



Kultur weiter denken

Ländliche

Räume

Immer mehr Menschen zieht es raus aus der Stadt – doch Kulturpolitik und -praxis denken meist urban. Die Kulturarbeit in ländlichen Räumen braucht jedoch eigene Strategien, Strukturen und starke Partnerschaften. Was sie besonders macht – und was die Stadt von ihr lernen kann, zeigt unser Juni-Magazin.

Schwerpunkt ab Seite 27



Zeit für einen Perspektivwechsel

Ländliche Regionen sind wieder wer – genauer gesagt „Zuzugsorte“: So seien laut Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft in den vergangenen zehn Jahren mehr Menschen von der Stadt auf das Land als umgekehrt gezogen. Mittlerweile lebt etwas mehr als die Hälfte der Bevölkerung Deutschlands (57 Prozent) „auf dem Land“. Damit sind jedoch auch einige Spannungen verbunden, da viele Pläne und Vorhaben aus städtischer Perspektive gedacht werden – auch in der Kulturarbeit. Es bräuhete gezielte, auf ländliche Räume angepasste Strategien für nachhaltige Kulturentwicklung. Denn ländliche Räume unterscheiden sich schon in der Bevölkerungszusammensetzung deutlich von Städten. Hinzu kommen Dezentralität, logistische Herausforderungen sowie eigene Finanzierungs- und Verwaltungsstrukturen. Bemerkenswert und für den Kulturbereich unabdingbar ist darüber hinaus das enorme bürgerschaftliche Engagement, das „auf dem Land“ stark verwurzelt ist und das soziale Miteinander prägt. Dabei ist es in ländlichen Räumen besonders wichtig, für den Erhalt kultureller Angebote zu kämpfen, da sie kulturelle Eigenheiten und Traditionen bewahren und zugleich Veränderungen des ländlichen Lebens mitformen. Sie nachträglich wiederzubeleben, ist schwierig. Wie verändert sich also die Kulturlandschaft in Zeiten des demografischen Wandels? Welche Herausforderungen ergeben sich aus dem Schwinden demokratischen Engagements und Partizipation? Wie kann ehrenamtliches Engagement weiter gefördert und befördert werden? Und wie können die Kulturarbeit und damit auch demokratische Strukturen langfristig gestärkt werden? Diese und weitere Fragen beleuchten die Autor*innen im Schwerpunkt dieser Magazin-Ausgabe und zeigen dabei, wie vielfältig auch die Kulturarbeit in ländlichen Regionen sein kann – und: was wiederum die Kultur in Städten lernen kann.

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 04 Rundschau
- 05 Kulturwunder Deutschland – Kolumne von Levend Seyhan
- 105 Impressum

Schwerpunkt: Ländliche Räume

- 27 Ländliche Räume sind keine kulturelle Provinz – Interview mit Bernward Tuchmann und Markus Morr
- 39 Kulturförderung im ländlichen Raum oder: War da was? – von Anika Maßmann
- 48 Strukturschwäche als Transformationserleichterung – von David Adler
- 55 Kultur als Innovationstreiber im ländlichen Raum – Interview von Annette Jagla mit Tanja Lütje und Rabea Breiner
- 66 Kulturverwaltung und -management in ländlichen Regionen – von Regina Göschl
- 73 Lächeln oder belächelt werden? – von Hannah Bregler und Sven Jenkel
- 81 Lernen aus der Vergangenheit – Gestalten für die Zukunft – von Liva Gramlow
- 88 Identitätsstarke Dritte Orte? – von Sandra Pfeiffer, Tino Zihlmann und Gernot Wolfram

... weiter denken

- 09 Kultur forschend ... Besuchsbarrieren kultureller Angebote – von Tibor Kliment
- 23 Mut ... Viele Köche veredeln den Brei – Kolumne von Jérôme Lenzen
- 97 Kultur entwickeln und planen ... Musikschulen zwischen Anspruch und Aushalten – von Julia Jakob

Anzeige

INTHEGA-Kongress 2025

Theatermarkt und Fachtagung



Messe
Kurz-
Präsentationen
Workshops



Vorträge
INTHEGA-
Preise
Networking



30.6. – 2.7.2025
Bielefeld

save
the
date!

www.inthega.de

INTHEGA
Fachverband der Gastspielbranche

BUCHREZENSION

Empowerment Kultur

Krisen, Shitstorms und gesellschaftliche Polarisierung erschweren auch die Arbeit im Kulturbereich. Wie diesen begegnen werden kann, erklärt Fabian Bursteins Buch „Empowerment Kultur“. Als praxisorientierter Leitfaden zeigt es, wie Kulturorganisationen langfristig resilient bleiben können.

von **Selina Frey**

[Rezension lesen](#)

REIHE „BERUFSBILD“

**Leitung Dekorationswerkstätten**

In Dekorationswerkstätten von Opern- und Theaterhäusern werden aus künstlerischen Entwürfen reale Bühnenwelten. Djuna Boguhn hat dafür Stefanie Braun einige Stunden begleitet, die diesen hochspezialisierten Bereich an der Staatsoper Hamburg leitet. Dieser Blick hinter die Kulissen und auf das Berufsbild zeigt die vielfältigen Aufgaben.

von **Djuna Boguhn**

[Beitrag lesen](#)

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KM Kulturmanagement Network GmbH

5.783 Follower:innen
1 Woche · Bearbeitet ·

Kooperationen bieten besonders in Zeiten veränderter Förder- und Publikumsansprüche oder des Personalmangels für den Kulturbereich eine wichtige Basis. Wie gelingt es also, die damit verbundenen Potenziale zu nutzen, um gemeinsam zu wachsen und stärker zu sein? [Julia Jakob](#), [Kristin Oswald](#) und [Dirk Schütz](#) stellen sich diesen Fragen in unserer neuen Podcastfolge: <https://lnkd.in/da8TRdV8>

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

NEU: EIGENE BÖRSE FÜR TECHNIK/IT/HANDWERK

Finden Sie gezielt spezialisierte Fachkräfte aus technischen, IT-bezogenen und handwerklichen Berufen im Kulturbereich!

