 5

Oft ein Prozess des Sich-Durchwurstelns

Warum Reformen oft ein zähes Ringen im politischen System sind

..... Seite 12

Keine Laune einzelner sondern notwendig

Warum sich auch die Museen weiterentwickeln müssen

..... Seite 25

IMPRESSUM

..... Seite 37



Foto: Jespha Holthof

**PROF. DR. ALEIDA
ASSMANN**

Studium der Anglistik und Ägyptologie; von 1993-2014 Professorin für Anglistik und Allgemeine Literaturwissenschaft an der Universität Konstanz. Zahlreiche Fellowships (Wissenschaftskolleg zu Berlin, Aby-Warburg-Haus Hamburg) sowie Gastprofessuren an den amerikanischen Universitäten. Forschungsthemen: Individuelles und kulturelles Gedächtnis, Gewalt, Trauma und Geschichtspolitik. Aktuelle Publikationen: Das neue Unbehagen an der Erinnerungskultur (2013); Ist die Zeit aus den Fugen? Aufstieg und Niedergang des Zeitregimes der Moderne (2013), Im Dickicht der Zeichen (2015), Formen des Vergessens (2016), Menschenrechte und Menschenpflichten. Auf der Suche nach einem neuen Gesellschaftsvertrag (2017).

Denkmäler in der Zeit

Sind wiederkehrende Gedenktage ein Zuviel des Immergleichen?

In Deutschland wird viel jubiliert. Jedes Jahr gibt es ein wichtiges Jubiläum, das es zu feiern gilt. Ob Goethe, Dürer, Schiller, Bauhaus, die Anlässe sind zahlreich. 2017 endet mit dem Finale des Reformationsjubiläums eine gar 10 Jahre dauernde Feierlichkeit. Warum feiern wir unsere Ikonen derart intensiv, und ist es nicht manchmal wie in einer Zeitschleife zu stecken – immer wieder das Gleiche? Wir sprechen mit Prof. Dr. Aleida Assmann, Expertin für Themen rund um das kulturelle Gedächtnis und die Erinnerungskultur, darüber, warum Gedenktage eine durchaus wichtige Funktion einnehmen und es eigentlich nur darauf ankommt, was man daraus macht.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Liebe Frau Assmann, 2017 war das Jahr Martin Luthers. Unzählige Ausstellungen und Veranstaltungszyklen erinnerten an den Reformator und die Reformation. Aber nicht nur er, auch viele andere Ikonen der deutschen Geschichte bekommen immer wieder in sehr regelmäßigen Abständen große Ausstellungen, ob Goethe, Dürer, Bauhaus usw ... Ist das „Zuviel des Immergleichen“ in deutschen Museen und Erinnerungsstätten?

Prof. Dr. Aleida Assmann: Ja, es mag viele dieser Jubiläen geben. Aber man kann sicher festhalten, dass bei dem Anlass Martin Luther und 500 Jahre Reformation in völlig neuen Dimensionen zugeschlagen wurde. Die Idee einer ganzen Dekade war etwas, dass es vorher so noch nicht gab. Dass man nach diesem Marathon auf der Zielgeraden ziemlich erschöpft ankommt, lag wohl nahe. Man kann Themen nicht über 10 Jahre hinweg wiederholen, da steigen viele einfach aus und konstatieren, dass es – wie Sie sagen – Zuviel des Immergleichen gibt. Aber man sollte daraus keine allgemeine Kalenderkritik ableiten. Dieser Gedenkkalender regiert uns zwar durch die Null und das wird immer wieder kritisiert. Aber es ist einfach eine ziemlich pragmatische Art und Weise Tage, Ereignisse und Personen der Vergangenheit in die Gegenwart einzufädeln. Gedenktage sind so etwas wie Denkmäler in der Zeit. Dabei funktionieren sie ähnlich wie das Fort-da-Spiel. Das erste Spiel, das Kinder verstehen. Etwas ist weg, dann ist es wieder da und man freut sich. Gedenktage kommen und sie gehen wieder. Diese Plötzlichkeit und Kurzfristig macht deren Ereignischarakter aus. Das ist eine wichtige Kulturpraxis. Bei Luther hat es in der Tat nun etwas länger angedauert.

KM: Wie ging es Ihnen mit diesem lang anhaltenden Jubiläum? War Ihnen das zu viel der Feiern?

AA: Was das Reformationsjubiläum eigentlich spannend macht, ist, dass es sich in Thüringen ganz anders anfühlt als hier in Konstanz, wo ich lebe. Hier gab es kein Zuviel des Feierns. Es gibt zwar eine Luther-Kirche, aber – wenn



... Denkmäler in der Zeit

man so sagen darf – befindet sie sich in der Diaspora. Wir sind in einer katholischen Provinz, in der über Jahrhunderte hinweg Bischöfe regiert haben. Noch vor Luther, genau vor 600 Jahren, gab es ein Konzil in der Stadt. Und das feiert Konstanz seit 2014 und zwar über 4 Jahre hinweg. Und daher dringen diese Feierlichkeiten des Reformationsjubiläums gar nicht so richtig durch. Blickt man auf diese Tatsache, erkennt man, dass Luther keine Integrationsfigur ist, sondern ein Spalter. Denn wenn man es genau nimmt, ist es alles andere als selbstverständlich, dass in unserem Land alle die Reformation feiern sollen. Der katholische Anteil in unserer Bevölkerung versteht darunter ja Abspaltung und den Verlust von Macht und Einfluss, also etwas Schmerzliches, vielleicht sogar Schändliches, etwas, das nicht sein sollte. Warum sollten sie also Luther als den großen Nationalhelden ansehen? Diese unterschiedlichen Verhältnisse zu Luther hätte man aufgreifen können. Erstaunlicherweise spaltet Martin Luther immer noch, wie die heiße Diskussion um den Thesenanschlag zeigt. Die Historiker teilen uns mit, dass es umstritten, ob er überhaupt stattgefunden hat. Aber das Bild des hämmernden Luther ist tief im populären Bild-Gedächtnis verankert und das Marketing haut natürlich in diese Kerbe: Die großen Ausstellungen wurden auf den Plakaten mit ‚drei Hammerschlägen‘ beworben. Dieser Streit war hoch emotional, er hat Beiräte gesprengt, was zeigt, dass das Thema Luther doch noch ziemlich heiß ist. Genau dafür ist ein Jubiläum da: nicht um immer wieder dieselben Formeln zu wiederholen, sondern um ein Ereignis aus der Vergangenheit in die Gegenwart zurückzuholen, und das heißt auch immer, sich mit dem Blick der Gegenwart mit dem Ereignis aus der Vergangenheit auseinanderzusetzen.

KM: Der Marketinganlass auf der einen Seite, der eine ganze Maschinerie startet, Merchandising inklusive. Die wissenschaftlichen Auseinandersetzungen, die noch gar nicht abgeschlossen sind, auf der anderen Seite. Ist es schlicht nicht möglich, diese beiden Pole zusammen zu bringen?

AA: Soweit sollte sich das eigentlich nicht voneinander entfernen. Das Marketing ist dahingehend wichtig, dass es die Räume schafft, wo die Leute zusammenkommen, etwas erleben, sich darüber austauschen und diskutieren können. Aber bei diesen Veranstaltungsformaten sollte im Idealfall nicht immer dasselbe passieren. Man muss überraschende und neue Perspektiven gewinnen können. Das war sicher auch bei den großen Luther Ausstellungen der Fall. Wir lernen in diesen Ausstellungen viel, die bisherigen Erkenntnisse werden sehr gut aufbereitet, es gibt Denkanstöße. Was aber vielleicht zu kurz kam, sind die praktischen Konsequenzen der Kirchenspaltung, die in den Familien immer noch trennend wirken, wenn es um die Sakramente und um Wertsysteme geht. In einer Zeit, in der das Christentum aus der Öffentlichkeit zurück getreten ist, wäre es für die Menschen wichtig gewesen, über das Trennende in einem neuen Rahmen zu verhandeln. Auch die Bedeutung der Religion in und neben der Kultur wäre ein wichtiges Thema aus der Perspektive der Gegenwart, die nicht mehr gewillt ist, sich von theologischen



... Denkmäler in der Zeit

Kontroversen und dogmatischen Grundsätzen regieren zu lassen. Es gibt einen sehr großen Bedarf an einer Auseinandersetzung mit dem Thema Religion in der säkularen und postsäkularen Gesellschaft. Solche Fragen wurden jedoch kaum gestellt, vielleicht, weil sich Luther zu breit gemacht hat.

KM: Wäre das einfach zu komplex gewesen?

AA: Nein überhaupt nicht. Deutschland unterscheidet sich zu den anderen europäischen Ländern darin, dass hier ein ausgeglichenes Verhältnis der beiden Religionen existiert. Diese durchmischen sich in unserer Gesellschaft, das ist so einmalig in Europa. Aber was bedeutet das? Da hätte man an ganz schlichten Fragen ansetzen können: Warum wird in katholisch geprägten Regionen so intensiv Karneval gefeiert, in protestantischen Gegenden dagegen nahezu gar nicht? Wie ergänzen sich die Konfessionen, wie korrigieren sie sich? Religion ist eben auch Kultur, Geschichte und Herkunft, sie hat uns historisch geprägt. Sie ist nicht nur, wie es viele heute sehen, das fremde Andere.

KM: Um nochmals auf die Ikonen zurückzukommen. Wenn wir uns an einzelnen historischen Figuren abarbeiten, vergessen wir dann nicht, dass diese nie alleine solche Umbrüche vorangetrieben haben?

AA: Diese Gefahr gibt es natürlich. Auf der einen Seite brauchen wir diese Ikonen der Geschichte, da sie diese Magnetwirkung erzielen und auch das ideale Medium für die Eventmanager sind. Auf der anderen Seite ist es die Aufgabe der Medien, Museen, aber auch der Zivilgesellschaft, die an einem solchen Großereignis mitwirkenden Personen aus dem Schatten der Geschichte herauszuholen und besser bekannt zu machen. Es sind ja gerade die besonderen Konstellationen, innerhalb derer sich etwas Neues ereignet und umgesetzt wird. Diese alternativen Perspektiven müssen unbedingt wieder verstärkt aufgebaut werden, da sie es sind, die unser Gedächtnis und unser Bewusstsein erweitern. Das heißt ja nicht, dass damit die Ikonen aufgelöst werden. Das kulturelle Gedächtnis braucht Jubiläen und Gedenktage. Es geht eher darum, die denkmalsartigen Konturen dieser Ikonen aufzulösen und neue Aspekte herauszuarbeiten. Es wäre sicher für viele spannend gewesen, die Figur Martin Luther etwas aufzurauben, statt sie noch mehr auf Hochglanz zu polieren. Die Forschung dazu hat es sicherlich gegeben, man hätte sie stärker nutzen können. ¶



**PROF. DR. ARMIN
KLEIN**

nach dem Studium der Germanistik, Politikwissenschaft und Philosophie erstes Staatsexamen und Promotion zum Dr. phil. Leitender Dramaturg am Theater am Turm in Frankfurt a. M. (1979-1981). Kulturreferent der Universitätsstadt Marburg/Lahn (1981-1994). Seit 1994 Professor für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft im Studiengang Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Herausgeber der Reihe Kulturmanagement und Kulturwissenschaften im VS-Verlag Wiesbaden und Mit-herausgeber des International Journal of Arts Management.

„Dass nichts bleibt wie es war“

Kulturmanagement vor neuen Herausforderungen

Es mag sich anhören wie eine Schallplatte mit Sprung, doch es bleibt, wie es ist: Der Kulturbetrieb steht mehr denn je vor immensen Herausforderungen. Ebenso wie sich die Gesellschaft rasant wandelt, muss sich auch der Kulturbetrieb auf diese Veränderungen immer wieder neu einstellen. Reformen sind dabei keine gelegentlichen Tätigkeitsfelder, sie sind die eigentliche Aufgabe. Denn nichts bleibt, wie es war. Was dafür nötig ist, ist allerdings eine gewisse Lernbereitschaft bei den AkteurInnen in der Praxis wie in der Lehre und Forschung. Prof. Dr. Armin Klein wirft einen Blick darauf, wie es um die Lernbereitschaft im deutschen Kulturbetrieb bestellt ist.

