

Das Magazin von
Kultur Management Network

Nr. 157 | November/Dezember 2020



Kultur weiter denken

Gestern, heute,

MORGEN

Nichts beeinflusst das Heute so wie das
Gestern und das Morgen. Aber geht es
um das Morgen, muss man dem
Heute und Gestern zuhören.

Schwerpunkt ab Seite 20

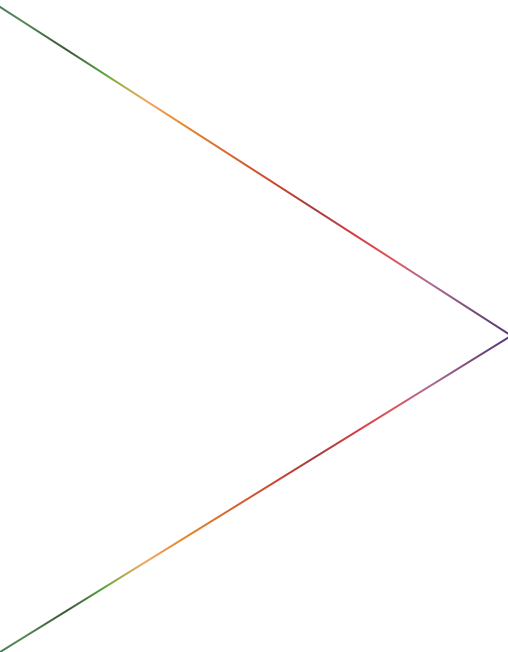
What's Your Story?



Fazit: Zuhören!

Kultur weiter denken ... das haben wir uns bei unserer redaktionellen Arbeit als Ziel gesetzt. Dabei geht es nicht um eine Tabula rasa. Denn natürlich fußt die Zukunft auf der Vergangenheit und der Gegenwart. Vielmehr geht es darum, die richtigen Fragen zu finden und sie an das Gestern, Heute und Morgen zu stellen. Kein leichtes Unterfangen. Hat man sie aber gefunden, die einen oder anderen Fragen, dann sollte man sie stellen, ohne zu meinen, die Antwort schon zu wissen. Sie denken, das tun Sie nicht? Mmmmh, ich war in den vielen Jahren, in denen ich hunderte Interviews geführt habe, überrascht, wie oft ich eines Besseren belehrt wurde. Worum geht es nun also? Ums Zuhören! Und das ist sicher nicht leicht: Man muss bereit sein, seine Komfortzone zu verlassen, sich anderen Standpunkten auszusetzen und einen Spiegel vorgehalten zu bekommen. Das kann alles ordentlich unbequem sein. Aber tut man das nicht, was dann? Richtig, es plätschert so vor sich hin, das Tun. Nichts Neues, nichts Spannendes, nichts Aufregendes. Stillstand. Da wird die Zeit bis zur Rente ganz schön lang. Ganz zu schweigen davon, was das für die Kultur und den Kulturbetrieb bedeutet.

Und da Stillstand für unsere Redaktion auch keine Option ist, darf ich nach sieben Jahren die Chefredaktion des Kultur Management Magazins an meine junge Kollegin Julia Jakob übergeben. Und ich kann Ihnen ans Herz legen, ihr aufmerksam zuzuhören. Sie wird neue, andere Fragen stellen und mit Sicherheit ganz neue Antworten geben.



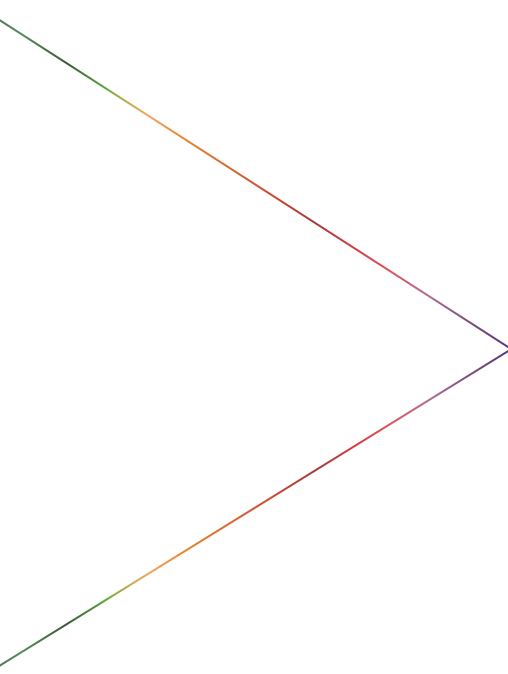
Kultur weiter denken

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Neue Wege wagen

Wenn wir „Kultur weiter denken“ wollen, müssen wir uns immer wieder auf neue Wege begeben. Dafür in bereits vorhandene Fußstapfen zu treten, ist aber völlig okay – solange man bereit ist, eigene Spuren zu hinterlassen. Denn allein beim damit verbundenen „Hineinwachsen“ eröffnen sich weitere Perspektiven und Lösungsansätze, die auf neue Wege führen. Kleinere Stolperer sind dabei natürlich nicht ausgeschlossen, aber hey: Aus Fehlern lernt man. Meiner neuen Aufgabe als Chefredakteurin des Kultur Management Network Magazins sehe ich dabei sehr freudig entgegen. Nicht zuletzt, weil ich dieses tolle KMN-Team an meiner Seite weiß, aber auch weil meine Kollegin Veronika Schuster hier in den vergangenen Jahren eine ganz hervorragende Arbeit geleistet hat. Danke dafür! Dieser Aufgabe gegenüber zuversichtlich lassen mich aber auch die Autor*innen sein, mit denen ich bisher zusammen arbeiten durfte – insbesondere jene dieser Ausgabe. Denn sie sind es, die uns Einblicke in den Kulturbetrieb geben, unbequeme Themen ansprechen und dabei nicht müde werden, den Stillstand aufzubrechen, um Kultur – egal welcher Sparte – zukunftsfähig zu machen. Eine Aufgabe, die nur gemeinsam gelingen kann und Menschen aus verschiedenen Generationen, Hintergründen und Bereichen zu Wort kommen lassen muss.

Diese Ausgabe sehe ich daher als gelungenen Auftakt – nicht nur, weil sie ein Gemeinschaftswerk ist. Allein das Altersspektrum unserer Autor*innen reicht von Ende 20 bis Anfang 70. Aber ich weiß auch: Da geht noch was. Seien Sie also gespannt! Insofern freue ich mich, liebe Leser*innen, wenn Sie uns auf diesem Weg weiterhin begleiten.



Kultur weiter denken

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin ab 2021)

Kaleidoscope

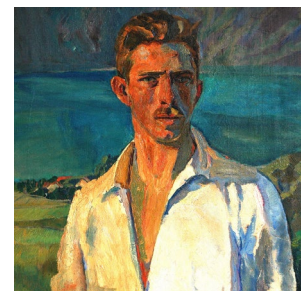
- 02/03** Editorial
- 06** Rundschau
- 07** Unsere Fragen an: Philipp Krechlak,
Orchesterdirektor Nationaltheater Mannheim
- 09** Lesetipps: Holger Kurtz
- 83** Impressum

Schwerpunkt: Gestern, heute, morgen

- 20** Wenn sie denn geführt werden – Interview mit Georg Kasch
- 26** Weichen für die Zukunft – Interview mit Inés de Castro
- 32** Wann gehen die Diskussionen endlich los? – Interview mit
Armin Klein
- 42** Nicht Grenzregion, sondern im Herzen Europas – Interview mit
Ulli Meyer

... weiter denken

- 10** Kultur theoretisch und praktisch ... Im Spiegel kritischer Diskurse –
von Thomas Schmidt
- 47** Kultur entwickeln ... Dialog:Werkstatt – Für einen respektvollen
Umgang – von Steffi Bergmann und Maren Lansink
- 54** Kultur theoretisch und praktisch ... Anliegen institutionalisieren –
von Verena Teissl
- 63** Kultur wissenschaftlich ... Bildschirm statt Bühne – von Louise Engel
und Isabel Neuendorf
- 69** Kultur unternehmen ... Blick in die Glaskugel – von Jens Michow
und Marten Pauls
- 76** Kultur politisch ... Panik in der Coronakrise – von Diana Betzler,
Ellen Loots, Marek Prokúpek



**RUNTERLADEN, AUSDRUCKEN,
LOSLEGEN!**



**Mit unseren Leitfäden &
Arbeitshilfen für die Arbeit
im Kulturbetrieb**

REIHE „CORONA“

Lippenbekenntnisse machen nicht satt

Die Pläne verschiedener Kultureinrichtungen zerplatzten Anfang November erneut wie Seifenblasen. Doch für selbstständige und freischaffende Kulturakteur*innen ist dies seit Mitte März ein Dauerzustand, der massiv ihre Existenz bedroht.

von Julia Jakob und Kristin Oswald

https://bit.ly/Corona_Prekariat

REIHE „BERUFSBILDER“



Foto: Tina Peißker

Stiftungsreferent*in

Mit ihren Förderbereichen prägen Stiftungen die Kulturlandschaft stark mit. Wer Kultur gestalten möchte, kann hier aktiv Schwerpunkte setzen, Potenziale stärken und Entwicklungen fördern.

von Karoline Weber

https://bit.ly/Berufsbild_Stiftungsreferent_in

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **200 Stellen** täglich.

NEU AB SOFORT:

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

MUSEUM OUT OF THE BOX

Museumsarbeit in die Gegenwart holen

Museen sind in der Krise, nicht nur aufgrund von Corona. Das wollen Kulturschaffende in Altenburg ändern. Dafür gilt es, die Ursachen des Problems zu analysieren, bevor der zweite Teil dieses Beitrags beschreibt, was genau in Altenburg passiert.

von Christian Horn

https://bit.ly/Museum_Altenburg_I

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



REIHE „MITTEL- UND SÜDAMERIKA“

Urgent times claiming for a Global Southerly way of operating

During the corona virus pandemic, the structures of the cultural sector we used to believe in seem to have fallen apart. So maybe it is time to take a deeper look at the more adaptable and flexible cultural management concepts from the Global South.

von Lorena Vicini und Mario Lopes

https://bit.ly/KMN_Southerly_arts_management



Foto: privat

UNSERE FRAGEN AN ...

Philipp Krechlak

Mit Anfang 30 Orchesterdirektor werden? Wenn man wie Philipp Krechlak als Mitarbeiter im Orchesterbüro des Nationaltheaters Mannheim bereits wichtige Erfahrungen gesammelt hat, ist das kein Problem. Dabei hatte er für seinen Amtsantritt Anfang des Jahres große Pläne, kurz darauf kam Corona. Wir fragen ihn, was er dennoch bereits angehen konnte und welchen Aufgaben er sich zusätzlich widmen musste.

WIE WAR DEIN ERSTES DREIVIERTEL JAHR ALS ORCHESTERDIREKTOR?

Völlig anders als erwartet: Mitte Februar 2020 habe ich begonnen, Anfang März gab es im Theater den ersten Coronafall und wir mussten direkt schließen. Das war alles sehr neu und auch wir mussten uns überlegen, wie wir mit der Pandemie im Kulturbetrieb umgehen, wie Kurzarbeit für Tarifverträge funktioniert und wie wir den Probenbetrieb gewährleisten können. Für letzteres muss natürlich die individuelle Situation der Mitarbeitenden berücksichtigt werden und damit auch das jeweilige Sicherheitsgefühl. Da braucht es zum einen ein hohes Maß an Empathie. Zum anderen mussten wir aber auch an entsprechenden Rahmenbedingungen und Hygienekonzepten arbeiten, die ein Weiterarbeiten in kleineren Besetzungen für alle ermöglichen. Das sensibel und überzeugend zu kommunizieren, ist extrem wichtig, was mir persönlich während der letzten Monate noch bewusster wurde. Vom Homeoffice aus braucht es auch eine ganz andere Herangehensweise als im direkten Gespräch mit den Mitarbeitenden an einem Ort.

WIE BIST DU MIT DEN HERAUSFORDERUNGEN UMGEANGEN?

Ganz grundlegend ist für mich, alles mit einer gewissen Gelassenheit anzugehen: Keiner kann und muss zaubern können. Insbesondere wenn eine langfristig geplante Produktion coronabedingt spontan abgesagt werden muss oder wir nur auf Sicht fahren und einfach nicht weit vorausplanen können. Da kann ich von mir sowie meinen Mitarbeitenden nur erwarten, dass wir im Rahmen unserer Möglichkeiten unser Bestmöglichstes probieren – und das vor allem innerhalb unserer Arbeitszeiten. Alles andere wäre kontraproduktiv. Um uns dabei auch im Homeoffice vor einer Art Selbstausbeute zu schützen, probieren wir gerade einen „Ruhearbeitstag“ aus. An diesem sollen auf dem Schreibtisch liegen gebliebene Dinge abgearbeitet werden, wozu das Telefon auf eine*n andere*n Kolleg*in umgestellt ist und nur wichtige *und* dringende Gespräche durchgestellt werden. Dabei ist mein Motto: Wenn am Ende des Tages nicht mehr auf dem Schreibtisch liegt als zu Beginn, war es ein guter Tag.

WELCHE THEMEN WOLLTEST DU EIGENTLICH ANGEHEN?

Die wichtigsten Themen für mich sind – nach wie vor – zum einen Arbeitsgesundheit und psychische Gesundheit sowie nachhaltiger Ressourceneinsatz. Das gilt sowohl für den ökologischen Fußabdruck als auch mit Blick auf die Schnittmenge Mensch und Zeit. Zum anderen will ich auch das Thema Digitalisierung von Arbeitsschritten und –materialien sowie Kommunikationswegen voranbringen, was die Krise bereits beschleunigt hat. Darüber hinaus treibt mich auch das Thema Diversität um. Durch das Förderprogramm „360“ der Kulturstiftung des Bundes gibt es am Nationaltheater Mannheim eine Referentin für Diversität und eine damit verbundenen Arbeitsgruppe, zu der ich gehöre. Denn ich denke, dass wir als Einrichtung gesellschaftlich mitdenken und Ideen umsetzen können und müssen. Deshalb arbeiten wir gerade an Bewertungsprozessen und einem sensibleren Umgang mit diesem Thema. Den hausinternen Austausch dazu, aber auch mit anderen Häusern und Orchestern, finde ich dabei extrem wichtig.

Change is coming – for you!

Factfulness: Ten Reasons We're Wrong About the World...

Hans Rosling,
Goodreads 2018

Hans Rosling erklärt uns nicht weniger als die ganze Welt. Dabei verdeutlicht er uns mit seinem Fragen-katalog über die Weltgesundheit, -armut, -bildung, dass wir weniger wissen, als ein Affe, der zufällige Antworten gibt. Mehr noch: Wir schätzen die Welt

schlimmer ein, als sie ist. Armut, Hunger, Krankheiten: Fast alles ist heute besser als früher. Doch warum malen wir schwarz? Rosling erklärt es auf lesenswerte Art anhand seiner eigenen (beeindruckenden!) Biografie – und vieler kontra intuitiver Statistiken.

Der Ursprung der Liebe

Liv Strömquist,
avant-verlag 2018

Vergesst was Rosling sagt! Die Welt ist unfair und sexistisch! Niemand kann die soziokulturelle Dimension des Konstruktes „Liebe“ humorvoller aufdecken als die Comic-Autorin und Politikwissenschaftlerin

Liv Strömquist. Sie zieht z.B. einen roten Faden zwischen der Diskrepanz, dass es Single-Männern psychologisch schlechter geht als Single-Frauen und dem verbreiteten Kalauer, dass die Ehe für Männer das „Game-Over“ bedeutet. Ich habe mir z. B. vorher nie Gedanken darüber gemacht, warum die Anfänge des Kapitalismus und der „Liebeshochzeit“ zusammenhängen. OK, damit hat Hans Rosling doch auch recht: Früher war alles (noch viel) schlimmer.

Automate the Boring Stuff with Python

Al Sweigart,
No Starch Press 2019

Könnt ihr es auch nicht mehr abwarten, bis „künstliche Intelligenz“ endlich euren Job klaut und ihr euch morgens nochmal umdrehen könnt? Al Sweigart legt euch den ersten Hammer in die Hand, um euch von repetitiven Aufgaben zu befreien. Dabei braucht's

erschreckend wenig KI (keine!), denn bereits „klassisches“ Programmieren kann langweilige Büroaufgaben, wie Informationen aus dem Internet in eine Datei abspeichern, das Bearbeiten von PDFs oder das Ausfüllen von Formularen, obsolet machen. Wie ihr damit anfangt, lernt ihr anhand der Programmiersprache „Python“.

Profi-Tipp: Bloß nicht dem Chef sagen, wenn eure eigene Software längst die Arbeit übernommen hat. Nutzt lieber die Zeit und lest die ersten beiden Bücher (heimlich)!



Holger Kurtz, M. A., arbeitet als Online Marketing Manager für Konzertveranstalter in DACH. Er studierte Kultur- und Musikmanagement an der Hochschule für Musik und Theater München und gründete den Fachblog kulturdata.de über die digitale Transformation im Kulturmanagement. Zu diesem Thema gibt er Vorträge und Webinare.

Im Spiegel kritischer Diskurse

Überlegungen zu einem neuen, modernen
Theatermanagement

Die deutsche Theaterlandschaft hat dringenden Reformbedarf – und das nicht erst seit der Coronakrise. Wie dabei ein neues, modernes Theatermanagement helfen kann, legt Thomas Schmidt dar. Sein Beitrag entstand exklusiv für das Kultur Management Network Magazin.

Ein Beitrag von Thomas Schmidt

Obwohl die Sicherung der eigenen Existenz ein Grundanliegen jeder Kulturanorganisation sein sollte, scheint es derzeit so, als wollte das Theater sich selbst abschaffen, es schottet sich ab gegen die Reformvorschläge zur Lösung der Strukturkrise, der Einrichtung einer kompetenten Strategieentwicklung und eines modernen Personal- und Ressourcenmanagements. Die Kunstministerien und Kulturämter der Kommunen haben in den letzten Jahrzehnten mit Regeln, Verwaltungsvorschriften und Finanzierungsklauseln auf eine Verfestigung und Aushärtung der Theaterapparate gedrängt, die sich selbst immer enger an die Politik geschmiegt haben. So sind Theaterverwaltungen entstanden, die trotz größter Modernisierungsbemühungen noch immer weit von modernen Management-Strukturen entfernt sind. Der Abstand zur gesellschaftlichen Umwelt wird immer größer und die Lücke ist ohne Reformen kaum noch zu schließen.

Ausgangspunkt meiner Überlegungen sind die drastischen Veränderungen unserer Umwelt, zu denen auch die Coronakrise zählt. Aber auch die Medialisierung und Digitalisierung und die weiter wachsende Bedeutung der kritischen Diskurse beeinflussen die Rahmenbedingungen wesentlich. Theater findet nicht in einem abstrakten Raum statt, in dem die Bühne zentraler Scheitelpunkt aller künstlerischen Überlegungen ist, sondern in einer sich ständig neu überformenden Wirklichkeit. Diese muss das Theater ausnahmslos annehmen, reflektieren und künstlerisch überschrei-

¹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171168/umfrage/haeufig-betriebene-freizeitaktivitaeten/>.

ben, wenn es eine eindrucksvolle und bedeutende Kulturtechnik bleiben möchte. Verzichtet es darauf, wird es in eine Form gesellschaftlicher Vergessenheit geraten. Damit verbunden könnte es weitere Prozente bei den Nutzungsraten der Bevölkerung (derzeit 9 Prozent) und in den Rankings als Freizeitaktivität (derzeit Platz 41) verlieren.¹

Die Reflexion der Wirklichkeit meint aber auch dringende Veränderungen struktureller Natur: Sie betreffen die prekären Arbeitsbedingungen der Künstler*innen; die veralteten Arbeitsverträge und Leitungsstrukturen, einschließlich des antiquierten Intendantenmodells; und der Silostruktur der Hierarchien und Fürstentümer, die sich unterhalb der Intendantenebene in den Sparten und Bereichen abbilden und die Produktionsprozesse verlangsamen und stören. Theater verlieren dadurch ihre Agilität und Resilienz, werden krisenanfällig und neigen zu unangemessenen Reaktionen, wie zu Überproduktion, ethischen Verstößen und zu einer einseitigen Anbindung an die Politik.

Theater verlieren ihre Agilität und Resilienz, werden krisenanfällig und neigen zu unangemessenen Reaktionen, ethischen Verstößen und zu einer einseitigen Anbindung an die Politik.

Reformen sind möglich

Es gibt einige wenige positive Beispiele für Theater, die sich bereits auf einem Reformweg befinden und sich den oben genannten neuen Entwicklungen stellen: So verstehen sich die beiden neuen Intendanten des Schauspielhaus Zürich als Teamplayer, die auf Augenhöhe mit ihren Kolleg*innen interagieren. Kritische Diskurse und auch Auseinandersetzungen mit den verkrusteten Strukturen der Theater werden regelmäßig, oft mit eingeladenen externen Expert*innen, reflektiert und entwickelt. Zahlreiche Überlegungen beziehen sich auf die Frage: Wie muss ein Theater der Zukunft strukturiert sein und wie sollten wir in ihm arbeiten?

Ähnliche Fragestellungen hat das Theaterhaus Gessnerallee in Zürich strukturell bereits mit einem sehr progressiven Modell zu beantworten versucht: Drei Leiter*innen teilen sich die Intendanz und arbeiten zudem auch operativ und auf Augenhöhe mit den Mitarbeiter*innen der Ab-

teilungen, in denen die Schwerpunkte ihrer Expertise liegen. Das Modell Intendant wurde mit großem Gewinn – und ohne Verluste – abgeschafft.

Auch das Kollektiv Prinzip Gonzo aus der Freien Szene Zürichs trägt den Keim der Reform in sich: Vier Künstler*innen, die sich wechselnd in verschiedene Funktionen der Regisseur*in, der Dramaturg*in, der Produzent*in oder der Player*in einfinden, arbeiten nach dem kollektiven Prinzip einer geteilten Produzenten- und Autorschaft – ein Modell moderner künstlerischer Arbeitsteilung, das weit in die Zukunft reicht, und das Potentiale der Übertragung auf Produktionsteams und Theater hat. So wie diese drei, wird es in Zukunft viele weitere Keime neuer Modelle geben, die sich entwickeln und Antworten suchen auf die Strukturkrise der Theater.

Theoretische Ansätze für die Reformvorschläge

Ein neues Theatermanagement lässt sich nur gemeinsam mit einer erneuerten, reformierten Theaterlandschaft denken. Es muss die damit verbundenen Reformprozesse unterstützen und gleichzeitig deren Vielfalt ermöglichen. Zugleich können erst neue Theaterstrukturen die Potentiale neuer Management-Instrumente wirklich zur Entfaltung bringen. Denn sie eröffnen strukturell und prozedural neue Spielräume, die bislang verschlossen geblieben sind. Um die Komponenten eines neuen Theatermanagements zu entwickeln, möchte ich deshalb die aus meiner Sicht wichtigsten theoretischen Ansätze vorstellen, die jeweils ein akutes Problem der Theater adressieren, das gelöst werden muss. Dabei geht es um die zu starke Anbindung der Theater an die Politik, um die zu einseitige Fokussierung der Theater auf Politik und Zuschauer*innen, und schließlich, um fehlende Ethik im Management.

Part 1: Isomorphie – oder warum es Theatern und ihrem Verband (Bühnenverein) so schwer fällt, sich von den alten Strukturen und der Kulturpolitik zu lösen

Die Art und Weise der Bindung der öffentlichen Theater an die Kulturpolitik ist der Schlüssel zur Strukturfrage – seit vielen Jahren die drängendste und entscheidende Reform-Fragestellung für ein Theater der Zukunft. Um diese Abhängigkeit zu verstehen, muss man die organisations-soziologischen Ursachen für diese Prozesse verstehen, die mit dem Begriff der Isomorphie beschrieben werden. Die amerikanischen Soziologen John W.

² Meyer, John W./ Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology* 83: 340–363.

³ DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2: 147–160.

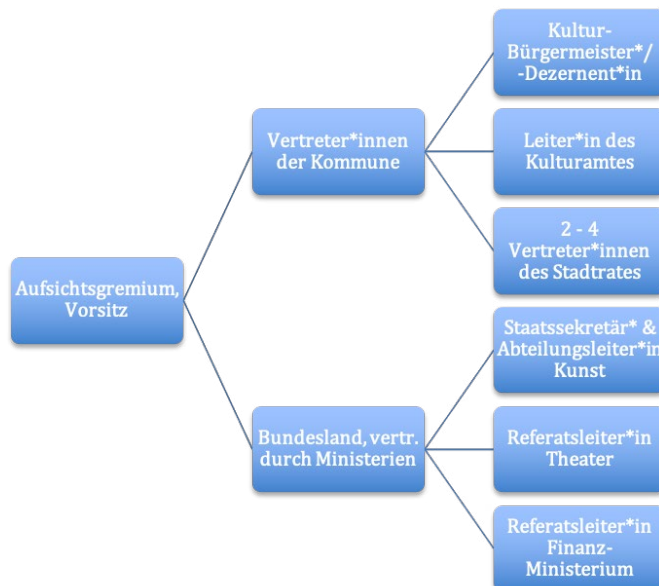
Mayer und Brian Rowan (1977), und nur wenige Jahre nach ihnen auch Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell (1983) haben dazu ein bis heute gültiges Theorem entwickelt: Eine abhängige Organisation lehnt sich strukturell an die – meist „stärkere“ – Organisation an, von der sie abhängig ist. Zum vermeintlichen eigenen Schutz kopiert sie deren Strukturen oder imitiert diese bestmöglich.^{2,3} Ein Blick in die Theaterlandschaft zeigt, dass diese im Laufe der letzten 120 Jahre mit Unterstützung und auf Druck der Politik ihr Intendanten-Modell an die ministerialen Strukturen eines Landes oder die exekutiven Strukturen einer Kommune angepasst haben. Davon zeugen u.a. die Hierarchien, die Eine-Person-Spitze, die mit enormen Entscheidungs- und disziplinarischen Rechten ausgestattet ist, die dünnen Informationen, die durch die engen Kanäle der Organisationen tröpfeln, die latente Entscheidungs- und Steuerungs-Scheu – Eigenschaften, die für eine Kulturorganisation nicht tragbar sind.