REIHE „KLIMAFREUNDLICH“

Konzepte für die Zukunft

Nachhaltigkeit und dekorativer Bühnenbau – zwei Themen, die oft im Konflikt stehen. Das Kölner Unternehmen Stageventure zeigt, wie beides Hand in Hand gehen kann, und präsentiert damit ein Erfolgsmodell, das auch für andere Veranstaltungen beispielhaft sein kann.

von **Vincent Effertz**

[Beitrag lesen](#)

REIHE „WAHLKULTUR“

Kulturpolitik im Koalitionsvertrag

Ein erklärter Kulturstaat, ein Koalitionsvertrag mit großen Worten und zum Glück ohne "Leitkultur" – dafür aber ein Kulturstaatsminister, der polarisiert, bevor er überhaupt ins Amt startet: Der Einstieg der neuen Bundesregierung in die Kulturpolitik wirft Fragen auf. Wir haben uns daher angeschaut, was CDU/CSU und SPD kulturpolitisch tatsächlich vorhaben – und was davon mehr Zweifel sät, als Hoffnung macht.

von **Julia Jakob**

[Beitrag lesen](#)

Kulturwunder Deutschland

Eine Kolumne von Levend Seyhan

Deutschland braucht ein Kulturwunder. Ob der Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD dazu reicht, ist fragwürdig. Er holt auf – zusammengekommen – fünf Seiten zwar ordentlich aus und lässt auf den ersten Blick keinen Bereich der Kultur außer Acht. Aber mehr als ein Komplex aus Rahmenbedingungen ist er nicht, wenn man die Zeilen zwischen den Zeilen liest. Trotz der Bekenntnisse im Koalitionsvertrag, dass Kunst und Kultur frei sind, eine lebendige kulturelle Infrastruktur zur Daseinsvorsorge zählt und die Bundesregierung sich als verlässlichen Partner für Kultureinrichtungen, Freie Szene und Breitenkultur sieht.

Es lässt sich aus dem Koalitionsvertrag wenig Überraschendes mit Gestaltungswillen herauslesen. Vielmehr liest er sich wie eine copy/paste-Variante von einem Altvertrag.

Bekenntnisse alleine genügen nicht, schon gar nicht für ein Kulturwunder, das es in Deutschland braucht. Zudem lässt sich aus dem Koalitionsvertrag wenig Überraschendes mit Gestaltungswillen herauslesen. Vielmehr liest er sich wie eine copy/paste-Variante von einem Altvertrag. Was verbirgt sich zum Beispiel hinter dem „Zukunftspakt Ehrenamt“? Nach dem Sport ist der Kulturbereich der zweitgrößte Ehrenamtsbereich. Welche Auswirkungen hätte dies nun für den Kulturbereich in Deutschland, vornehmlich für die Freie Szene, die infolge der massiven Einsparungen durch die Öffentliche Hand ohnehin mit erheblichen Einbußen zu kämpfen hat? Ein redliches Modernisierungsvorhaben, das auch der Freien Szene zugutekommt? Oder ein zweiter Rundumschlag der CDU/CSU zur Einschüchterung der Vereine nach der „Kleinen Anfrage“ im Februar 2025 zu der Frage, ob staatlich geförderte Organisationen politisch neutral zu sein hätten?

Sucht die neue Regierung womöglich eher das neue Wirtschaftswunder in Deutschland? Denn irgendwie lässt mich das Gefühl nicht los, dass genau das zwischen den Zeilen steckt, wenn der Fokus – zwar nicht nur, aber dann doch irgendwie hervorgehoben – auf die Film- und Gamingbranche fällt. Dieses Gefühl wird verstärkt durch den Umstand, dass mit Wolfram Weimer ein Medienunternehmer der neue – und aus so unterschiedlichen Gründen höchst umstrittene – Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien ist. Die Zweifel und die Kritik sind groß – trotz der Aussage Weimers am 30. April in diversen Medien: „Wer von mir den Sparkommissar erwartet, den muss ich enttäuschen.“

Sucht die neue Regierung womöglich eher das neue Wirtschaftswunder in Deutschland?

Die Haushalte der Kommunen sind leer. Ob ein Sondervermögen für Infrastrukturprojekte hier Abhilfe schafft, sei dahingestellt. Die Ideen erwecken allenfalls den Eindruck von Zwischenlösungen ohne Langzeitwirkung. Oder kommt es mir so vor? Die Länder jedenfalls bäumen sich mit eigenen Ideen gegen den Umstand, dass die finanzielle Lage angespannt ist. Lediglich der Haushalt der Hansestadt Hamburg wächst, so dass auch das Budget für Kultur in den nächsten zwei Jahren erhöht wird. In Hessen wiederum sind Kunst und Kultur von Kürzungen ausgenommen. Es geht also doch – wenngleich es natürlich auch Länder gibt, die schauen müssen, wie sie den Fokus legen. So lässt Baden-Württemberg etwa einen Großteil des Kulturbudgets in Personalkosten fließen und beantwortet damit zugleich die Frage nach Honoraruntergrenzen. Nordrhein-Westfalen setzt wiederum die Priorität auf die kulturelle Bildung sowie die faire Bezahlung von Kunstschaffenden.