Ein Beitrag von Armin Klein

Kulturmanagement als Professionalisierungsaufgabe

Im Jahre 1989 wurden fast zeitgleich vier Studiengänge Kulturmanagement in Deutschland gegründet: in Berlin, Hamburg, Ludwigsburg und an der Fernuniversität Hagen. Der damalige Auftrag lässt sich gut am Beispiel der Begründung dieser Einrichtung durch das Land Baden-Württemberg in Ludwigsburg beschreiben; u. a. heißt es dort: „Unter gesellschaftspolitischen und kulturpolitischen Gesichtspunkten zeichnet sich in Baden-Württemberg zunehmend ein **Bedarf nach umfassender Ausbildung von Kulturvermittlern und Kulturadministratoren** ab. Das Land hat daher einen Handlungsbedarf, den Kommunen zu helfen, ihre Kulturprogramme in eigener Regie zu gestalten und durchzuführen. Da es aller Voraussicht nach eine länger anhaltende Tendenz ist, dass der kulturelle Informations- und Beteiligungswille der Bevölkerung in allen Teilen des Landes zunimmt, wächst der kulturpolitischen Aufgabe der Städte und Gemeinden auch längerfristig zunehmende Bedeutung zu. Ob sie mit ihren Institutionen (z.B. Kulturämtern, Bibliotheken, Volkshochschulen, Kommunale Kinos) ein Kulturprogramm erarbeiten und durchführen können, das von der Bevölkerung angenommen wird, hängt zum großen Teil davon ab, ob ein hinreichend kompetenter und engagierter Kreis von Vermittlern zur Verfügung steht.“

Im Zentrum der damaligen Neugründungen stand also das Konzept der Professionalisierung. Waren die fünfziger und sechziger Jahre vor allem geprägt durch das Konzept der **Kulturpflege** (d.h. vor allem Restaurierung der traditionellen Kulturinstitutionen wie Theater, Museen, Volkshoch- und Musikschulen usw.), welches seiner Zeit durchgängig von der klassischen Kulturverwaltung umgesetzt wurde, so firmierte die Kulturpolitik der siebziger und frühen achtziger Jahre unter dem Begriff der **Kulturarbeit**. Oberstes Ziel die-



... „Dass nichts bleibt wie es war“

ses – stark politisch aufgeladenen – Neuansatzes war die Weiterentwicklung des Kulturbegriffs mit neuen kulturellen Erscheinungsformen (Freie Kulturszene, Soziokultur, Stadtteilkulturarbeit, Kulturpädagogik usw.) und eine massive Erweiterung des Kulturpublikums („Kultur für alle“). Die bloße Verwaltung war wenig geeignet, diese neuen Ziele umzusetzen; vielmehr galt es mit Engagement, Kritikfreude und Enthusiasmus die Ziele der sich selbst so nennenden Neuen Kulturpolitik umzusetzen.

Lernen, die Dinge richtig zu tun

Bei allem Engagement der damaligen Akteure ließ sich allerdings nicht übersehen, dass nicht selten der Enthusiasmus die Professionalität überstieg; Lernen fand häufig in der Form des „learning by loosing“ statt (und öffentliches Geld war damals noch reichlich vorhanden, um die gemachten Fehler auszubügeln). Um hier gegenzuhalten (nicht zuletzt angesichts sich abzeichnender sinkender öffentlicher Mittel im Zuge des deutschen Einigungsprozesses) wurde der Neuansatz **Kulturmanagement** entwickelt. Eingebettet in eine grundlegende Reform des öffentlichen Sektors generell (Stichworte: New Public Management, Neue Steuerungsmodelle, Dezentraler Ressourceneinsatz usw.) sollte nun auch der Kunst- und Kultursektor besser „gemaagt“ werden – was immer dies im Einzelnen heißen sollte. Es ging also, um es holzschnittartig auf ein Schlagwort zu bringen, darum, **die Dinge richtig zu tun**: Strategisches Kulturmarketing statt traditioneller Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, ein wirksames Controlling statt bloßer rückwärtsge wandter kameralistischer Haushaltskontrolle, multidimensionale Kulturfiananzierung (Sponsoring, Fundraising usw.) statt eindimensionaler öffentlicher Kulturförderung usw.

Mittlerweile gibt es über 100 Studiengänge die sich, je nach Schwerpunkt und Betitelung mit dem Thema Kulturmanagement befassen; ein eigener Fachverband bietet eine Plattform für entsprechende Diskussionen. Der Auftrag, „die Dinge richtig zu tun“, kann weitgehend als erfüllt betrachtet werden. Kaum eine Kultureinrichtung kann es sich heute noch leisten, so dilettantisch vor sich hinzuwerkeln, wie dies in den Achtzigern noch möglich war – auch wenn seither vielleicht vielerorts das Engagement und der Enthusiasmus der siebziger und achtziger Jahre auf der Strecke blieben!

Lernen, die richtigen Dinge zu tun

Doch dies ist nur die eine Seite der Medaille. Seit der Jahrtausendwende hat sich die Gesellschaft bzw. die Umwelt der Kultureinrichtung „disruptiv“ verändert. Insbesondere durch die Digitalisierung (aber auch durch Globalisierung, Demografie usw.) ist die Zukunft nicht mehr die bloße Fortschreibung der Vergangenheit. Was bis dahin brav analog daherkam (die gute alte Vinylplatte bzw. die CD, die Videokassette, das gedruckte Buch usw.) wurde auf einmal in den Sog der Digitalisierung gezogen: an die Stelle des materiellen Produktes (CD, Buch, Film) trat und tritt das Immaterielle: Das Streaming,



... „Dass nichts bleibt wie es war“

das E-Book, Netflix, Spotify usw. Spätestens durch das Internet 2.0 ist die kulturelle Kommunikation keine Einbahnstraße mehr, sondern „echte“ Kommunikation im Sinne eines Austausches von Sendern und Empfängern (wie sie Bertold Brecht in den zwanziger Jahren des 20. Jahrhunderts in seiner sogenannten Radiotheorie eindrucksvoll vorgedacht hatte).

Während dieser Prozess vor allem den kommerziellen Kulturbetrieb komplett umkremelte und manchen Sektor an den Rand seiner Existenz trieb und treibt (man denke an die völlige Neuorientierung des Musikbetriebs, aber auch an die Filmindustrie, den Buchmarkt usw.) machte vor allem der öffentliche Kulturbetrieb mehr oder weniger weiter wie bisher. Er musste ja auch nicht lernen, weil seine Existenz weitestgehend von der Öffentlichen Hand garantiert wurde. Wenn beispielsweise die öffentlichen Theater rund 82 Prozent ihres Budgets vom Land und/oder der Kommune bekommen, müssen sie nicht „lernen“ im Sinne von: Sich auf das Neue einzustellen. Denn Lernen ist anstrengend und oft mit dem Verzicht auf Machtpositionen verbunden – wer macht so was schon gerne und freiwillig?

Somit verschob und verschiebt sich die Fragestellung des Kulturmanagements von „Machen wir Dinge richtig“ auf „Machen wir noch die richtigen Dinge“? – eine Herausforderung ganz im Sinne Hannes-Wader-Liedtitels, dass hier als Überschrift gewählt wurde. Um es konkret zu machen: Das fängt bei relativ simplen Überlegungen an. Geht man von dem sogenannten Drei-Sektoren-Modell des Kulturbetriebs aus (d.h. (1) öffentlich-rechtlicher, (2) privatrechtlich-kommerzieller und (3) privatrechtlich-gemeinnütziger Sektor), so stellt sich beispielsweise massiv die Frage, ob die klassische Arbeitsteilung noch funktioniert, d.h. ob die öffentliche Hand nicht viele Dinge tut, die der private Bereich sehr viel effektiver lösen könnte.

Kulturbetriebe zwischen Auflösungserscheinungen und steinerner Manifestation

Aber die Fragen gehen noch sehr viel tiefer und weiter. Liest man in Interviews über die Pläne und Perspektiven von neu berufenen TheaterleiterInnen, MuseumsdirektorInnen usw., dann kann man fast unisono feststellen, dass sie für ihre Häuser neue Aufgabenfelder suchen: Alles soll „kommunikativer“, „offener“, „diskursiver“ – und wie die Schlagworte alle heißen – werden. Keine Einrichtung will mehr bloß „Theater“ oder bloß „Museum“ sein – alles soll Begegnung-, Erkenntnis- und Austauschort sein, wo sich „die Gesellschaft“ „diskursiv“ neu orientiert. Gleiches wollen aber längst auch schon die Stadtbibliotheken (die unter besonderem Digitalisierungsdruck stehen), die Volkshochschulen usw. So weit so gut – es scheint eine inhaltliche Tendenz im Kulturbetrieb zu sein (man schaue sich nur die diesjährige dokumenta in Kassel oder die Diskussionen um die Volksbühne in Berlin an).

Andererseits zieht man weder die kulturpolitischen noch kulturmanagerialen Konsequenzen dieser Entwicklung, sondern steckt unverdrossen weiter Hun-



... „Dass nichts bleibt wie es war“

derte von Millionen in den Neubau bzw. die Renovierung der traditionellen Kultureinrichtungen: rund 350 Millionen in Karlsruhe, 450 in Stuttgart, gar eine Milliarde in Frankfurt für die Theater, über 700 Millionen in Hamburg in die „Elfie“ usw. (die Zahlen sind keineswegs belastbar, da sie sich ebenso rasch ändern wie Kosten bei Stuttgart 21 oder dem BER-Flughafen). Man braucht kein diplomierter Kulturmanagementabsolvent zu sein, um die naive Frage zu stellen: Wenn denn die Künste tatsächlich wie oben dargestellt zunehmend die gleichen Ziele verfolgen: Macht es dann noch Sinn, diese immensen Beträge in traditionelle Gebäude zu stecken – oder wäre es nicht rationaler, gemeinsame Zentren zu schaffen? Und weit über das Architektonische hinausgehend: Was bedeutet das für den **Betrieb** solcher Häuser: Braucht es da noch allmächtige IntendantInnen oder mit Professorentitel ausgestattete MuseumsdirektorInnen – oder benötigt man nicht völlig neue Typen von DramaturgInnen, KuratorInnen, LektorInnen – und auch KulturmanagerInnen?

Fragen über Fragen, die gerade für den öffentlich getragenen bzw. finanzierten Kulturbetrieb auf der Tagesordnung stünden. Doch dies würde Lernbereitschaft und ein tiefgreifendes Umdenken sowie eine Aufnahmebereitschaft erfolgreicher Modelle aus anderen Ländern bedeuten. Doch hier scheint aktuell wenig Licht am Horizont. Der Vorhang fällt und viele Fragen offen! 

- Anzeige -



FORUM KULTURPERSONAL

**DER BRANCHENTREFF IN WEIMAR
ZUM HERZSTÜCK
IHRER KULTURINSTITUTION!**

**23.11.2017 - MUSEUM
24.11.2017 - FESTIVAL**

**MEHR INFOS:
<http://bit.ly/ForumKulturpersonal2017>**

**KULTUR
PERSONAL
PASST PERFECT!**



FRIEDBERT W.
RÜB

studierte Politikwissen-
schaft, Soziologie und Ge-
schichte an den Universitä-
ten Berlin, Marburg und
Hannover. Er lehrte an Uni-
versitäten in Heidelberg und
Hamburg und ist seit 2009
Professor für Politische So-
ziologie und Sozialpolitik
am Institut für Sozialwis-
senschaften der Humboldt-
Universität zu Berlin.

Oft ein Prozess des Sich- Durchwurstelns

Warum Reformen oft ein zähes Ringen im politischen System sind

In Deutschland wird viel reformiert. Schulreform, Hochschulreform, Gesundheitsreform, Rentenreform, Reformen gab und gibt es überall. Wir unterhalten uns mit Prof. Dr. Friedbert Rüb, Professor für Politische Soziologie und Sozialpolitik am Institut für Sozialwissenschaften an der HU Berlin, über diesen Reformeifer und warum aus so vielen groß angekündigten Reformen doch scheinbar nur kleine Reförmchen resultieren.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Prof. Dr. Rüb, beginnen wir mit einer Annäherung: Was meint der Begriff Reform im politischen System?

Prof. Dr. Friedbert Rüb: Das Problem dieses Begriffs ist, dass er in der Politik sehr vieles meint: Zum einen versteht man darunter eine Reform mit relativ kleinen Schritten der Veränderung, wie etwa die Erhöhung des Beitragsatzes zur Sozialversicherung um 0,2 Prozent. Zum anderen bezeichnet eine Reform aber auch fundamentale und weitreichende Änderungen, wie etwa die Hartz- oder Riester-Reform. Ebenso wird der Begriff Reform – unabhängig von der politischen Nutzung – als Abgrenzung zur Revolution verwendet. Eine Revolution will eine systematische, mitunter gewaltsame Umgestaltung der Gesellschaft. Eine Reform wiederum wählt den Weg der schrittweisen Veränderung innerhalb der Rahmen einer bestehenden Verfassung.