Die Theater haben im Laufe der letzten 120 Jahre mit Unterstützung und auf Druck der Politik ihr Intendanten-Modell an die ministerialen Strukturen eines Landes oder die exekutiven Strukturen einer Kommune angepasst.

Der damit einhergehende Prozess einer Bürokratisierung ist für die notwendigen Voraussetzungen einer Kulturorganisation völlig wesensfremd, da sie die Kreativität, Innovationskraft, Eigenständigkeit und Vielseitigkeit eingrenzt. Aufgrund ihrer inneren Vielfalt und ihrer künstlerischen Ausrichtung sollte diese stattdessen kollektiv oder im Team geleitet, mit flachen Hierarchien und einer alternativen Struktur ausgestattet sein. Das könnte je nach Typ des Theaters und nach Art der Einbindung in die Community (siehe Part 2) eine Matrix- oder eine Netzwerks-Struktur sein.

Zudem haben die Theaterleiter*innen nicht ausreichend zur Kenntnis genommen, dass die für die Theater derzeit verantwortlichen Politiker*innen einen Hoheits- und Aufsichtsanspruch über die Kulturorganisationen formuliert haben, den abzutreten sie nicht bereit sind. Es geht um Kontrolle, Einfluss, Reputation und schließlich auch um Macht. Die Kultur ist ein entscheidendes Feld politischer Einflussnahme auf die Gesellschaft. Über ihre Institutionen lassen sich Botschaften einer demokratischen Grundordnung streuen und verteilen – ein richtiger und wichtiger Schritt. Aber größer sollte und darf die Einflussnahme nicht sein. Die Politiker*innen verstehen sich

jedoch nach wie vor als Kontrolleur*innen der Theater und nicht als ein Stakeholder unter vielen anderen (Organigramm 1). Eine Legitimitäts-Entwicklung der Theater jenseits der Rituale politischer Anerkennung würde mit Machtverlust der Kulturpolitiker*innen einhergehen, denn üblicherweise sind sie es, die Legitimität erteilen. Dass Legitimität aber nur gesellschaftlich erteilt werden kann und nicht politisch erteilt werden darf, ist ein Schlüssel zur Demokratie. So ließen sich auch die Isomorphie und die damit verbundene Abhängigkeit von den politischen Strukturen endlich auflösen.



*Organigramm 1: Aufsichtsgremium eines Theaters
Heute mit politischen Vertretern (Vorsitz bei Staatstheatern liegt beim Bundesland/Kunstministerium, bei Stadttheatern bei der Stadt/Kulturdezernat)
Quelle: Schmidt 2020*

Wenn die Theater begreifen, dass ihre Abhängigkeit von der politischen Administration jede Form von wesentlicher Weiterentwicklung stört, könnten sie mithilfe der Communities, also der eigentlichen Gemeinschaft der Steuerzahler*innen, eine immer stärkere Beteiligung nicht-politischer Gruppen und von Expert*innen an der Kontrolle und Aufsicht der Theater durchzusetzen. Bis dahin ist es allerdings noch ein langer Weg.

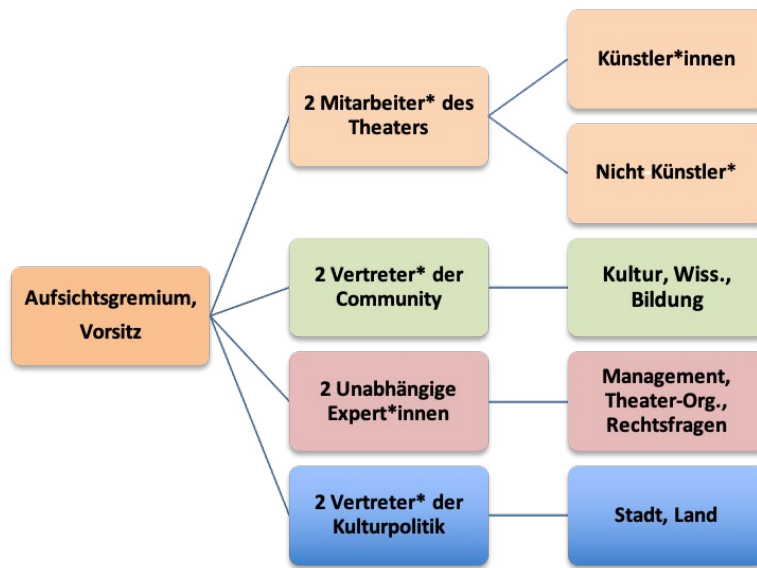
Nota Bene: Die politischen Institutionen werden von den Steuerzahler*innen beauftragt und finanziert, um auch die Kulturorganisationen bestmöglich bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Nicht jedoch, um sich in den Aufsichtsgremien an deren Spitze zu setzen und den Versuch zu unternehmen, künstlerische Organisationen politisch zu lenken.

⁴ Freemann, R. Edward (1995): *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Part 2: Stakeholder-Management – neue Formen der Zusammenarbeit mit den wirklichen Anspruchsgruppen des Theaters

Modernes Stakeholder-Management gilt seit 20 Jahren unangefochten als das wesentliche Instrument in allen gesellschaftlichen Bereichen, um die Anspruchsgruppen einer Organisation oder eines Unternehmens zu definieren, zu analysieren und um die adäquaten Möglichkeiten zu entwickeln, diese in die Arbeit der Organisation für beide Seiten profitabel einzubinden. Der amerikanische Philosoph und Professor für Betriebswirtschaftslehre R. Edward Freemann hat ausgehend von einer zu starken Konzentration der Wirtschaftsunternehmen auf Value und Shareholder untersucht, dass mit diesem veralteten Modell viele wesentliche Anspruchsgruppen einfach nicht mehr adressiert werden. Eine einseitige Entwicklung der Unternehmen ist die Folge. In der Summe aller auf shareholder value ausgerichteten Unternehmen in den 1980er und 1990er Jahren hat sich eine gesellschaftliche Schieflage ergeben, auf der alle mit dem akuten neoliberalen Wirtschaftsmodell verbundenen Krisen wesentlich basieren.⁴

Freemann hat das Stakeholder-Management als ein Modell entwickelt, mit dem weitere Anspruchsgruppen sichtbar, endlich gehört und wieder in gesellschaftliche Einfluss-Positionen gebracht werden können. Für die Theater bedeutet das, die eigentlichen Stakeholder, und zwar die Mitarbeiter*innen und die Communities, als Eigner*innen der Theater sichtbar zu machen. So ließe sich die bislang sehr einseitige Ausrichtung der Theater auf die Politik und die politische Bürokratie dämpfen und abschwächen. Mit einer stärkeren Fokussierung auf die Mitarbeiter*innen ergibt sich erstmals die große Chance, Modelle zu entwickeln, in denen diese ihre Aufgaben in den Gremien der Theater mit Mandaten und Stimmrechten wahrnehmen – und zwar in den Aufsichtsgremien (Organigramm 2). Vor allem letztere können über diesen Weg erstmals ihr Gesicht und ihre Arbeit nachhaltig reformieren. Die Theater berufen zukünftig Vertreter*innen ihrer wichtigsten Stakeholder-Gruppen in den Board, die von Expert*innen auf den jeweiligen Gebieten des Managements und der Aufsicht ergänzt werden. Ein zum Beispiel achtköpfiger Board könnte so zukünftig aus je zwei Vertreter*innen der Mitarbeiter*innen, der städtischen Gemeinschaft (z.B. der Schulen, der Kultureinrichtungen, der Tourismusbranche, der NPO-Szene, der Wissenschaft, usw.) und der Kulturpolitik bestehen, ergänzt um zwei unabhängige Expert*innen.



Organigramm 2: Aufsichtsgremium eines Theaters der Zukunft mit gleicher Stimmverteilung
Quelle: Schmidt 2020

Die erste Gruppe des neuen Modells (2) sind die Mitarbeiter*innen. Als eigentliche Eigner*innen des Theaters, indem sie dessen Betrieb als aktive Steuerzahler*innen erst finanzieren und als Theaterschaffende ermöglichen und aufrecht erhalten. Die zweite große Anspruchsgruppe sind die Communities, die wie in der Grafik zu sehen, auch in den Aufsichtsgremien vertreten sein sollten. Dabei ähnelt keine Community der anderen, jede hat ihr eigenes Gesicht und ihre eigene Durchmischung aus verschiedenen Anspruchs- und Interessensgruppen, die in ganz unterschiedlichem Maße an der Arbeit des Theaters interessiert sind und dort aktiv werden. Man kann diese in drei Teilgruppen zusammenfassen:

>**Teilgruppe 1** besteht aus anderen Kultureinrichtungen der Community, mit denen die Theater auf unterschiedliche Weise zusammenarbeiten und/oder Interessen teilen.

>**Teilgruppe 2** setzt sich zusammen aus anderen institutionellen Einrichtungen der Community in den Bereichen Wissenschaft und Bildung, Wirtschaft und Politik, Nachhaltigkeit und anderer NPO, mit denen das Theater auf verschiedene Art und Weise zusammenarbeitet.

>**Teilgruppe 3** schließlich, sind die eigentlichen Zuschauer*innen und interessierten Individuen, die sich als Theatergänger*innen oder anderweitige Nutznießer*- oder Unterstützer*innen des Theaters verstehen, letzteres vor allem in Krisensituationen, wenn das Theater aufgrund politischer Bedrohung (Kürzungen, Schließungen, Fusionen, Zwangskooperationen) in Schieflagen gerät.

⁵ Schmidt, Thomas (2019): *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*. VS Springer.

⁶ Ders. (2020): *Modernes Management im Theater*, VS Springer.

Part 3: Ethik – um die Asymmetrien in den Theatern aufzuheben und auszubalancieren.

Die Untersuchungen zu Macht und Struktur an den öffentlichen deutschen Theatern im Jahr 2019 mit knapp 2000 Teilnehmer*innen hat ergeben, dass Machtübergriffe und Angst zum Arbeitsalltag der Mitarbeiter*innen in allen Bereichen der Theater zählen und dringend abgelöst werden müssen.⁵ Viele junge Menschen haben Berufe in den Performativen Künsten erlernt, weil sie voller Lebensfreude und Neugier auf einen künstlerischen Beruf waren und diese Freude an die Zuschauer*innen zurückgeben wollten. Die Störung dieses Kreislaufes führt zu heftigsten Image- und Legitimitäts-Schäden der Theater, die sich für Jahrzehnte in das kulturelle Gedächtnis der Betroffenen, der Häuser, der Communities und der Netzwerke eingräbt. Eine Konsequenz daraus muss, im Zuge eines neuen, modernen Theatermanagements, ethische Regeln und Maßstäbe für alle Künstler*innen am Theater, für ihre Leiter*innen und die Stakeholder verstärken. Dazu gehören Reglements auf verschiedenen Ebenen: Innerhalb der Leitung, zwischen Leitung und Mitarbeiter*innen, aber auch gegenüber den oben genannten Stakeholdern.

Eine Konsequenz daraus muss ethische Regeln und Maßstäbe für alle Künstler*innen am Theater, für ihre Leiter*innen und die Stakeholder verstärken.

Zugleich muss ethische Prophylaxe an den Theatern betrieben und rechtzeitig über toxische Arbeitsstrukturen und toxische Leiter*innen aufgeklärt werden. Eine regelmäßige Evaluation der Zustände an den betroffenen Häusern und ein nationales Warnsystem aller Theater, das die Voraussetzung für Beratungen, schnelle Hilfe sowie für Reformen schafft, sind dabei unabdingbar.

Warum es ein modernes Theatermanagement jetzt braucht

Ein modernes Management im Theater⁶ greift, wenn diese drei Voraussetzungen erfüllt sind. Mit dessen Hilfe soll es unabhängigen Theaterleiter*innen ermöglicht werden, die hier beschriebenen Prozesse zu initiieren. Insofern ist Theatermanagement in der Lage, die Voraussetzungen für eine Reform der Theaterorganisation und damit für die eigene Weiterentwicklung zu schaffen.

Diese Skizze kann nur einige Eckpfeiler eines zukünftigen Theatermanagements theoretisch begründen und beschreiben, das Kleinteiligkeit und operative Mikrosteuerung von Ressourcen und Zuschauerzahlen delegiert und zu einer Großzügigkeit, Visionskraft und Selbstständigkeit strebt, mit der die Zukunft der Theater aktiv gestaltet wird. Erst wenn Theatermanager*innen mutig genug sind, das Theater ganzheitlich zu betrachten, werden Konzeptionen, Management und Programme sich nicht mehr gleichen. Dann hat jedes Haus die Chance, seinen eigenen Weg zu wählen, der von Intendanzwechseln nicht abgebrochen wird.

Dass Theatermanagement viel komplexer ist – und sein muss – als hier mit wenigen Worten beschrieben werden kann, deutet sich an. Die nachhaltige Veränderung der Strukturen ist die Voraussetzung für die Lösung der Probleme und Krisen, mit denen die Theater derzeit bis zur Zerreißprobe konfrontiert werden. Aufgrund einer viel zu engen Verkopplung mit der Politik werden die Theater und die Künstler*innen heute Opfer der Coronapandemie, und die Argumentation vieler Leiter*innen gegenüber dem Lockdown bleibt verhalten, unsicher und kurzsichtig, wie die Länge einer Intendanzperiode, die zum Maßstab der Theater geworden ist. Sie fokussiert sich darauf, ob man einen Monat mehr oder weniger spielen kann, anstatt die großen Probleme zu erkennen. Theater fühlen sich heute „gezwungen“, höhere Gewalt als vertragliches Mittel im neoliberalen NV-Bühne Vertrag aufzurufen und ihre bereits gebuchten Gäste nicht auszuzahlen – anstatt sich kooperativ zu zeigen. Viele freie Künstler*innen, die aus dem Raster der öffentlichen Theater fallen, leben dadurch prekär.

MODERNES MANAGEMENT IM THEATER

Das Essential „Modernes Management im Theater“, das 2020 bei Springer VS in der Reihe „Praxis Kulturmanagement“ erschien, ist Thomas Schmidts Versuch, in knapper Form das Modell eines modernen Theatermanagements zu skizzieren. Es beruht auf ethischen Maßstäben, Reformen, Diversität und Nachhaltigkeit, mit dem Ziel das Theater ins Zentrum der Gesellschaft zu führen. Das Theater wird als künstlerisches Multi-Funktions-Unternehmen und lernende Organisation begriffen, mit der zukünftigen Einbindung aller Stakeholder und der Integration ethischer und moderner Diskurse. Zuvor hat Schmidt die Studien **Spielplan und Programm – Spielplangestaltung im Theater (2019)** und **Macht und Struktur im Theater (2019)** publiziert.

Zum Essential im Buchshop von Kultur Management Network:

<https://www.kulturmanagement.net/Buecher/Modernes-Management-im-Theater,1971>

Ein gutes Theatermanagement muss demnach auch dafür Sorge tragen, dass es seinen Künstler*innen gut geht, damit die Systemrelevanz des Theaters und der Kultur überhaupt anerkannt und nachhaltig abgesichert wird. Denn: Eine Gesellschaft ist immer nur so gut, wie es ihren Künstler*innen geht, die darin wirken. Die Künste und die Künstler*innen sind der Spiegel der Gesellschaft. So wie es ihnen geht, so wie sie im Heute und für die Zukunft abgesichert sind, so wie sie arbeiten und wirken können, all diese Bedingungen zusammen reflektieren die kulturellen Bedingungen der Gesellschaft, die sich mit vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen überlappen. Erst wenn dies abgesichert ist, gibt es keinen Zweifel an der Systemrelevanz der Künste.



Prof. Dr. Thomas Schmidt ist seit 2013 Professor für Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt am Main und leitet den gleichnamigen Masterstudiengang. Er war 2003 bis 2012 Geschäftsführender Direktor, 2012 und 2013 Generalintendant des Deutschen Nationaltheaters Weimar. Schmidt ist Gründungsmitglied des ensemble-netzwerkes und Mitglied dessen Vorstandes.



Anzeige

Immer wissenschaftlich
auf dem aktuellen Stand

mit unserer
Literaturübersicht!




Kultur Management Network

Debatten, wie wir sie noch aus vergangenen Zeiten der Feuilletons kennen, fein argumentiert und in epischer Breite geführt, begegnet man nur noch selten. Aber verschwunden sind sie dennoch nicht. Wir unterhalten uns mit Georg Kasch, Kulturjournalist und Redakteur bei [nacht-kritik.de](https://www.nachtkritik.de), über den Wandel der „Debattenkultur“ und was Debatten heute noch erreichen können.

Wenn sie denn geführt werden

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Debatte, Diskussion, Streitgespräch ... Reibungen von Meinungen und Standpunkten haben viele Namen. Warum braucht es diese auch im Kulturbetrieb?

Jede Form von Gespräch und Austausch, jede Form von öffentlicher Positionierung hilft anderen dabei, ihre eigene Position zu finden. Denn wenn zwei Meinungen aufeinandertreffen, haben dritte, wie etwa die Leser*innen eines Feuilletons, die Möglichkeit, sich Argumente anzuhören, diese abzuwägen und jene herauszufiltern, die für die eigene Positionsbildung hilfreich sind. Wichtig bei einer Debatte ist, dass nicht einfach eine These oder Behauptung in den Raum geschmettert wird, sondern dass es tatsächliche Argumente gibt, die die vertretene Meinung sinnhaft unterfüttern. Warum nun Debatte im Kulturbetrieb? Gerade in der Kulturszene gibt es hunderte Fragen, ob künstlerische, kulturpolitische, strukturelle, die immer wieder aufs Neue beantwortet werden müssen. Künstler*innen, Regisseur*innen, Intendant*innen, Kulturpolitiker*innen usw. brauchen Diskussion und Auseinandersetzung um genau diese Fragen und das nicht nur um sich selbst in ihrer Position zu finden, sondern auch um von anderen Perspektiven zu erfahren. Nur so kann sich Neues entwickeln.

Aber immer wieder findet man „Debattenkulturverfallsdiagnosen“. Ist das so? Findet aktuell (corona-unabhängig) keine Debatte, also ein öffentlicher Austausch in den deutschen Kulturszenen statt?

Das Problem ist, dass die großen Kulturdebatten sehr lange und nahezu ausschließlich in den Print-Feuilletons stattfanden. Da wurde etwa in der Süddeutschen Zeitung in ausführlicher Form eine These formuliert. Darauf

wurde in der FAZ reagiert und nach und nach schlossen sich die anderen Zeitungen mit ihren Meinungen und Standpunkten an. Das passierte zwar durchaus mit spitzer Feder, aber doch immer in einem schön zivilisierten Ton mit fein durchdachten Argumenten und über eine sehr freundliche räumliche wie zeitliche Distanz. Diese Debatten waren aber immer auch Auseinandersetzungen für kleinere, kulturbürgerliche Kreise und viele Menschen haben davon gar nichts mitbekommen. Die Verfallsdiagnosen haben, vermute ich, eher mit dem Medienwechsel und dem verstärkten Abwandern der Debatten ins Internet zu tun. Hier herrscht in den Kommentaren der Nutzer*innen ein rauere Tonfall und Diskussionen werden zuweilen auch argumentationsärmer geführt. Das liegt zum einen an einer anderen Kommunikationstradition im Internet, zum anderen natürlich auch mit der vorherrschenden Anonymität. Aber die Debatten sind in diesen Räumen auch hierarchiefreier, schneller, lebendiger und für ein viel größeres Publikum zugänglich. Ob das nun zu besseren oder nachhaltigeren Debatten führt, kann man so nicht abwägen, sie sind schlicht anders.

Aber nimmt der Kulturbetrieb daran teil? Bei einer breitgeführten Debatte in einem Feuilleton haben sich ja Intendanten oder Direktoren gerne einmal ganzseitig eingeklinkt. Aber wie ist das heute, auf anderen Medien?

Das kommt sehr darauf an. Es gibt sicher Kulturschaffende, vornehmlich ältere, die Diskussionen online als Teilnehmende nicht in Betracht ziehen. Bei jüngeren Generationen merkt man durchaus, dass sie sich hier aktiv einmischen. Aber es ist auch eine Temperamentfrage. Man muss sich die Frage stellen, ob man wirklich Lust hat, sich einer Situation auszusetzen, in der man eventuell mit einem deutlich harscheren Ton konfrontiert wird.

Man muss sich die Frage stellen, ob man wirklich Lust hat, sich einer Situation auszusetzen, in der man eventuell mit einem deutlich harscheren Ton konfrontiert wird.

Was möchten diese neuen Diskussionsteilnehmer*innen erreichen?

Auf nachtkritik.de erleben wir intensiv, dass es ihnen zum großen Teil um wichtige Zukunftsfragen für das Theater geht. Es herrscht eine rege Debatte darüber, wie das Theater der Zukunft sein soll und welche Fragen auf dem Weg dahin gestellt werden müssen. Es geht weniger um das Anprangern von Missständen.

Wird denn etwas damit erreicht?

Ja, das wird es. Es gab und gibt Debatten, die sehr greifbare Auswirkungen haben. Nehmen Sie als Beispiel die Debatte um Blackfacing, die vor acht Jahren angestoßen wurde. Heute ist es auf einer deutschen Sprechtheaterbühne undenkbar, dass sich ein*e weiße*r Schauspieler*in mit schwarzer Farbe anmalt, um eine schwarze Figur darzustellen. Auch die seit Langem geführte Debatte um Frauen in Leitungspositionen hat dazu geführt, dass sich etwas bewegt. Schauen Sie nach Berlin, wo erstmals überhaupt eine Frau das Deutsche Theater leiten wird. Ja, Debatten führen zu etwas, sie bringen Themen zum Rumoren und finden konkreten Niederschlag. Für mich persönlich war die prägendste Debatte, die 2006 durch die sogenannte Spiralblockaffäre ausgelöst wurde. Sie führte zu einer intensiven Auseinandersetzung über Kulturkritik, stellte wichtige Fragen, was Kritik ist, kann und darf. In Folge dieser Diskussionen ist auch nachkritik.de entstanden, mit dem Ziel Kulturkritik zu öffnen, sie nicht mehr als Einbahnstraße und von oben herab zu führen, sondern Kritik in einen Dialog zu bringen.

Ja, Debatten führen zu etwas, sie bringen Themen zum Rumoren und finden konkreten Niederschlag.

Damit war und ist nachkritik.de eine sehr erfolgreiche Plattform. Ein Zeichen, dass es Zeit war, die Debatten in den (Kultur-)Medien zu öffnen?

Es war unbedingt Zeit dafür. Und es ist ungemein anstrengend, das kann ich nicht verhehlen. Wir schalten jeden Nutzer*innen-Kommentar einzeln frei und es ist alles andere als einfach, sich dabei auch durch wüsteste Beschimpfungen und Behauptungen zu quälen und zu entscheiden, ob einige schärfere Beiträge die Debatte gerade noch befördern oder schon abwürgen. Allerdings ist das Kommentarwesen in der Kultur noch immer sehr viel menschlicher und fundierter als bei politischen Plattformen oder Medien.

Aber liegt es auch daran, dass Menschen erst lernen müssen, an Debatten teilzunehmen. Denn man hat sie ja viele Jahrzehnte nicht teilhaben lassen?

Ja, und ich denke, wir alle müssen es erst lernen. Auf der einen Seite müssen die neuen Publika lernen, auch außerhalb der sehr angenehmen Anonymität zu debattieren. Auf der anderen Seite müssen sowohl Medienmacher*innen als auch Kulturschaffende lernen, sich auf diesen partizipativen Prozess einzulassen. Es bedeutet ja auch, Macht abzugeben und einfach mal zuzuhören, ohne direkt zu widersprechen.

Sie haben schon erwähnt, was Debatte erreichen kann. Gibt es Themen, bei denen Sie selbst sich wünschen, dass viel mehr debattiert wird?