Und dann ist da noch das: die heillose Streuung der Kulturbereiche. Fangen wir doch gleich mit dem oben erwähnten „Zukunftspakt Ehrenamt“ und der damit verbundenen neuen Bundesbehörde „Sport und Ehrenamt“ an. Welche Kompetenzen werden ihr zugewiesen? Und steht die Behörde kompetenztechnisch gegebenenfalls im Widerstreit zu den Engagementbereichen des Bundesinnen- wie Bundesfamilienministeriums? Stand jetzt hat das Kanzleramt für alle Fragen des bürgerschaftlichen Engagements die Verantwortung, die Staatsministerin für Sport und Ehrenamt nimmt diese Aufgaben wahr. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen

und Jugend sowie das Bundesministerium des Innern verlieren damit ihre Zuständigkeiten für das Themenfeld Engagementpolitik beziehungsweise für das Thema Ehrenamt. Was bedeutet das für den Kulturbereich? Machen jetzt doch wieder alle Kultur? Denn es verschieben sich noch weitere Zuständigkeiten: So verliert der Beauftragte für Kultur und Medien (BKM) seine Zuständigkeiten für Kultur und Geschichte der Deutschen im östlichen Europa, die Kulturförderung autochthoner Minderheiten sowie die Stiftung „Flucht, Vertreibung, Versöhnung“ an das Bundesministerium des Inneren. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie verliert die Zuständigkeit für Games an das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt. Das Bundesministerium des Innern verliert die Zuständigkeit für gleichwertige Lebensverhältnisse sowie regionale Kultur. Dieser Bereich wird dem Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Heimat übertragen. Und das ist nur ein Ausschnitt.

Ohne einen Diversitätsanspruch kann gesellschaftlich von einer flächendeckenden Kulturförderung nicht die Rede sein.

Zudem fehlt es in den kulturpolitischen Vorhaben an einem Diversitätsanspruch. Ohne einen solchen Anspruch kann gesellschaftlich von einer flächendeckenden Kulturförderung nicht die Rede sein. Dennoch gehen nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Politik die Diversitätsansprüche zurück. In diesen Zeiten setzt das Filmunternehmen UFA mit dem Wettbewerb #PerspectiveMatters im Rahmen seines Diversity Circle, bei dem Filmemacher:innen über 50 Jahren im Fokus stehen, ein klares Zeichen. Doch das ist nur ein Tropfen auf den heißen Stein. Im Koalitionsvertrag findet das Wort „Diversität“ nicht einmal Erwähnung. Ist es impliziert, wenn dort steht: „Unsere Kultur ist das Fundament unserer Freiheit. Kunst inspiriert, irritiert und eröffnet neue Perspektiven“? Diverse Perspektiven sind bezeichnend für Vielfalt wie nichts anderes. Eine vielfältige Kunst mit weltweiter Ausstrahlungswirkung lebt gerade von Diversität.

Unser Grundgesetz ist kein Selbstzweck und lebt vom demokratischen Verständnis der maßgeblich entscheidenden Menschen. Ohne dieses kann das Grundgesetz seine Aufgabe nicht erfüllen und einen größtmöglichen Raum für alle Freiheiten eben nicht gewähren. Oder wie es Scott McDonald, CEO des British Council, in der April-Ausgabe von Politik & Kultur sagt: „Wir werden in Europa mehr in die Sicherheit investieren müssen, aber während

wir das tun, sollten wir gleichzeitig in Kultur- und Bildungsprogramme investieren, die wesentlich kostengünstiger sind und eine bedeutende Wirkung entfalten können.“ Das funktioniert nicht nur auf europäischer Ebene, sondern auch zwischen den einzelnen Gruppen innerhalb einer Gesellschaft. Die neue Bundesregierung hat dies durchaus auch in ihrem Koalitionsvertrag anklingen lassen. Aber ein copy/paste-Bekennnis genügt nicht. Es braucht einer klaren Struktur mit einem klaren Ausdruck von Respekt für alle Kultur- und Kunstschaffenden. Dann sind auch die Maßnahmen von Politik und Wirtschaft glaubwürdig. Dann hätten wir mehr als nur lose Bekenntnisse – das käme in Deutschland einem Kulturwunder gleich.



Foto: Angelika Stehle Fotografie

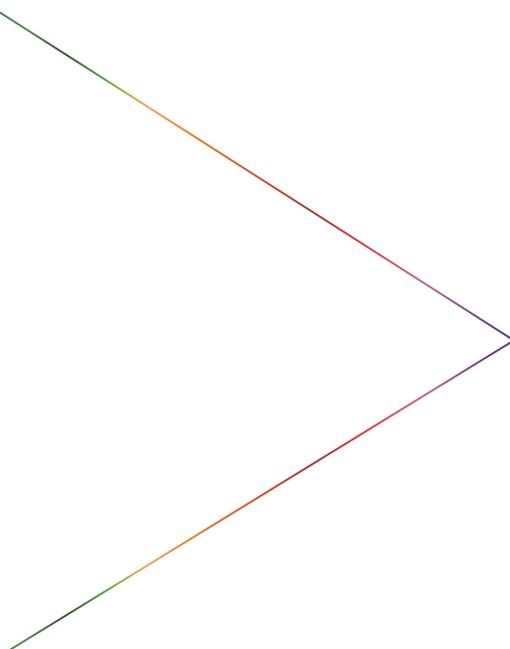
Levend Seyhan, geboren 1978 in Wesel, lebt als Schriftsteller, freischaffender Projektberater und Business Development Manager im Rhein-Main-Gebiet. Ehrenamtliches Engagement kennt er aus eigener Erfahrung: Er initiierte und organisierte erfolgreich gemeinnützige Kulturprojekte wie den Frankfurter Jugendliteraturpreis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



Besuchsbarrieren kultureller Angebote

Zwischen Teilnahme, Ablehnung und ungenutzten Chancen

Ein Beitrag von Tibor Kliment



Die letzten Jahre haben gezeigt, wie zerbrechlich Kultur in herausfordernden Zeiten ist. Dabei war die Pandemie nur der Anfang einer Reihe von Krisen, die sich nicht nur auf die Finanzierung und Förderung von Kulturprojekten auswirken, sondern auch auf die Bereitschaft vieler Menschen, in Kultur zu investieren – sei es mit Geld oder Zeit.

Dieser Beitrag möchte darstellen, wie sich die kulturelle Beteiligung im Gefolge dieser Krisen aktuell darstellt, welche Herausforderungen und Hindernisse zum Kulturbesuch bestehen und welche Chancen es gibt, diese Barrieren zu überwinden.

Warum ist kulturelle Beteiligung unter Druck?