KM: Man gewinnt den Eindruck, dass die Zahl der Reformen in den vergangenen Jahren stetig steigt – ob Strukturreformen, Arbeitsmarktreformen, Gesundheitsreformen, diverse Gesetzesreformen usw. Stimmt dieser Eindruck?

FR: Reformen sind Teil des täglichen politischen Geschäfts. Sie sind ein Instrument für laufende Anpassungen, etwa im Steuer-, Gesundheits-, Bildungs- oder Sozialwesen oder grundlegenden Neuerungen. Dabei entsteht der Eindruck, dass die Anzahl groß sei. Aber Anpassungsreformen haben in den vergangenen Jahren nicht wesentlich zugenommen. Was in der Tat zugenommen hat, ist die Zahl weitreichender Strukturreformen, die vor allem überraschende Veränderungen mit sich bringen. Das waren Reformen, die ursprünglich in keinem Regierungsprogramm vorgesehen waren – etwa die Hartz-Reform unter der SPD oder der Ausstieg aus der Atomkraft unter der CDU.



... Oft ein Prozess des Sich-Durchwurstelns

KM: Der Ausstieg aus der Atomkraft hatte seinen Ursprung in einem fatalen Ereignis. Das ist aber sicher der seltenere Fall: Wann erkennt man, dass eine Reform notwendig ist? Was sind dabei initiiierende Faktoren?

FR: Es sind überraschende, nicht planbare Ereignisse, die dazu führen, dass die Politik mit unterschiedlichen Optionen auf bestimmte Ereignisse reagiert. Meist handelt es sich dabei um bestimmte Dynamiken, die die Politik nicht mehr beeinflussen kann. Die Faktoren sind vielfältig: Das können Ereignisse wie etwa die Reaktorkatastrophe in Japan sein. Aber auch terroristische Anschläge führen dazu, dass man etwa im Bereich der inneren Sicherheit zügig und umfangreich Dinge verändert.

KM: Also sind Reformen dahingehend kein gestaltendes Instrument sondern eher ein reaktives?

FR: Heute sind Strukturreformen überwiegend reaktiv. In den 70er und 80er Jahren gab es allerdings noch die Vorstellung einer aktiven Reformpolitik. Zu dieser Zeit haben die Parteien noch weitreichende Ziele formuliert. Das gibt es in den Parteiprogrammen zwar immer noch. Aber die Realisierung dieser Ziele hängt heute von vielen verschiedenen Faktoren ab. Und da die Politik heute nicht mehr auf die Ursachen von Problemen und Entwicklungen zugreifen kann, kann sie nur reagieren und nicht agieren. Agieren in dem Sinne, dass sie programmatische Ziele realisiert.

KM: Aber kann sich dann überhaupt eine Reform nachhaltig auswirken, wenn diese nur reagiert?

FR: Man kann sich natürlich an übergreifenden Begriffen wie etwa nachhaltiger Politik oder einer gerechteren Gesellschaft abarbeiten. Aber was sich faktisch realisieren und in der politischen Situation durchsetzen lässt, das hängt von vielen, oft zufälligen Faktoren ab: Wahlentscheidungen auf Bundes- und Länderebene, von der Zusammensetzung des Bundesrats, aber auch ob man für sein Vorhaben eine Mehrheit in der eigenen Partei findet usw. Deshalb sind langfristig angelegte Reformvorstellungen meist nur in einem Prozess des Sich-Durchwurstelns oder durch Zielverschiebungen erreichbar. Aber es ist kaum möglich, rational und planvoll zu gestalten.

KM: Wenn Reformen derart reaktiv sind, haben diese dann einen beschreibbaren Weg, den sie nehmen?

FR: Man kann verschiedene Phasen unterscheiden: In der ersten Phase kommt ein Problem, ein Sachverhalt, ein Ereignis auf die politische Tagesordnung, auf das reagiert wird. Dieses Thema kann die Regierung, die Opposition oder auch die Öffentlichkeit einbringen. Auf diesem Weg wird das Anliegen prominent. In dieser Phase müssen die jeweiligen AkteurInnen die Reformvorschläge und Optionen formulieren, die dann im politischen Betrieb „umstritten“ sind. Diese Optionen nehmen ihren Weg durch verschiedene Ausschüsse in den Parteien, im Parlament und dann oft durch den



... Oft ein Prozess des Sich-Durchwurstelns

Bundesrat. In diesem komplizierten und oft unvorhersehbaren Prozess bildet sich dann eine Entscheidung heraus, ob und wann eine Reform kommt und wie sie genau ausfallen wird. Der letzte Schritt ist dann die Umsetzung durch die Verwaltung.

KM: Sie haben schon die vielen Akteure genannt. Sind diese ein Grund, dass aus so vielen großmundig angekündigten Reformen so viele Reförmchen werden?

FR: Ja, aber es liegt im Wesentlichen daran, dass man schon im ersten Schritt einen innerparteilichen Konsens und eine Mehrheit finden muss. Hierfür geht man bereits zahlreiche Kompromisse ein. Dann wurde in Deutschland bisher in einer großen Koalition regiert. Das bedeutet, man muss mit den entsprechenden Bündnispartnern – die im Zweifelsfall eine ganz andere Vorstellung haben – einen Kompromiss finden. Und dann ist schließlich an vielen gesetzgebenden Entscheidungen der Bundesrat beteiligt. Zusätzlich legen sich oft diverse Interessengruppen quer, auf die ebenfalls reagiert werden muss. Deshalb steht oft am Ende eines Reformprozesses nicht der große, sondern eher der kleine Schritt.

KM: Eine oft beschriebene Diagnose ist, dass die Deutschen reformmüde seien. Ist es dieser Reformeifer, bei dem gefühlt am Ende nichts herauskommt, der die Deutschen reformmüde gemacht hat?

FR: Dass am Ende oft wenig herauskommt, mag eine gewisse Rolle spielen. Aber weit mehr ist es ein Unbehagen gegenüber der Politik, das in der Bevölkerung vorherrscht. Man kennt einfach nicht die wahren Interessen der einzelnen AkteurInnen, die parlamentarischen Prozesse sind nicht transparent, die Entscheidungswege undurchsichtig. Ausschlaggebend ist natürlich auch, dass eine Reform immer eine bestimmte Gruppierung begünstigt und andere benachteiligt. Jede Reform ist immer auch ein Verteilungs- und Positionierungsproblem und Gegenkräfte befördern ein Ringen um Reformen, auch in der Öffentlichkeit. Das vermittelt vielleicht ein Bild der Reformmüdigkeit.

KM: Aber ist die Öffentlichkeit prinzipiell reformbereit, wenn sie den Bedarf dafür erkannt hat?

FR: Das Problem ist der Begriff des Bedarfs. Die Öffentlichkeit fordert dann eine Reform, wenn ein Sachverhalt sehr viel Raum einnimmt, vor allem in den Medien, wo das erkannte Problem mitunter überhöht wird. Dann wird eine Reaktion der Politik gefordert. Die Öffentlichkeit ist somit nicht reformmüde, sondern ein wichtiger Agenda-Setter. Sie ist ein sehr wichtiger Akteur, wenn es darum geht, Reformen auf die politische Tagesordnung zu bringen.

KM: Ist dieses undurchsichtige Agieren ein Grund, dass man das Gefühl hat, dass Reformen heute nicht mehr greifen? Dass sie nicht mehr so erfolgreich



... Oft ein Prozess des Sich-Durchwurstelns

sind wie früher – etwa in der goldenen Zeit des deutschen Wirtschaftswunders?

FR: Das ist ein wichtiger Punkt. Wir leben in einer globalisierten Welt. Oft entsteht Reformbedarf durch eine Entscheidung, die eine andere Regierung getroffen hat oder durch ein Ereignis am anderen Ende der Welt – die Finanzkrise ist typisch hierfür. Man muss auf Dynamiken reagieren, auf die man keinen Einfluss hat. Das erschwert Reformen ungemein. Auch die Probleme selbst werden immer komplexer. Aber ein wesentlicher Punkt ist, dass es im Regierungssystem keine vernünftige und plausible Erfolgskontrolle gibt. Es existiert kein Gremium, das alle Phasen eines Reformprozesses beobachtet oder danach befragt, ob der Prozess die Erwartungen der AkteurInnen erfüllt. Gäbe es eine systematische Erfolgskontrolle, dann könnten Reformen bei Bedarf auch nachjustiert werden und so wesentlich mehr greifen und auch als erfolgreich in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. ¶

- Anzeige -

KULTUR

#kulturinvestkongress

9./10. November 2017
Verlagshaus des Tagesspiegel

Das führende Forum für Kulturanbieter und Kulturförderer
in Europa mit 10 Themenforen und über 100 Referenten

Digital. Und mit allen Sinnen!
#KulturInvest

Beratung, Veranstaltungen und Medien für Kultur-Kommunikation, -Marketing und -Sponsoring **causales**®



PROF. THOMAS SCHMIDT

ist seit 2010 Professor und Direktor des Studiengangs Theater- und Orchestermanagement in F/M. 2014 war er Gastprofessor an der Harvard University. Er war lange Zeit Leiter, Produzent und Dramaturg einer freien Kompanie, von 2003 bis 2011 Geschäftsführer des Deutschen Nationaltheaters und der Staatskapelle Weimar, und anschließend bis 2013 deren Generalintendant ad interim. 2016 erschien sein Buch *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des Deutschen Theatersystems* (Springer VS, 2016), in Kürze wird sein Artikel *Die qualitative Performance des Theaters in der Zeitschrift für Kulturmanagement* (III/2017) erscheinen.

Reformstau

Optionen für die deutschen Theater

Die deutschen Theater stehen innerhalb des Kulturbetriebs sicher vor den größten Herausforderungen. Und in kaum einem anderen Bereich wird das Ringen um Reformen so offensichtlich. Dass es dringend notwendig ist, zeigt Prof. Thomas Schmidt, Direktor des Studiengangs Theater- und Orchestermanagement in Frankfurt a. Main, auf.

Ein Beitrag von Thomas Schmidt

Das deutsche Theatersystem, dessen einer Kern **das öffentliche Theater** ist, mit dem ich mich an dieser Stelle befassen möchte, hat enorme künstlerische Entwicklungspotenziale, davon zeugt die hohe Qualität der Aufführungen, die z.B. bei den jährlichen Theatertreffen in Berlin gezeigt werden. Auch viele neue Formate, herausragende Uraufführungen und Festivals geben ein Bild davon. Dennoch kann sich das Theater nicht in dem Maße entwickeln wie noch vor 50 Jahren. Die Zuschauerzahlen stagnieren und erreichen heute – die ostdeutschen Theater inbegriffen – nicht einmal mehr die Durchschnittswerte aus den 60er Jahren, als ausschließlich die westdeutschen Theater in die Erhebungen einbezogen wurden (siehe Abb. 1).

Heute fehlen dem Theater vor allem **institutionelle Entwicklungsimpulse**, damit es wieder einen angemessen hohen Stellenwert in der Gesellschaft erreicht.

Veränderte Rahmenbedingungen und Erwartungshaltungen der Menschen, wie wir sie beim Theater seit den 70er Jahren verstärkt vorfinden, führen **üblicherweise** zu Reformen und zu Veränderungen der Strukturen – und damit zu einer Modernisierung. Beim Theater wird dieser Prozess von verschiedenen Lobbygruppen künstlich aufgehalten, mit dem Resultat, dass wir seit etwa 100 Jahren keine wesentlichen Veränderungen der Organisationsstruktur und der Leitungsmodelle verzeichnen. Heute hemmt die starre Organisation des Theaters auch dessen künstlerische Entwicklung und fördert Phänomene wie die **Überproduktion**, unter der vor allem die KünstlerInnen auf der Bühne leiden, die für eine viel zu geringe Gage viel zu viel proben und spielen müssen. Diese Themen anzusprechen war bislang sakrosankt. Umso erfreulicher, dass seit einigen Monaten das Thema der **Organisation** von Theaterbetrieben ebenso virulent ist, wie das der damit zusammenhängenden Themen der **Gerechtigkeit** und **Partizipation**, und dass sich Theater-KünstlerInnen bundesweit zusammen finden in einem ensemble-netzwerk, in dem um bessere Arbeitsbedingungen, um gerechtere Gagen und mehr Mitbestimmung gerungen wird.