Was mich sehr gewundert hat – gerade vor dem Hintergrund von Corona – wie erschreckend wenig über diese eigentlich doch ominöse „Systemrelevanz“ der Kultur diskutiert wurde. Man war schnell bei sehr hilflosen Aussagen wie „Kultur muss sein, Kultur ist systemrelevant“. Aber es wurde nicht darüber gesprochen, warum das so ist: Was genau kann Kultur? Wen erreicht Kultur wirklich? Für wen ist sie denn relevant? Dabei sind das grundlegende Fragen, die ja bereits vor dieser Pandemie virulent waren. Es wäre ein so guter Zeitpunkt gewesen, darüber endlich öffentlich zu diskutieren. Und diese Gelegenheit wurde verpasst.

***Der Kulturbetrieb ist diese Antwort auf solche Fragen bereits seit vielen Jahren schuldig. Ich hege eher den Verdacht, dass der Kulturbetrieb diese Antworten gar nicht hat. Ihm geht es viel zu oft doch schlicht um Bestands-
wahrung.***

Eben. Und der Kulturbetrieb muss sich endlich nackig machen und beginnen, über die Relevanz zu diskutieren. Denn dann würde man sehen, wie unterschiedlich die Aussagen dazu wären. Und das würde eine echte Debatte nach sich ziehen, die vieles öffnen und verändern würde.

Der Kulturbetrieb muss sich endlich nackig machen und beginnen, über die Relevanz zu diskutieren.

Wir sprechen hier immer wieder über den Kulturbetrieb. Wer aber sind die Personen, von denen die Debatten angestoßen werden müssten?

Von allen Menschen, die in der Kultur Verantwortung tragen. Da sind wir allerdings beim nächsten Problem. Kultur ist ein so breites Feld, dass man bei den unendlich vielen Themen und Fragen kaum einen gemeinsamen Nenner finden kann. Es wäre sinnvoll gewesen, sich schon beim ersten Lockdown aktiv zusammen zu tun und darüber zu diskutieren, wie sich Kultur definieren möchte, wie sie es schafft, sich gemeinsam als Kulturszene zu organisieren. Aber diese eine laute Stimme, die alle vereint von Opernhaus bis Kabarett, vom Großveranstalter über die freien Künstler*innen bis zu den Techniker*innen und die dann auch gehört wird, gab es nicht.

Aber liegt es nicht auch vielmehr daran, dass der öffentlich geförderte Kulturbetrieb hier vorerst fein raus ist und eigentlich auch keinen allzu öffentlichen Streit möchte? Denn bald wird es um die Budgetverhandlungen gehen ...

Genau und das ist ein wirkliches Problem. Denn bei allen Freischaffenden geht es um Leben und Tod ihrer Kunst. Dass es derart an Solidarität fehlt, ist erschütternd und wird gravierende Folgen für die Kunst und Kultur haben.

Dass es derart an Solidarität fehlt, ist erschütternd und wird gravierende Folgen für die Kunst und Kultur haben.

Kann man den öffentlich-rechtlichen Einrichtungen nicht auch vorwerfen, dass sie dem zuwiderhandeln, was sie gerne vor sich hertragen, gerade mit Blick auf die Wertevermittlung usw.?

Ja, das kann man in diesem Fall. Von diesen Widersprüchen gibt es viele und würde man endlich Debatten anstoßen, würden gerade solche Fragen immer wieder zu diskutieren sein. Auch mir ist oft der Vorwurf begegnet, man müsse doch viel mehr intern – nur in der Kulturszene – diskutieren, nicht öffentlich, sonst sei man ein Nestbeschmutzer, würde schlafende Hunde in der Kulturpolitik wecken usw. Das ist schlicht falsch. Je mehr Debatten man führt und umso öffentlicher diese sind, umso mehr wird man wahrgenommen, umso präsenter sind die wichtigen Themen. Solange das Gespräch aktiv ist, solange lebt Kultur.

Die Gefahr liegt in dieser Stille. Der Kulturbetrieb fällt nicht nur aus der Debatte, er fällt damit auch aus der Wahrnehmung zukünftiger Generationen.

Ich denke schon, dass auch in Zukunft junge Menschen Kultureinrichtungen besuchen, denn den Besuch werden Schulen und Bildungseinrichtungen weiterhin organisieren. Aber die Frage ist ja schon heute, wie man sie dann als Erwachsene dazu bekommt, weiterhin ins Theater, Museum, Konzert zu gehen. Experimente mit neuen Formaten und Vermittlungsansätzen gibt es viele. Relevant sind Einrichtungen deshalb tatsächlich noch lange nicht. Aber man meidet bewusst die Diskussion darüber, was öffentlich geförderte Kultur von nicht-geförderter Kultur unterscheidet. Nehmen Sie das Theaterstück „Harry Potter und das verwunschene Kind“ in Hamburg, dessen Premiere wegen Corona auf nächstes Jahr verschoben wurde: Es wird ein Massenphänomen werden. Inwiefern unterscheidet sich diese Art von kultureller Unterhaltung von „Charlys Tante“ am Stadttheater? Andererseits wären viele dieser Besucher*innen vermutlich geschockt, wenn es sie in ein

Stadttheater verschlagen würde, weil sie mit dem Regietheater, das es dort ja auch gibt, nur in Ausnahmen was anfangen könnten... Um diese Debatte drückt sich der Kulturbetrieb seit vielen Jahren. Die eher überheblich anmutende Aussage „Wir sind eben künstlerischer. Punkt“ wird nicht mehr funktionieren.

Aber wird es nicht viel gefährlicher, dass es in den nächsten Generationen Stadträte geben wird, die Theater, Museum usw. nicht als zwingenden Teil der allgemeinen Bildung ansehen werden...

Diese Generation wird mit Sicherheit kommen. Aber man wird nur dann auf einsamem Posten stehen, wenn man nicht bereit ist, sich in die Debatte zu bringen. Denn nur so kann sich ein Stadtrat oder eine Stadträtin im Jahr 2030 eine Position bilden, weil er*sie die Argumente für und wider zu lesen oder hören bekommt. Bleibt der Kulturbetrieb derart still, verliert er an Kraft, Leidenschaft und Einfluss.



Foto: Thomas Aurin

Georg Kasch ist Redakteur bei nachtkritik.de in Berlin. Daneben schreibt er für Tageszeitungen und Magazine und unterrichtet an Hochschulen in Berlin, München und Mainz. Derzeit gehört er der Jury des Berliner Theatertreffens und der Berliner Senatsjury für Darstellende Kunst und Tanz an.



Das wirklich Spannende an der Vergangenheit und der Zukunft ist ja, wie diese beiden das Heute beeinflussen. Vor allem bei ethnologischen Museen kann man beobachten, wie eine lebendige Auseinandersetzung mit der eigenen Vergangenheit neue Konzepte für die Zukunft entwickelt. Darüber unterhalten wir uns mit Prof. Dr. Inés de Castro, Direktorin des Linden-Museums Stuttgart.

Weichen für die Zukunft

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Der Blick der Museen wendet sich verstärkt auch auf die eigene Arbeit und auf den Umgang mit der eigenen Wissenschafts- und Forschungsgeschichte. Warum war es lange überfällig, dass Museen und kulturhistorische Institutionen das als Aufgabe annehmen?

Es ist meines Erachtens wichtig, dass Institutionen jeder Art sich der eigenen Verantwortung stellen und sich selbstreflexiv fragen, woher sie kommen, wie ihre Sammlungen zustande kamen und wie sie in die Zukunft gehen möchten – sowohl inhaltlich als auch in ihrer Arbeitsweise. Ich selber kann eher für die ethnologischen Museen sprechen und hier hat diese Auseinandersetzung mit der eigenen Geschichte und der Provenienz der Objekte schon vor vielen Jahren begonnen – auch im Linden-Museum beschäftigen wir uns seit Langem mit diesen Fragen. Dieser Prozess hat sich in jüngerer Vergangenheit aber durchaus intensiviert und wird nun verstärkt auch außerhalb der Institutionen – wie von Medien und Politik – wahrgenommen.

Also sind diese wichtigen Auseinandersetzungen auf einem guten Weg?

Ja, unbedingt. Die Weichen sind gestellt und wir sind schon sehr weit auf diesem Weg. Was uns dabei hilft, ist die Unterstützung der politischen Träger und die gute Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partner*innen. Das sind wichtige Grundlagen, um gemeinsam einen neuen Blick auf unsere Sammlungen zu werfen und andere Fragen zu stellen. Ich bin sehr optimistisch, dass wir diese Themen nachhaltig in die Zukunft bringen werden.

Hat auch die Gesellschaft selbst Interesse daran, mehr zu erfahren und darüber zu diskutieren?

Ob dieser postkoloniale Diskurs wirklich in der Gesellschaft angekommen ist, müsste noch diskutiert werden. Ich würde es mir wünschen, bin mir aber nicht sicher, ob es wirklich eine gesamtgesellschaftliche Auseinandersetzung mit diesen Themen gibt. Hier können die Museen mit ihren Themen und Programmen aber eine wichtige Rolle als Impulsgeber spielen.

Immer wieder wird die Forderung laut, dass diese Auseinandersetzung „radikal“ geführt werden muss. Was genau heißt das? Wo muss dieser Prozess einsetzen und wie weit muss er reichen?

Ich bin nicht ganz sicher, was Sie in diesem Zusammenhang mit „radikal“ meinen. Ich würde daher gerne nochmal den Gedanken von eben aufgreifen: Für mich würde eine Auseinandersetzung radikal sein, wenn sie nicht nur in den Museen und ausgesuchten Medien geführt werden würde, sondern in der gesamten Gesellschaft ankommt. Wenn sich die Gesellschaft zum Beispiel mit der noch wenig beachteten Kolonialzeit und mit den bis heute andauernden Kontinuitäten auseinandersetzen würde, die unsere Sichtweisen und unseren Alltag – ob in Schule, Arbeit, Freizeit, Politik oder Wirtschaft – mitprägen. Museen können eine solche Auseinandersetzung befördern, alleine führen können sie diese nicht.

Museen können eine Auseinandersetzung der Gesellschaft mit den Kontinuitäten der Kolonialzeit befördern, alleine führen können sie diese nicht.

Auf welche Weise setzt sich das Linden-Museum selbst mit diesen wichtigen Themen auseinander?

Das ist ganz unterschiedlich. Wir arbeiten schon seit Langem in verschiedenen Themenbereichen: Zum einen in der Provenienzforschung, die Informationen zur Erwerbsgeschichte der Exponate und deren Kontexte nachverfolgt. Insbesondere für die Zeit des Kolonialismus, die wir jedoch weit über der faktischen Kolonialzeit definieren. Die musealen Strukturen waren vor allem in dieser Zeit davon geprägt, zahlreiche Objekte zusammenzutragen, nicht jedoch das Wissen darüber. Das müssen wir nun mühsam nachholen. Auch in enger Zusammenarbeit mit den Vertreter*innen aus den Herkunftsgesellschaften, mit denen unsere Wissenschaftler*innen zahlreiche dialogische Prozesse begonnen haben. Zum anderen setzen wir uns auch mit der

kolonialen Geschichte Württembergs auseinander. Wir haben einen Kolonialhistoriker gebeten zusammen mit einem unserer Provenienzforscher die kaum bekannte Kolonialgeschichte des Linden-Museums, Stuttgarts und Württembergs zu erforschen und das gewonnene Wissen in der aktuell anstehenden Ausstellung „Schwieriges Erbe - Linden-Museum und Württemberg im Kolonialismus“ für die Öffentlichkeit aufzubereiten. Hier finden viele neue Facetten der württembergischen Geschichte, die bisher nicht bekannt waren. Und das ist unsere Aufgabe: mit den Ausstellungen ein neues Bewusstsein für diese Themen in die Gesellschaft zu bringen und die Diskussionen zu beleben.

Die spannende Frage zur bisherigen Resonanz ist leider nicht möglich, da die Ausstellung wegen Corona bisher nicht eröffnet werden konnte. Aber es sind unheimlich komplexe Zusammenhänge, zu denen man sich viel Wissen aneignen muss. Wie Sie beschreiben, gibt es in der Gesellschaft noch zu wenig Bewusstsein dafür. Heißt das auch, dass es auch eine ganz andere Art der Vermittlung braucht?

Wir probieren in dieser Ausstellung ein völlig neues Format aus, um zu betonen, dass die Auseinandersetzung noch andauert. Wir haben die Ausstellung als „work in progress“ konzipiert, die auch die Besucher*innen einbindet. Sie können an zahlreichen Stationen kommentieren und partizipieren. Um eine stärkere Auseinandersetzung bei den Besucher*innen anzuregen, sind die Ausstellungstexte zudem mit Kommentaren versehen, die bestimmte Begriffe wie Schutztruppe oder Kolonialherrschaft definieren und dazu



Foto: Harald Völkl

„Schwieriges Erbe - Linden-Museum und Württemberg im Kolonialismus“. Ausstellungsansicht: Inszenierung Karl Graf von Linden. Die Ausstellung wird eröffnet, wenn die Museen nach dem Lockdown wieder öffnen dürfen.

anregen, über verschiedene Sichtweisen nachzudenken. Bei verschiedenen Workshops können Besucher*innen diese Diskussionen vertiefen und mitgestalten. All diese Formate werden in der Ausstellung aufgegriffen, sodass sie sich hoffentlich konstant verändert.

Haben Sie sich auf die Kontroversen – gerade auch bei den aktuellen Tendenzen ins rechte Spektrum – vorbereitet?

Ja, bei dieser Thematik müssen wir auf eine intensive Auseinandersetzung gefasst sein. Wir rechnen mit schwierigen und problematischen Kommentaren und haben eine ganz klare Netiquette aufgesetzt, die auch deutlich kommuniziert wird. Wir werden keine diskriminierenden und rassistischen Kommentare erlauben. Dafür haben wir eine Stelle geschaffen, die diese responsive Aufgabe übernimmt. Man sollte jedoch auch hier betonen, dass unser Weg nicht nur Kritik, sondern viel Lob und Unterstützung erfährt, auch von Stadt und Land.

Nichterlauben ist die eine Seite, aber auf der anderen Seite muss man darauf irgendwie reagieren. Werden diese Kommentare im Nachgang aufbereitet und diskutiert werden, wie diese Einfluss auf die weitere Arbeit und Auseinandersetzung haben?

Ja, unbedingt, das ist ein wichtiger – wenn auch sehr schwerer – Teil unserer Arbeit. Diese Tendenzen können wir nicht einfach beiseite wischen. Das Museum muss sich dabei klar positionieren. Aber primär geht es uns mit dieser Ausstellung darum, diese Themen auf eine neue Art in die Öffentlichkeit zu bringen und das Bewusstsein dafür zu wecken und zu stärken. Diese Ausstellung ist in jeder Hinsicht ein Experiment für uns und wir werden daraus



Foto: Dominik Draschow

Auch das Eingangsportal des Linden-Museums gehört zu seinem schwierigen Erbe. Das Portal symbolisierte die frühen Sammlungsbereiche des Museums. Als problematisch ist die stereotype Darstellung der Figuren anzusehen. Wie sollte heute mit dem denkmalgeschützten Portal umgegangen werden?

lernen können, wie unsere weitere Arbeit – auch mit Blick auf einen Neubau – aussehen kann. Das wir auf die Eröffnung aufgrund der Pandemie so lange warten müssen, ist verständlich, aber auch sehr zermürbend – vor allem für unsere Mitarbeiter*innen, die derart viel Leidenschaft und Kraft investiert haben.

Man kann also gespannt sein. Sie haben aufgezeigt, wie Sie versuchen mehr Wissen aufzubereiten, das auch mithilfe der Herkunftsgesellschaften. Auf welche Reaktionen treffen Sie dabei in den Herkunftsgesellschaften selbst?

Es ist essenzieller Bestandteil unserer Arbeit, dass wir partizipativ mit Vertreter*innen aus den Herkunftsgesellschaften und der diversen Stadtgesellschaft zusammenarbeiten. Lange hat das Museum die Interpretationshoheit für sich in Anspruch genommen, seit vielen Jahren möchten wir diese mit zahlreichen Partner*innen teilen, zuhören und andere Sichtweisen und Geschichten zulassen. Die Reaktionen darauf sind sehr unterschiedlich, meist jedoch durchweg positiv, auch wenn noch einige Herausforderungen insbesondere in Bezug auf die Rahmenbedingungen zu lösen sind.

Restitution ist ein viel diskutiertes Thema. Es gibt sehr plakative Vorbehalte wie „Wir können nicht alles zurückgeben, dann sind die Depots bald leer“.

Wie gehen Sie mit solchen Argumenten um? Oder sind sich da alle einig?

Oh nein, beim Thema Restitution gibt es viele Meinungen. Es ist ein extrem komplexes und sensibles Thema, das nur im Einzelfall und im Dialog mit den Vertreter*innen der Herkunftsgesellschaften entschieden werden kann. Für den Bereich der Kolonialzeit geht es vor allem um ethische, nicht juristische Aspekte. Und hier gibt es mitunter sehr unterschiedliche Sichtweisen. Auch

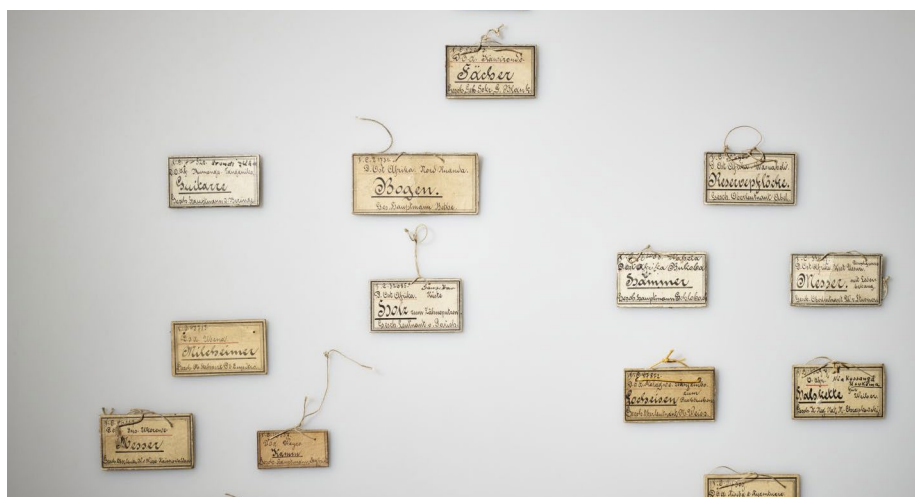


Foto: Linden-Museum Stuttgart

Die Objektschilder informierten die Besucher*innen, wie heute, über die grundlegenden Informationen zu den ausgestellten Objekten. Viele dieser Objektschilder oder Inventarbucheinträge enthalten ethnische Zuschreibungen, die Ausdruck kolonialer Machtverhältnisse und rassistisch sind.

ist der Umgang mit Objekten aus diesem Kontext in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich. Viele Kulturen fordern ihre Objekte nicht zurück, sondern verstehen sie als wichtige Botschafter in unseren Museen. Dennoch ist Restitution eine gute Möglichkeit, sich der Verantwortung zu stellen und den Prozess der Annäherung, Kooperation und der Aufarbeitung der gemeinsamen Geschichte zu fördern.

Ich würde kurz weggehen von dem Umgang mit der Sammlung und Sammlungsgeschichte. Was bedeuten diese Auseinandersetzungen auch für Ihre Personalentwicklung? Sind Sie hier auch im eine neue, diversere Zusammensetzung Ihres Teams bemüht?

Es wäre sicher wünschenswert, wenn unser Team eine größere Diversität aufweisen würde. Es ist jedoch nicht ganz einfach. Wir schreiben etwa wissenschaftliche Referent*innen-Stellen immer international aus. Aber wir stellen fest, dass die Strukturen, in denen wir als öffentlich-rechtliches Haus arbeiten, und die von uns angesetzten Ausbildungsvoraussetzungen nicht immer mit den vorhandenen Bewerber*innen kompatibel sind. Wir überlegen nun, ob und wie wir unsere Strukturen ändern können.



Foto: Harald Völkl

Prof. Dr. Inés de Castro ist seit 2010 Direktorin des Linden-Museums Stuttgart. Sie wurde 1968 in Buenos Aires geboren und war vor ihrer heutigen Position stellvertretende Direktorin, Prokuristin und Kuratorin der ethnologischen Sammlungen des Roemer- und Pelizaeus-Museums Hildesheim. Schwerpunkt ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit sind die Kulturen Mesoamerikas.

Im Kulturbetrieb konstruktive Diskussionen anzustoßen ist mühsam, wenn nicht sogar frustrierend. Das kennen wir aus unserer Redaktionsarbeit sehr gut. Dennoch es gibt sie da draußen, die Diskussionsfreudigen, die nicht stehen bleiben wollen, die Prozesse anstoßen, die Kulturwelt verändern möchten. Einer von jenen Nimmermüden ist sicher Armin Klein. Und auch nach so viel Jahren im Kulturbetrieb ist er es geblieben: diskussionsfreudig.

Wann gehen die Diskussionen endlich los?

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Klein, lassen Sie uns zur Einstimmung zurückblicken in die Vergangenheit des deutschen Kulturbetriebs. Was sind für Sie die Meilensteine?

Man kann die Geschichte des deutschen Kulturbetriebs seit 1949 ja in drei große Phasen einteilen, die durchaus mit ihren Entwicklungen das Heute noch beeinflussen. Die erste Phase wurde vor allem durch den (Wieder-)Aufbau von Kultureinrichtungen nach den verheerenden Zerstörungen durch die Nationalsozialisten und den II. Weltkrieg unter dem Titel der Kulturpflege geprägt. Diese Phase dauerte bis Mitte/Ende der 60er-Jahre. Daneben ging es auch darum, ein neues Kulturverständnis zu gewinnen: Was verstehen wir unter Kultur? „Kultur“ wurde seinerzeit mehr oder weniger gleichgesetzt mit Kunst. Dann kam der gesellschaftliche Wandel der 60er- und 70er-Jahre. Kunst und Kultur wurden sehr viel kritischer und gesellschaftsbezogener gesehen. Dies brachte eine neue, sehr diskussionsfreudige Kulturpolitik, die sich seit Mitte der 70er-Jahre explizit als „Neue Kulturpolitik“ definierte. Sie entwickelte vor allem das große, weittragende Paradigma einer „Kultur für alle“. Und dann können wir in den 90er-Jahre in einer dritten Phase mit dem Konzept „Kulturmanagement“ eine weitgehende Neuorientierung beobachten.

Also die 70er-Jahre als der große Kulturboom?

Wir können, glaube ich, ab den 70er-Jahren zwei Entwicklungen beobachten: Zum einen waren diese Jahre geprägt durch einen großen Modernisierungsschub: Die SPD zog 1969 mit dem Slogan: „Wir schaffen das moderne Deutschland“ in den Wahlkampf und war damit so erfolgreich, dass sie erstmals und für viele Jahre die Bundesregierung stellte. Zum anderen waren diese Jahre Wachstumsjahre mit einem ständig steigenden Bruttosozialprodukt, d.h. es gab genug zu verteilen. So entwickelten sich sehr viele neue Kulturangebote, freie Kunst in jeder Form und die Soziokultur gingen mit völlig neuen Ansätzen an den Start. Es herrschte damals, wie Gerhard Schulze das mal so treffend formulierte, das Einverständnis: „Kultur ist immer gut und vom Guten kann man gar nicht genug bekommen.“ Ich nenne das „additive Kulturpolitik“, d.h. Stadttheater plus Freie Theaterszene, Konzerthaus plus Soziokulturelles Zentrum usw. Die Frage des „Entweder-oder“ wurde tunlichst vermieden, denn – wie gesagt – Geld war ja genug da.

Die Frage des „Entweder-oder“ wurde in den 70er-Jahren tunlichst vermieden, denn Geld war ja genug da.

Und dieses Zuviel brachte die Entwicklung hin zum Kulturmanagement?

Vieles des damals Produzierten war aber – nett formuliert – ziemlich „handgestrickt“. Sowohl die öffentlichen Verwaltungen wie auch die Kulturbetriebe waren den neuen Herausforderungen nur schwer gewachsen und man arbeitete vieler Orts nach dem Prinzip „Learning by loosing“. Ging mal was schief – und es ging genug schief! – machte das nicht so viel, denn Geld war ja genug da: Wir hatten – heute schwer zu glauben – überproportionale Zuwächse in den Kulturhaushalten. Das ging alles nur eine Zeit lang gut, dann erkannten verantwortungsvolle Kulturpolitiker wie z.B. Hannes Rettich mit seinem Kulturentwicklungsplan für Baden-Württemberg, dass man den Professionalisierungsgrad erhöhen und verbindliche Rahmenbedingungen und neue Strukturen schaffen musste. Es gab zwar immer mehr Ressourcen, aber man erkannte allmählich, dass diese unbedingt effizienter genutzt werden mussten (und auch konnten, wenn man sich andere Länder, z.B. die angelsächsischen, anschaute). Und in diesem Zuge wurden die Kulturmanagement-Studiengänge zunächst in Hamburg, Berlin, Hagen und bei uns in Ludwigsburg mehr oder weniger zeitlich gleichzeitig 1990 aus der Taufe gehoben mit dem Ziel, das Wissen aus der Praxis, aber auch der betriebswirtschaftlichen Theorie, aus den Kulturämtern, aus den Museen, Theatern,

Opern, in die Lehre zu bringen und damit dem ja oft rein geisteswissenschaftlich ausgebildeten Nachwuchs wichtige Instrumente für seine zukünftigen Arbeit an die Hand zu geben.