Kulturelle Beteiligung ist heute einem vielschichtigen Spannungsfeld ausgesetzt. Die Stimmungslage in der Gesellschaft wird durch wirtschaftliche Unsicherheiten, geopolitische Risiken und eine steigende Unzufriedenheit im Land mit politischen Prozessen beeinflusst. Die Ängste vor Krieg, Wohlstandsverlusten, Klimawandel und ungelösten Migrationsfragen erreichen im Jahre 2025 historische Höchststände, während umgekehrt das Vertrauen in die politische Lösungskompetenz massiv sinkt. Das renommierte IPSOS Institut berichtet im März/April 2025 aus einer Umfrage, die Deutschen seien „so unglücklich wie nie zuvor“¹. Diese Bedrückungen führen dazu, dass Menschen ihre Konsumausgaben reduzieren, wobei auch der Kulturkonsum für viele in den Hintergrund rückt. Die teils drastischen Kürzungen öffentlicher Kulturförderung erschweren die Rahmenbedingungen des Kulturbesuchs zusätzlich.

Kultureinrichtungen geraten damit unter einen zunehmenden Druck, ihre Relevanz unter Beweis zu stellen, mehr Publikum zu genieren und

¹ IPSOS März 2025; April 2025a; ZEIT ONLINE 2025.

diversere Bevölkerungsgruppen jenseits des klassischen Kulturpublikums anzusprechen. Denn: je größer und vielfältiger das Publikum, desto stärker die Teilhabe unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen an Kultur und damit auch die Demokratisierung des Kulturangebots. In Zeiten des wachsenden öffentlichen Drucks, der auf der staatlichen Förderung von Kultureinrichtungen lastet, ist die Vergrößerung und Diversifizierung des Publikums eine bedeutende Legitimitätsressource. Kultureinrichtungen mit hoher Reichweite, die häufig und von einer breiten Bevölkerung genutzt werden, haben eine stärkere Argumentationsbasis für öffentliche Förderung.

In Zeiten des wachsenden öffentlichen Drucks, der auf der staatlichen Förderung von Kultureinrichtungen lastet, ist die Vergrößerung und Diversifizierung des Publikums eine bedeutende Legitimitätsressource.

Mehr Besucher*innen bedeutet zudem, dass mehr Menschen Zugang zu Wissen, Geschichte und Kunst haben. Dies unterstützt den Bildungsauftrag dieser Institutionen. Es hilft, Plattformen zur Bildung von Gemeinschaften zu schaffen und Brücken zwischen unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen zu bauen.

Mehr denn je geht es in Zeiten knapper Kassen aber auch um die Ergebnisverbesserung der Einrichtungen. Die Steigerung der Auslastung, der Umsätze und des Eigenanteils an der Finanzierung sind zunehmend geäußerte Forderungen der Fördergeber. Aufgrund weitgehend fixer Kostenstrukturen der meisten Einrichtungen sind kurzfristige Einsparungen jedoch nur bedingt möglich. Umgekehrt verursachen mehr Besuche aber auch kaum zusätzliche Kosten, sodass steigende Besuchszahlen in der Erhöhung des Eigenbeitrags unmittelbar wirksam werden können.

Viele Kultureinrichtungen sind zudem wichtige touristische Anziehungspunkte. Eine hohe Zahl besonders internationaler Tourist*innen kann den kulturellen und wirtschaftlichen Wert einer Stadt oder Region steigern. Indem Kultureinrichtungen helfen, in anderen Bereichen wie Hotellerie, Gaststätten, Verkehr etc. mehr Umsätze zu erwirtschaften, steigern sie ihre sogenannte „Umwegrentabilität“. Zudem hilft Kultur als ein attraktiver Standortfaktor ansässigen Unternehmen, die immer knapperen Arbeitskräfte zu binden.

² Institut für Museumsforschung 2024.

³ Deutscher Bühnenverein 2024; Statista 2024; Statistisches Bundesamt 2024.

Kulturelle Beteiligung nach der Pandemie

Die kulturelle Beteiligung hat sich seit der Pandemie etwas erholt, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß je nach Kultursparte und -einrichtung. Während manche Kulturformen wieder Zuspruch finden, haben zugleich viele Menschen, die in der Pandemie aus dem Kulturkonsum ausgestiegen sind, noch nicht zurückgefunden. Bei der Interpretation der Zahlen ist allerdings zu bedenken, dass die vorliegenden Daten unterschiedlich aktuell sind.

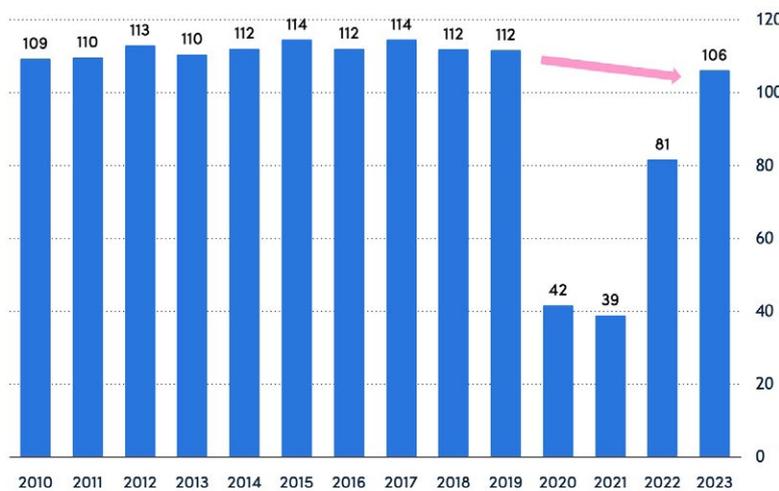


Abbildung 1: Museumsbesuche (in Mio)

Quelle: Institut für Museumsforschung 2024

Museen zeigen eine weitgehende Erholung der Besuchszahlen, die im Jahr 2023 mit ca. 106 Mio. Besuchen fast das Vorkrisenniveau aus 2019 erreicht haben. Allerdings gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Museumssparten. Während beispielsweise Kunstmuseen wieder eine stabile Nachfrage verzeichnen, leiden naturwissenschaftlich-technische oder kulturhistorische Museen weiterhin unter den Besuchsrückgängen.²

Die darstellenden Künste kämpfen hingegen immer noch mit einem massiven Besuchsrückgang.³ Die öffentlichen Theater haben in der Spielzeit 2021/22 mit knapp 10 Mio. Besuchen gerade einmal die Hälfte der Besuche von 2018/19 erreicht. Die freie Theaterszene hat sich noch weniger erholt: Gegenüber den 20,3 Mio. Besuchen, die 2018/19 in die Häuser kamen, waren dies 2021/22 nur 2,6 Mio.