Um nach guten Lösungen zu suchen, müssen wir die **Krisenszenarien**, die die einzelnen Theater durchlaufen, viel ehrlicher darstellen. Ich versuche stark



... Reformstau - Optionen für die deutschen Theater

verkürzt, einige der Ergebnisse meiner Studie *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems (2016)*¹ mit einigen Vorschlägen knapp zu skizzieren:

Tendenz 1: Das Theatersystem verliert an Substanz!

Seit 1992 verlieren wir alle zwei Jahre abwechselnd ein ganzes Theater oder eine große Sparte, jährlich sind das im Durchschnitt 50 Stellen. Den Auftakt hat 1994 das Schillertheater in Berlin gemacht, und bis heute gingen mehr als 15 Theater vor allem im Osten Deutschlands strukturbedingt, still und leise in Fusionen auf oder verschwinden ganz und gar vom Erdboden². 2015 gab es eine Fusion in Dresden mit dem Abbau von 40 Stellen und in noch größerem Maßstab in Halle mit dem Abbau von 140 Stellen; 2016 wurden die Theater in Mecklenburg-Vorpommern in zwei große Staatstheater zwangsfusioniert, und im selben Jahr war auch das Volkstheater in Rostock von einer großen Leitungskrise betroffen, was schließlich zur Folge hat, dass Schauspiel, Tanz und Kinder- und Jugendtheater aufgelöst werden.

Vorschlag: Sofortiger Stopp aller Fusionen und Spartenschließungen; die Gesellschafter bzw. Träger der Theater sollten sich im Rahmen einer **konzertierten Theateraktion** mindestens 30 Jahre zu Substanzerhalt und -entwicklung verpflichten (Theaterpakt 2050).

Tendenz 2: Die Theater driften auseinander!

Wir haben seit 1990 eine Tendenz des Auseinanderdriftens der Theater: In Arm und Reich – in Ost und West – in Groß und Klein; hinsichtlich ihrer Budgets (die Großen wie Stuttgart, Mannheim und Frankfurt haben Budgets bis zu 80 Mio. Euro – die Kleinen, ab 1,5 Mio. Euro) und der Zahl der MitarbeiterInnen, die zwischen 1.000 und 20 schwankt. Die 15 größten Theater, die alle in den Metropolen liegen, erhalten zusammen 800 Mio. Euro, das sind 35 Prozent der Zuwendungen für alle Theater, während die 15 kleinsten Theater nur 40 Mio. Euro erhalten, das sind 1,7 Prozent der Gesamtfördersumme³.

Vorschlag: Veränderung der Finanzierungsmodelle, sanfte Umverteilung, **Patenschaften:** jedes der 20 größten fördert eines der 20 kleinsten oder strukturschwächsten Theater im Rahmen einer Patenschaft.

Tendenz 3: Die Theater sind innerlich zerrissen!

Die Gagenhöhen zwischen MusikerInnen (Ø 3.200 Euro), Technikern und Verwaltungsangestellten (Ø 2.850 Euro) und künstlerisch Beschäftigten (Ø 2.550 Euro) driften immer weiter auseinander – und dass bei ähnlicher oder

¹ Schmidt (2016), *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*.

² das Plauener im Zwickauer, das Altenburger im Geraer Theater, die Potsdamer Opernsparte, Greifswald in Stralsund u. a. m., 2003 folgen die Schauspiel, Tanz und KJT Sparte in Erfurt, ab 2010 das Schauspiel in Wuppertal, in Kürze auch in Rostock.

³ Deutscher Bühnenverein, Theaterstatistik, 2014/15, 2015/16, Köln, 2016, 2017.



... Reformstau - Optionen für die deutschen Theater

höherer Ausbildung und gleicher Berufserfahrung. Auf diesen Sockel kommen Tariferhöhungen, die die Gagen weiter spreizen.

Vorschlag: Abhilfe schaffen können differenzierte Tariferhöhungen, die allen Dienstgruppen und Beschäftigten mit einer Monatsgage unter 2.500 Euro eine prozentual höhere (z.B. + 1,5 Prozent) Tariferhöhung einräumt als den Besserverdienenden, und zwar so lange, bis ein Ausgleich hergestellt wird. Stichwort: **Tarifdifferenzierung**.

Tendenz 4: Die Theater produzieren zu viel!

Zwischen 1962 und 2016 verdoppelt sich die Zahl der Vorstellungen. Zwar kommen ab 1990 die Vorstellungen der Theater aus den Neuen Bundesländern dazu; deren Produktionsstätten werden jedoch durch Fusionen und Schließungen Jahr um Jahr reduziert. In diesem Zeitraum wird die Zahl der Besucher je Vorstellung halbiert.

	Vorstellungen	Besucher	Besucher pro Vorstellung
1959	22.401	8.500.000	379,45
1962	30.000	20.600.000	686,67
2015	63.087	19.676.705	311,90
2016	60.756	19.077.586	314,00
Bereinigt	59.824	18.547.323	309,93

Abb 1.: Entwicklung der Vorstellungs- und Besucherzahlen der öffentlichen Theater in Deutschland (DBV)⁴. Ich habe hier eine Zeile *Bereinigt* eingefügt, weil der Bühnenverein erstaunlicherweise unter den öffentlichen Theatern den Friedrichstadtpalast und die Produktions- und Abspielstätte der Freien Szene Hau 1,2,3 subsummiert hat. Beide gehören hier nicht hin und verzerren das Ergebnis. Bemerkenswert ist der Sturz bei den Besucherzahlen von 2015 auf 2016 um 600.000 Zuschauer, und um weitere 500.000 Zuschauer durch die Bereinigung.

Die Zahl der Vorstellungen wächst, nicht jedoch die Produktivität. Produktivität wird durch meist unbezahlte Überstunden des künstlerischen Personals erzeugt. Die Zahl der Vorstellungen und Arbeitsstunden wächst mit der Zahl der inflationären Beiprogramme, die eigentlich keine Vorstellungen sind, aber fleißig in die Statistiken aufgenommen werden – eine Tendenz die vom Bühnenverein offensichtlich begrüßt wird, obwohl Aufwand und erreichte Zuschauer hier nicht mehr im Verhältnis stehen (s. Vorwort, Theaterstatistik 2015/16, Bühnenverein, 2017).

Vorschlag: Untersuchung der Theaterproduktionen auf ihre **Wirksamkeit**, klare **Reduzierung der Theaterbeiprogramme**, statistische Zählung des Beiprogramms nicht als Vorstellungen, um Ergebnisse nicht zu verzerren.

⁴ Deutscher Bühnenverein, Vergleichende Theaterstatistik: 1949/50 – 1985/85, 2014/15

⁵ Baumol/Bowen, Performing Arts - The economic dilemma, N.Y. 1966; beschreiben, dass Produktivität eigentlich nicht gesteigert werden kann in den Darstellenden Künsten.



... Reformstau - Optionen für die deutschen Theater

Tendenz 5: Es fehlen Management- und ethische Standards!

Die Schere zwischen den wachsenden Anforderungen an die IntendantInnen und deren tatsächlicher Qualifikation ist immer weiter aufgegangen. Die Anforderungen werden oft nicht präzise genug formuliert, weil es kaum transparente Ausschreibungen gibt; das hat immer wieder zu Überforderungen der IntendantInnen geführt mit dem Resultat der Beschädigung des Amtes und der Theater: Rostock 2015, Trier 2016, Darmstadt 2012, 2016. Es gibt jedes Jahr ein Theater, bei dem öffentlich deutlich wird, dass die bisherige fachliche Ausbildung der IntendantInnen – bis dahin meist als RegisseurInnen tätig – nicht ausreicht, um alle Aufgabengebiete einer Intendanz abzudecken. Ursache für dieses Phänomen ist die verbreitete Annahme, dass wer sich erfolgreich durch die Konkurrenz um eine Intendanz gekämpft hat, auch in der Lage ist, ein Theater zu leiten. Dem ist nicht so. Der beste Kämpfer ist nicht zwingend der beste Strategie oder operative Manager, den das Theater braucht. Auf eine solche Aufgabe muss man sich jenseits der Theater Routinen systematisch vorbereiten und dafür gezielt aus- und fortbilden.

Auch die Auswahl von IntendantInnen ist von Jahr zu Jahr hermetischer geworden. Sie mündet im Intendanten-Karussell, auf das aufzuspringen viele vergeblich versuchen. Ist man dort einmal angelangt, drehen sich die IntendantInnen später von einem zum nächsten Theater. KollegInnen von außen werden hier kaum zugelassen. Ein aktuelles Beispiel: Johan Simons, zuerst Intendant der Kammerspiele München dann der Ruhrtriennale, wird Intendant in Bochum; er löst dort Anselm Weber ab, der 2017 nach Frankfurt kommt; Weber wiederum, löst dort Oliver Reese ab, der 2017 Intendant des Berliner Ensembles wird. Ein Ringel-Reihen! Das heißt nicht zwingend, dass diese Besetzungen nicht die richtigen seien. Das ist nicht der Punkt! Es geht um die Art und Weise der Bestellung, die nichts mit Good Governance, Gleichberechtigung und Diversity zu tun hat.

Vorschlag: [Klare Aufgabenbeschreibungen und Qualifikationsprofile](#) für das Amt der Theater-Leitung, öffentliche Ausschreibungen, Nennung der Namen der Mitglieder der Auswahlkommission und der Berater; [mehr Frauen in die Leitungen](#); Doppelspitze, besser: Direktorium.

Tendenz 6: Das Intendantenmodell verursacht einen Reformstau!

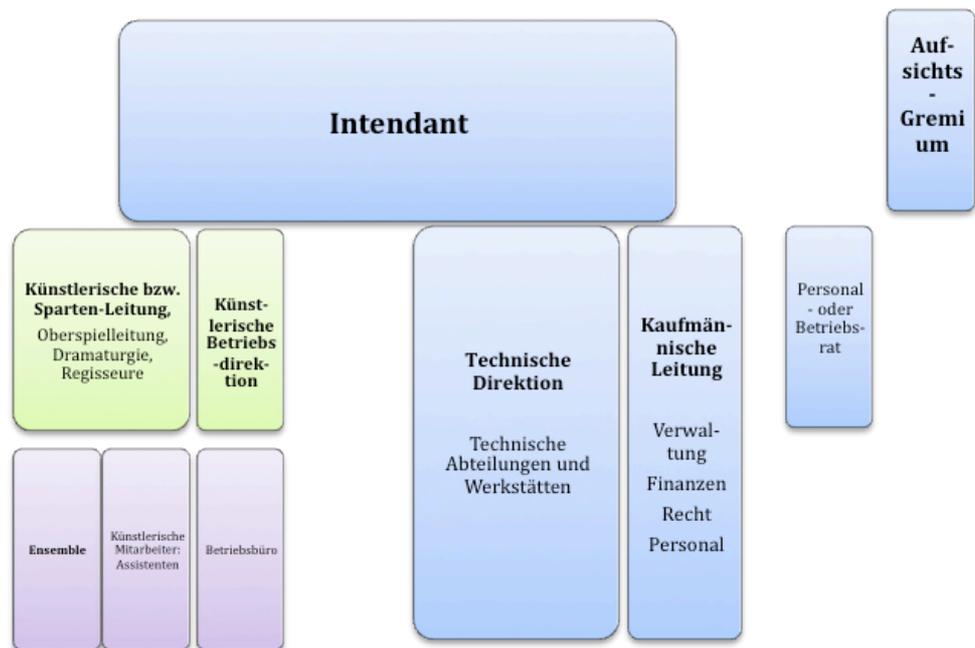
Die Konzentration aller Entscheidungsbefugnisse auf eine Person birgt starke Risiken für den Betrieb. Der starre Organisationsaufbau in Sparten führt zu einer hohen Undurchlässigkeit und behindert die Produktionsabläufe. Die Berufsbilder sind seit 100 Jahren kaum modernisiert worden. Die Ensembles werden nicht ausreichend dazu ermächtigt, an der Aufstellung und Entwicklung des Theaters teilzuhaben. Die Mitspracherechte der Ensembles sind zu stark eingeengt.

Während meiner Untersuchungen habe ich mich eingehend mit den Strukturen und Prozessen nahezu aller Theater in Deutschland befasst und festge-



... Reformstau - Optionen für die deutschen Theater

stellt, dass die derzeitige „historische“ Organisationsstruktur (Grafik 1) nicht kompatibel ist mit den Produktionsprozessen am Theater. Eine strenge Hierarchie; eine vertikale Struktur in Abteilungen und Sparten, die getrennt sind durch Tarifsysteme und Vertragsmodelle. Diese Bauweise steht dem horizontalen Fluss des Produktionsprozesses entgegen.