Und wie ging es nun weiter, kamen die Strukturen voran?

Diese Entwicklung bekam weiterhin ordentlich Schwung vor allem durch das Wachstum in der sogenannten Kulturwirtschaft - und stieg weiter an bis in die 2010er-Jahre. Oder kritisch gewendet: zunehmend gab es „Von allem zu viel“, wie es deshalb polemisch im Untertitel des „Kulturinfarkt“ heißt. Und jetzt, 2020, stehen wir im Grunde genommen vor der Frage, die uns schon seit zehn Jahren umtreibt: Warum das Ganze? Ist ein stetiges Mehr wirklich immer besser? Und vor allem: Wer soll das alles noch nachfragen? Wächst das Publikum im gleichen Maße wie das Angebot? Quantitativ ist im Kulturbetrieb viel gewachsen, aber qualitativ muss man die Frage stellen, ob man alles, was man irgendwann in den letzten 75 Jahren einmal eingerichtet hat, unbedingt am Leben halten muss? Wer diese Frage stellt, ist ja keineswegs gegen „die Kultur“ oder „die Kunst“, sondern fragt nur nach dem Sinn und Zweck des Ganzen. Aber allein diese Fragen zu stellen, sorgt schon für gewaltigen Gegenwind im ansonsten doch so kritischen Kulturbetrieb!

Alle wollen nur zurück in die „Normalität“. Auch wenn wahrscheinlich den meisten klar ist, diese Normalität – wie immer diese definiert wird – wird es nicht mehr geben.

Es kam also immer noch mehr obendrauf. Und nun hat man sich in ein Korsett manövriert, bei dem man nicht mehr in Lage oder auch Willens ist, es zu verlassen?

Es ist beides. Erschreckend kann man das in der aktuellen Corona-Situation beobachten. Wirklich alle – ob nun Kultur, Bildung, Wirtschaft, Sport – streben ausschließlich danach, zu der vorherigen, scheinbaren „Normalität“ zurück zu kehren. Auch wenn wahrscheinlich den meisten klar ist, diese Normalität – wie immer diese definiert wird – wird es nicht mehr geben. Und kaum einer hat dieses erzwungene freie Jahr genutzt, um die eigentlich drängenden Fragen zu stellen. Und ja – das sind unbequeme Fragen, die man stellen muss. Nehmen wir ein naheliegendes Beispiel außerhalb des Kulturbetriebs: Die Städte klagen schon seit Langem, dass die Innenstädte veröden, die Geschäfte immer weniger Umsatz machen. Aber warum tun sie das? Diese Frage stellt man sich nicht ehrlich, sondern verweist auf tausend Neben-

gründe. Und natürlich ist es die neue Online-Shopping-Kultur. Und nun hat man die sehr bequeme Ausrede: Corona ist schuld und der Lockdown! Und wenn der vorbei ist, wird alles wieder gut. Man schaut schon viel zu lange zu, wie die Städte immer leerer werden, ohne dass man eine klare, auf Lösungen orientierte Auseinandersetzung mit diesem Problem erkennen könnte: In welchen Städten wollen wir morgen leben? Wie sollen diese aussehen und funktionieren? Und wie können wir diesen Prozess aktiv mitgestalten?

Und das betrifft auch den Kulturbetrieb?

Bei den Kultureinrichtungen hofft man ebenso naiv, wenn wir ganz schnell wieder öffnen, werden die Menschen wieder in Strömen kommen, ganz sicher! Abgesehen davon, dass diese „Ströme“, allzu oft bereits vor Corona nur Rinnsale waren: Ich denke nicht, dass das das passieren wird. Denn das „klassische“ Kulturpublikum besteht schon allein vom Alter her zu großen Teilen aus Mitgliedern der Hochrisikogruppe und viele werden das Risiko meiden – Impfhoffnungen hin oder her. Tja, und die jungen Menschen? Die konnte man schon vor Corona immer weniger überzeugen, und die aktuelle Situation hat ihnen mehr denn je gezeigt, dass ihre Kultur nicht unbedingt in den klassischen Institutionen stattfindet, sondern in Clubs und vor allem im Netz. „Die Jugend“ (die es so ja gar nicht gibt, man muss sich nur die entsprechenden SINUS-Milieustudien anschauen) entwickelt – wie jede Jugend vor ihr – ein neues und eigenes Kulturverständnis und wird andere „Kanäle“ dafür nutzen. Ich, als Kulturoopa, sitze noch brav vor arte oder ARD/ZDF, meine Kinder haben noch nicht einmal mehr einen Fernseher! Anstatt sich nun endlich diesen mehr als überfälligen Diskussionen zu stellen, sitzt man es aus und hofft auf das Öffnen der Tore.

Und die jungen Menschen konnte man schon vor Corona immer weniger überzeugen, und die aktuelle Situation hat ihnen mehr denn je gezeigt, dass ihre Kultur nicht unbedingt in den klassischen Institutionen stattfindet.

Also eine Entwicklung hin, dass Museums-, Theater-, Opernbesuche nicht mehr selbstverständlicher Teil des Bildungskanons sein werden?

Genau das. Warum haben denn die Konzepte zur „Kulturellen Bildung“ eine solche Hochkonjunktur? Weil das in den Schulen nicht mehr stattfindet, Musik- und Kunstunterricht in den Schulen eine anscheinend vernachlässigbare Größe ist. Nähme man „Kulturelle Bildung für alle“ wirklich ernst, müsste

das in den Schulen stattfinden, denn nur dort erreicht sie wirklich alle. Aber leider wird das nicht wahrgenommen, oder besser, man weiß es, will es aber gar nicht diskutieren. Andererseits haben wir aktuell einen gigantischen Bau- und Sanierungsboom bei den Theatern und Opern: rund 500 Millionen Euro in Stuttgart, 400 Millionen Euro in Karlsruhe, gar eine Milliarde in Frankfurt usw. Aber die Frage, wer in 10 und 20 Jahren da noch hingehen wird, wird nicht gestellt. Wir entwickeln schon heute die „Kulturbrachen“ von morgen!

Aber die Frage, wer in 10 und 20 Jahren da noch hingehen wird, wird nicht gestellt. Wir entwickeln schon heute die „Kulturbrachen“ von morgen!

Aber wer soll denn diese Frage stellen. Direktor*innen und Intendant*innen wollen sich ja nun nicht selbst abschaffen.

Eigentlich ist das die Aufgabe der Kulturpolitik. Aber können Sie mir spontan auch nur drei derzeitige Kulturpolitiker*innen nennen, mit denen Sie sofort eine Agenda, oder sogar eine Vision, verbinden? Das war mit einem Blick in die 70er-Jahre ganz anders, Hermann Glaser, Hilmar Hoffmann, Olaf Schwenke ... So viele mehr, die in der Öffentlichkeit präsent waren, die gefordert haben, die sich mit Schriften in die Debatte eingebracht haben usw. Wie heißen die Kulturdezernent*in in den Großstädten? Wer sind die Kulturminister*innen in den Ländern? Es gibt da eine fatale Lücke in der Kulturpolitik und in diese stößt nun der Bund mit Frau Grütters. Und die Kulturszene freut sich, dass von dort das Geld kommt, das in den Ländern und Gemeinden fehlt. Und das ist doch fatal, denn Kunst- und Kulturförderung sind nach der Verfassung immer noch Länder- bzw. kommunale Angelegenheit. Das sind Verschiebungen, die kaum kompetent diskutiert werden. Und trotzdem wollen alle lieber so weitermachen wie bisher und keiner will sich unbeliebt machen und diese unbequemen Fragen stellen.

Aber früher oder später werden die Fragen doch kommen. Es werden junge Stadträt*innen kommen, die ernsthaft fragen, ob das Theater, das Museum noch nötig sind. Die Probleme vertagen sich doch nur.

Ja, das wird so kommen. Ein weiteres Problem für eine aktive Kulturpolitik ist, dass heute Kulturpolitiker*in zu sein, keine Karrierelaufbahn mehr ist. Das Ressort Kultur ist in der Politik nicht mehr begehrt. Das war lange Zeit anders, Kulturpolitik war bis vor einigen Jahren ein attraktives Tätigkeitsfeld.

Und nun? Muss der Kulturbetrieb selbst zu seinem Kulturpolitiker werden?

Natürlich muss sich der Kulturbetrieb aktiv in eine Debatte einbringen, nur so funktioniert Kulturpolitik, denn es geht ja auch um dessen Belange. Ein ganz aktuelles Beispiel: Nach einem monatelangen Streit um die unsägliche Personalführung des Badischen Staatstheaters in Karlsruhe hat man nun beschlossen, sich von dessen Generalintendanten zu trennen, obwohl dieser noch einen gültigen Vertrag bis 2026 hat. Die Mitarbeiter*innen des Hauses, die diese Diskussion öffentlich angestoßen haben, wollen jetzt gemeinsam mit dem Verwaltungsrat (in dem die Träger von Stadt und Land vertreten sind) und externer Beratung gemeinsam ein neues Führungsmodell entwickeln, in dem ihre Mitsprache gesichert ist. Vielleicht entwickeln sich kulturpolitische Veränderungen in Zukunft auch anderswo nach diesem Muster?

Warum tut es aber der Kulturbetrieb nicht mit derartiger Vehemenz?

Das weiß ich nicht. Nehmen Sie ein anderes Beispiel: die Budgets. Um mehr Spielraum etwa für die längst überfällige Digitalisierung zu bekommen, wird man darüber sprechen müssen, an anderer Stelle etwas wegzunehmen. Man wird die Mittel nicht zusätzlich erhalten. Und damit muss sich doch der Kulturbetrieb auseinandersetzen – Es wird kein anderer für ihn tun. Und nun kommen die Folgen von Corona, die der öffentlich-rechtliche Kulturbetrieb ja aktuell Dank der Milliarden aus Berlin noch gar nicht voll zu spüren bekommt. Aber was ich befürchte: Wenn die Landes- und Gemeindehaushalte bald wieder konsolidiert werden und die öffentlich gewährten Gelder wieder eingesammelt werden müssen, wird der öffentliche Kulturbetrieb das ausbaden. Denn trotz aller Sonntagsreden sind Kunst und Kultur immer noch sogenannte freiwillige Aufgaben. Und soll die dann fällige Diskussion wirklich den Finanzminister*innen oder Stadtkämmer*innen überlassen werden? Und will man, um allfällige Reformdiskussionen zu vermeiden, dann wieder im „Rasenmäherprinzip“ alles gleichmäßig kürzen, anstatt endlich darüber zu diskutieren, was sein muss und was nicht?

Soll die fällige Diskussion wirklich den Finanzminister*innen oder Stadtkämmer*innen überlassen werden?

Aber wie könnte es denn anders gehen?

Warum nicht neue Ausgangsbedingungen schaffen und endlich alle so weit als sinnvoll und möglich gleichbehandeln? Warum müssen nur die Anbieter*innen aus der freien Szene jedes Jahr neue Projektanträge stellen, warum

aber bekommen die Theater oder Museen in aller Regel automatisch ihre Zuwendungen, meist versehen mit einer Steigerung zur Kompensierung der steigenden Personalkosten? Warum nicht Ziele gemeinsam mit den geförderten Kulturbetrieben vereinbaren und alle fünf Jahre alle auf den Prüfstand stellen? Dafür kann man gemeinsam einen Kriterienkatalog entwickeln. Und wer das nicht erfüllt, erhält keine Förderung mehr. Ich glaube, der Kultur würde so ein solches Verfahren guttun. Warum müssen die Einrichtungen der Kultur nicht darlegen, dass sie etwas tun, das die Menschen da draußen interessiert? Heute Morgen las ich in der Zeitung, dass ein großes Staatstheater in neun Jahren insgesamt 55 Neuinszenierungen in der Oper herausbrachte – aber nur eine (und das war das Musical „My fair Lady“) – wurde ins Repertoire übernommen, d.h. in mehreren Spielzeiten aufgeführt. Da läuft doch etwas gewaltig schief, was für eine Verschwendung von öffentlichen Mitteln!

Warum müssen die Einrichtungen der Kultur nicht darlegen, dass sie etwas tun, das die Menschen da draußen interessiert?

Lassen Sie uns doch nochmals zum Fach Kulturmanagement zurückkommen. Was sollte seine Aufgabe hier sein? Wer oder was sind Kulturmanager*innen heute?

Es gibt ja ganz unterschiedliche Profile der Studiengänge – bei den einen liegt der Schwerpunkt auf dem generellen Kulturmanagement, andere konzentrieren sich auf Sparten, d.h. zum Beispiel den Musik-, Theater- oder Bildende Kunstbetriebsmanagement. Wieder andere setzen auf „Kulturelle Bildung“. Es ging und geht grundsätzlich immer noch um eine Professionalisierung und um dafür die Grundlagen, z.B. im Kulturmarketing, der Finanzierung, den rechtlichen Grundlagen usw. bei den Kulturschaffenden zu legen. Ein wichtiger Baustein dabei war die Professionalisierung der Kulturfinanzierung, d.h. neue Finanzierungsquellen durch Sponsoring, Fundraising, Merchandising, Public-Private-Partnerships usw. zu erschließen, um nicht in diesem Übermaß von der Öffentlichen Hand abzuhängen. Da können wir viel international lernen, wie machen die anderen Länder das, was können wir uns von denen abschauen (und ebenso was wollen wir auf keinen Fall übernehmen?).

Aber das sind ja viele Bereiche die immer weniger Beachtung in den Kulturbetrieben finden. Hat der Kulturbetrieb das Fach Kulturmanagement und dessen „Bestrebungen“ ausgesessen?

Ja, in gewisser Weise hat er das. Das ist eben das Zwiespältige einer großzügigen öffentlichen Kulturförderung: Einerseits – und dafür bewundert uns nahezu die ganze Welt – gibt ein solches Fördermodell den Kunst- und Kulturschaffenden in den öffentlichen Betrieben eine große Sicherheit. Wenn beispielsweise durchschnittlich 82 Prozent der Ausgaben in den Staats- und Stadttheatern von der öffentlichen Hand übernommen werden und nur die restlichen 18 Prozent durch Zuschauereinnahmen eingespielt werden müssen, dann gibt das diesen Häusern eine große künstlerische Freiheit. Andererseits lauern aber hier auch große Gefahren: Zum einen, dass Inszenierungen produziert werden, die permanent am Publikum vorbei gehen (ein Beispiel habe ich gerade genannt). Und zum anderen liegt die Gefahr darin, dass so verfasste Kulturbetriebe „nicht lernen müssen“, weil ihre Existenz ja gesichert ist. Man muss sich das einmal vorstellen: Im Prinzip werden die Staats- und Stadttheater mit ihren Intendant*innen- (oder sogar Generalintendant*innen-)Verfassungen noch so gemanagt wie zu Goethes Zeiten, also feudal und vorindustriell! Mein Kollege Thomas Schmid hat ja mit seiner Studie zu „Macht und Struktur im Theater“ die Folgen eindrücklich dargelegt.

Bleiben wir nochmal beim Fach Kulturmanagement selbst. Ist das Fach also profillos geblieben und hat es nicht geschafft einen anerkannten Beruf zu etablieren?

Das kann man so nicht sagen. Wenn Sie etwa Stellenausschreibungen anschauen, dann wird gerade bei Führungspositionen immer mehr gewünscht, dass zu den spezifischen Fachkenntnissen auch ein Studium des Kulturmanagements dazukommt – und wenn es über Fort- und Weiterbildung absolviert wurde. Eine ganz andere Sache ist dagegen, inwieweit die Kultureinrichtungen, aber auch die Kulturpolitik, die ganze Sache auch ernst nehmen. D.h. wenn die Anstellung einer*ines Kulturmanager*in mehr oder weniger eine Alibiveranstaltung ist („Schaut her, wie modern wir sind“) und man nicht bereit ist, sich auf das Denken des Kulturmanagements tatsächlich einzustellen (also den eigenen Betrieb strategisch und langfristig zu entwickeln, eigene Stärken und Schwächen erkennen, neue Ressourcen zu erschließen, die Eigenständigkeit auszubauen usw.), so lange wird sich nicht viel verändern. Nicht selten ergeben Gespräche mit Ehemaligen, dass sie in den Betrieben mit großem Enthusiasmus beginnen und dann nach vier, fünf Jahren feststellen, dass die Strukturen sehr viel stärker sind als der Veränderungswillen.

Also ein Dilemma. Der Kulturbetrieb ist kulturpolitisch träge, die aktuelle Stille ist dramatisch. Einer Professionalisierung steht man nicht offen gegenüber. Was machen wir denn nun?

Da ich grundsätzlich ein optimistischer Mensch bin, will ich da nicht schwarzsehen – auch wenn ich manchmal ratlos bin, z.B. wieso die Kulturschaffenden im Moment, von wenigen Ausnahmen wie Till Brönner oder dem guten alten Didi Hallervorden, so fügsam und still sind. Ich vermute, die veränderten Verhältnisse werden die längst überfällige kulturpolitische Diskussion in den nächsten Jahren erzwingen. Es ist schade, dass man das nicht diskursiv lösen konnte – mit unserem „Kulturinfarkt“, der ja ganz bewusst polemisch angelegt war, um eine überfällige Diskussion zu provozieren, ist es uns leider kaum gelungen, diese Diskussion zu starten. Aber die Diskussion wird kommen. Die Kulturpolitische Gesellschaft hat gerade eine Online-Diskussion unter dem Stichwort „Neue Relevanz“ gestartet. Mittlerweile ist auch dort die Erkenntnis gewachsen, dass eine sich selbst so begreifende „Neue Kulturpolitik“ nach bald 50 Jahren auch allmählich alt aussieht!

Das gibt es so wohl nur in Deutschland, dieses Verständnis, dass Kultur der wahrhafte Träger für gesellschaftliche Entwicklungen sei.

Aber was ist denn mit der im Kulturbetrieb referierten Relevanz, Relevanz für die wichtigen Fragen in der Gesellschaft, Dreh- und Angelpunkt der Integration zu sein, als Dritte Orte Treiber für Partizipation aller...

Fatale Grundlage für eine solche Selbstüberhöhung ist dieser seit der deutschen Klassik im 18. Jahrhundert kursierende Begriff der „Kulturnation“. Wenn ich darüber beispielsweise mit französischen Kolleg*innen spreche, wissen sie gar nicht, was ich meine. Frankreich ist für sie „Kultur pur“, aber sie brauchen die Kultur nicht, um sich als Nation, als Einheit zu definieren, das eigene Selbstverständnis ist hier die politische „Nation“ oder „République“. Das gibt es so wohl nur in Deutschland, dieses Verständnis, dass Kultur der wahrhafte Träger für gesellschaftliche Entwicklungen sei. Und das war und ist, man muss es ehrlich eingestehen, auch das Movers der „Neuen Kulturpolitik“: Kultur als Gesellschaftspolitik, sollte die Städte wirtschaftlicher machen, den Frieden sichern, die Migrant*innen integrieren, die Wirtschaft modernisieren und augenblicklich den ökologischen Umbau forcieren. Weniger und kleiner ist es offensichtlich nicht zu haben! Und leider meidet der Kulturbetrieb Pragmatismus wie die Pest. Denn sonst wäre man ehrlich

und könnte zugeben, wo etwa Integration wirklich stattfindet: und zwar in den Vereinen und den Betrieben. Nur weil die Theater Menschen mit Migrationserfahrung auf die Bühne stellen, wird man das Thema Integration nicht wirklich lösen. Aber man lebt halt so gerne in dieser Selbsttäuschungs-Blase und wenn man versucht, das anzusprechen, gibt es was auf die Hörner, siehe „Kulturinfarkt“.

Bisher haben wir einen deutlichen Abgesang angestimmt. Was also nun, wo ist das kleine Licht am Horizont?

Einen „Abgesang“ möchte ich das nicht nennen, eher eine kritische Bestandsaufnahme, die versucht, die Dinge ehrlich zu betrachten und nicht mit dieser – im Kulturbetrieb nicht selten zu beobachtenden – Selbstüberschätzung. Vielleicht ist es ja auch ein Plädoyer für einen neuen Realismus in der Kulturpolitik und die Hoffnung auf längst überfällige Diskussionen. Insofern hoffe ich auf die 40- und 30-Jährigen, die diese Fragen stellen. Wenn man rund 40 Jahre lang in Beruf, in Forschung und Lehre, in Publikationen, aber auch in der Verbandsarbeit, etwa der Kulturpolitischen Gesellschaft, sich mit diesen Fragen beschäftigt hat, dann wird man gegenüber seinen eigenen Positionen und Einstellungen manchmal auch skeptisch. Vielleicht sieht man die Welt selbst auch noch zu stark aus der Perspektive der Aufbruchsjahre in den 70er-Jahren, in denen man selbst sozialisiert wurde. Vielleicht vollziehen sich längst Entwicklungsprozesse, die nach ganz anderen Kriterien ablaufen, die man ansonsten gewohnt ist wahrzunehmen. Es wird ein neues Verständnis vom Kulturleben geben – ob es der institutionalisierte Kulturbetrieb will oder nicht. Und darauf können wir uns doch freuen.



Prof Dr. Armin Klein war 1994 bis 2017 Professor für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft im Studiengang Kulturmanagement der PH Ludwigsburg. Autor zahlreicher Standardwerke zum Kulturmanagement und Mitherausgeber des *International Journal of Arts Management* (Montreal). Seit 2017 Berater für Kulturbetriebe und Seminare und Workshops im Fortbildungsbereich. Mehr unter: www.kulturmanagement-armin-klein.com

Bei unserer redaktionellen Arbeit zieht es uns immer wieder in die Provinz. Denn wir haben gelernt, dass es alles andere als ein abwertender Begriff ist. Im Gegenteil. Hier passiert viel mehr, als in so mancher gut subventionierten Stadt. Und es macht schlicht Spaß, dorthin zu gehen, wo sich Fuchs und Hase gute Nacht sagen. Wie es da so ist, darüber unterhalten wir uns mit Dr. Ulli Meyer, Oberbürgermeister der Stadt St. Ingbert.

Nicht Grenzregion, sondern im Herzen Europas

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Sehr geehrter Oberbürgermeister Meyer, in die Zukunft zu blicken, war für Sie ein zentrales Versprechen im Wahlkampf. Doch wird man mit dem Vergangenen ja doch bei Amtsantritt schnell konfrontiert. Was bedeutet es für Sie und Ihre Arbeit, sich mit dem bisher Geschehenem auseinanderzusetzen, es zu analysieren, in neue Kontexte zu setzen und vielleicht auch abzustreifen?

Wichtig ist für mich, dass wir immer versuchen, die Chancen zu sehen und zu nutzen – und das in allen Bereichen, ob das in Wirtschaft, Bildung oder Kultur ist. Es geht mir nicht darum, eine Diagnostik zu betreiben, wer vielleicht was in der Vergangenheit falsch gemacht hat, welche Konflikte warum herrschen oder wo Schwierigkeiten lagen. Mir geht es darum, dass wir uns vor allem mit den Möglichkeiten, den Trends, den Zukunftschancen beschäftigen und damit, wie wir diese kompetent und zeitnah nutzen können.

Aber oft sind doch die Fronten verhärtet, niemand möchte von seiner Position weichen. Wie versuchen Sie hier anzusetzen?

In der Stadtpolitik sind Konflikte nur mit Kommunikation zu lösen. Was uns in diesem Jahr bereits gelungen ist, ist eine neue Art der Kommunikation innerhalb der Stadtpolitik, aber auch zwischen der Stadtpolitik

und der Stadtgesellschaft zu etablieren. Es geht um aktive, gemeinsame Gespräche, um Herausforderungen, Probleme und Ärgernisse zu diskutieren und positiv zu gestalten – und eben nicht darum, diese etwa über Facebook und Co in die Öffentlichkeit zu tragen. Und das kann man schon ganz konkret in unserem politischen Alltag beobachten: Haben früher Sitzungen des Stadtrats etwa viele Stunden mit persönlichen Diskussionen gedauert, waren wir just heute bereits nach einer Stunde fertig. Ich hoffe, man versteht, was ich meine? Es ist überall zu spüren, dass wir nun gemeinsam nach Lösungen suchen und für meine Arbeit bin ich natürlich allen dankbar, dass sie offen für eine Veränderung waren und diesen neuen Weg der Kommunikation aktiv mittragen.

Bei meiner Vorbereitung auf unser Gespräch zu St. Ingbert bin ich auf die Aussage gestoßen, Ihre Stadt liegt im „Verdichtungsraum Saarbrücken“. Ein Prädikat oder dann lieber doch Provinz?