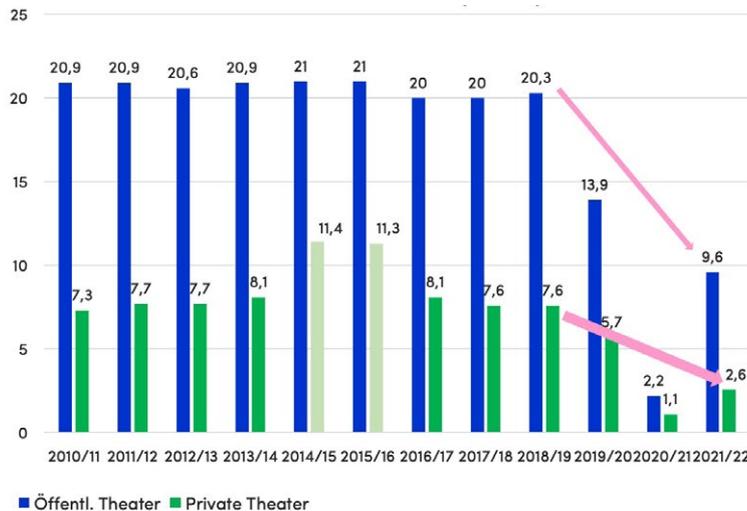


Abbildung 2: Theaterbesuche (in Mio)

Quelle: Deutscher Bühnenverein 2024, Stat. Bundesamt 2024

⁴ Deutscher Bühnenverein 2024; Statista 2024; Statistisches Bundesamt 2024.

Bei der Oper zeigt sich ein ähnliches Bild: Die Zahl der Opernbesuche liegt mit 2 Mio. Besuchen bei nur noch 52 % des Vorkrisenniveaus, während Musicals und Tanzveranstaltungen sich schneller erholen konnten. Die Darstellenden Künste kämpfen weiterhin damit, ihr Publikum nach der pandemiebedingten Zäsur zurückzugewinnen.

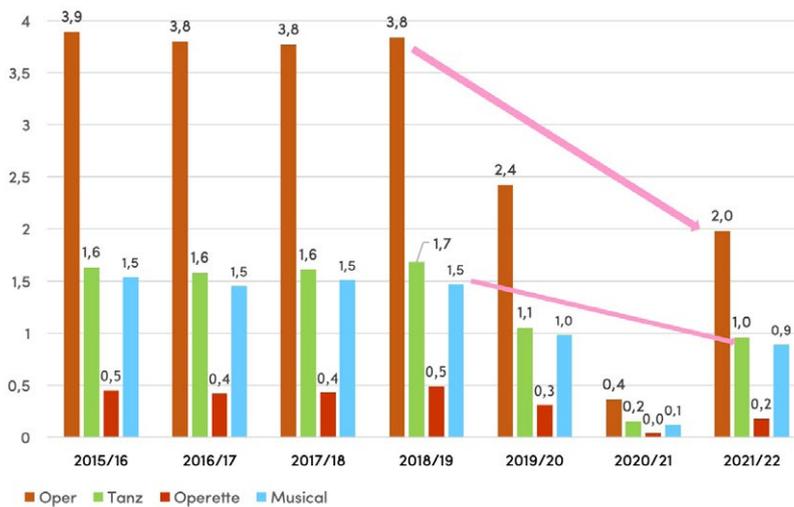


Abbildung 3: Besuchszahlen von Oper, Tanz, Operette und Musicals (in Mio.)

Quelle: Deutsches Musikinformationszentrum 2024, eigene Darstellung

Ähnliches gilt für den Besuch klassischer Konzerte.⁴ In der Spielzeit 2018/19 gab es 5,6 Mio. Besuche öffentlich finanzierter Konzerthäuser. In der Spielzeit 2021/22 war dies mit nur 2,2 Mio. weniger als die Hälfte. Ohnehin

⁵ FFA 2025.

machen Klassikkonzerte nur einen relativ geringen Teil des Konzertgesamt-
publikums aus. Während ca. 60 % der Besuche auf Rock-Pop Konzerte ent-
fallen, sind dies bei der Klassik nur 20 %.

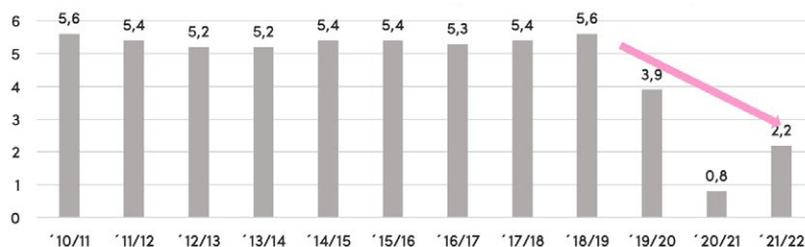


Abbildung 4: Klassik-Konzert-
besuche (öffentl. Häuser, in
Mio.)