Grafik 1: Organigramm eines Theaters, vereinfacht (Schmidt, 2017)

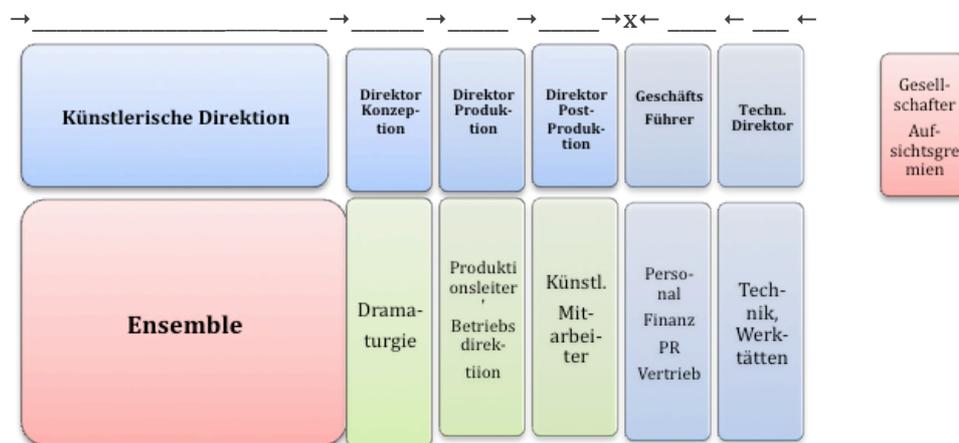
Vorschlag: Der gegenwärtige Spartenaufbau (Grafik 1) sollte zukünftig einem flachen **Matrixaufbau** in Produktionsgruppen weichen (Grafik 2). Dort gibt es ein Direktorium mit sechs gleichberechtigten Direktoren: neben künstlerischem Leiter und Geschäftsführer sind das die Direktoren für Konzeption (Chefdramaturg), Produktion (Betriebsdirektor, besser: Producer) und Post-Produktion (Produktionsleiter). Bei einem Mehrspartenhaus sind statt des einen künstlerischen Leiters die Spartenleiter im Direktorium vertreten. Hinzu kommt der Technische Direktor. Die Aufgaben des Intendanten werden auf das Direktorium übertragen.



... Reformstau - Optionen für die deutschen Theater

Matrix-Organisation (Produktionsfluß)

+



Grafik 2: Organigramm eines Theaters - Matrixmodell neu (Schmidt, 2017)

Im Matrixmodell (Grafik 2) wird die erste Hierarchie-Ebene der Intendanz komplett gestrichen, die Aufgaben werden dezentral organisiert und auf ein Direktorium mit sechs eigenständigen Direktionsbereichen übertragen – wie es seit über 30 Jahren Standard für differenzierte Organisationen mit einem hohen intellektuellen Anspruch und Output und einer starken Kundenbindung ist. Die Direktoren sind jeweils für ihre Bereiche verantwortlich und arbeiten gemeinsam in einem Vorstand, der zuständig ist für die generelle Ausrichtung des Theaters, für Strukturfragen und die Zusammenarbeit mit den politischen Trägern und Gremien. Im Vorstand wählen sie ihren Sprecher, der durch eine PR-Abteilung unterstützt wird, oder das Amt des Vorstandssprechers rotiert nach einem bestimmten Turnus (jährlich, bi-annual, etc.).

Die schwarzen Pfeile über dem Organigramm zeigen hilfsweise den Produktionsfluß der ausgehend von der Künstlerischen Direktion über die Konzeption und Produktion zum Vorstellungsbetrieb übergeht. Von der anderen Seite wird die Produktion von Inszenierungen durch die Bereiche des Allgemeinen Management (Geschäftsführung) und der Technik unterstützt. Durch die dezentralen Strukturen bleibt das Theater weniger fragil als heute und erhält eine größere organisatorische Stabilität; Stabilität entsteht auch durch eine geringere Angreifbarkeit und Fehlerquote des einzelnen Leiters (Intendant), der bislang für alles verantwortlich war, und durch versetzte Vertragslaufzeiten der Direktoren. Die Aufgaben werden nach realen Kompetenzen vergeben. Die künstlerischen Direktoren werden zudem bei administrativen Aufgaben stark entlastet und können sich auf die künstlerische Arbeit konzentrieren.



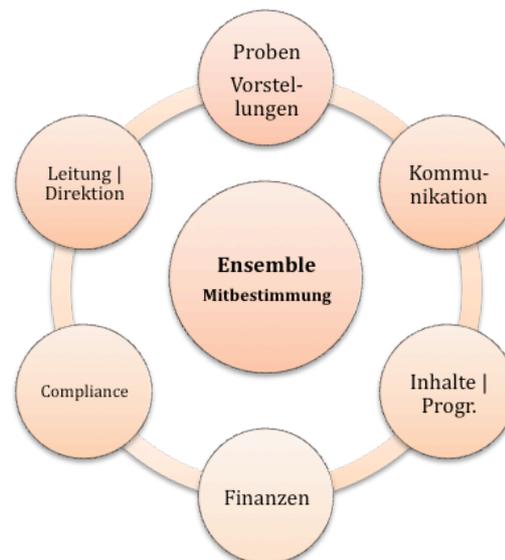
... Reformstau - Optionen für die deutschen Theater

Mitbestimmung

Die Mitbestimmung muss gestärkt und zur Arbeitsgrundlage des Theaters werden – und zwar dauerhaft verankert. Damit verbunden ist eine Veränderung der Unternehmenskultur, in deren Zentrum dann nicht mehr der Intendant, sondern das Ensemble stehen wird. Das Ensemble wird fortan in alle wichtigen Entscheidungen eingebunden.

Mitbestimmung kann verschiedene, fein differenzierte Abstufungen haben: Sie reicht von der üblichen, gesetzlich verankerten – und oft viel zu wenig wahrgenommenen – (1) Mitwirkung bei Dienstplänen, Personalkündigungen, -ausschreibungen, Engagements bis hin zur (2) Mitsprache bei Gagenplänen für das Ensemble und die künstlerischen MitarbeiterInnen, bei Gagenhöhungen, bei Nichtverlängerungen und Engagements, bei der Spielplanung, der Auswahl von GastregisseurInnen und GastkünstlerInnen, und bis zur (3) Mitbestimmung bei der Auswahl der neuen Künstlerischen Leitung.

Vor allem letzter Punkt dürfte nicht unumstritten sein. Aber es geht – erst einmal – um eine Stimme des Ensembles bei der Auswahl. Durch die Mitbestimmung steigt der Stellenwert des Ensembles, das zunehmend wieder ins Zentrum des Theaters rückt.



Skizze 1: Variablen der Theaterarbeit (Mitbestimmungsmodell)

Ausbildung des Leitungspersonals

Fakt ist, dass vielen KünstlerInnen, die sich auf eine Künstlerische Leitung bewerben, eine künstlerische Aufgabe vorschwebt, tatsächlich bedeutet In-



... Reformstau - Optionen für die deutschen Theater

tendanz aber in erster Linie Management eines sehr komplexen und differenzierten Kunstbetriebs. Offensichtlich ein Missverständnis mit Folgen!

Es fehlen Eingangstests um folgende Fähigkeiten bei neuen Direktoren abzu prüfen:

- mentale Stärke,
- Loyalität, Transparenz und Compliance,
- die Fähigkeit ein künstlerisches Konzept und ein Programm für das Theater und seine Zuschauer im Team zu entwerfen und durchzusetzen, und darin
- differenzierte künstlerische Handschriften, Regiestile, Formate und Rollen für ein Ensemble zu sehen, zu platzieren und zu entwickeln,
- die Fähigkeit, mittlere und große, komplex organisierte Betriebe zu leiten, zu entwickeln und hierfür belastbare Zukunftsmodelle zu entwerfen,
- ein sehr heterogen zusammen gesetztes Personal zu leiten, zu motivieren, zu entwickeln in einem zum Teil sehr diffizilen und komplexen Umfeld,
- Risiken und Krisen erkennen, aus diesen führen und diese vermeiden zu können,
- Wirtschaftspläne entwerfen und Finanzierungsstrukturen analysieren, -engpässe überwinden, und -modelle entwickeln zu können,
- differenzierte Verträge zu verhandeln und dabei Rechtsrisiken zu isolieren,
- ein Stake-holder-Management und eine nachhaltige Lobbyarbeit zu konzipieren, zu entwickeln und umzusetzen.

Management der Umweltbeziehungen (Stake-Holder-Management)

Einer der wichtigsten Bereiche ist das Management der Umweltbeziehungen, zu den BesucherInnen, zu Medien, wichtigen gesellschaftlichen Gruppen und zur Politik, das man übergeordnet als Stake-Holder-Management bezeichnet, denn die Reform der Theater kann nur mit den BesucherInnen, den BewohnerInnen der Städte, mit den GesellschafterInnen und der Politik erfolgreich sein. Aber warum?

Das Theater hat in vielen Regionen an Legitimität eingebüßt, was mit den rapiden Veränderungen der Umwelt der Theater zu tun hat. Es gibt soziale, demografische, politische, mediale und wirtschaftliche Einflüsse, die heute völlig andere sind, als noch vor 120 Jahren. Die Besucherzahlen schwinden und die gesellschaftliche Bedeutung des Theaters wird hinterfragt. Auf der anderen Seite erfindet sich das Theater künstlerisch immer wieder neu. Das muss aber institutionell flankiert werden.

Reformpaket

Aus diesen verschiedenen Aufgaben ergibt sich ein Reformpaket für die Weiterentwicklung der einzelnen Theater, das zwei Ziele hat:



... Reformstau - Optionen für die deutschen Theater

- die künstlerische Leistungsfähigkeit der Theater zu verbessern
- und die Zukunft der Theater langfristig, institutionell abzusichern.

Auch wenn dieser Prozess für einige Theaterfunktionäre schmerzhaft ist, die erkennen müssen, dass eine Theaterleitung heute andere Aspekte umfasst als noch vor 30 Jahren, werden die einmal umgesetzten Reformen vor allem den KünstlerInnen an den Theatern zu Gute kommen, in dem sie an der Entwicklung der Theater und damit ihrer eigenen Karrieren beteiligt werden. Mit reformierten Strukturen wird der geeignete Arbeits- und Möglichkeitsraum für die künstlerische Entwicklung der Theater geschaffen. Das wird den Theatern wieder ermöglichen sich an die gesellschaftliche Wirklichkeit – und damit an ihre eigene Zukunft anzukoppeln. Das Theater der Zukunft wird sich weniger um sich selbst drehen müssen, und wieder den Menschen in den Städten und den KünstlerInnen begegnen und hören. Die nötigen Reformen und der damit verbundene Umbau der Theater bedürfen der Einsicht und einiger, lohnenswerter Kraftanstrengungen. Dann wird Theater wieder dort zu finden sein, wo es hingehört: im Zentrum der Gesellschaft. ¶



Foto: (c) Jüdisches Museum, Frankfurt a. M.

DR. MIRJAM WENZEL

ist seit Januar 2016 Direktorin des Jüdischen Museums Frankfurt. Von 2007 bis 2015 verantwortete sie als Leiterin der Medienabteilung die Vermittlung von jüdischer Geschichte und Kultur in digitalen und gedruckten Medien am Jüdischen Museum Berlin. Sie studierte Allgemeine und Vergleichende Literaturwissenschaft, Politik- und Theaterwissenschaft in Berlin, Tel Aviv und München. Sie arbeitete jahrelang als freie Kuratorin sowie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität München und promovierte mit dem Buch »Gericht und Gedächtnis: Der deutschsprachige Holocaust-Diskurs der sechziger Jahre« (2009).

Keine Laune einzelner sondern notwendig

Warum sich auch die Museen weiterentwickeln müssen

Wie alle anderen Kultureinrichtungen auch stehen die Museen vor großen Herausforderungen und müssen darauf Antworten finden. Wir unterhalten uns mit Dr. Mirjam Wenzel, Direktorin des Jüdischen Museums in Frankfurt am Main, darüber, was es bedeutet, Museum neu zu denken und wie der Weg dorthin aussehen kann.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Blickt man auf die Besucherzahlen des deutschen Museumsbetriebs, scheint im Augenblick alles gut zu sein. Warum sollte sich die Institution „Museum“ dennoch weiter entwickeln?