Dieser Begriff des Verdichtungsraumes kommt ja aus der Landesplanung und strahlt sicher keinerlei Wärme aus. Wenn ich unseren Lebensraum definieren müsste, würde ich sagen, ich bin aus der Region Saar-Lor-Lux, also aus einer gewachsenen Region im Herzen von Europa, in der besonders die französische und deutsche Kultur aufeinandertreffen und das Leben, Arbeiten und Essen in einem fruchtbaren Austausch gestalten. Und gerade die aktuelle Situation, als die Grenzen wegen Corona geschlossen waren, hat gezeigt wie wichtig genau dieses Wesen unserer Region ist. Es hat allen wieder den europäischen Gedanken und die Werte dieses europäischen Lebensraums bewusst gemacht: Denn, sind die Grenzen geöffnet, liegen wir im Herzen Europas, sind die Grenzen geschlossen, liegen wir am Rande von Deutschland. Und St. Ingbert ist bei all dem eine ehemalige Industriestadt, der es gelungen ist, sich weiterzuentwickeln, weg vom Kohleabbau hin zu einer erfolgreichen mechanischen Industrie und seit den 70er-Jahren nun zu einer lebendigen



Fotos: Michael Haßdenteufel



Links: St. Ingbert nicht die Mitte Deutschlands, aber mitten im Herzen Europas. Rechts: Die Alte Schmelz war eine der ältesten Werks-siedlungen Deutschlands, heute wird sie u.a. von der Offenen Jugendwerkstatt St. Ingbert belebt (mehr Infos: www.alte-schmelz.org) und wird zukünftiger Standort des Cisca Innovation Campus.

Zulieferindustrie und Dienstleistungsbranche mit dem Schwerpunkt Software und IT. Also eine Entwicklung immer mit dem Blick auf die Chancen und die Zukunft.

Lange galten Kunst und Kultur als Magneten für Tourismus, als weicher Standortfaktor, selbst als Wirtschaftskraft. Ist das heute noch so, gerade auch für eine Stadt wie St. Ingbert? Welche Rolle spielten und spielen heute für Sie Kunst und Kultur in und für Ihre Stadt?

Tatsächlich hatte einer meiner Vorgänger – Winfried Brandenburg – St. Ingbert als heimliche Kulturhauptstadt des Saarlandes etabliert. Dieses umfangreiche Kulturleben schief in den letzten Jahren leider etwas ein und einige Trends wurden nicht voll genutzt – das werden wir nun wieder ändern. Etwa mit dem Festival Junger Film, das viele jungen Menschen in unsere Stadt zieht. Auch in der Musik werden wir wieder neue Formate entwickeln, die unser Kulturleben aktiv gestalten.

Woran lag es, dass – wie sie sagen – die Kultur eingeschlafen ist?

Da greife ich meine Eingangsworte wieder auf. Ich möchte vergangene Entwicklungen gar nicht bewerten, wir analysieren und treiben Veränderungen für die Zukunft voran.

Ist für Sie Kultur wichtig, um ein regionales Publikum anzusprechen und in die Stadt zu bringen?

Mit dem Festival Junger Film und auch mit dem wirklich sehr renommierten Kleinkunstpreis St. Ingberter Pfanne sind wir bundesweit präsent und in den Köpfen der Kulturinteressierten. Aber man muss natürlich realistisch sein, was für eine Mittelstadt wie St. Ingbert möglich ist. Wir werden nicht in einer Riege mit München, Berlin oder Stuttgart spielen und das müssen wir auch nicht. Wir haben eine sehr feine und qualitätsvolle Mischung, auf der sich wunderbar aufbauen lässt.



Fotos: Michael Haßdenteufel (links), Giusi Faragone (rechts)



Links: St. Ingberter Pfanne – Förderpreis für Kleinkünstler*innen. Rechts: Beckertum – ehemalige Brauerei, heute IT-Standort mit mehr als 100 Unternehmen.

Welche Rolle spielt für Sie dabei ein zwar städtisch sehr präsender Künstler wie Albert Weisgerber – der aber, so muss man doch ehrlich sein – keinem breiten nationalen Publikum bekannt ist? Was kann eine solche Künstlerfigur bewirken?

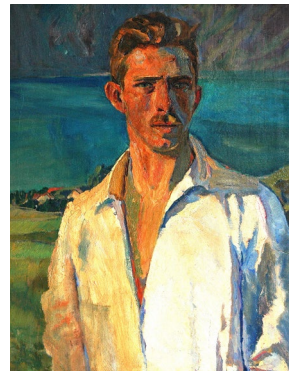
Albert Weisgerber ist für St. Ingbert künstlerische Identifikationsfigur, das steht überhaupt nicht in Abrede. Es ist eine spürbare Wunde, dass seine Bilder in seiner Heimatstadt seit gut 10 Jahren nicht mehr präsentiert werden und der Öffentlichkeit nicht mehr zugänglich sind. Und das ist ein Missstand, der auch als solcher in der Stadtgesellschaft wahrgenommen wird. Diesen zu beheben, ist natürlich ein vorrangiges Kulturthema.

Und somit kommen wir zu dem Projekt des Kulturzentrums, in das ja auch ein Weisgerber-Museum einziehen soll. Was bedeutet es für eine mittelgroße Stadt wie St. Ingbert, ein solches Projekt wie das der alten Baumwollspinnerei anzugehen? Die Chancen eines solchen Revitalisierungsprojekts scheinen auf der Hand zu liegen, doch hat die Vergangenheit an vielen Beispielen gezeigt, dass es auch die Büchse der Pandora werden kann. Wie ist hier der Stand der Dinge?

Die Entscheidung von vor 10 Jahren und ob man hätte ahnen können, dass es solche Dimensionen an Problemen gibt, kann man rückblickend nicht bewerten. In meiner bisherigen Laufbahn ist es aber das baulich, finanziell und juristisch Anspruchsvollste, was ich je als Problem zu lösen hatte. Es gibt nun viele Gespräche, bei denen wir versuchen Lösungsszenarien zu entwickeln. Denn, wir müssen eine Lösung finden, die auf der einen Seite zwar künstlerische Maßstäbe setzt und auf der anderen Seite die Stadt finanziell nicht überfordern darf. Das ist breiter Konsens. Das ist sicher eine riesige Herausforderung, die uns noch länger beschäftigen wird. Mehr kann ich an dieser Stelle leider nicht sagen.



Fotos: Stadt St. Ingbert



Albert Weisgerber (1878–1915), ein deutscher Künstler zwischen Impressionismus und Expressionismus, umtriebig in den Münchner Malerkreisen um 1900.

Aber Sie sehen auch das Potenzial des Kulturzentrums?

Ja, unbedingt, das kann ein wichtiger Anziehungspunkt für Besucher*innen sein. Wir stehen in engem Kontakt mit der Stiftung Saarländischer Kulturbesitz, die uns immer wieder berichten, dass ihre Weisgerber-Ausstellungen besonders erfolgreich sind. Er ist also ein Phänomen für unsere ganze Region, nicht nur für St. Ingbert. Und die große Sammlung, die wir haben, soll hier viel Raum bekommen und die Chancen nutzen!

Aber ein Museum ist ja auch für die Zukunft ein großes finanzielles Wagnis.

Ja, aber Sie haben es ja beschrieben: Stichwort weicher Standortfaktor. Und wir wollen St. Ingbert weiter als IT-Standort ausbauen und dafür ist Kultur durchaus ein Faktor, der dazu beitragen kann, uns für die Fach- und Führungskräfte noch attraktiver zu machen. Sie sehen, Kultur bleibt auch in Zukunft wichtiger Punkt für Entwicklungen, auch in St. Ingbert.



Foto: Giusi Faragone

Prof. Dr. Ulli Meyer ist seit 2019 Oberbürgermeister der saarländische Stadt St. Ingbert. Der Jurist war u.a. Referent für Grundsatzfragen der Landespolitik, Regierungserklärungen, Stellvertreter des Chef der Staatskanzlei des Saarlandes und Staatssekretär für Finanzen im saarländischen Ministerium für Finanzen.



Dialog:Werkstatt – Für einen respekt- vollen Umgang

Organisationsentwicklungsprozess im
Friedrichstadt-Palast Berlin

Ein Zwischenbericht von Steffi Bergmann und Maren Lansink

Berlin, La Diva, 12.30 Uhr, Treffen der Arbeitsgemeinschaft – Professionalisierung des Beratungsangebots

Die ersten Mitarbeiter*innen betreten La Diva, das Theaterrestaurant des Friedrichstadt-Palastes Berlin und desinfizieren sich die Hände. Diese Routine ist schon verinnerlicht. Der Raum ist groß genug, um mit bis zu 40 Personen coronagerecht zusammenzuarbeiten, 20 Kolleg*innen werden heute erwartet. Seit der pandemiebedingten Schließung des Theaters im März 2020 wird La Diva als Besprechungsraum genutzt. Vor dem Ausbruch der Pandemie wurden in diesem Raum Getränke und kulinarische Leckereien gereicht. Heute liegen auf den Tischen statt der Getränkekarten Papier und Eddings bereit. An den Pinnwänden hängen die Leitfragen für die Arbeitsgemeinschaft zur Professionalisierung des Beratungsangebots.

Der Palast war und ist ein Haus, welches sich mit Prozessen, die die Rahmenbedingungen der Theaterarbeit beeinflussen, auseinandersetzt. Gesellschaftliche Veränderungen sind immer auch in einem Theater spürbar und müssen, um zukunftsfähig zu bleiben, Berücksichtigung finden. Die Einrichtung hat sich im September 2020 auf den Weg gemacht, alle Mitarbeiter*innen des Hauses innerhalb eines Prozesses zur Organisationsentwicklung einzubeziehen, um betriebliche Abläufe, Umgangsformen und die Willkommenskultur gemeinsam mit Expert*innen zu reflektieren und bei Bedarf anzupassen. Es geht um nichts Geringeres als das Selbstverständnis des Theaters und die damit verbundene Motivation der Organisation als Ganzes sowie der einzelnen Mitglieder.

„Wir wollen unser Haus proaktiv noch freundlicher, angenehmer und safer machen“, so Dr. Berndt Schmidt, Intendant des Palastes. „Einen respektvollen Umgang kann man nicht verordnen, der muss von innen, aus der Mitte des Hauses, und aus Überzeugung kommen.“

Gesellschaftliche Veränderungen sind immer auch in einem Theater spürbar und müssen, um zukunftsfähig zu bleiben, Berücksichtigung finden.

So wurden zum Beispiel Workshops zum Generations- und Gesundheitsmanagement durchgeführt und Strukturen hinterfragt. Ziel war das Aufspüren von Themen und Anliegen, die die Mitarbeiter*innen miteinander angehen wollen: einheitliches Beratungsverständnis, Barrierefreiheit von Angeboten für Mitarbeiter*innen (Betriebsausflüge, Beratungsangebote), Umgang mit Ehrungen/Jubiläen, Standards für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, Überprüfung und Ausbau des Kinder- und Jugendschutzkonzeptes. Nun sollen die Anliegen gemeinsam diskutiert und in einer Dialog:Werkstatt Lösungsansätze erarbeitet werden.

Ein Mitglied der Arbeitsgruppe ist die Ballettsprecherin. „Ich nehme diese Funktion sehr ernst“, sagt sie. Ihr Anliegen ist die Einrichtung einer Beratungsstelle für Fragen rund um das Thema Diversität. Dem internationalen Tanzensemble unter der Direktion von Alexandra Georgieva gehören 60 Tänzer*innen aus 26 Ländern weltweit an. Aufgrund der kulturellen Unterschiede ist Feinfühligkeit im Umgang miteinander gefragt. Das Training des Balletts findet wegen der Vielsprachigkeit auf Deutsch und Englisch statt. Missverständnisse sind da keine Seltenheit. Die Ballettsprecherin versucht zu vermitteln und steht als Ansprechpartnerin zur Verfügung. Doch was muss sie bei einer Beratungsanfrage beachten?

Dialog:Werkstatt zum Thema Beratungsstandards

Aus den Erkenntnissen der Vorarbeit heraus wurden drei Arbeitsgemeinschaften gebildet, in der sich alle Interessierten zu Leitfragen austauschen und ihre Erfahrungen mit der Gruppe teilen. Die heutige Arbeitsgemeinschaft beschäftigt sich mit den Beratungsangeboten der verschiedenen Funktionen des Hauses: dem Betriebsrat, der Frauenvertreterin, der Auszubildendenbeauftragten, dem Auszubildendenvertreter, dem Schwer-

behindertenvertreter, der Personalleiterin, der Ballettsprecherin, aber auch von Direktor*innen und Abteilungsleiter*innen. Jede Funktion führt inhaltlich unterschiedliche Beratungen durch, dennoch sollte eine Vergleichbarkeit im Vorgehen bestehen. Wichtig ist zum Beispiel eine Transparenz der Abläufe. Was passiert, wenn ich mich wem anvertraue? Welche Folgen kann das Gesagte für mich und andere Betroffene haben?

Insbesondere der Umgang mit sexueller Belästigung und Gewalt spielt dabei für die gesamte deutschsprachige Theaterlandschaft eine wichtige Rolle und wird damit auch von der Arbeitsgruppe des Friedrichstadt Palasts behandelt. Für eine professionelle Beantwortung der Fragen aus der Gruppe konnte Maren Lansink von der Vertrauensstelle Themis gewonnen werden.

Vertrauensstelle Themis zu Gast in der Arbeitsgemeinschaft

„Wir sind eine unabhängige und überbetriebliche Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt in der Film-, Fernseh- und Theaterbranche. Wir beraten juristisch und psychologisch und verstehen uns als Mittlerin zwischen belästigter Person und Arbeitgeber*in. Wir unter-

DIE BERATUNGSSTELLE THEMIS

> **Beraten:** Betroffene mit ihren Anliegen auffangen, sie im Rahmen einer Beschwerde gegenüber der Arbeitgeberin und dem Arbeitgeber über den erlebten Vorfall auf Wunsch juristisch und/oder psychologisch beraten.

> **Vermitteln:** auf Wunsch der betroffenen Person die Aufklärung des Sachverhaltes und die daraus resultierenden Maßnahmen zwischen betroffener Person und Arbeitgeber*in vermittelnd moderieren.

> **Zukunft gestalten:** einen Kulturwandel anstoßen, für Veränderungen sorgen, öffentlichkeitswirksam informieren, den Kontakt zu Betrieben aufnehmen.

Für Gleichstellung sorgen: eintreten für Aufarbeitung und Prävention, einen Beitrag zur gewalt- und angstfreien Arbeitskultur leisten, Benachteiligungen abbauen.

> **Den gesellschaftlichen Zusammenhalt fördern:** rechtswidrige Ungleichbehandlungen benennen, das Umfeld der Betroffenen sensibilisieren, für Solidarisierung statt Schuldzuweisung eintreten.

> **Forschen:** Vertiefte Einblicke ermöglichen, passgenaueres Angebot der Beratungs- und Schutzstrukturen für die Film-, Fernseh- und Bühnenbranche schaffen.

> **Beratung erfolgt auf Wunsch anonym und strikt vertraulich.**

stützen Betroffene bei der Beantwortung der Frage: Was kann ich und was kann mein*e Arbeitgeber*in zu meinem Schutz tun?“, erklärt die erfahrene Arbeitsrechtlerin Maren Lansink den Mitarbeiter*innen. Ebenso berät die Themis Vertrauensstelle Arbeitgeber*innen und personalverantwortliche Personen zu Vorgehensweisen, Gesprächsführung und Aufklärung von Beschwerdefällen und der Implementierung von Instrumenten zur Prävention in den Unternehmen der Kultur- und Medienbranche. Von der Vertrauensstelle soll eine Signalwirkung auf die gesamte Branche ausgehen: Alle müssen unerwünschtes benachteiligendes Verhalten ernst nehmen. Alle können durch die Sensibilisierung für das Thema das Arbeitsklima respektvoller und wertschätzender gestalten.

„Wesentliches Ziel der Beratungsarbeit ist, dass sich Ratsuchende wieder als aktive Akteur*innen erleben.“

Maren Lansink, Themis Vertrauensstelle

Aus diesem Grund ist Lansink auch heute zu Gast im La Diva und stellt der Arbeitsgruppe inhaltliche Prinzipien ihrer Beratungsarbeit vor: „Wesentliches Ziel der Beratungsarbeit ist, dass sich Ratsuchende wieder als aktive Akteur*innen erleben. Durch gezielte Fragetechniken bestärken wir die Betroffenen in ihrer Wahrnehmung, ihren Bedürfnissen und Forderungen. Gemeinsam entwickeln wir Bewältigungsstrategien mit dem Fokus auf Eigenverantwortlichkeit und Selbstwirksamkeit sowie Handlungsoptionen.“ Dazu vereinbaren die Berater*innen der Themis Vertrauensstelle mit den Ratsuchenden im Dialog explizite Aufträge, bevor in die tiefere Beratung eingestiegen wird. Laut Lansink sei es dabei besonders wichtig ist, dass Ratsuchenden sich wertgeschätzt fühlen. Dazu gehört ebenso, dass nach dem Beratungsgespräch ein weiteres Vorgehen mit ihnen verabredet wird, damit sie jederzeit die Fäden in der Hand halten. Im Nachgang an die Beratung dokumentiert die Juristin jeden Beratungsfall und fasst zusammen, warum sie zu welchen Schritten geraten hat – insbesondere um einen rechtssicheren und systematischen Beratungsprozess in jedem Schritt zu gewährleisten.

Gleichbehandlung ist die Basis

Damit Betroffene sich aber überhaupt ihrer Situation bewusstwerden, müssen ihnen die Gesetzeslage sowie ihre damit verbundenen Rechte klar

sein. Denn jede Art von Belästigung am Arbeitsplatz stellt eine Benachteiligung der Betroffenen dar. So regelt es das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das für die Arbeit der Themis Vertrauensstelle eine wichtige Grundlage bildet und für alle Arbeitgeber*innen in Deutschland verbindlich ist. So verbietet es seit 2006 sexuelle Belästigung, Benachteiligung oder Gewalt am Arbeitsplatz und verpflichtet Arbeitgeber*innen, ihre Mitarbeitenden davor zu schützen. Dieses Gesetz definiert sexuelle Belästigung wie folgt:

„[...] ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, wozu auch unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornografischen Darstellungen gehören, bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.“ (§ 3 Abs. 4 AGG)

Rechte von Beschäftigten, die von sexueller Belästigung betroffen sind:

- > das Recht auf Beschwerde (§ 13 AGG)
- > das Recht die Leistung zu verweigern (§ 14 AGG)
- > einen Anspruch auf Entschädigung und Schadensersatz (§ 15 AGG)

Seitdem Themis im Oktober 2018 ihre Arbeit aufgenommen hat, wurden ihr 255 Fälle von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz gemeldet (Stand: 31. März 2020). Die Mehrzahl dieser beziehen sich auf verbale oder non-verbale Belästigungen der oben genannten Handlungen. Bei etwa 40 Prozent der Fälle sei es um körperliche sexuelle Belästigung bis hin zur Vergewaltigung gegangen. Der Anteil der gemeldeten Übergriffe an Frauen liegt bei 85 Prozent, wobei diese so gut wie alle von Männern sowie zu annähernd 80 Prozent von Vorgesetzten oder höhergestellten Personen ausgingen.

Seitdem Themis im Oktober 2018 ihre Arbeit aufgenommen hat, wurden ihr 255 Fälle von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz gemeldet.

Wie Beratung gelingen kann

Bei den Berichten und Diskussionen kam heraus, dass Beratungsgespräche einen klaren Rahmen und eine ruhige Atmosphäre benötigen. Auf dem Flur im Vorbeigehen Sorgen zu besprechen, wird dem Anliegen nicht gerecht und insbesondere als „schwierig“ empfundene Situation brauchen eine entspannte Atmosphäre, um sich für die Zeit des Gesprächs auf den anderen einlassen können, aber dennoch den Abstand zu wahren. Es hilft zudem, Raum für Fragen einzuräumen, anstatt direkt Antworten parat zu haben. Durch gezieltes Nachfragen wird dem Gegenüber Zeit gegeben und damit Ernsthaftigkeit im Umgang mit Konflikten gezeigt. Denn Lösungsstrategien – und damit auch die Antworten – müssen für Betroffene passen, nicht für Beratende. Meist lässt sich in den Dialogen eine Intervention finden, in der sich beide Seiten wiederfinden. So kann am Ende auch ein gutes Gespräch ohne Handlungsangebot für die Ratsuchenden erfolgreich sein, durch welches die betroffene Person eine neue Erkenntnis für sich gewinnt.

Und wie geht's jetzt weiter?

Berlin, La Diva, 14.30 Uhr, Zwischenfazit der Arbeitsgemeinschaft – Professionalisierung des Beratungsangebots

Die Pinnwände im La Diva füllen sich mit Themen, Fragen und Vorschlägen. Nach zwei Stunden Arbeitsgemeinschaft sind wir uns einig: Wir

ÜBER DEN FRIEDRICHSTADT PALAST: 100-JÄHRIGES BÜHNENJUBILÄUM

Die Bühnengeschichte des Hauses beginnt vor 100 Jahren, als Max Reinhardt am 29. November 1919 das Große Schauspielhaus eröffnet, geschaffen vom modernistischen Architekten Hans Poelzig. Ab 1924 kreierte der neu eingesetzte künstlerische Direktor Erik Charell Revuen. Alle drei litten später unter den Nazis, Reinhardt als Jude, Charell als Jude und Homosexueller, Poelzig als ‚entarteter‘ Architekt. Ab Januar 1934 wird das Haus als „Theater des Volkes“ als nationalsozialistisches Propagandatheater weitergeführt und nach dem Zweiten Weltkrieg bereits im Herbst 1945 wieder bespielt. Am 1. November 1947 erhielt es den heutigen Namen Friedrichstadt-Palast, der 1980 sanierungsbedingt geschlossen und abgerissen werden musste. Am 27. April 1984 wurde der neue Palast an der Friedrichstraße 107 als letzter großer Prachtbau der DDR neu eröffnet, wo bis heute die Tradition der Revue der Berliner „Goldenen Zwanziger“ glamourös und modern fortgeführt wird. Seit 2020 steht das Gebäude unter Denkmalschutz. Weitere Informationen finden Sie **hier**.

brauchen definierte und nachlesbare Beratungsstandards, um Handlungssicherheit zu bekommen und Konflikten mit nachvollziehbaren Strukturen begegnen zu können. Außerdem benötigen wir eine Übersicht über alle Beratungsangebote des Hauses, die mit den Zielgruppen und Themen unterlegt ist. Spezifische Weiterbildungen sind ebenso angezeigt, wie die weitere Rückkopplung mit der Vertrauensstelle Themis.

Ein Termin für die nächste Sitzung der Arbeitsgemeinschaft ist vereinbart. Der gemeinsame Prozess steht erst am Anfang. Die vielen Fragen der Mitarbeiter*innen des Palastes an Maren Lansink zeigen jedoch, dass im Haus ein großer Wunsch nach einem Beratungsstandard und definierten Handlungsleitfäden besteht. Unsicherheiten haben die Mitarbeiter*innen zum Beispiel zu gesetzeskonformen Beratungsverläufen: An wen muss ich welche Themen weitermelden? Was kann ich selbst übernehmen und ab welchem Moment muss ich abgeben? Wie kann und muss ich Erlebnisse und Informationen protokollieren? Was muss ich in der Elternarbeit beachten? Wie gehe ich mit Sprachbarrieren um? Die Arbeitsgruppe „Beratung“ wird sich in ihren nächsten Sitzungen in einen Prozess zur Implementierung von definierten Beratungsstrukturen im Friedrichstadt – Palast begeben und diese Fragen nach und nach beantworten.



Steffi Bergmann ist Kommunikationswissenschaftlerin und Systemische Beraterin/ Mediatorin. Sie arbeitet seit über 20 Jahren als Projektleiterin und Veränderungsmanagerin im Themenspektrum Demokratieförderung. Außerdem forscht sie für ihre Dissertation zu Diversität in der Feuerwehr an der Universität Paderborn.

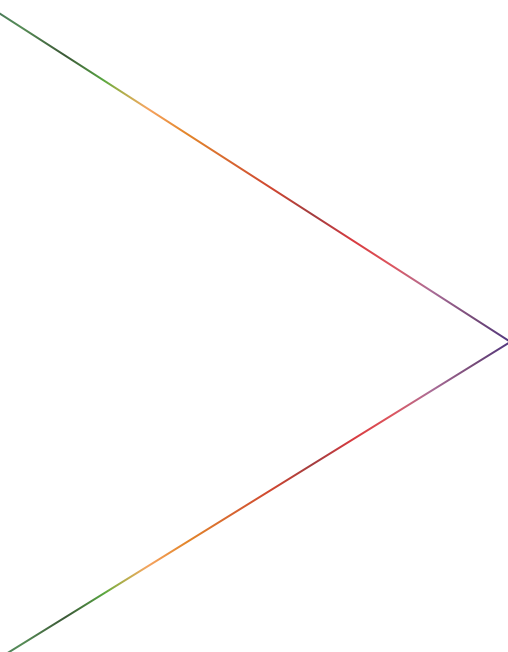
Maren Lansink studierte Jura und Verwaltungswissenschaften in Münster. 2011 folgte der Wechsel als Justiziarin in die Film- und Fernsehbranche zur Aspekt Telefilm Produktion GmbH. Seit Gründung im Oktober 2018 ist sie Justiziarin und seit November 2020 zusätzlich Geschäftsführerin der Themis Vertrauensstelle. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Arbeitsrecht und Antidiskriminierungsrecht mit ausgewiesener Expertise im Bereich sexueller Belästigung und Gewalt.