Quelle: Deutsches Musik-
informationszentrum (2024),
eigene Darstellung

Das Kino zeigt dagegen eine weit bessere Entwicklung⁵ und verzeichnete
2024 etwa 90 Millionen Besuche. Damit hat es seinen Spitzenplatz als eine
der beliebtesten kulturellen Aktivitäten zurückerobert, bei jedoch schon
wieder rückläufigen Besuchszahlen. Diese liegen 2024 überraschenderweise
deutlich unter dem Jahr 2023 mit 96 Mio. Besuchen ("Barbenheimer"-Ef-
fekt). Ob dies der Beginn eines neuen Abwärtstrends oder nur ein temporä-
rer Rückgang ist, bleibt abzuwarten.

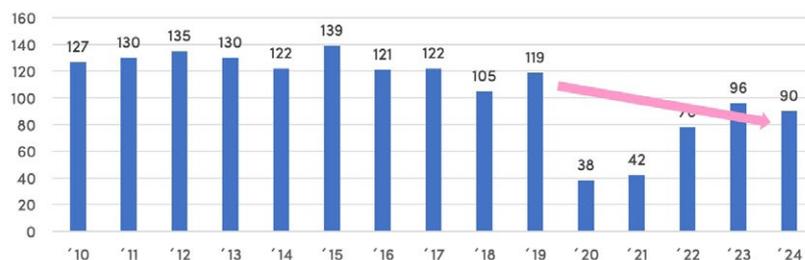


Abbildung 5: Kinobesuche in
Deutschland (in Mio.)

Quelle: FFA 2025, eigene
Darstellung

Jenseits der mehr oder weniger starken Erholung der Kulturbesuche nach
der Pandemie ist langfristig jedoch ein Rückgang oder bestenfalls eine
Stagnation der Besuchszahlen in der Hochkultur zu beobachten. Das gilt
spätestens seit 2015, für einige der dargestellten Sparten aber auch seit 2010.
Allein bei den Klassikkonzerten lässt sich ansatzweise ein leicht positiver
Trend beobachten. Die insgesamt schwierige Entwicklung ist vor dem Hin-
tergrund zu interpretieren, dass sich im gleichen Zeitraum das Angebot
in allen Sparten weiter vergrößert hat und seitens der Museen, Theater,

⁶ vgl. Kliment/Förster 2019 und Kliment 2016.

Konzertanbieter vielfältige Aktivitäten für eine stärkere Publikumsgewinnung entfaltet wurden. Dennoch stagnieren die Besuchszahlen und das Publikum ist in allen hochkulturellen Sparten nach wie vor älter, formal höher gebildet und sozial gehobener als der Durchschnitt der Bevölkerung. Dabei gibt es jedoch teilweise deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Sparten, insbesondere zwischen Museumstypen und öffentlichen vs. freien Theatern.⁶

Besuche, Besucher*innen und Beteiligung anhand des Beispiels Berlin

Die genannten Statistiken beleuchteten die Situation aus der Perspektive der Kultureinrichtungen, die diese Entwicklung in ihren Besuchsstatistiken protokollieren. Der von diesen verzeichnete Anstieg der Besuchszahlen bedeutet jedoch nicht automatisch, dass mehr Besucher*innen in ein Haus kommen, neue Zielgruppen erreicht oder langfristige Publikumsbindungen geschaffen wurden. Dieses wendet den Blick von den Besuchen, wie sie in den Einrichtungen gezählt werden, auf die Anzahl der Besucher*innen in der Bevölkerung, und zu der Frage, wie sich diese nach-pandemische Erholung auf bestimmte Gruppen verteilt. Anhand mehrerer Umfragen unter der Berliner Bevölkerung wird dies beispielhaft verdeutlicht.

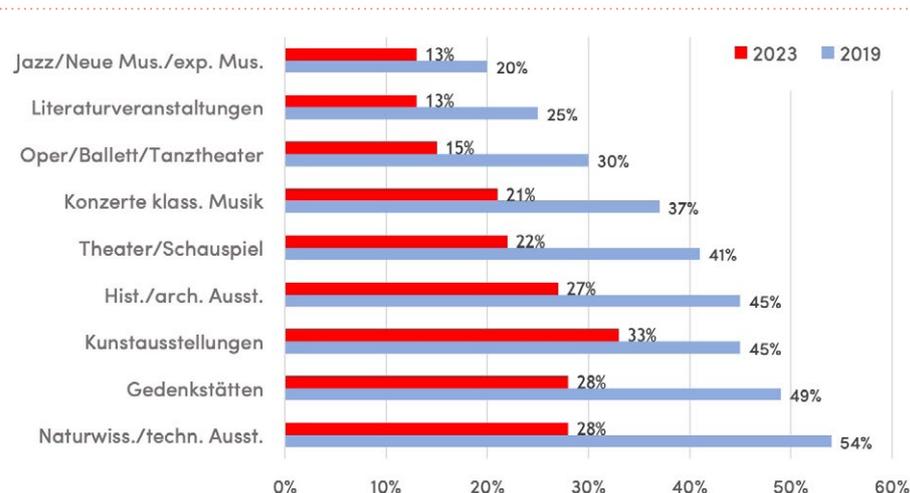


Abbildung 6: Kulturbesucher*innen in 2019 und 2023 (in Prozent der Berliner Bevölkerung.)

Quelle: IKTF Berlin 2023, eigene Darstellung

Abbildung 6 zeigt die Veränderung des Besuchsverhaltens der Berliner Bevölkerung zwischen 2019 und 2023. Dabei werden verschiedene hochkulturelle Angebote hinsichtlich ihrer Nutzung (mind. einmaliger Besuch in dem jeweiligen Jahr) in der Berliner Bevölkerung verglichen.

⁷ Renz 2016.

Die Daten verdeutlichen einen nach wie vor starken Rückgang der Zahlen in 2023 gegenüber 2019 in nahezu allen Bereichen. Besonders auffällig ist der Rückgang bei den Naturwissenschafts- und Technikausstellungen, bei Gedenkstätten, klassischen Konzerten, Theaterveranstaltungen sowie Oper, Ballett und Tanztheater. Kunst- und historische bzw. architektonische Ausstellungen, die jeweils einen Verlust von etwa 12 bis 18 Prozentpunkten verzeichneten, konnten sich etwas stärker erholen. Auch Literaturveranstaltungen und Jazz/Neue Musik/experimentelle Musik verzeichneten einen Rückgang, konnten aber schneller wieder ihr Publikum zurückerobern.