Dr. Mirjam Wenzel: Was Museen in den vergangenen Jahren tatsächlich geschafft haben, ist es, ein publikumsorientierteres Profil zu entwickeln. Dabei spielen Formate wie etwa die „Lange Nacht der Museen“ oder die neuen Angebote für Kinder, Jugendliche und Familien eine Rolle. Aber trotzdem gibt es zahlreiche Herausforderungen, denen Museen sich stellen müssen, wenn sie auch in Zukunft relevant sein wollen, wobei der digitale Wandel sicher die größte ist. Für Museen bedeutet der digitale Wandel, dass sie sich nochmals und in einem ganz anderen Maße öffnen müssen, als dies im Rahmen besucherorientierter oder populärer Events bisher geschehen ist. Es gibt die zunehmende öffentliche Forderung – sowohl von der Politik als auch von der Gesellschaft – auch das, was sich im „Backend“ befindet, also die Sammlungen und Bestände in den Depots, für alle zugänglich zu machen. Teil dieser Forderung ist es zudem, die Transparenz zu erhöhen. Dazu gehört, sich reflektiert mit der eigenen Erwerbungs geschichte auseinanderzusetzen und den Mut zu haben, auch das zu zeigen, was man eben nicht über die eigene Sammlung weiß. Diese Öffnung und Transparenz ziehen einen immensen Organisationswandel nach sich, denn sie bedeuten, dass Museen und deren MitarbeiterInnen sehr viel kommunikativer agieren müssen.

KM: Sie treiben gerade aktiv die Reform Ihres Museums voran, wollen es neu denken. Wohin soll sich das Jüdische Museum bei diesem Prozess entwickeln?

MW: Ich möchte ein Zentrum für jüdische Kultur in Geschichte und Gegenwart entwickeln. Ganz bewusst vermeide ich bei dieser Vision für mein Haus dabei zunächst das Wort „Museum“, denn ich möchte die Aspekte der Lebendigkeit, des Austausches und der Partizipation unterstreichen. Museen sind für mich maßgeblich soziale Orte. Der Museumsbesuch ist immer auch ein soziales Erlebnis, das häufig in einer Gruppe erlebt wird: Man beobachtet



... Keine Laune einzelner sondern notwendig

gemeinsam, tauscht sich über das Gesehene aus und diskutiert darüber. Für ein Jüdisches Museum ist dieser soziale Austausch nochmals um ein Vielfaches wichtiger. Die jüdische Gemeinschaft hat eine sehr durchwachsene Geschichte innerhalb der deutschen Gesellschaft. Und wir stehen aktuell vor der Herausforderung, diese jüdische Geschichte in einem Deutschland zu vermitteln, das sich zu einem Einwanderungsland entwickelt hat und in dem sich neue politische Entwicklungen abzeichnen. Also müssen wir diese wechselhafte Geschichte nicht nur für Menschen erzählen, die in Deutschland aufgewachsen sind und sich der deutschen Erinnerungskultur verbunden fühlen, sondern auch Menschen vermitteln, die ein sehr ambivalentes Verhältnis zur jüdischen Kultur haben. Eben diesen Menschen müssen wir ein lebendiges, kommunikatives und partizipatives Angebot machen, das sie ernst nimmt, ihnen neue Zugänge zur jüdischen Kultur eröffnet und sie dazu anregt, die eigenen Vorbehalte zu überdenken.

KM: Was sind für Sie wichtige Bausteine für diesen Wandel hin zu einem Zentrum des Austausches?

MW: Das Jüdische Museum Frankfurt hat zwei Standorte, unser Haupthaus ist im Moment allerdings wegen Sanierung geschlossen und wird um einen Neubau erweitert. Daher kann ich das so fokussiert beschreiben: Unser kleineres Haus, das Museum Judengasse, ist ein Museum im klassischen Sinn mit einer Dauerausstellung und einem umfangreichen Vermittlungsangebot. Was nicht klassisch ist, sind die Veranstaltungen, die wir vor Ort, also in den Ruinen des ersten jüdischen Ghettos Europas, anbieten. Wir organisieren etwa zwischen den alten Mauerresten Konzerte, Theater und Lesungen. Wir veranstalten Dinner, bei denen Gerichte nach alten jüdischen Rezepten gekocht werden. Mit diesen Angeboten versuchen wir, neue sinnlichere Zugänge zur jüdischen Geschichte zu vermitteln. Zudem haben wir, um mit unseren BesucherInnen über unsere Konzepte für das große Haus ins Gespräch zu kommen, zwei Pop-Up-Projekte gestartet: Letztes Jahr haben wir auf einem Boot Objekte aus unserer zukünftigen Dauerausstellung präsentiert. Unsere Kuratoren waren ständig vor Ort, um sich mit den BesucherInnen intensiv auseinanderzusetzen und darüber zu sprechen, was im neuen Haus zu erwarten ist. Zudem gab es zwei partizipative Ausstellungselemente, bei denen wir die BesucherInnen direkt gefragt haben, was sie sich von dem neuen Museum wünschen. Dieses Jahr nun haben wir elf Tage lang ein Festival für jüdische Gegenwartskultur in einer begehbaren, aufgeblasenen Skulptur veranstaltet. In diesem Pop-Up-Monument standen nicht mehr unsere Sammlungsobjekte im Zentrum sondern die Art und Weise, wie wir diese zukünftig in unserem neuen Haupthaus präsentieren wollen. Dazu haben wir verschiedene Präsentationsformen von ein- und demselben Objekt gezeigt und mit den BesucherInnen darüber gesprochen, was sie mehr anspricht. Mit diesen beiden Pop-Up-Projekten haben wir versucht, einen Zugang zu den Wünschen und Bedürfnissen unserer BesucherInnen zu finden. Für uns ging es dabei um den Moment des Austausches. Dieser prägt die Transformation, der wir uns gerade unterziehen.



... Keine Laune einzelner sondern notwendig

KM: Sie sprengen mit diesen Formaten das doch noch sehr klassisch auf Ausstellungen orientierte Vermittlungsprogramm der Museen. Was bedeutet dieser Wandel für die Strukturen Ihres Hauses?

MW: An deutschen Museen werden zu viele Konzepte an Schreibtischen und hinter verschlossenen Türen entwickelt. Kaum einer derer, die diese Konzepte niederschreiben, kommt mit den BesucherInnen wirklich in Kontakt und tritt mit ihnen in einen ernsthaften Austausch. An diesem Punkt bin ich ganz rigide: Museumsmacher müssen in Kontakt mit den BesucherInnen stehen. Und genau deswegen machen wir diese Formate. Nur vor Ort verstehen wir, welche Idee funktioniert und welche nicht. Und das ist das Elementare dieser Transformation: Wir müssen verstehen, für wen wir unsere Arbeit machen und welche Fragen unsere BesucherInnen beschäftigen. Es geht darum, Angebote konkret, partizipativ und vor allem zusammen mit jenen zu entwickeln, die wir erreichen wollen.

KM: Das braucht viel kommunikativen Einsatz der MitarbeiterInnen, die eventuell damit bisher kaum etwas zu tun hatten. Gab es dahingehend Herausforderungen bei Ihren MitarbeiterInnen?

MW: Ich leite hier ein sehr engagiertes und offenes Team. Das ist ein Geschenk. Wir haben den Vorteil, dass wir ein mittelgroßes Haus sind und in einem relativ überschaubaren Team agieren. Das bedeutet für mich, dass die Kommunikation konkret ist. Ich kann durch die Büros laufen, sehe alle Mitarbeiter regelmäßig, ein Austausch findet öfter statt. Zudem pflegen wir eine Organisationskultur der flachen Hierarchie. Wenn ich als Direktorin Austausch und Partizipation groß schreibe, dann muss ich das natürlich auch konsequent vorleben. Es wäre unglaublich, wenn meine MitarbeiterInnen sich Gesprächstermine in meinem Vorzimmer geben lassen und 5 Wochen warten müssten, bevor ich mich ihnen zuwende. Ich muss also auch für mein Team ansprechbar sein. Wenn MitarbeiterInnen verstehen, warum bestimmte Entwicklungen nötig sind und sehen, dass es ihrer Direktorin auch selbst ernst damit ist, dann ist ein solcher Organisationswandel gut möglich.

KM: Nicht alle Museen betreiben die Öffnung ihres Hauses so offensiv, wie Sie das vorhaben. Wie ist Ihre Erfahrung dahingehend mit den BesucherInnen?

MW: Unsere Angebote kommen sehr gut an. Die BesucherInnen wissen es zu schätzen, wenn sie ernst genommen werden. Kulturhistorische Museen sollten meiner Ansicht nach von diesem volkspädagogischen Paradigma wegkommen, das allen BesucherInnen einer Ausstellung eine Art Erziehungsprozess andeuten lassen will. Wir müssen auf Augenhöhe mit unseren BesucherInnen agieren, deren Fragen akzeptieren und sie vor allem ernst nehmen. Das fordern die BesucherInnen auch ein und das wird sich in Zukunft noch verstärken. Um dem gerecht zu werden, schwebt mir in unserem neuen Haus eine Art Museums-Lab vor, in dem immer wieder neue Formate mit den BesucherInnen zusammen entwickelt werden. Ich hoffe sehr, dass uns das gelingt. ¶



GUNNAR HANSEN

Der Politikwissenschaftler ist Senior PR-Berater bei der MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH in Berlin. Er berät öffentliche Institutionen bei der Öffentlichkeitsarbeit, Medienarbeit und Onlinekommunikation und konzipiert und leitet Informationskampagnen. 2015 erschien sein Buch „Probleme der Reformkommunikation“.

KONTAKT

g.hansen@mediacompany.com

Mehr als bunte Bilder

Herausforderungen bei der Vermittlung politischer Reformen

Seit Ende September ist ein neuer Bundestag gewählt, die Öffentlichkeit erwartet gespannt die (Reform-)Agenda der zukünftigen Regierung. Ist diese umstritten, kommt der Kommunikation eine bedeutende Rolle zu. Sie ist allerdings keine leichte Aufgabe.

Ein Beitrag von Gunnar Hansen

Beispiel „Agenda 2010“

Reformen in den Bereichen Arbeit, Gesundheit, Rente und Bildung polarisieren. Ihre Vermittlung hat zuletzt viel Kritik einstecken müssen. Die Einführung des Mindestlohns 2014 war unter anderem auch ein medialer Kampf um die Deutungshoheit. Im gleichen Jahr kam Kritik auf, weil das Bundesarbeitsministerium das „Rentenpaket“ noch vor dessen Behandlung im Bundestag bewarb.

Als Paradebeispiel für gescheiterte Reformkommunikation gilt die „Agenda 2010“, in der Eigendarstellung die „größte Sozialreform in der Geschichte unseres Landes“ (Gerhard Schröder im Geschäftsbericht der Bundesregierung 2003). Unter anderem Plakatkampagnen sollten die Reformpolitik positiv bewerben. Doch sie schufen keine Akzeptanz für die Reformvorhaben. In Umfragen zeigte sich die Bevölkerung gespalten: Die eine Hälfte lehnte die Reformvorschläge als „Sozialabbau“ ab. Der anderen Hälfte gingen sie nicht weit genug (Infratest-Dimap Deutschlandtrend). Daran änderte sich im Laufe der Kommunikation wenig.

Probleme der Reformkommunikation

Dabei herrscht in der Bundesrepublik eine prinzipielle Reformbereitschaft. Sie ist aber nur so lange vorhanden, wie die Maßnahmen abstrakt bleiben. So würden knapp zwei Drittel der Arbeitnehmer laut einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa aus diesem Jahr einen höheren Beitragssatz zur Rentenversicherung akzeptieren, wenn sich auch die Rentenleistungen verbessern.

Die Reformbereitschaft ist meist nicht mehr gegeben, wenn Reformen mit (gefühlten) individuellen Einbußen einhergehen. Diesen Eindruck bestätigte der damalige Bundeskanzler Gerhard Schröder 2004 in einem SPIEGEL-Interview mit Blick auf die „Agenda 2010“: „Es gibt die abstrakte Reformbereitschaft, die ist immens. Aber immer dann, wenn Individuen oder auch Gruppen direkt betroffen sind, kommt Widerstand.“ Der damalige Regierungssprecher Thomas Steg wies darauf hin, dass viele Menschen über Bekannte, noch mehr aber über die Medien, von möglichen Einschnitten erfahren und



... Mehr als bunte Bilder

damit auch für sich selber Einbußen sehen, obwohl in Wirklichkeit womöglich gar keine kommen würden.