Anliegen institutionalisieren

Reflexion zur neuen Filmfestival-Netzwerk- förderung von Creative Europe Media

Ein Beitrag von Verena Teissl



2019 initiierte Creative Europe Media eine Netzwerkförderung für Filmfestivals, deren Gestaltung auf der ersten Studie zu bestehenden Kooperationsstrukturen europäischer Filmfestivals¹ sowie Workshops mit Festivalrepräsentant*innen basiert. Angesichts einer differenzierten Angebotslandschaft bei gleichbleibenden öffentlichen Budgets und einem Funktionswandel der Festivals bietet die Initiative Anlass, über Förderherausforderungen und Governance-Strukturen zu reflektieren. Welche Konsequenzen kann die Förderung haben? Lassen sich Erkenntnisse für Governance-Prozesse adaptieren? Für den vorliegenden Artikel wurden neben Quellenrecherchen auch ausgewählte AntragstellerInnen sowie auch die zuständige EU-Stelle Audiovisual Industry and Media Support Programmes, European Commission (zit. als EU-Interview) hinsichtlich ihrer Erwartungen befragt.²

Ökosystem Filmfestivals: Circuits, Funktionswandel, Finanzierungskampf

Bis in die 1970er Jahre dominierten industrie- und wettbewerbsorientierte Filmfestivals die Angebotslandschaft, die wie in Cannes, Berlin oder Venedig die Branche und Presse als Kernzielgruppen haben. Zu regelrechten Gründungswellen spezialisierter Filmfestivals, die meist Publikumsfestivals sind, kam es in den 1980er, 2000er und 2010er Jahren. Dabei entstanden postkoloniale, genreorientierte, geopolitische, identity-based (z.B. Diaspora oder Queer) und special-concern Festivals wie Human Rights Film Festivals.³ Die Vermittlung ästhetischer Bildung und gesellschaftspolitischer Diskurstiftung bestimmen ihre Programmpolitik. Unter diesen Festivals entwickelten sich sogenannte Circuits, eine Filmzirkulation zur globalen Verbreitung und lokalen Vermittlung von non-mainstream-Filmen. Circuits haben einen losen

¹ Krainhöfer 2018.

² Befragt wurden fünf Festivals, die mit neuen oder bestehenden Netzwerken einreichten, bezüglich der Potenziale und Hemmnisse der neuen Förderung. Drei haben geantwortet.

³ De Valck et al (Hg), 2016.

⁴ Krainhöfer 2018: 35; 38.

⁵ Krainhöfer 2018: 1.

⁶ Loist 2011: 272.

⁷ Teissl 2013; 2017.

Netzwerkcharakter und beruhen auf informellem Austausch, gegenseitiger Einladung und Bewerbung. Welche Filme jeweils in das eigene Programm übernommen werden, obliegt einzig den Selektionskriterien der einzelnen Festivals. Üblich sind auch Kostenteilungen für einen zirkulierenden Film (Untertitel, Gästeeinladung bei zeitlicher/räumlicher Nähe).⁴ Heute geht man von ca. 4.000 Filmfestivals in Europa und rund 10.000 weltweit aus.⁵

Viele spezialisierte Festivals sind privatrechtlich-gemeinnützig organisiert und werden trotz öffentlicher Förderung fallweise unter prekären Rahmenbedingungen umgesetzt. Das ist zum Teil auch auf die Klassifizierung durch die Förderstelle zurückzuführen: Während das Filmfest Hamburg von der Stelle „Media, Tourism, Marketing“ gefördert wird, stammt die Unterstützung für die Lesbisch Schwulen Filmtage Hamburg aus dem Topf „Allgemeine Kulturförderung“ und fällt erheblich geringer aus.⁶ Die Finanzierungssituation verschlechterte sich mit den weiteren Gründungswellen: Das öffentliche Budget wächst nicht im selben Ausmaß zum zunehmend diversifizierten Angebot mit. Insgesamt führt das zum kulturpolitischen Dilemma, Neugründungen und Wachstumsförderungen immer schwieriger ermöglichen zu können.

Das öffentliche Budget wächst nicht im selben Ausmaß zum zunehmend diversifizierten Angebot mit. Insgesamt führt das zum kulturpolitischen Dilemma, Neugründungen und Wachstumsförderungen immer schwieriger ermöglichen zu können.

Netzwerke in Form von Verbänden und Interessensvertretungen spielen seit der Entstehung der internationalen Filmfestivallandschaft eine einflussreiche Rolle für dieses Ökosystem.⁷ Sie zielen auf (kulturpolitisches) Lobbying, Wissensaustausch und die diskursive Stärkung der von ihnen vertretenen Genres und Themen ab. Als Think Tanks tragen diese Verbände zur Stärkung und Entwicklung von Filmfestivals bei, in manchen Fällen auch zur Erforschung ihrer Rahmenbedingungen und Wirkungsfelder durch Auftragsstudien. Angesichts der Knappheit öffentlicher Mittel gründen sich jüngst wieder neue (nationale) Interessensvertretungen. 2012 entstand das Forum Österreichischer Film Festivals (FÖFF), 2019 die AG Filmfestivals in Deutschland sowie eine Initiative zu fairer Festivalarbeit, eingebettet in Ver.di. FÖFF gab einen

⁸ Ich verdanke den Hinweis Tanja C. Krainhöfer.

⁹ Auftraggeberin war die Commission Directorate-General for Communication Networks, Content and Technology, Media Policy, Audiovisual Industry and Media Support Programmes. 30 Interviews mit 24 ExpertInnen von 21 europäischen Filmfestivals plus drei Interviews mit VertreterInnen von Film Commissions plus drei mit Eventspezialisten wurden geführt.

empirische Filmfestivalreport (2016) zu Arbeitsverhältnissen bei und Wirkungen von österreichischen Filmfestivals in Auftrag, die Initiative Ver.di Festival arbeitet an einer Studie zu Beschäftigungsverhältnissen und Fair Pay-Richtlinien. Ältere Netzwerkgründungen, wie die Short Film Conference im Jahre 1970, entsprangen noch ausschließlich der Leidenschaft für die Promotion von und Diskussion über den Kurzfilm. In Reaktion auf den steigenden Legitimierungs- und Finanzierungsdruck sprachen sich 2018 die OrganisatorInnen aber dafür aus, den Wert von Kurzfilmen qualitativ als Talenteschmiede zu messen. Das Center for Social Innovation und Investment, CSI an der Uni Heidelberg arbeitet in Kooperation mit der Initiative Filmfestival-Studien aktuell ein Modell zur Evaluation für Filmfestivals nach dem Social Return of Investment aus.⁸

„Subversion ist vorbei; seit den 1980er Jahren ist etwas Politisches unwiederbringlich verloren gegangen.“

Carlo Chatrian, künstlerischer Leiter der Berlinale

Darüber hinaus sind Filmfestivals mit einem Funktionswandel konfrontiert. Reagierten jene der ersten Gründungswelle auf ästhetische und gesellschaftspolitische Entwicklungen durch ihren Fokus auf das internationale Autorenkino, Feminismus, LGBTQ und postkoloniale Positionen, so sehen sie sich heute weiteren neuen Anforderungen gegenüber. Carlo Chatrian, seit 2019 künstlerischer Leiter der Berlinale, ortet eine Zeitwende: „Subversion ist vorbei; seit den 1980er Jahren ist etwas Politisches unwiederbringlich verloren gegangen“, meint er im Rahmen der Diskussion „What are filmfestival for?“ bei der Berlinale 2020. Die Regisseurin Jeanine Meerapfel und die Viennale-Leiterin Eva Sangiorgio bezogen darin das Neue auf soziale Inklusion, breite Teilhabe und Stiftung von Gemeinsamkeit.

Wie Filmfestivals in Europa kooperieren

In ihrer von der EU beauftragten Studie „Mapping of collaboration Models among Film Festivals“ (2018)⁹ unterscheidet Tanja C. Krainhöfer Kooperationen durch Verbundstrukturen und im organisationalen Funktionsbereich. Letzteres umfasst Programmierung sowie Initiativen für Innovations- und Wissensmanagement, um Kosten zu redu-

¹⁰ Krainhöfer 2018: 10.

¹¹ ebd. S. 31.

¹² ebd. S. 49.

¹³ ebd. S. 49.

¹⁴ ebd. S. 28.

¹⁵ ebd. S. 25.

¹⁶ Lars Henrik Gass in Krainhöfer 2018: 32.

zieren, Ressourcen zu teilen, Marktmacht zu festigen sowie gemeinsame Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln.¹⁰ Verbundstrukturen können Ergebnis einer gemeinsamen Infrastruktur sein, wie einem Festivalhaus für mehrere Festivals (Beispiele in München und Lissabon) sowie als Netzwerke agieren.

Das Gesamtbild zeigt, dass zwischen Filmfestivals je nach Bedarf, Ressourcen und Intention eine vielfältige, oft informelle Kooperationskultur herrscht. Nachhaltige Kollaborationen im operativen Management existieren auf Basis gemeinsamer Inhalte: „The associations, alliances and networks that have prevailed, are those linking festivals together on the basis of their respective content profiles and mission.”¹¹ Die Studie belegt auch, dass eine erfolgreiche Kooperation ein klares, spezifisches Ziel voraussetzt.¹² Assoziative Strukturen von Festivals mit unterschiedlicher Größe und Profilen sind meist nur bei transnationalen Netzwerken „with reference to a defined sub-festival circuit (i.e. Documentary, Human Rights, Women, Short Film)” beständig.¹³ Beispiele wie DocAlliance (gegründet 2015) und das 2017 gegründete Netzwerk Moving Images – Open Borders mit Fokus auf die Bekanntmachung und Zirkulation neuer Talent im europäischen Filmschaffen verdeutlichen, dass eine gemeinsame Mission und Vision erfolgversprechend sein können.¹⁴

Nachhaltige Kollaborationen im operativen Management existieren auf Basis gemeinsamer Inhalte und Ziele.

Verbände und Interessensvertretungen erzielen hingegen dann sehr gute Ergebnisse, wenn es um die Entwicklung von „political communication, provisional funding guarantees, intensifying and expanding relations with member festivals” geht.¹⁵

Von Festivalbetreiber*innen werden Kooperationen eher pragmatisch gesehen – „cooperation is an expression of a problem that is to be solved, nothing else”¹⁶ – und im künstlerischen Bereich abgelehnt, da Festivals von der Einzigartigkeit ihres Profils leben. Als Konsequenz sieht Krainhöfer zahlreiche Ansätze für Kooperationen im künstlerischen Bereich für gemeinschaftliche Sonderprogramme wie kuratorisch aufwändige Retrospektiven, Werkschauen, Themen-Programme.

¹⁷ Krainhöfer 2018: 50.

¹⁸ Quenzel 2005: 177; 191.

¹⁹ Mindestens 70% Anteil europäischer Produktionen, 50% non-national; 15 countries (European Commission 2019).

²⁰ EU Interview.

Insgesamt fokussiert Krainhöfer auf Informationszugang, Erfahrungs- und Wissensaustausch in Form von Datenbanken, Konferenzen und Mobilität der Programmierer.¹⁷ Eine besondere Empfehlung spricht sie für die Einrichtung einer Online-Plattform und Serviceorganisation für Austausch, Vernetzung, Innovation und Knowledge-Transfer der Europäischen Film Festivals in ihrer Gesamtheit aus.

Die Netzwerkförderung von CEM...

In der EU-Kulturpolitik zählen transnationale Netzwerke zu den bevorzugten Vehikeln für die Verbreitung europäischer Werte und politischer Konzepte.¹⁸ Seit Herbst 2019 fördert Creative Europe Media neben Einzelfestivals auch europäische Netzwerke von Filmfestivals mit einem Gesamtbudget von 500.000 Euro. Mindestens vier förderfähige¹⁹ Festivals aus unterschiedlichen Media-Mitgliedsländern können maximal 180.000 Euro beantragen. Adressiert werden bestehende oder neue Zusammenschlüsse von Festivals aufgrund ihres programmatischen Profils wie Dokumentarfilm oder Kinderfilm, sowie aufgrund des strategischen Fokus unter Berücksichtigung von Geopolitik (z.B. CEE); 100% europäischer Film; Nachhaltigkeit; Bildung; Menschenrechte oder Diversität. Von der Festivaldefinition der Media-Förderung sind „thematische“ Festivals ausgenommen, was in dieser Formulierung auch den aufstrebenden Bereich der Menschenrechtsfilmfestivals betrifft. Auf Nachfrage antwortete die zuständige EU-Stelle: „Thematic festivals refer to targeted content such as fashion, culinary film festivals etc; but human rights festivals have not been excluded. However, the support to networks of festivals will bring a new focus and thematic networks may be able to apply in the future.“²⁰

Ziele der Kooperationspraxis sind u.a. Kostenreduktion, Cross-Promotion, Wissensaustausch und Good Practice, Filmzirkulation, digitale Innovation und Mobilität für ZuseherInnen und FestivalarbeiterInnen.

Ziele der Kooperationspraxis sind u.a. Kostenreduktion, Cross-Promotion, Wissensaustausch und Good Practice, Filmzirkulation, digitale Innovation und Mobilität für Zuseher und Festivalarbeiter*innen. Als Ergebnisse werden eine nachhaltige Kooperation durch Joint Activities,

²¹ European Commission 2020; European Commission 2019; EU Interview.

²² EU Interview.

²³ Festival 1.

²⁴ Festival 2,3.

²⁵ Festival 3.

eine Steigerung der Zirkulation von europäischen Filmen für ein noch breiteres Publikum erwartet sowie Ressourceneffizienz im digitalen Kontext.²¹

Als Motivation für die Netzwerkförderung beruft sich die EU-Stelle auf die Rolle von Festivals als wichtige Akteur*innen innerhalb der Wertschöpfungskette ebenso wie für „training, audience development, film education“. Festivals sollen ermutigt werden, ihre bestmöglichen Wege zu finden, die neuen Herausforderungen anzugehen. Dafür waren Beispiele bestehender Netzwerke wie DocAlliance und Moving Images – Open Borders hilfreich für die Förderkonzeption.²²

Festivals sollen ermutigt werden, ihre bestmöglichen Wege zu finden, die neuen Herausforderungen anzugehen.

...in der Wahrnehmung einzelner Antragsteller*innen

Die Forcierung von Werten, welche von gesellschaftspolitischen Kultureinrichtungen meist vertreten werden, erscheint als positiver Aspekt dieser neuen Förderung. Das kann eine Verankerung dieser Werte dort beschleunigen, wo noch Nachholbedarf besteht. Bezüglich Barrierefreiheit sind britische Festivals Vorbild, wo sich Initiativen wie „Disability Arts International“ zur Promotion einer „unique generation of excellent disabled artists, disabled-led companies and inclusive arts organisations“ positiv auswirken. Als Leuchtturm für Diversity-Programmpolitik wird TIFF – Toronto Intl Film Festivals in der Szene genannt. Für die fokussierten Werte der europäischen Netzwerkförderung heißt es, dass „viele Festivals in diese Richtung noch wenig sensibilisiert sind. Vor allem was Gender Programming und Diversität betrifft und natürlich eine größere Umsicht in puncto Nachhaltigkeit“. ²³ Zugleich kam aber auch den Hinweis, dass diese Werte kaum im Maßnahmenkatalog als Handlungsvorgabe verankert wären. ²⁴

Positiv wahrgenommen werden auch die verstärkten Möglichkeiten zum Wissensaustausch und eine erhoffte Vereinfachung von Prozessen, etwa bezüglich der gemeinsamen Kommunikationsstrategie und dem Austausch von Jurymitgliedern und Expert*innen. ²⁵

²⁶ Festival 1.²⁷ Festival 3.²⁸ Festival 2.²⁹ Festival 3.³⁰ Recalde 2020.³¹ KEA & PPMI 2019.³² Recalde 2020.

In anderen Aspekten wird die neue Förderschiene kritisch wahrgenommen. Netzwerkgründung durch finanziellen Druck wird gegenüber „natürlich gewachsenen Strukturen und Projekten“²⁶ problematisch gesehen. Aufgrund der lokalen Verankerung der Festivals wird befürchtet, an den „Bedürfnissen einzelner Netzwerkpartner*innen“²⁷ vorbeizuarbeiten und eventuell bereits vorhandene Kooperationen aufgrund von knappen Ressourcen zu vernachlässigen.

Der drohende Verlust von Festivalprofilen als Erfolgsgarant wird aus den „streng geregelte Auflagen und Bewerbungskriterien für eine Förderung“ abgeleitet.

Auch die Forcierung der Filmzirkulation wird ambivalent eingeschätzt: Als Stärkung der Aufmerksamkeit gegenüber einzelner Filme und Programme, aber auch als künstliche „Harmonisierung“: „Für die Antragsteller ergibt sich das Problem, völlig unterschiedliche Profile und Vorstellungen zu harmonisieren, also Individualität möglichst zu reduzieren.“²⁸ Der drohende Verlust von Festivalprofilen als Erfolgsgarant wird aus den „streng geregelte Auflagen und Bewerbungskriterien für eine Förderung“²⁹ abgeleitet – ein gesteigerter Wettbewerb um Filme nach Herkunftsländern.

An Governance arbeiten

Dieser kulturpolitischen Initiative innewohnend ist folgende Frage: Wie können Fördermodelle angesichts prekärer Lagen und neuer Herausforderungen bestmöglich erarbeitet und implementiert werden? Auf der einen Seite agieren Veranstalter*innen aus einem finanziellen Druck und knappen Ressourcen heraus. Sie beziehen sich dabei auf ihre Errungenschaften und ihre individuellen Profile, in denen sie unterstützt werden wollen. Auf der anderen Seite sehen Akteur*innen der (EU-) Kulturpolitik eine prekäre Situation in der zunehmenden Fragmentierung von Angeboten und Vermittlungskanälen sowie in der latenten Bedrohung der kulturellen Vielfalt und der Vielfalt der Ausdrucksformen³⁰, die zu einer schwachen Verwertungskette führen könnten.³¹ Indem Filmfestivals als „global citizens“ und als Community für Überzeugungen wahrgenommen werden³², die sich mit der Agenda der EU Kulturpolitik decken, erscheint die Netzwerkförderung als Unternehmung, ökonomische und inhaltliche Anliegen gleichzeitig

³³ EU Interview.³⁴ Rentschler 2014: 10.

voran zu bringen – analog zum Doppelcharakter von Film als Wirtschafts- und Kulturgut: „The industry interests and cultural education are balanced in the award criteria of the festivals’ support. By encouraging debate, showing new content and reaching out to new audiences (who may not have access to that content otherwise) film festivals do contribute to a positive discourse formation and to inclusiveness.“³³

Die Netzwerkförderung erscheint als Unternehmung, ökonomische und inhaltliche Anliegen gleichzeitig voran zu bringen – analog zum Doppelcharakter von Film als Wirtschafts- und Kulturgut.

Kulturpolitik und Veranstalter*innen haben als zentrale Player des Ökosystems ein großes, oft implizites Know-how, das es immer weiter zu explizieren und zu teilen gilt, um die gemeinsame Basis für Ausverhandlungsprozesse sicher zu stellen und kooperative Governance zu gewährleisten. Vor dem Hintergrund grundsätzlicher Finanzierungsproblematiken wird das Verständnis für die jeweiligen Ausgangslagen entscheidend. „Effective governance is required for all components in the system to function (...). Governance provides a framework for oversight and performance“³⁴, so Rentschler, Expertin für Arts Governance.

LITERATUR

De Valck, Marijke et al. (Hg.) (2016): *Film Festivals: History, theory, method, practice*. London/New York: Routledge

European Commission (2020): Support for Film Festivals, https://eacea.ec.europa.eu/node/146_de.

European Commission (2019): Call for Proposals EACEA/26/2019; „Support to European Networks of Film Festivals“, Präsentation im Rahmen der Berlinale 2019.

KEA & PPMI (2019): Research for CULT Committee – Culture and creative sectors in the European Union– key future developments, challenges and opportunities, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels.

Krainhöfer, Tanja C. (2018): Research for the European Commission – Mapping of Collaboration Models among Film Festivals. A qualitative analysis to identify and assess collaboration models in the context of the multiple functions and objections of film festivals. Brüssel, online http://ced.mk/ced-media/wp-content/uploads/2019/04/Report_20-_20Mapping_20of_20Collaboration_20Models_20among_20Film_20Festivals_202018.pdf [last retrieved 19.11.2020].

Loist, Skadi (2011): „Precarious cultural work: about the organization of (queer) film festivals“. Screen 52/2 Summer 2011, Oxford University Press, pp. 268–273.

Quenzel, Gudrun (2005): Konstruktionen von Europa: die europäische Identität und die Kulturpolitik der Europäischen Union, Bielefeld: transcript.

Recalde, Lucia (2020): „Creative Europe – New Stories – New Collaborations“ im Rahmen von VISIONS OF A CREATIVE EUROPE: Online-Konferenz zur kulturellen Zukunft Europas, 16.09.2020

Rentschler, Ruth (2014): Arts Governance: People Passion Performance, Oxon: Routledge.

Teissl, Verena (2017): „Den Ausnahmezustand ‚Festival‘ managen“, in: Kulturmanagement Net, 24.04.2017, <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Herausforderungen-im-Festivalmanagement-Den-Ausnahmezustand-managen,2195>.

Teissl, Verena (2013): Kulturveranstaltung Festival. Formate, Entstehung und Potenziale. Bielefeld: transcript.



Prof. (FH) Dr. Verena Teissl ist Professorin für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft an der FH Kufstein Tirol. Sie arbeitete zwei Jahrzehnte im internationalen Filmfestivalbetrieb und agiert bis heute als Beiratsmitglied von Festivals und Kulturämtern. Publikationen zu Festivalmanagement, Kulturtourismus und Postkolonialismus.

Anzeige

ARTS MANAGEMENT NETWORK

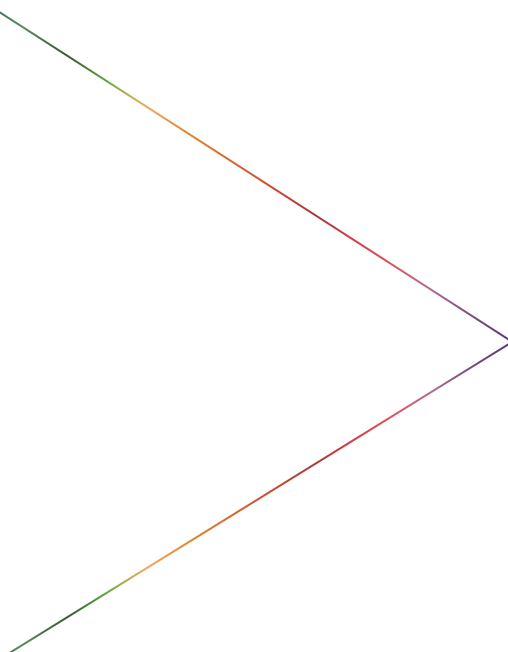
News, Infos & Best Practices
aus dem internationalen
Kulturmanagement

AMN
Arts Management Network

Bildschirm statt Bühne

Was lehrt uns die Corona-Pandemie über Kultur im digitalen Raum?

Ein Beitrag von Louise Engel und Isabel Neuendorf



Mit dem ersten coronabedingten Lockdown im März 2020 wurde für die Kulturbranche der Pause-Button gedrückt. Für Kulturbetriebe und Künstler*innen stellte sich dabei die Frage: Wie können sie dennoch weiter künstlerisch aktiv sein und Kontakt halten mit Publikum, Fans und Kulturbesorgten? Schnell verlagerten sich viele Kulturangebote in den digitalen Raum und Streaming war häufig das Mittel der Wahl. Doch wie hat das die Kulturrezeption in der Corona-Krise verändert? Mit welchen Herausforderungen sehen sich Publikum, Künstler*innen und Kulturbetriebe konfrontiert? Und wie werden digitale Kulturangebote von den Nutzer*innen angenommen? Dazu haben wir einige Eindrücke gesammelt.¹

Unersetzbar? Der Live-Moment

Seien es Schwingungen von realen Instrumenten, die körperliche Erfahrung, das Tanzen auf einem populären Konzert, die Gemeinschaft mit anderen Zuschauer*innen und der Kontakt zwischen Publikum und Künstler*innen, die Betrachtung des Originalwerks, die Atmosphäre eines Raumes – all das kann ein analoges Kulturerlebnis charakterisieren. Dieses beginnt jedoch schon früher, etwa: bei der Fahrt zum Museum, dem Fertigmachen vor dem Theater oder dem Anstehen vorm Einlass. Bei digitalen Kulturangeboten fällt für viele der befragten Nutzer*innen daher ein Gefühl weg, das man schwer in Worte fassen kann: der Live-Moment. „Aufführungen leben von der Möglichkeit der Zuschauer*innen, auf der Bühne Dinge zu entdecken – das ist bei Streams weniger gegeben“, so ein*e Nutzer*in über Theaterstreams. Ein*e andere*r Befragte*r kritisiert außerdem, Streams würden die Eindrücke einer Theaterproduktion oder eines Konzerts verzerren.