Es hat den Anschein, dass sich auf Ebene der Besuchszahlen der Kulturanbieter die Erholung schneller zeigt als in den Angaben der Bevölkerung über ihre Besuche.

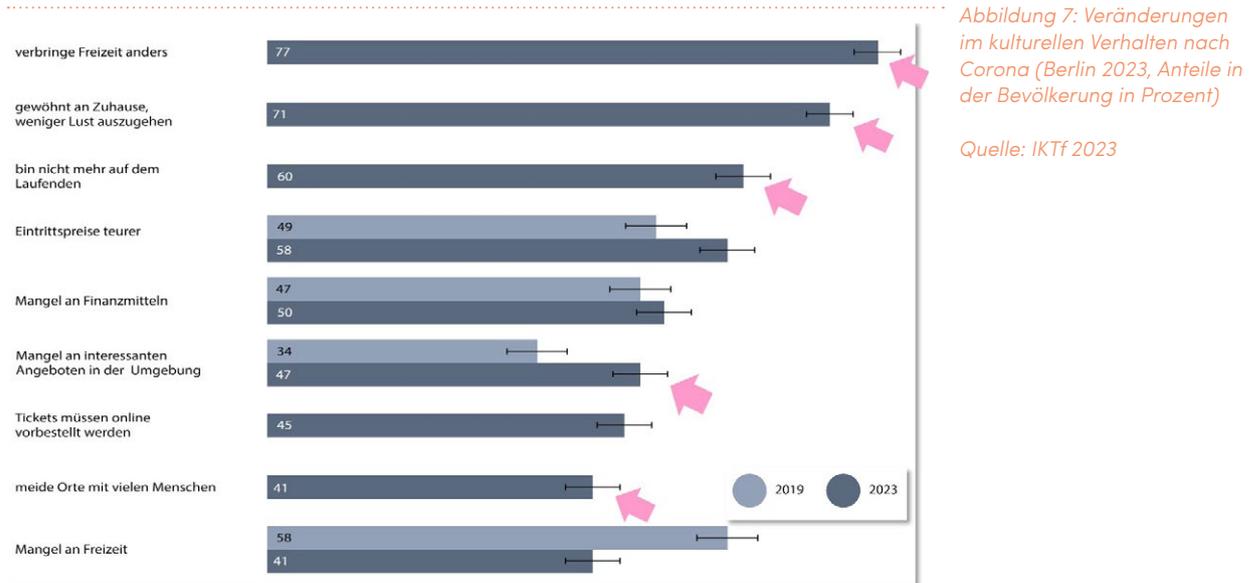
Insgesamt gibt es also eine nach wie vor vorhandene, gravierende Abnahme des kulturellen Engagements der Berliner Bevölkerung. Auffällig ist dabei eines: Vergleicht man diese Werte mit den weiter oben dargestellten Besuchsstatistiken der Einrichtungen, hat es den Anschein, dass sich auf Ebene der Besuchszahlen der Kulturanbieter die Erholung schneller zeigt als in den Angaben der Bevölkerung über ihre Besuche. Der Grund dafür könnte sein, dass die Erholung von einer kulturell besonders engagierten Minderheit der Bevölkerung getragen wird, während das Gros eher zu Hause bleibt.

Barrieren der kulturellen Teilhabe

Offensichtlich nimmt ein signifikanter Teil der Bevölkerung kulturelle Angebote nach wie vor nicht wahr, was die Frage nach den Gründen aufwirft. Bei der Antwort soll differenziert werden zwischen einerseits den Barrieren auf Seiten der (Nicht-)Besucher*innen und andererseits den Hindernissen, die von kulturellen Einrichtungen ausgehen.⁷

Die Barrieren auf Seiten der Besucher*innen sind häufig tief in individuellen, sozialen und psychologischen Strukturen verwurzelt. Einige davon wurden durch die Pandemie und die nachfolgenden, strukturellen wirtschaftlichen Krisen und geopolitischen Bedrohungen verstärkt. Dies geschah allerdings auf eine sehr spezifische Weise, die bestimmte Hindernisse

stark in den Vordergrund geschoben hat, während andere Barrieren davon eher unberührt blieben. Dieses verdeutlicht die nachfolgende Abbildung 7, welche die Bedeutung von Besuchsbarrieren der Berliner Bevölkerung zwischen den Jahren 2019 und 2023 miteinander vergleicht.



Viele Menschen zeigen eine mangelnde Motivation oder schlicht kein Interesse an kulturellen Angeboten. Sie empfinden diese als irrelevant für ihr eigenes Leben oder sehen andere Freizeitaktivitäten als wichtiger an oder haben sich nach der Pandemie daran gewöhnt, weniger auszugehen. Eine Folge dieser Entwicklung ist, dass deutlich mehr Befragte angaben, nicht mehr auf dem Laufenden über kulturelle Angebote zu sein. Ebenso gibt es laut den Befragten weniger interessante Angebote, was darauf hindeutet, dass sich die Erwartungen an Kulturveranstaltungen verändert haben oder der Informationsstand durch die geringeren Besuchsaktivitäten nachgelassen hat, was zu einem Teufelskreis führen kann.