Reformen einzuführen dauert, ihre Maßnahmen reichen weit in die Zukunft, mögliche Erfolge werden erst nach einer gewissen Zeitspanne sichtbar. Zugleich stehen sie von Beginn an, oft tagesaktuell, unter Beobachtung der Medien. Erste negative Wirkungen oder auch Fehler aufgrund hohen Zeitdrucks werden sofort aufgegriffen und schlagen sich in der Berichterstattung nieder. Unter diesen Umständen ist es schwer, Akzeptanz und Zustimmung in der Bevölkerung zu erzielen. Je weiter Reformen gehen, mit je mehr Einschnitten oder Befürchtungen sie in der Bevölkerung verbunden sind, desto schwieriger ist die Vermittlung nach außen und innen.

Reformen als Marke

Auch mit Blick auf die gestiegene Konkurrenz um die „Öffentliche Meinung“ haben politische Akteure ihre Kommunikation stetig professionalisiert. Gleichzeitig wird der reinen Darstellung von Politik mehr Bedeutung eingeräumt. Reformprojekte wie die „Agenda 2010“ werden mehr und mehr als Marken vermittelt. Politische Marken sollen einerseits Präsenz erzeugen, indem sie Sachfragen oder Kandidateneigenschaften fokussieren und positiv darstellen. Andererseits bietet eine Marke Orientierung und reduziert Komplexität, so Miriam Meckel (2003). Darüber hinaus nutzt politische Kommunikation Symbole, Statements, symbolische Handlungen. Als Marke wurde „Agenda 2010“ zum Synonym für Reformpolitik, das bestimmte Inhalte, Ziele und Werte transportieren sollte. Gleichzeitig sollte der Begriff den einzelnen reformpolitischen Maßnahmen einen kommunikativen Rahmen geben.

Politik wird meist über Anzeigen und Plakaten beworben. Diese zielen zwar in die notwendige Breite, sind aber weniger geeignet, den Bürgern ein umfassendes Bild von Reformpolitik zu geben. Plakate im Rahmen von Reformkommunikation informieren, dass es Veränderungen gibt, schaffen Aufmerksamkeit, platzieren Themen in der Öffentlichkeit. Bei der „Agenda 2010“ geschah dies über einfache Symbole, Motive und Slogans, die allein die positiven Auswirkungen der Reformen zeigten. Das machte den Namen bzw. die Marke bekannt. Wird Politik aber vorwiegend auf diese Weise transportiert, stößt die Kommunikation an Grenzen: Die „Verpackung“ verdeckt immer mehr den Inhalt. Werbung allein wird komplexen politischen Inhalten und Problemen nicht gerecht. Konkrete Maßnahmen sowie die kausalen Zusammenhänge politischer Entscheidungen kann sie nicht vermitteln. Reformkommunikation muss darüber hinausgehen.

Vision formulieren und begründen

Reformkommunikation sollte eine „Vision“ aufzeigen und bei mehreren Themen diese unter einen gemeinsamen Nenner bringen. Für den Politikwissenschaftler Karl-Rudolf Korte (2004) ist ein geeignetes Instrument dafür die politische Rede. Darin lassen sich die Notwendigkeit von Reformpolitik



... Mehr als bunte Bilder

und die Handlungsfähigkeit der Regierung vermitteln. Beispiel: Die „Agenda 2010“ war für Gerhard Schröder in seiner Regierungserklärung im März 2003 das „Reformpaket“ der Bundesregierung. Weil bestimmte Probleme vorlägen, habe die Regierung handeln müssen. Der Umbau des Sozialstaats sei daher „unabweisbar“ gewesen. So wurde aber auch ein Sachzwang kommuniziert. Ein anderes Beispiel hierfür ist die von Bundeskanzlerin Angela Merkel formulierte „Alternativlosigkeit“ der Griechenlandhilfen 2010.

Kommunikation für Reformen sollte dagegen Skepsis und Ängsten in der Bevölkerung gezielt aufgreifen und konkret mit den Vorhaben verbinden. Die Verantwortlichen müssen deutlich machen, welche Maßstäbe sie beispielsweise für Reformpolitik zugrunde legen, worin der Zusammenhang zwischen den einzelnen Projekten besteht und welche Ziele sie damit verfolgen. Politik, die dies nicht leistet oder dies vorwiegend der Werbung überlässt, hat ein Begründungsproblem.

Unterstützung mobilisieren

Öffentliche Ankündigung von Reformen ohne längere Entscheidungsprozesse in den Regierungsparteien bergen das Risiko von internen Konflikten. So rief sich die SPD intern wie öffentlich durch die „Agenda 2010“ auf. Die damalige Bundesregierung selbst stand unter Druck aus den Koalitionsparteien und den Gewerkschaften. Dies lässt sich nicht planen. Ein Konzept lässt sich in den wenigsten Fällen von vornherein festlegen, ohne dass es von Parteitägen, von den Fraktionen oder in einem Vermittlungsprozess verändert wird. Die Kommunikation muss es aber beachten, sie muss flexibel sein, Aktualisierung zulassen und nicht vorgreifen. Wichtig ist es zudem, die wichtigen Stakeholder bereits früh im Reformprozess an Bord zu holen und den Dialog zu suchen.

Thematisch fokussieren

Die „Agenda 2010“ blieb auch deswegen diffus, weil die Kommunikation auf kein zentrales Thema oder konkrete Maßnahmen zielte. Die Kampagnen und auch die Regierungserklärungen transportierten nicht ausreichend die Inhalte und Zusammenhänge. Zu viele einzelne Aspekte und verschiedene Themen wurden darunter summiert. Daher ist es sinnvoll, sich im Rahmen der Reformkommunikation auf zentrale Botschaften zu fokussieren.

Sich der Medienlogik bedienen

Politikvermittlung braucht die Medien. Deren Logik umfasst die inszenierte Darstellung von Politik. Reformkommunikation kann dies nutzen: Themen gezielt in der Öffentlichkeit setzen, um darüber den öffentlichen Diskurs und die öffentliche Meinung zu beeinflussen, zuspitzen, Politik beispielhaft erläutern und personalisieren. Reformvorhaben lassen sich anhand konkreter Fallbeispiele aus dem Alltag darstellen, weniger durch „bunte Bilder“ auf Plakaten, sondern durch Storytelling. Dies lässt sich ebenso in den sozialen



... Mehr als bunte Bilder

Medien nutzen, auch hier ist die Aufmerksamkeit für persönliche Geschichten höher als die für Werbebotschaften.

Den Fokus auf die Politik legen

Der Soziologe Friedhelm Neidhart stellte 1994 fest, Regierungen könnten nur dann langfristig wichtige Entscheidungen zusammen mit der Bevölkerungsmeinung durchsetzen, wenn sie sich eben nicht reaktiv nach den demoskopisch gemessenen aktuellen Bevölkerungsmeinungen richten. Für die Durchsetzung politischer Entscheidungen ist sowohl Entscheidungs- und Führungskompetenz nötig, als auch die Kompetenz, Entscheidungen auf sachliche Weise kommunikativ nach außen und nach innen zu vermitteln. Daher lässt sich feststellen: Zusammenhänge offen zu legen, mögliche Probleme anzusprechen und konkrete Politikfelder mit konkreten Zielsetzungen zu verbinden, sind angesichts der Skepsis gegenüber Reformpolitik notwendige Aufgaben einer dazu passenden Kommunikation. ¶



Foto: (c) Educult

**DR. MICHAEL
WIMMER**

ist Geschäftsführer von

Educult. Er ist Dozent an der Universität für angewandte Kunst Wien zu Kulturpolitikforschung sowie Lehrbeauftragter am Institut für Theater-, Film- und Medienwissenschaften der Universität Wien. Er war Mitglied der Expertenkommission des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur zur Einführung der Neuen Mittelschule. Auf dem internationalen Parkett ist er als versierter Berater des Europarats, der UNESCO und der Europäischen Kommission in kultur- und bildungspolitischen Fragen aktiv. Er ist Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der Internationalen Konferenz für Kulturpolitikforschung (iccpr).

WEITERE

INFORMATIONEN

www.educult.at

„Die Fähigkeit, das Leben glücklich zu gestalten.“*

Eine kleine Geschichte der kulturpolitischen Reformen in Österreich

Kulturpolitik ist keine Erfindung der jüngsten Zeit. Die Geschichte Österreichs ist voll von Reformern, die für Kunst und Kultur eingetreten sind und vieles verändert haben. Michael Wimmer wirft einen Blick auf diese umtriebigen Kulturpolitiker. (* Fred Sinowatz)

Ein Beitrag von Michael Wimmer

Über die wichtigsten kulturpolitischen Reformen zu sprechen, bedeutet in Österreich, das Pferd von hinten aufzuzäumen. Immerhin spricht viel für die Annahme, dass die entscheidenden kulturpolitischen Akteure nicht in den politischen Amtsstuben sondern in den großen Kunst- und Kultureinrichtungen zu finden sind. Dies zeigt sich bereits am Ende der K.u.K.-Monarchie, etwa in Gustav Mahler, der als Hofoperndirektor in den Jahren 1897 bis 1907 eine wegweisende Opernreform auf den Weg gebracht hat und bis heute eine zentrale Figur des damaligen Kulturlebens darstellt. Max Hussarek von Heinlein, der in den Vorkriegs- und Kriegsjahren Unterrichts- und Kulturminister des untergehenden Habsburgerreiches war, ist hingegen selbst für Kenner der österreichischen Geschichte heute nicht mehr erinnerlich.

Auch mit dem Ende feudaler Herrschaftsansprüche 1918, das den nunmehrigen Kleinstaat Österreich mit einem riesigen kulturellen Erbe eines europäischen Imperiums ausstattete, waren es vorrangig Künstlerpersönlichkeiten wie Richard Strauss, Staatsoperndirektor von 1919 bis 1924, vor allem aber Max Reinhard und Hugo von Hofmannsthal, die mit der Gründung der Salzburger Festspiele versucht haben, der jungen Demokratie einen einzigartigen, zugleich rückwärtsgewandten kulturellen Stempel aufzudrücken.

Eine heute weitgehend unbedankte Reformfigur war der junge Ministerialreferent für Museen und Denkmalpflege im Unterrichtsministerium Hans Tietze. Ihm ist es wesentlich zu verdanken, dass die kaiserlichen Sammlungen in Zeiten äußerster Not weitgehend unbeschadet in die staatliche Verwaltung übernommen werden konnten. Als Kunstkritiker und Förderer der zeitgenössischen Kunst hatte er spätestens mit dem Beginn des Austrofaschismus 1933 mit zunehmenden Repressionen zu kämpfen und entschloss sich – wie viele andere Reformen der damaligen Zeit –, der austrofaschistisch verfassten Kulturnation Österreich für immer den Rücken zu kehren.

Tietze war einer, der in der Zwischenkriegszeit mit den Reformen des „Roten Wien“ sympathisierte, deren wichtigsten (kultur-)politischen VertreterInnen sich erstmals im großen Stil für die Einbeziehung bislang vom Kulturgesche-



... Eine kleine Geschichte der kulturpolitischen Reformer in Österreich

hen ausgeschlossener Gruppen einsetzten. Zu nennen ist vor allem Otto Glöckel, der mithilfe einer umfassenden Schulreform – die auch Arbeiterkindern eine höhere Bildung zu Teil werden lassen wollte – die Grundlagen für den Anspruch einer proletarischen Gegenkultur zur Emanzipation der Arbeiterschaft aus der Benachteiligung durch eine bourgeoise kulturelle Hegemonie schuf.

**„Weitermachen, wo uns die Träume eines Irren unterbrochen haben“
(Alexander Lernet-Holenia)**

Es versteht sich von selbst, dass sich der Begriff „Reform“ im Rahmen diktatorischer Herrschaftsformen verbietet. Dazu kommt, dass die wesentlichen Reformkräfte wie Hans Tietze das Land verließen bzw. verlassen mussten, während die meisten zurückgebliebenen Kulturschaffenden nur allzu bereit waren, sich in die neuen politischen Verhältnisse zu fügen. Das ist nur einer der Gründe dafür, dass das entscheidende Old-Boys-Network aus KünstlerInnen und (Kultur-)politikern nach 1945 nur wenig Bedarf sah, einen umfassenden, auch kulturpolitischen Reformprozess in Gang zu setzen. Sie hielten es vielmehr mit dem Autor und Pen-Club-Präsidenten Alexander Lernet-Holenia, demzufolge Österreich nur dort fortzusetzen brauche, „wo uns die Träume eines Irren unterbrochen haben“.