Kulturschaffende sprechen währenddessen von Atmosphäre, Aura und Gemeinschaft, die im Zuge des analogen Besuchs von Ausstellung, Theater

¹ Die Erfahrungswerte beruhen auf den Ergebnissen der explorativen Studie „Digitale Kulturangebote im Kontext der Corona-Pandemie – 20 Gedanken aus dem Neuen Normal“, die die Autorinnen im Rahmen ihres Masterstudiums an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg [hier](#) veröffentlicht haben. Dazu befragten sie 7 Produzent*innen von digitalen Kulturangeboten in den Sparten Konzert, (Musik-)Theater und Ausstellung über Expert*innen-Interviews sowie 137 Nutzer*innen über einen Fragebogen, um einen multiperspektiven Zugang zu bekommen.

oder Konzert das Erlebnis prägen. Sie berichten von der immensen Bedeutung der Visitor Journey bei analogen Veranstaltungen und geraten ins Schwärmen, wenn sie über die magische Macht des Live-Moments sprechen. So auch der Trompeter Simon Höfele: „Ich rede nicht einfach nur von dem Fakt, wieviele Leute applaudieren oder ob es euphorisch ist oder nicht, sondern wenn man beispielsweise auf die Bühne kommt und merkt, ob die Stimmung gut ist oder nicht, bevor man einen einzigen Ton gespielt hat.“ Um im digitalen Raum eine Alternative für diesen magischen Moment zu schaffen, formulierte Alina Buchberger, Dramaturgin auf Kampnagel in Hamburg, die Frage: „Wie kann man sich nahe fühlen, trotz dieses Bildschirms, der uns trennt?“

Dass es sich für Kulturschaffende lohnt, darauf individuelle Antworten zu finden, zeigt ein Blick auf die Vorteile digitaler Kulturangebote für sie und das Publikum. Formen von Barrierefreiheit und Zugänglichkeit können etwa im digitalen Raum durch die Natur des Formats besser gewährleistet werden: Viele Nutzer*innen schätzen die Möglichkeit, sich Streams und Ausstellungen anzuschauen, wo und wann sie wollen, sie flexibel in den eigenen Alltag einzubinden, ohne am Ort des Geschehens zu sein. Durch Untertitel im Stream können auch Hörgeschädigte an Theater teilhaben und virtuelle Ausstellungen können für Gehbehinderte den Zugang zur Kunst erleichtern. Auch für Kulturschaffende eröffnet die Flexibilität des digitalen Raumes neue Perspektiven durch digitale Kollaborationen. So berichtet Simon Höfele: „Beispielsweise kann man mit jemandem zusammen spielen, der sich in Miami oder Singapur befindet. Gerade dadurch bekommt die Klassikbranche sicher einen sehr heftigen Schub in die richtige Richtung, was Digitalisierung, neue Konzertformate oder einfach frische Ideen angeht.“

„Wie kann man sich nahe sein, trotz dieses Bildschirms, der uns trennt?“

Alina Buchberger, Dramaturgin auf Kampnagel

Nicht trivial: Die technische Ausstattung

Damit diese Vorteile der Streaming-Angebote jedoch wirklich ausgeschöpft werden können, brauchen sowohl die Nutzer*innen als auch die Künstler*innen und Kulturbetriebe eine entsprechende technische Ausstattung.

Von Nutzer*innen wurde dabei oft bemängelt, dass beispielsweise unvorteilhafte Schnitt- und Kameraperspektiven bei Konzert- oder Theaterstreams das Erlebnis beeinträchtigen, oder Bild- und Tonqualität nicht ihren Ansprüchen an Kulturgenuß entsprechen. Auch bei virtuellen Ausstellungen waren technische Aspekte Teil der Kritik: „Das Kunstwerk ist immer nur so groß, wie mein Computerbildschirm“ ist ein praktisches wie einleuchtendes Problem. Generell sollten sich Kulturschaffende dessen bewusst sein, dass die technische Umsetzung durchaus die Wahrnehmung der Kunst prägt und verändert. Auch der Aspekt der Barrierefreiheit und des breiteren Zugangs spielt in diese Beobachtung mit rein: Für den optimalen Kulturgenuß sind für das Publikum die richtige Ausstattung an technischen Endgeräten, sowie ein leistungsfähiger Internetanschluss unerlässlich.

Digitale Kulturangebote und Kommunikation erfordern starke Teams mit entsprechendem Know-how, zusätzliche finanzielle Ressourcen und ausreichend Zeit, sowie einen soliden internen Dialog.

Für Kulturschaffende bedeutet das, technische wie fachliche Hürden gleichermaßen zu überwinden. Dabei fielen gerade bei den untersuchten Kulturbetrieben die zahlreichen Vernetzungen auf vertikaler und horizontaler Ebene innerhalb der Organisation auf. Digitale Kulturangebote und Kommunikation erfordern starke Teams mit entsprechendem Know-how, zusätzliche finanzielle Ressourcen und ausreichend Zeit, sowie einen soliden internen Dialog – einzelne Mitarbeiter*innen des Hauses können das allein nicht stemmen. Dabei ist auch die juristische Komponente hinsichtlich Urheberrechtlichen Fragen, der Verwertung und der Speicherung von Daten, elementar. Benjamin Doum, Online-Redakteur der Bundeskunsthalle, berichtete im Frühjahr 2020 von der Herausforderung, als Ausstellungshaus einen 360° Grad Rundgang anzubieten. Rechtliche Fragen zu Sonderausstellungen mit externen Leihgaben seien dabei nicht nur zeit-, sondern auch kostenintensiv.

Für Solokünstler*innen stellt das Streamen jedoch noch eine ganz besondere Herausforderung dar. Ihre Streams sind häufig eine One-Person-Show, bei der sie zusätzliche Rollen wie Moderation und Technik übernehmen. Entsprechend müssen sie während des Streams auf die Technik vertrauen, wie einige Musiker*innen berichten.

Darauf kommt es an: Der Mehrwert

Unstrittig ist, dass digitale Kulturangebote nicht erst seit der Corona-Pandemie entwickelt werden. Doch durch den Lockdown und der neuen Dringlichkeit, Kultur zumindest vorübergehend ausschließlich digital zu leben, schien das Angebot digitaler Kulturangebote schnell aus allen Nähten zu platzen. Fast jede Kulturinstitution streamte und die Posting-Frequenz schoss in die Höhe. Doch was treibt Künstler*innen und Kulturbetriebe an, ihren Teil zum aktuell immensen Angebot an Kultur-Streams beizutragen? Demian Kappenstein, Schlagzeuger des Duos ÄTNA schätzt daran, „dass man das, was man sonst macht, nämlich Musik aufnehmen und Musik für Menschen spielen, irgendwie weiter machen kann.“ Man bleibe in der Tätigkeit und „roste als Spielender nicht ein“. Auch Sam Baisch, Bassist der Band Rikas, unterstreicht die Bedeutung des Kontakts mit Fans und Publikum, der durch Livestreams aufrechterhalten werden kann: „Eine Aktion, um eine Nähe zu den Fans zu finden.“ Christoph Koch, Leitung Presse bei der Bayerischen Staatsoper und Projektleiter des Streaming Formats STAATS-OPER.TV, kommentiert diesen digitalen Kontakt wie folgt: „Letztlich ging es in den vergangenen Wochen auch darum, immer wieder ein Lebenszeichen zu setzen: ‚Wir sind für Sie da!‘“ Doch trotz des vermeintlichen Überangebots scheint die Resonanz zu stimmen. „Auf unseren Kanälen passiert mehr Kommunikation, wir interagieren vermehrt mit dem Publikum und unsere Kanäle sind interaktiver geworden“, so Mariia Vorotilina, zuständig für das Social Media Marketing auf Kampnagel. Demian Kappenstein berichtet zudem von verstärktem Interesse durch Booking-Agenturen. Auch Sam Baisch war von den Reaktionen im virtuellen Publikum positiv überrascht und fand es selbst aufregend, das erste Mal Konzerte im Stream statt auf der Bühne zu spielen.

„Auf unseren Kanälen passiert mehr Kommunikation, wir interagieren vermehrt mit dem Publikum und unsere Kanäle sind interaktiver geworden.“

Mariia Vorotilina, Social Media Marketing auf Kampnagel

Um ein aufregendes und mitreißendes digitales Kulturangebot zu schaffen, das sich auch von der Konkurrenz abhebt, zeichnet sich ein Faktor als besonders entscheidend ab: Der Mehrwert. Das kann eine optimierte Sicht auf die Theaterbühne sein, detaillierte Aufnahmen von Musiker*innen in

Konzertstreams, oder neue Perspektiven auf Ausstellungen durch Augmented Reality. Die Nutzer*innen waren sich einig, dass digitale Angebote erst dann einen Mehrwert bieten, wenn sie eine neue Dimension eröffnen und die Möglichkeiten des digitalen Raumes ausschöpfen. Diesen Anspruch teilt auch Alina Buchberger: „Oft beschreibt man neue Formate im digitalen Raum als leichte oder schnelle Form, für die man nicht viel investieren muss. Ich sehe, dass diese Arbeit Ressourcen, Zeit und eine eigene künstlerische Idee und Form benötigt. Es reicht nicht, ein Produkt, was im Analogen stattgefunden hätte, eins zu eins in das Digitale zu übersetzen.“ Eigens für den digitalen Raum kuratierte Inhalte, weiterführende redaktionelle Aufbereitung oder kreative, auf den digitalen Raum ausgelegte Inszenierungen schaffen die Möglichkeit, Kultur auf eine Art und Weise zu erleben, die über den analogen Kontext hinausgeht.

„Allein technisch ist noch so viel mehr möglich. Dieses Potential gilt es auszuloten und nutzbar zu machen.“

Benjamin Doum, Online-Redakteur der Bundeskunsthalle Bonn.

Zudem ist Mehrwert sicherlich einer der Kernbegriffe, wenn man nach der Motivation für Streaming und digitale Kommunikation bei Kulturschaffenden fragt. Der Begriff ringt dabei immer wieder mit den vermeintlichen Polen von Digital und Analog: Eine produktive Spannung zwischen der Suche und Neugierde nach innovativen Formaten, einer neuen Kultur-rezeption und der Sehnsucht nach dem analog Vertrauten. Der Lockdown hat dabei viele Kulturschaffende für digitale kulturelle Experimente motiviert und neue Wege für Kultur im virtuellen Raum geebnet. Doch dieses Kapitel scheint damit noch lange nicht abgeschlossen zu sein: „Allein technisch ist noch so viel mehr möglich. Dieses Potential gilt es auszuloten und nutzbar zu machen“, so Benjamin Doum. Auch für die Bayerische Staatsoper geht die virtuelle Reise weiter: „Mein Team und ich sind immer auf der Suche nach neuen, spannenden Formaten und so ist der Bereich noch lange nicht ausgeschöpft“, so Christoph Koch.

Und jetzt?

Digitale Angebote werden nicht besser als analoge, solange sie den Besucher*innen nicht etwas neues, eigenes vermitteln. Solange man digital und analog als Gegensatzpaare denkt oder ein Wertigkeitsgefälle mit diesen Be-

griffen verbindet, ist Forschung, Diskurs und Kontakt über und mit digitalen Kulturangeboten nicht zufriedenstellend. Ihre zunehmende Relevanz mit und ohne Corona-Kontext fordert Kulturschaffende dazu auf, analoge und digitale Besucher*innen gleichwertig zu betrachten und in ihren Bedürfnissen zu verstehen. Benjamin Doum, sagte dazu: „Als Online-Redakteur plädiere ich dafür, dass wir gar nicht so sehr die Besucher*innen, die tatsächlich vor Ort sind, eine Karte kaufen und physisch die Kunst wahrnehmen, von den User*innen im Netz trennen, die nicht zwingend den Weg zu uns finden, aber im Sinne einer Customer Journey trotzdem einen gewissen Weg mit uns gehen. (...) Es erweitert die Grenzen, man erreicht mehr Leute. (...) Das ist ein großer Gewinn fürs Image, der nicht zwingend zu einem sofortigen Kauf von Tickets führen muss, auf lange Sicht aber sicher förderlich ist.“ Analoge wie auch digitale Besuchende sind demnach für die Häuser äquivalent.

Streaming und Kulturrezeption muss daher dialogisch zwischen Nutzer*innen und Kulturschaffenden beleuchtet werden. Denn sowohl im analogen als auch im digitalen Raum sind dies zwei Positionen, die sich gegenseitig inspirieren, konstruktiv kritisieren, gemeinsam lernen und zusammen die Begeisterung und den Wert von Kultur tragen.



Louise Engel studierte Wirtschaftswissenschaften in Stuttgart und war im Marketing, sowie im Innovations- und Projektmanagement verschiedener Organisationen tätig. Aktuell studiert sie Kultur- und Medienmanagement in Hamburg, bewegt sich zwischen Klassik, Pop und zeitgenössischer Musik und wünscht sich eine offenere und inklusivere Kulturlandschaft.

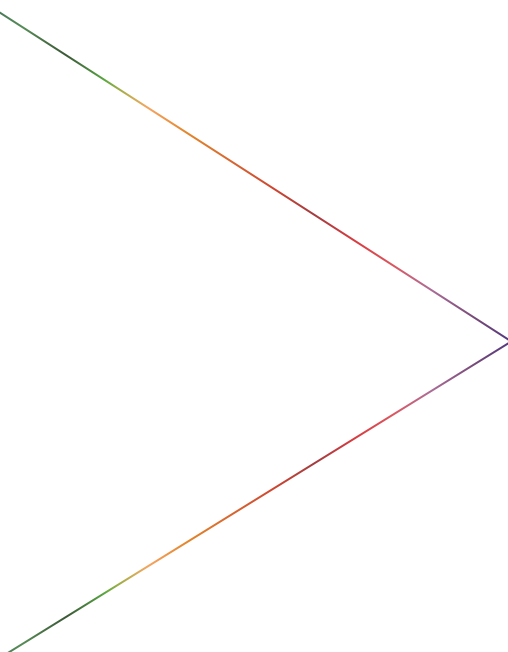


Isabel Neuendorf hat ihren Bachelor of Arts in Kunstgeschichte mit Rechtswissenschaften im Nebenfach an der Universität Bonn absolviert. Nach Stationen im Registrar- und Ausstellungsmanagement studiert sie jetzt im Master Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Ihre Schwerpunkte liegen im Bereich Kommunikation, Institutionsanalyse und Strategie.

Ein Blick in die Glaskugel

Über die Zukunft der Konzert- und Veranstaltungswirtschaft¹

Ein Kommentar von Jens Michow und Marten Pauls



Über die Lage der Veranstaltungswirtschaft in der Corona-Krise zu referieren – das können wir uns ersparen. Alle, die sich mit dem Wirtschaftszweig beschäftigen oder sich auch nur dafür interessieren, wissen, dass dieser zu einer der am schwersten betroffenen Branchen des Landes gehört. Die Akteur*innen haben seit Mitte März keine Einnahmen. Selbst kleinste Gehversuche, um hier und dort unter Wahrung der Abstandsregeln in Häusern mit vielleicht bis zu 3000 Plätzen 750 Zuschauer*innen unterzubringen, müssen gerade wieder aufgrund des aktuellen Lockdowns abgesagt werden.

Der Erhalt angemessener Hilfen, die die Branche vor dem drohenden Untergang retten könnten, gestaltet sich schwierig. Die Mühlen der Politik mahlen langsam und es ist mühselig, auf konkrete Fragen konkrete Antworten – geschweige denn Reaktionen – zu erhalten. Derweil sich die Mehrheit der Branche immer mehr dem totalen wirtschaftlichen Kollaps nähert, überlegt der*die ein*e oder andere, ob, und wie es überhaupt weitergehen kann. Greifbare Perspektiven sind allerdings nicht in Sicht.

Der Erhalt angemessener Hilfen, die die Branche vor dem drohenden Untergang retten könnten, gestaltet sich schwierig.

Die Antwort auf die Frage nach der Zukunft der Veranstaltungswirtschaft gleicht daher dem Blick in die Glaskugel. Zuverlässige Antworten kann derzeit niemand geben. Wir möchten dennoch diesen Blick vornehmen – möchte es wagen, auf dieser vagen Grundlage eine – unsere – Prognose über die Zukunft unseres einst prosperierenden Wirtschaftszweigs zu wagen.

¹ Der Beitrag basiert auf der Keynote, die Prof. Jens Michow im Rahmen des Panels „Live will survive – but how?“ am 5. November 2020 bei Most Wanted: Music 2020 gehalten hat und die uns die Autoren freundlicherweise für diese Magazin-Ausgabe zur Verfügung stellen.

Wir haben uns dazu Gedanken darüber gemacht, wie eine Perspektive der Veranstaltungsbranche kurzfristig, mittelfristig und langfristig aussehen könnte.

Phase 1 – Kurzfristig: Überleben sichern

Sie wird aus unserer Sicht von jetzt ab noch 12 bis 18 Monate, also im Worst Case bis zum 1. Quartal 2022 dauern. Sie wird geprägt sein von Unberechenbarkeit und Lockdowns. Dabei können – wenn es gut geht – kleinere Konzerte und mittel- und langfristige inländische Veranstaltungs- und Tourneepplanungen zugelassen werden. Aufgrund der föderalen Strukturen wird es in Deutschland allerdings in dieser Phase schwierig, international sogar unmöglich sein, Tourneen zu veranstalten. Die Branche wird um Hilfsprogramme und staatliche Ausfallbürgschaften kämpfen müssen, um Liquidität für das Überleben der Unternehmen und den Erhalt von Arbeitsplätzen zu sichern.

Aufgrund der föderalen Strukturen wird es in Deutschland in dieser Phase schwierig, international sogar unmöglich sein, Tourneen zu veranstalten.

Diese Phase wird erst dann enden:

- > wenn die Bevölkerung durch Impfprogramme einen hohen Grad an Immunität erreicht hat,
- > wenn die Politik das verbleibende Restrisiko für Infektionen als „vertretbares Restrisiko“ definiert und
- > wenn Lockerungen der Restriktionen nachhaltig vorgenommen werden können.

Phase 2 – Mittelfristig: Wiederaufbau nach überstandener Krise

Sie wird in der 1. Hälfte 2022 beginnen und damit nach dem Ende von Phase 1 weitere 12 bis 24 Monate dauern. Damit wären wir im Worst Case im 3. bzw. 4. Quartal 2023. Diese Phase wird geprägt sein von nachhaltigen und verlässlichen Lockerungen und dem Versuch, die national und international feingliedrig verzahnte Veranstaltungswirtschaft wieder auf volle Touren zu

bringen. Veranstaltungen werden zu Beginn dieser Phase noch unwirtschaftlich sein und es werden Hilfsprogramme zum Wiederauffahren notwendig sein (Bürgschaften für Ausfälle, Finanzhilfen). Mit zunehmender Dauer wird sich allerdings auch die Wirtschaftlichkeit von Veranstaltungen wieder einstellen – wohlgemerkt irgendwann zwischen 2023 und 2024.

Voraussetzungen für den erfolgreichen Wiederaufbau werden u.a. sein, dass:

- > es durch verlässliche Regelungen zu Kapazitäten und Veranstaltungsbedingungen einen Fahrplan mit dem Ziel gibt, am Ende der Entwicklung wieder 100 Prozent der Spielstätten-Kapazität zu nutzen,
- > es bundesweit einheitliche Vorschriften zu Kapazitäten und Veranstaltungsbedingungen – also eine Harmonisierung – gibt,
- > es international vergleichbare stabilisierende Entwicklungen gibt, zumindest in den für den deutschen Veranstaltungsmarkt relevanten Content-Herkunftsmärkten der EU-Staaten und den USA, und
- > sich die bis dahin aufgrund von Nachholbedarf und Anfragen völlig durcheinander geratenen Tourneekalender der Künstler*innen wieder stabilisieren.

Diese Phase wird geprägt sein von nachhaltigen und verlässlichen Lockerungen der Restriktionen und dem Versuch, die national und international feingliedrig verzahnte Veranstaltungswirtschaft wieder auf volle Touren zu bringen.

Diese Phase wird aber erst dann enden, wenn es international zumindest in den relevanten Content-Herkunfts- und -zielmärkten vergleichbare, stabile und verlässliche Bedingungen gibt.

Phase 3 – Langfristig: Erfolgreiche Fortsetzung des Wachstumspfad und der Erweiterung der Geschäftsfelder

Sie beginnt mit Ende Phase 2, also irgendwann in der zweiten Jahreshälfte von 2023. Live-Entertainment wird nach der Krise stärker sein als jemals zuvor. Warum?

1. Soziale Aspekte: Die Menschen sehnen sich zurück nach sozialen Kontakten und ihrem „alten Leben“, wenngleich sich viele von ihnen auch nach

² In und nach Krisen gilt schon seit dem alten Rom: „Panem et Circenses.“

³ Denken wir beispielsweise an die heute in den Städten selbstverständlich gewordenen Betonklötze zur Eingrenzung von Weihnachtsmärkten.

überstandener Krise wohl in wirtschaftlich und/oder sozial schwierigen Situationen befinden. Gründe dafür werden sein:

- > Abbau von Arbeitsplätzen nach Beendigung des Kurzarbeitergeldes
- > Firmeninsolvenzen nach Beendigung der Aussetzung der Insolvenzantragspflicht

Wie ein Blick in die Geschichte zeigt², passen in diese Situation Unterhaltung und kurzweilige Ablenkung bestens hinein und werden eine starke Nachfrage erleben. Ein in Teilen verändertes Verbraucherverhalten wird dabei neue Formate erforderlich machen.

2. Sicherheit der Spielstätten: Der Markt wird außerdem wachsen, weil Spielstätten sicherer sein werden: Wie bereits beim Thema „Terror“³ werden auch in einer idealen Welt ohne Corona Behörden und Konsument*innen besondere neue Anforderungen stellen – möglicherweise aufgrund „gefühlter Sicherheit“. Es wird daher höhere Anforderungen an das Hygienemanagement in Spielstätten geben. Desinfektionssponder, Vermeidung unnötiger Warteschlangen, Beschleunigung von Abläufen werden selbstverständlich sein. Ebenso wird es höhere Anforderungen an das Raumluftmanagement in Spielstätten geben. Und auch die Ansprüche an die operative Kompetenz von Veranstalter*innen und Dienstleister*innen im Bereich von Infektionsschutz und Hygienemanagement werden erheblich steigen. Daraus werden allerdings auch höhere Spielstätten- und Produktionskosten folgen.

In einer idealen Welt ohne Corona werden Behörden und Konsument*innen besondere neue Anforderungen stellen – möglicherweise aufgrund „gefühlter Sicherheit“.

3. Gesunkene Content-Kosten: Die Frage, ob nach Rückkehr in ‚normale Zeiten‘ Künstlerhonorare sinken oder steigen werden, ist in der Branche umstritten. Wir persönlich rechnen eher mit sinkenden Honorarforderungen. Im Gegenzug werden Veranstalter*innen jedoch von gesunkenen Honorarforderungen und Produktionskosten profitieren: Viele Künstler*innen werden wirtschaftlich gezwungen sein, zum Erwerb ihres Lebensunterhalts so viel wie möglich live aufzutreten. Damit wird es einerseits ein hohes Angebot geben, zum anderen werden gegebenenfalls niedrigere Gagen einen Teil der höheren Kosten für die Produktion kompensieren. Die großen Live-Netzwer-

ke haben bekanntermaßen bereits Memoranden mit dem Ziel veröffentlicht, Künstlergagen und verbundene Agentur- und Vermittlungskosten sowie den Einfluss von Künstler*innen, Booking und Management auf Preisgestaltung und andere Aspekte des Tourneebetriebs massiv zu senken. Die Content-Kosten werden also im Vergleich zu vor der Krise erheblich sinken.

Viele Künstler*innen werden wirtschaftlich gezwungen sein, zum Erwerb ihres Lebensunterhalts so viel wie möglich live aufzutreten.

Gleiches gilt für die Forderungen der Veranstaltungsdienstleister*innen: Produktionsdienstleister*innen leiden neben den Künstler*innen am stärksten unter der Krise. Eine Schwäche oder der Zusammenbruch dieses Marktes könnte für den Neustart von Veranstaltungsunternehmen nach der Krise das größte Problem sein. Veranstalter*innen sind schlechte Rigger*innen und ihre Qualifikation besteht nicht im Soundmix oder Bühnenbau. Eine erfolgsversprechende Strategie für die Schaffung größerer Netzwerke könnte die (Re-)Integration von Produktionsbetrieben in die Wertschöpfungsketten durch Beteiligungen oder direktes Employment sein. Veranstalter*innen können also auf eine höhere Wertschöpfungstiefe hoffen.