Ein Stück aus der Reihe tanzte damals der erste Wiener Kulturstadtrat der Nachkriegszeit Viktor Matejka (1945–1949), der sich für eine andere, fortschrittliche Kulturpolitik einsetzte, etwa in dem er österreichische KünstlerInnen im Exil offensiv einlud, wieder in ihre Heimat zurückzukehren. Dem KPÖ-Kurzzeit-Unterrichtsminister und brillantem Intellektuellem Ernst Fischer wiederum ist es zu verdanken, dass es zu einer inhaltlichen Neubestimmung der politisch schwer angeschlagenen Kulturnation Österreich gekommen ist, deren Überlebensfähigkeit von vielen bezweifelt worden ist.

Ungeachtet dieser Versuche verstand sich die österreichische Kulturpolitik bis weit in die 1960er Jahre vor allem als Bewahrerin eines katholisch-konservativen Geistes. Zuständige Minister wie Heinrich Drimmel versuchten, diese Haltung etwa durch die Erneuerung von Konkordatsverträgen mit dem Vatikan weiter zu befestigen. Es kann als eine Ironie der Geschichte angesehen werden, dass es ausgerechnet Drimmel war, der mit der Aufstellung des für die Weltausstellung in Brüssel 1958 von Karl Schwanzer geschaffenen Österreich-Pavillons den Grundstein für eine institutionelle Verankerung des zeitgenössischen Kunstschaffens legte. Dass das katholisch-konservative Milieu auch ein widerständiges Denken hervorzubringen vermochte, bewiesen Figuren wie Friedrich Heer, der wesentliche Beiträge zur intellektuellen Debatte in der unmittelbaren Nachkriegszeit leistete und trotzdem ein unbedanktes Außenseiterdasein innerhalb des Kulturbetriebes fristete.

Reformerischer Widerstand gegen den „Modergestank eines altdeutsch möblierten Wohnzimmers“ (Gerhard Roth) fand sich vor allem in kleinen isolierten Milieus in den städtischen Ballungszentren. So nahm in Wien der heute



... Eine kleine Geschichte der kulturpolitischen Reformer in Österreich

weltweit gewürdigte „Wiener Aktionismus“ seinen aufregenden Anfang. Aber auch in der bürgerlichen Hochburg Graz probten Initiativen wie das „Forum Stadtpark“ den Aufstand gegen den etablierten Kulturbetrieb.

„Für eine durchaus radikale Kulturpolitik“ (Bruno Kreisky)

Insgesamt markieren die späten 1960er Jahre eine unerhörte gesellschaftspolitische Aufbruchsstimmung, die sich die zwischen 1970/71 bis 1983 allein regierende Sozialdemokratie zunutze machte. Womit wir bei den beiden zentralen kulturpolitischen Reformern der Nachkriegszeit wären. Bundeskanzler Bruno Kreisky persönlich rief, zu einer „durchaus radikalen Kulturpolitik“ auf, die „sich mit ganzer Respektlosigkeit gegen das Bestehende, gegen das Etablierte wendet“. Er zielte dabei auf eine Vielzahl widerständiger Jugend- und Kunstszene, die bislang in den gesellschaftlichen Untergrund verwiesen waren. Dazu forderte er Intellektuelle und Künstler auf, ihm „ein Stück des Weges“ zur umfassenden Reform des Landes zu folgen.

Die Detailarbeit dazu überließ er seinem Unterrichts- und Kunstminister Fred Sinowatz, der – durchaus im Einklang mit deutschen Engwicklungen rund um Hilmar Hoffmann und Hermann Glaser – eine kurze Hochzeit der österreichischen Kulturpolitik einläuten sollte. Ideologisch verortete Sinowatz Kulturpolitik „als eine Fortsetzung von Sozialpolitik“, die bislang benachteiligten Gruppen neben materieller auch immaterielle Umverteilung zugutekommen lassen wollte. Damit wollte er erreichen, „dass der einzelne in die Lage kommt, sein Leben zu kultivieren – d.h. glücklich und sinnvoll zu gestalten.“

Mit dem Plädoyer für eine „umfassende Kulturpolitik“ trug das SPÖ-Parteiprogramm 1978 die Handschrift von Fred Sinowatz. Dort bekannte sich die Regierungspartei noch einmal ausdrücklich als eine „Kulturbewegung, die durch den Aufbau einer sozialen, gerechten Gesellschaft die Entfremdung des Menschen in allen Lebensbereichen überwinden und seine Entfaltung fördern will.“ Alle diese grundlegenden kulturpolitischen Überlegungen haben auch eine pragmatische Seite, wenn es Fred Sinowatz in den 1970er Jahren sukzessive gelungen ist, der traditionellen Förderung des kulturellen Erbes ein ausdifferenziertes Fördersystem zugunsten der einzelnen Sparten der Gegenwartskunst (inklusive dem bislang verpönten Kunstmedium Film!) zur Seite zu stellen. Dieses bildet bis heute den zentralen Transmissionsriemen kulturpolitischer Maßnahmen, die die Förderung des zeitgenössischen Kunstschaffens zum Ziel haben.

Sinowatz ging aber noch einen Schritt weiter, wenn er mit dem „Kulturpolitischen Maßnahmenkatalog“ erstmals versuchte, die bislang ausschließlich produktionsorientierte Kulturpolitik um Elemente der Rezeptionsorientierung zu ergänzen. Mit der Implementierung von neuen Einrichtungen wie dem Österreichischen Kultur-Service setzte er bis heute gültige Maßstäbe, wenn es um die Vermittlung von Kunst und Kultur an bislang ausgeschlossene Gruppen geht. (Im Unterschied zu Deutschland konnte sich in diesem



... Eine kleine Geschichte der kulturpolitischen Reformer in Österreich

Zusammenhang der Begriff der Kulturellen Bildung (noch) nicht durchsetzen, obwohl gerade Fred Sinowatz immer wieder versucht hat, einen engen Zusammenhang zwischen Kultur- und Bildungspolitik herzustellen).

„Die Segel einem günstigen Wind entsprechend zu setzen“ (Fred Sinowatz)

Nach den vielen Jahren der Zensurversuche vor allem von katholisch-konservativer Seite fällt in die Amtszeit von Fred Sinowatz auch die Verankerung der „Freiheit der Kunst“ 1982 in der Österreichischen Bundesverfassung, die wiederum die Grundlage für die Verabschiedung des bis heute gültigen Bundeskunstförderungsgesetzes 1988 bildete. Mit der sich verschärfenden Wirtschaftskrise ab dem Beginn der 1980er Jahre zeigten sich Ermüdungserscheinungen im politischen Reformeifer, die im Kulturbereich zur Entstehung einer Reihe neuer eigen- bis widerständiger kulturpolitischer Akteure führte. Sinowatz selbst relativierte am Ende seiner politischen Laufbahn seine Bemühungen, in dem er meinte, kulturpolitisch wäre es gelungen, „die Segel einem günstigen Wind entsprechend zu setzen“.

Eine wesentliche Motivation der kulturpolitischen Reformbemühungen der 1970er Jahre auf Bundesebene beruhten auch auf dem Umstand, dass sich die eigentlichen Akteure („Kultur“ ist in Österreich Ländersache) bislang damit begnügt hatten, kulturelle Traditionspflege zu betreiben. Diese Rückwärtsgewandtheit ist dank des Engagements einer Reihe regionaler Reformkräfte dem Anspruch gewichen, unverwechselbare Profile im Konzert des aktuellen Kunst- und Kulturgeschehens zu entwickeln. Hanns Koren bzw. Kurt Jungwirth in der Steiermark, Erwin Pröll und Josef Pühringer in Nieder- und in Oberösterreich oder Jörg Mauthe, Erhard Busek, Helmut Zilk und Ursula Pasterk in Wien seien hier stellvertretend erwähnt.

Im Nachvollzug wird deutlich, dass der politische Wille der 1970er Jahre, Kulturpolitik einen so hohen Stellenwert im gesellschaftlichen Reformprozess zuzuweisen, nur auf den Ausläufern einer wirtschaftlichen Nachkriegseuphorie möglich war, die spätestens in den 1980er Jahren auch in Österreich neuen gesellschaftlichen Realitäten Platz machen musste. Ungeachtet dessen finden sich auch in den folgenden Jahren weitere Reformbemühungen, die sich – freilich weniger „umfassend“ konzipiert – auf konkrete Problemlagen beziehen. So bemühte sich die österreichische Wissenschaftsministerin Hertha Firnberg seit den 1970er Jahren um die Errichtung des ersten und bislang einzigen Museums Moderner Kunst, das schließlich 30 Jahre später auf dem Areal des Wiener Museumsquartiers seinen endgültigen Standort finden sollte.

Eine zentrale kulturpolitische Aufgabe seit den 1990er Jahren bestand in der umfassenden Renovierung der Bundesmuseen. Die dafür notwendigen „Museumsmilliarden“ wurden von Sektionschef Johann Marte verwaltet, der zugleich wesentliche Akzente in der Weiterentwicklung der Bibliotheken und des Denkmalschutzes setzte. Inspiriert vom damaligen Wirtschaftsminister (und Bundeskanzler der ersten schwarz-blauen Bundesregierung) Wolfgang



... Eine kleine Geschichte der kulturpolitischen Reformer in Österreich

Schüssel, der die Losung „Weniger Staat, mehr privat“ zu seiner politischen Handlungsmaxime erklärte, begann Marté auch mit der Umsetzung eines umfassenden Konzepts der Reorganisation, als in diesen Jahren die Bundesmuseen, in der Folge auch die Bundestheater mit weitreichenden kulturpolitischen Folgen von der Teilrechtsfähigkeit aus der unmittelbaren Bundesverwaltung in die Vollrechtsfähigkeit entlassen wurden.

Während es dem für Kunst zuständigen Bundesminister Rudolf Scholten in den 1990er Jahren nochmals gelang – gegen wachsende Budgetrestriktionen – die Fördermittel für Gegenwartskunst beträchtlich zu erhöhen, versuchte Claudia Schmied ab 2007 noch einmal an die Intentionen von Fred Sinowatz anzuknüpfen, indem ihr erstes kulturpolitisches Anliegen darin bestand, mit dem Angebot der Kunst- und Kultureinrichtungen mehr, vor allem bislang abseits stehende Menschen zu erreichen. In dem Maß, in dem sie sich mit ihren Bemühungen nicht mehr auf ein gesellschaftspolitisches Reformkonzept berufen konnte, versandete ihr Anliegen mit den geänderten Schwerpunkten ihrer Nachfolger.

„Van der Bellen hat die Hautevolee der Staatskünstler und ich die Menschen“(FPÖ-Präsidentschaftskandidat Norbert Hofer)

Es fällt mir schwer, die kulturpolitischen Intentionen einer erstarkenden Rechtsbewegung in Österreich als reformistisch zu titulieren. Immerhin fällt auf, dass die FPÖ und ihr Umfeld eine neue kulturpolitische Agenda betreibt, eher eine kulturelle Hegemonie anstrebt. Diese richtet sich gegen eine von ihr als Elite denunzierte künstlerische Intelligenz und geriert sich darüber hinaus vor allem ethnisch-kulturell, zuletzt im Rahmen einer Wiederauflage eines „Kulturkampfes“ auch zunehmend anti-islamisch. Während sich Teile des rechtsextremen Lagers avantgardistischer Praxen linker und anarchistischer künstlerischer Szenen der 1970er zur Störung des Kulturbetriebs bedienen, pocht ein anderer Teil auf die Wiedergewinnung kultureller Homogenität, vor allem gegenüber bestimmten Migrationsfraktionen und geflüchteter Menschen, die als kulturell unzugehörig verhandelt werden.

Es waren einzelne herausragende Künstlerpersönlichkeiten wie Gerard Mortier und Klaus Peymann, die bereits in den 1990er Jahren in den politischen Ring gestiegen sind, um Partei für die Fortsetzung einer fortschrittlichen Kulturpolitik zu ergreifen. Die aktuellen Wahlauseinandersetzungen lassen nicht erkennen, dass sich die Kunst- und Kulturszene stark weiß in der Aufrechterhaltung eines über das individuelle Erfolgsstreben hinausgehenden Reformwillens, der über die Verteidigung des Bestehenden hinausweist.

Bleibt uns die Erinnerung an den zentralen kulturpolitischen Reformer der Zweiten Republik Fred Sinowatz, der uns ein Vermächtnis mitgegeben hat: „Kulturpolitik ist eine ebenso umfassende wie nie abgeschlossene gesellschaftspolitische Aufgabe ... Es ist dieser Politikbereich, der längerfristig die politische Vision sein wird.“¹



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.7402.612

FAX +49 (0) 3643.7402.614

Email: office (at) 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)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>