4. Konsolidierung und Entwicklung des Marktes: Weiterhin wird Live Entertainment stärker sein als zuvor, da sich der Veranstaltungsmarkt bis dahin konsolidieren und entwickeln wird. Hier gilt für mich die Binsenweisheit: Wer die Krise liquiditätsmäßig überlebt hat, wird stärker aus ihr hervorgehen, als er hineingegangen ist. Die bereits starke Konsolidierung des Live-Marktes zu großen Netzwerkeinheiten (Live Nation, Eventim, DEAG) wird sich nachhaltig – je nach Finanzkraft – fortsetzen und die bereits starken Player noch stärker machen. Neue Talente und Künstlergruppen werden sich zunehmend über Soziale Medien selbst etablieren. Sie werden ihre ersten Tourneen im direkten Deal mit den Spielstätten durchführen. Irgendwann werden sie dann, sobald sie bereits messbar eine Zielgruppe etabliert haben, von den „Big Players“ eingekauft werden. Örtliche Veranstalter*innen, ohnehin ein Eigengewächs des deutschsprachigen Marktes, werden weiter stark zunehmend an Bedeutung verlieren, in einigen Segmenten und Genres stärker als in anderen. Ähnliches wird wohl leider auch auf Vermittler*innen zutreffen. Dennoch wird sich ein ernst zu nehmendes „Independent-Netzwerk“ von unabhängigen Veranstalter*innen, die u.a. aus örtlichen

Veranstalter*innen hervorgehen, in jedem Land als natürlicher Gegenpol etablieren können. Diese werden aber eben auch zusammenarbeiten müssen, um im eigenen Markt geschlossene Tournee- und Produktionssysteme anbieten zu können. Eine geringere Vielfalt und eine geringere Individualität im Agenturmarkt werden die Folge sein.

Dennoch wird sich ein ernst zu nehmendes „Independent-Netzwerk“ von unabhängigen Veranstalter*innen, die u.a. aus örtlichen Veranstalter*innen hervorgehen, in jedem Land als natürlicher Gegenpol etablieren können.

5. Neue Technologien: Schließlich wird es neue Technologien geben: Digitale Strategien werden den Veranstaltungsmarkt der Zukunft prägen. So werden viele Veranstaltungen zukünftig mindestens aus der „Live plus Digital“-Perspektive gedacht werden (Livestreams von Konzerten werden ein Zusatznutzen sein). Zudem wird auch Live zukünftig aus der „Digital Only“-Perspektive gedacht (z.B. Auftritte von DJs in virtuellen Spiele-Plattformen). Daraus entsteht die Möglichkeit, auch aus der „Digital plus Live“-Perspektive zu denken, d.h. die Liveshow zu einem limitierten Add-On zur digitalen Veranstaltung zu machen.

Spannend wird sein, welche Rolle Netflix, Amazon, Spotify & Co. in dieser neuen Wertschöpfungskette spielen werden. Amazon hat gerade in den USA eine Kinokette gekauft, zu der in Deutschland die UCI-Kinos gehören. Eine Disruption der klassischen Veranstalterstrukturen ist hierbei zu erwarten.

Fazit

Von heute an ist mit einer „vollständigen Wiederherstellung“ des Live-Betriebs in frühestens 24 Monaten, möglicherweise aber auch erst in 42 Monaten zu rechnen (2 bis 3,5 Jahre). „Vollständige Herstellung“ steht hier in Anführungsstrichen, weil der Markt und die Anbieter*innen sich verändert haben werden. Die Schwankungsbreite von 2 bis 3,5 Jahren wird von der pandemischen Entwicklung nicht nur in Deutschland, sondern der internationalen Entwicklung abhängig sein.

Business as usual – also Live Entertainment, wie wir es noch im Januar/Februar dieses Jahres kannten – wird es in dieser Form wohl nicht mehr geben.

Das Format wird sich ändern. Das bedeutet aber nicht, dass es an Attraktivität abnehmen wird. Es wird anders sein, voraussichtlich wird es auch nicht mehr die aktuelle Anzahl von Anbieter*innen geben. Und ich fürchte leider auch, dass die so liebgewonnene Vielfalt des musikalischen Angebots im bisherigen Umfang so nach dem Ende der Krise nicht mehr existieren wird.

Diese Perspektive klingt allerdings trauriger als sie ist – jedes Ende ist auch ein neuer Anfang. Wir sollten daher überlegen, ob unsere Gesellschaft diesen nicht vielleicht auch dringend braucht.



Foto: Klaus Westermann

Prof. Jens Michow ist seit 1985 Präsident und Geschäftsführer des Bundesverbands der Veranstaltungswirtschaft (bdv) e.V. Als Experte der Live Entertainment-Branche wird er regelmäßig von Ausschüssen des Bundestages zu Anhörungen geladen. Seit 2010 ist er Dozent für den Bereich Recht des Masterstudiengangs Kultur- und Musikmanagement an der Hochschule für Musik und Theater in München. Darüber hinaus ist er Autor diverser Veröffentlichungen zu einschlägigen Rechtsfragen.



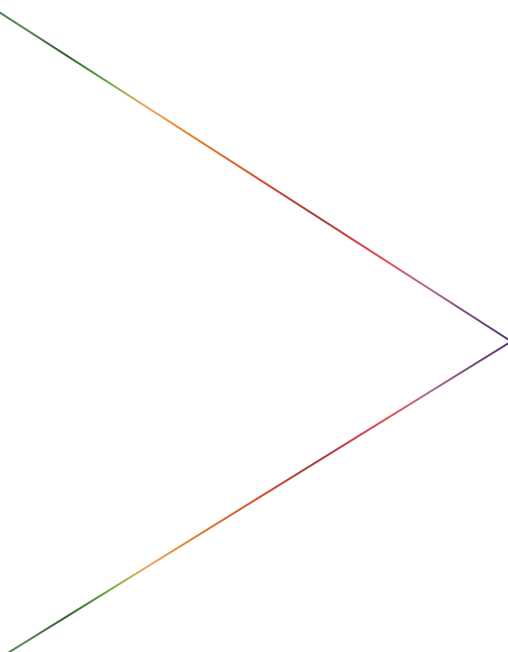
Marten Pauls hat mehr als 25 Jahre Berufserfahrung in der Organisation von Großveranstaltungen und in der Geschäftsführung verschiedener Unternehmen. Er ist Inhaber und Geschäftsführer der Marten Pauls Beratung GmbH & Co. KG. Zu dieser gehört die eingetragene Marke campo mit den drei Geschäftsfeldern event engineering, consulting und education. Weiterhin ist Pauls als Referent mit eigenen Seminarangeboten und als Dozent für verschiedene Bildungseinrichtungen tätig.



Panik in der Coronakrise

Eine Bestandsaufnahme der Maßnahmen zur Förderung von Kunst und Kultur in Europa¹

Ein Beitrag von Diana Betzler, Ellen Loots, Marek Prokúpek



Im Zuge der Coronakrise haben in den Monaten um den März 2020 herum die Regierungen vieler Länder Maßnahmen zur sozialen Distanzierung verkündet. Damit verbunden wurden Festivals, Live-Konzerte und Theateraufführungen abgesagt sowie Museen, Galerien und andere Veranstaltungsorte geschlossen. Das häusliche Umfeld wurde zum primären Schauplatz für das Erleben kultureller Aktivitäten, und künstlerische Anbieter*innen mussten neue Geschäftsmodelle entwickeln und „ein digitales Publikum aufbauen“, um Kulturkonsument*innen zu Hause zu erreichen.²

Durch ein historisch beispielloses Krisenmanagement haben Regierungen sowie private und (halb-)öffentliche Stiftungen rasch Maßnahmen entwickelt, um die wirtschaftlichen und finanziellen Auswirkungen der Coronakrise im Kulturbereich abzufedern. Die europäische Regierungsebene betonte bereits zu Beginn der Pandemie ausdrücklich, wie stark der Kultursektor betroffen ist und hat ergänzende Maßnahmen für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs), arbeitslose Kunstschaffende und stark betroffene Sparten wie die darstellenden Künste beschlossen.³ Im Rahmen dieser unverbindlichen Rahmgebung können Mitgliedsstaaten flexibel sein und auf ihre nationalen Maßnahmen wie Steuerstundungen, Subventionierung von Kurzarbeit, staatliche Garantien für Kredite und anderes zurückgreifen. Die EU richtete zudem eine 37 Milliarden Euro umfassende Corona „Virus Response Investment Initiative“ (CRII) ein, um die Mitgliedsstaaten zu unterstützen (die Partnerländer wie EFTA-Land Schweiz sind hier ausgenommen). Auf globaler Ebene engagiert sich die UNESCO für den Aufbau von Kapazitäten durch ResiliArt, eine Bewegung für eine konzertrierte und globale Anstrengung zur Unterstützung von Künstlern und zur Gewährleistung des Zugangs zur Kultur für alle.⁴

¹ Der vorliegende Artikel geht auf eine Untersuchung von politischen Maßnahmen in der Frühphase von fünf kleineren, europäischen Ländern (Niederlande, Schweiz, Tschechische Republik, Slowenien und Portugal) zurück. Basierend auf diesen Daten wurde eine Studie veröffentlicht: Betzler, D., Loots, E., Prokúpek, M., Marques, L., & Grafenauer, S. 2020. „COVID-19 and the arts and cultural sectors: investigating countries' contextual factors and early policy measures“. *International Journal of Cultural Policy*, 1-19: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10286632.2020.1842383>.

² Sgourev 2020.

³ Pasikowska-Schnass. 2020.

⁴ UNESCO 2020, Abs. 1.

Zeitig erlassene nationale Maßnahmen

In der ersten Phase der Pandemie (zwischen März 2020 und Mai 2020) entwickelten die Nationalstaaten ad-hoc verschiedene Maßnahmen mit dem Ziel, Personen und Organisationen mit Corona bedingten Ausfällen zu unterstützen und die Bedingungen für eine rasche Erholung nach der Pandemie zu erleichtern. Die meisten Länder haben die gesamte Bandbreite der fortfolgend beschriebenen Instrumente genutzt, jeweils mit unterschiedlicher Intensität und politischer Motivation.

1. Beschäftigungspolitische Maßnahmen: Entschädigungsregelungen und direkte Subventionen richteten sich an Selbstständige sowie Organisationen und deren Angestellten, letztere häufig in Form einer Lohnzulage als Ausgleich für eine Arbeitszeitverkürzung. Der Lohnkostenausgleich ermöglicht es den Arbeitgeber*innen, Angestellte auf der Lohnliste zu behalten. Einige Länder wie die Niederlande oder die Schweiz haben zudem Maßnahmen für Selbstständige erlassen, die in der Kultur- und Kreativwirtschaft mit einem Anteil zwischen 26 (Slowenien) und 48 (die Niederlande) Prozent stark repräsentiert sind. Die Unterstützung für Selbstständige erfolgte oft in Form von rückzahlbaren direkten finanziellen Ausgleichszahlungen. Von Land zu Land variieren die Höhe, die Zeitfenster und die Anspruchskriterien dieser stark. Eine Reihe von Regierungen entschädigte zudem das Fernbleiben vom Arbeitsplatz aufgrund der Schließung von Kindergärten und Schulen.

2. Steuerliche Maßnahmen: Mehrere Länder haben zudem steuerliche Maßnahmen erlassen, um die finanziellen und administrativen Probleme von Arbeitgeber*innen und Selbstständigen zu mildern. Beispiele dafür waren die Stundung oder Verschiebung von Steuer- und Sozialversicherungsbeiträgen, um die Liquiditätslage von Unternehmen und/oder Einzelpersonen zu verbessern. Die Regierungen in Portugal, Slowenien und der Schweiz setzten etwa die Zahlungen der Sozialversicherung aus. Weiterhin beschlossen einige Regierungen wie beispielsweise Portugal und die Schweiz, keine Geldstrafen für die verspätete Einreichung von (individuellen und Unternehmens-) Einkommenssteuererklärungen und Steuerberichten sowie für die verspätete Zahlung von Steuerforderungen zu verhängen. In der Tschechischen Republik kamen diese Maßnahmen beispielsweise als „Befreiungspaket“, das den Erlass der Juni-Vorschüsse der Unternehmer*innen für die persönliche und Körperschaftssteuer sowie die Verlängerung der Steuererklärungsfrist beinhaltete. Maßnahmen im Zusammenhang mit der Mehrwertsteuer waren zu diesem Zeitpunkt in vielen Ländern noch wenig aktuell.

3. Stimulierende Maßnahmen: Weitere erlassene Maßnahmen verfolgten das Ziel, die Volkswirtschaften auf Kurs zu halten und Einzelpersonen und Unternehmen daran zu hindern, ihre Ausgaben radikal zu reduzieren. Dazu zählen Darlehen, Garantiesysteme, Steuererleichterungen und alle Arten von Kompensationen. In den einzelnen Ländern wurden unterschiedliche Darlehensprogramme für Unternehmen eingeführt, die in der Regel mit niedrigen Zinssätzen oder sogar zinslos gewährt werden. In den Niederlanden wurden beispielsweise Garantiesysteme eingeführt, die es den Firmen erlaubten, mehr Geld zu leihen, als sie es unter normalen Umständen dürften. Einige Länder lancierten Instrumente zur Unterstützung des internationalen Handels, darunter Versicherungen, direkte Subventionen wie in den Niederlanden, und Beratungsdienste wie in der Tschechischen Republik. Kulturorganisationen konnten nur einige dieser stimulierenden Maßnahmen beantragen, da sie viele Bedingungen wie die erforderlichen Jahresumsätze und Betriebsausgabenhöhen nicht erfüllen können. Kompensationen für Mieten, wie sie von der tschechischen Regierung ausgestellt wurden, könnten dagegen Kulturorganisationen sehr zugute kommen. Da nur eine Minderheit der Kulturorganisationen kapitalintensiv ist, ist davon auszugehen, dass die Übertragung von Kreditrisiken auf die Regierung den Kultursektor nicht allzu sehr begünstigt hat.

4. Spezifische Maßnahmen für Kunst und Kultur: Die allermeisten europäischen Länder entwickelten zusätzliche Maßnahmen und Initiativen speziell zur Förderung des Kultursektors, eine der wenigen Ausnahmen ist Slowenien. Der Umfang dieser ist dabei sehr unterschiedlich: Portugals Kulturpaket belief sich in der sehr frühen Phase der Pandemie (vor Ende Mai 2020) auf 1,4 Millionen Euro, während die niederländische Regierung 300 Millionen Euro zur Verfügung stellte. Die Instrumente bestanden vor allem aus nicht rückzahlbaren Subventionen oder Zuschüssen. Länder wie die Niederlande und die Schweiz stellten kulturspezifische Darlehen und Kredite zur Verfügung; Mittel, die übrigens die Schweiz im weiteren Fortschreiten der Pandemie nun zum Teil für nicht-rückzahlbare Ausfallentschädigung verwendet. Einzelne Länder wie Slowenien hatten ihre Regierung schon früh scharf kritisiert, weil sie nicht genug für den Kultursektor taten.

Vier Beobachtungen

Für die kulturspezifischen Maßnahmen lassen sich folgende Punkte beobachten:

⁵ Abbing 2020.⁶ Potts 2020; Cowen 2020.

1. Zunächst wurde in den meisten Ländern (mit Ausnahme der Schweiz) die Unterstützung für den Kunst- und Kultursektor erst entwickelt, nachdem allgemeinere Beschäftigungs-, Steuer- und Konjunkturmaßnahmen in Kraft getreten waren. Die durch die Pandemie ausgelöste Panik veranlasste die Regierungen, sich zuerst den wesentlichen Produktionsfaktoren zuzuwenden: Arbeit, Kapital und Unternehmertum. In einem späteren Stadium wurden spezifische Sektoren (Gastgewerbe, Transport, Kultur) adressiert, häufig mit ausdrücklicher Begründung der Unterstützung. Im Zusammenhang mit Kunst und Kultur zum Beispiel machte der Schweizer Bundesrat Berset deutlich, dass das kulturelle Angebot unbedingt zu erhalten und die kulturelle Vielfalt geschützt werden müsse. Portugal erkannte, dass die Künste verwundbar und durch prekäre Arbeitsmarktbedingungen gekennzeichnet sind. Der niederländische Kulturminister erklärte, dass die Künste in einer Krisenzeit Trost, Ablenkung und Hoffnung bieten.

2. Es waren die nationalen Regierungen, die eine wichtige Rolle bei der Frühförderung von Kunst und Kultur übernahmen. In einem späteren Stadium wurden Regionen, Gemeinden und Organisationen der Zivilgesellschaft (einschließlich Stiftungen) einbezogen. In der Schweiz engagierten sich Bund, Kantone und private Förderer nahezu zeitgleich, erhielten die bestehende Förderungen aufrecht und lancierten spezifische Unterstützungsmassnahmen oftmals in Form von Projektförderung.

3. Viele der kulturspezifischen Maßnahmen enthielten zusätzlich zu den regulären Zuschüssen an Organisationen nicht rückzahlbare Subventionen oder Zuschüsse. In diesem Zusammenhang sind die Begünstigten der frühen kulturspezifischen Maßnahmen im Zuge der Coronakrise in der Regel Organisationen, die bereits öffentliche Unterstützung erhalten und von denen viele eine gemeinnützige Zweckbindung haben. Das mag eine logische Wahl sein, aber nicht unbedingt die effizientere, und nicht diejenige, die zu sparsamen, innovativen Lösungen führt.⁵ Während Ökonom*innen argumentieren, dass kleinere Organisationen besser in der Lage wären, Krisenzeiten zu überstehen und dafür benötigte Innovationen zu entwickeln, wurden größere Organisationen, die tendenziell hohe Fixkosten haben, zuerst unterstützt.⁶ Zudem haben die nationalen Regierungen den kulturellen Leuchttürmen, für die sie sich verantwortlich fühlen, Priorität eingeräumt. Kleinere Akteur*innen wurden demnach erst später und oft mit weniger beeindruckenden Budgets unterstützt, die von privaten Unterstützern (Stiftungen, Zivilgesellschaft, Philanthropie) zum Teil aufgestockt werden mussten.

⁷ Brown 2020; O'Connor 2020.

⁸ Reis 2020.

4. Ungeachtet des vorherigen Punktes wurden Organisationen des privaten Sektors dennoch nicht komplett vernachlässigt. So richtete Portugal öffentliche Hilfsmaßnahmen zur Unterstützung von Verlagen, Buchhandlungen und Unternehmen der audiovisuellen Produktion ein, und in den Niederlanden erhielten auch kommerzielle Theaterproduzenten, Festivals und Kunstgalerien Zugang zu Sonderdarlehen.

Schlussfolgerungen

In den ersten Monaten nach dem Ausbruch des Coronavirus mussten die Regierungen schnell reagieren und explizite Entscheidungen treffen.⁷ Dabei weiteten mehrere westeuropäische Länder die Arbeitslosenunterstützung und die Sozialhilfe aus und lockerten gleichzeitig die Kriterien für die Anspruchsberechtigung.⁸ Zudem führten sie fiskalische Impulse, Stundungen, Liquiditätsbestimmungen und Garantiesysteme ein. In der Frühphase der Pandemie waren die meisten Maßnahmen kombinierter wirtschaftlicher und sozialer Art, von denen einige auch für Kunst- und Kulturanbieter galten.

Im Kulturbereich musste zwischen der Sicherung kapitalintensiver kanonischer Kultureinrichtungen, der Zahlung von Arbeitslosengeld und von Maßnahmen zur Verhinderung der Insolvenz von Kulturunternehmen gewählt werden. Unsere Untersuchungen ergaben, dass der Kunst- und Kultursektor, einschließlich seiner politischen Fürsprecher*innen, auf diese Krise nicht vorbereitet war: Risikoszenarien waren nie erdacht worden, und Kulturpolitik und Kulturverwaltungen konnten sich kaum auf gültige Planungsinstrumente stützen. Die Krise hat deutlich vor Augen geführt, dass es zu wenig Daten gab, um effiziente und wirksame Hilfspakete entwickeln zu können. Die Maßnahmen, die in den ersten Monaten der Krise speziell auf Kunst und Kultur ausgerichtet waren, waren dabei panikartige Reaktionen von Regierungen, die Entscheidungen im Überlebensmodus trafen. Wir haben beobachtet, dass mit dem Fortschreiten der Pandemie immer mehr Finanzierungsprogramme für Innovationsprojekte, digitale Transformationsprojekte und strategische Entwicklungsprojekte eingerichtet werden. Diese haben das Ziel, die Widerstandsfähigkeit und Nachhaltigkeit von Kunst und Kultur zu stärken. Daher ist zu erwarten, dass die Hilfe in Form von Transformationsprojekten effektiver sein wird.

Die Krise hat insgesamt gezeigt, wie wir über Kunst und Kultur denken und sie wertschätzen; wie wir für ihre Bedeutung argumentieren; wie Regierungen und Akteur*innen der öffentlichen Politik sie verstehen und wert-

⁹ Banks & O'Connor 2020.

¹⁰ Comunian und England 2020.

schätzen, was sie zu tun bereit sind, aus welchen Gründen und mit welchen Kapazitäten.⁹ Einige meinen, die Krise habe nur das sichtbar gemacht, was den Kultursektor schon viel länger charakterisiert und was für Entscheidungsträger*innen oft unsichtbar geblieben ist.¹⁰ Klar ist, die Situation hat die laufende Diskussion über den Wert, die Funktion und die Rolle von Kunst und Kultur in der Gesellschaft neu belebt. Dieser auf Überzeugungskraft beruhende Diskurs wird nun jedoch durch den realen Verteilungskampf aller Politikbereiche um die immer zu knappen Hilfsmaßnahmen stark unter Druck gesetzt. Es wird sich zeigen, wie stark die Lobby für Kunst und Kultur in Europa und seinen Ländern langfristig ist.

LITERATUR

Abbing, H. 2020: „Deze crisis maakt groten en rijken in de kunst sterker“. Accessed June 28 2020, <https://www.nrc.nl/nieuws/2020/06/03/deze-crisis-maakt-groten-en-rijken-in-de-kunst-sterker-a4001589>.

Banks, M. 2020: „The Work of Culture and C-19.“ *European Journal of Cultural Studies*. Advance online publication. DOI: 10.1177/1367549420924687.

Banks, M. and J. O'Connor. 2020: „A plague upon your howling: art and culture in the viral emergency“, *Cultural Trends*, DOI: 10.1080/09548963.2020.1827931.

Brown, A. 2020: „Life after COVID: who will survive?“ *Arts Professional*. Accessed June 21 2020, <https://www.artsprofessional.co.uk/magazine/article/life-after-covid-who-will-survive>.

Comunian, R. and L. England. 2020: „Creative and cultural work without filters: Covid-19 and exposed precarity in the creative economy“, *Cultural Trends* 29 (2): 112–128, DOI: 10.1080/09548963.2020.1770577.

Cowen, T. 2020: „New. Not Normal. Panel discussion.“ Organized by the Center for Cultural Affairs, June 8 2020, online: https://www.youtube.com/results?search_query=towse+potts+cowen+indiana.

O'Connor, J. 2020: „Art and Culture after Covid-19.“ Accessed June 28 2020, <https://wakeinalarm.blog/2020/04/09/art-and-culture-after-covid-19/>.

Pasikowska-Schnass, M. 2020: „EU Support for Artists and the Cultural and Creative Sector During the Coronavirus Crisis.“ *European Parliament Briefing*. Accessed June 21 2020, [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI\(2020\)649414](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2020)649414).

Ponte, B. 2020: „The Cultural Ecosystem Endangered.“ Accessed June 28 2020, <https://www.artsmanagement.net/Articles/International-Arts-Management-und-COVID19-The-cultural-ecosystem-endangered>, 4137.

Potts, J. 2020: „New. Not Normal.“ Panel discussion. Organized by the Center for Cultural Affairs, June 8 2020, online: https://www.youtube.com/results?search_query=towse+potts+cowen+indiana.

Reis, R. 2020: „How Do Countries Differ in their Response to the Coronavirus Economic Crisis?“ *The Guardian*, Accessed April 3 2020, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/apr/03/coronavirus-economic-crisis-financial-impact>.

Sgourev, S.V. 2020: „The Pandemic as a Factor of Transformation in Arts and Culture. The ascendance of 'Digital Culture.'“ Arts Management Network, Accessed November 26 2020, <https://www.artsmanagement.net/Articles/The-Pandemic-as-a-Factor-of-Transformation-in-Arts-and-Culture-The-Ascendance-of-Digital-Culture,4174>.

UNESCO. 2020: „ResiliArt: Artists and Creativity beyond Crisis.“ Accessed June 28 2020, <https://en.unesco.org/creativity/news/resiliart-artists-creativity-beyond-crisis>.



Diana Betzler forscht und unterrichtet an verschiedenen Hochschulen und Universitäten in den Bereichen Kulturmanagement, Kulturpolitik und Philanthropie. Regelmäßig ist sie als Gutachterin und Evaluatorin von kulturellen Programmen und Kulturpolitiken tätig. Kontakt: kontakt@dianabetzler.ch, www.dianabetzler.ch.



Ellen Loots hat ein Interesse an Unternehmertum und Nachhaltigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Derzeit arbeitet sie als Dozentin und Forscherin an der Abteilung für Kunst- und Kulturwissenschaften der Erasmus-Universität Rotterdam, Niederlande. Weitere Infos: www.eur.nl/people/ellen-loots.



Marek Prokůpek ist Assistenzprofessor für Kulturmanagement und Kulturwirtschaft an der Wirtschaftsuniversität Prag. Er forscht im Bereich der Geschäftsmodelle von Kunst- und Kulturorganisationen, der Finanzwirtschaft im Kunst- und Kultursektor sowie des Fundraisings und der Philanthropie in Museen und deren ethische Aspekte und Dilemmata. Kontakt: marek.prokupek@vse.cz.



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),
Julia Jakob

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonent*innen: ca. 5.500

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster, Julia Jakob

Coverbild: Adobe Stock, gerasimov174

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371