Ein weiterer zentraler Faktor ist der fehlende Zugang zum Kulturbereich im Rahmen der Sozialisation, vor allem durch das Elternhaus, das soziale Umfeld oder die schulische Bildung. Dies führt zu einem Gefühl der Distanzierung oder Gleichgültigkeit gegenüber kulturellen Angeboten. Hinzu kommt die Fremdheit, die viele Menschen gegenüber Kultur empfinden, etwa hinsichtlich Verhaltensweisen oder Inhalten. Oft wissen sie nicht,

⁸ Kliment/Allmanritter 2023.

wie sie sich in kulturellen Räumen verhalten sollen, oder sie empfinden die kulturellen Codes als unverständlich. Dieses Gefühl der Unsicherheit kann zu einer Distanz gegenüber bestimmten kulturellen Kontexten führen. Auch das soziale Umfeld spielt hierbei eine wesentliche Rolle. Wenn Freunde, Familie oder andere Bezugspersonen keine Relevanz in kulturellen Aktivitäten sehen, wird diese Haltung oft übernommen. In praktischer Hinsicht fehlt es – 2023 deutlich häufiger als noch 2019 – an Begleitpersonen zum Besuch, was gerade für jüngere Menschen ein Hindernis sein kann, die auf gemeinschaftliche Aktivitäten besonders großen Wert legen. Dies könnte darauf hindeuten, dass soziale Netzwerke durch die Pandemie geschwächt wurden oder dass eine generelle Unsicherheit gegenüber gemeinsamen Aktivitäten besteht.

Die jüngere Forschung zur Bedeutung von freien Eintritten im Museum hat gezeigt, dass zu hohe Eintrittspreise für die meisten Menschen keine echten Besuchshürden sind.

Weitere individuelle Barrieren können Zeitmangel, gesundheitliche bzw. körperliche Einschränkungen oder familiäre Verpflichtungen sein, die den Zugang erschweren. Relativ gravierend erscheinen in der Liste der Hinderungsgründe finanzielle Hindernisse. Für Menschen mit niedrigem Einkommen stellen selbst vermeintlich günstige oder kostenlose Kulturangebote oft eine Herausforderung dar, da die Nebenkosten, etwa für Anfahrt oder Verpflegung, zusammen mit dem Eintritt selbst dann als untragbar wahrgenommen werden, wenn sie rabattierte Tickets bekommen. Entsprechend werden Eintrittspreise sowie finanzielle Einschränkungen von fast der Hälfte der Befragten als Hürde genannt. Allerdings hat die jüngere Forschung zur Bedeutung von freien Eintritten im Museum gezeigt, dass zu hohe Eintrittspreise für die meisten Menschen keine echten Besuchshürden sind. Sie spiegeln vielmehr ein wahrgenommenes, unattraktives Preis-Leistungsverhältnis des Museumsbesuchs wider, sind aber für die meisten Besucher*innen keine echten Barrieren.⁸ Ein weiterer relevanter Aspekt ist die im Zuge der Pandemie gestiegene Notwendigkeit, Tickets online vorzubestellen. Dies könnte insbesondere ältere oder weniger digital affine Menschen negativ betreffen. Schließlich zeigt sich seit der Pandemie eine deutliche Tendenz zur Vermeidung großer Menschenmengen, speziell unter älteren Menschen. Dies lässt darauf schließen, dass das Sicherheitsbedürfnis weiterhin hoch ist und sich auf die kulturelle Teilhabe auswirkt.

Neben diesen individuellen Barrieren gibt es auch erhebliche Hürden, die von den Kultureinrichtungen ausgehen. Sie tragen durch ihre Strukturen und Angebote oftmals unbewusst dazu bei, Menschen vom Besuch abzuhalten. Ein zentraler Punkt ist die elitäre Wahrnehmung von Kultur. Viele Kultureinrichtungen wirken durch ihre eindrucksvolle Architektur oder anspruchsvolle Programmgestaltung einschüchternd und abgehoben. Sie vermitteln das Gefühl, dass Kultur primär für eine gebildete oder wohlhabende Elite gedacht ist, was auf das Fremdheitsgefühl der Nicht-Besucher*innen einzahlt. Gleichzeitig sind kulturelle Angebote oft schwer erreichbar, insbesondere in ländlichen Regionen. Menschen mit Behinderungen stoßen zudem auf Barrieren wie unzureichende Infrastruktur oder fehlende barrierefreie Kommunikation, was ihre Teilnahme weiter erschwert.

Viele Kultureinrichtungen wirken durch ihre eindrucksvolle Architektur oder anspruchsvolle Programmgestaltung einschüchternd und abgehoben.

Auch die Art, wie Kultur kommuniziert wird, kann für viele Menschen ein Hindernis darstellen. Häufig sind die Sprache und Präsentation schwer verständlich und setzen ein gewisses Vorwissen voraus. Dies verstärkt die Hemmschwelle, insbesondere bei Menschen, die sich kulturell weniger gebildet oder integriert fühlen. Fehlen dann noch inklusive Vermittlungsformate, die spezifische Zielgruppen wie Kinder, ältere Menschen oder Menschen mit Migrationshintergrund ansprechen, fühlen sich Menschen nicht ausreichend eingeladen.

Diese beiden Ebenen – die individuellen Barrieren und die institutionellen Hürden – wirken zusammen und verstärken sich gegenseitig. So kann beispielsweise ein geringes kulturelles Kapital aufseiten der Besucher*innen auf eine elitäre Programmgestaltung oder -kommunikation treffen, was den Zugang für kulturell Fernstehende nahezu unmöglich macht. Kulturelle Teilhabe darf deshalb nie isoliert betrachtet werden, sondern bedarf einer ganzheitlichen Analyse.

Zusammenfassend verdeutlichen die Daten, dass die Pandemie nachhaltige Auswirkungen auf das Freizeit- und Kulturverhalten der Menschen hat. Dies dürfte nicht nur für die Berliner Bevölkerung gelten.

⁹ Renz/Tewes-Schünzel 2021, S. 91.

Lebensstile und ihre Auswirkungen auf das kulturelle Verhalten

Die sich anschließende Frage ist, wie sich diese Besuchshürden in der Bevölkerung niederschlagen. Betreffen sie alle Publikumsgruppen in gleicher Weise oder konzentrieren sie sich in bestimmten Segmenten? Dies kann mit Hilfe eines Blicks auf die verschiedenen Lebensstilgruppen in Berlin und ihre jeweilige veränderte Kulturnutzung beantwortet werden. Lebensstile beschreiben Muster von Werten, Interessen und Alltagsverhalten, die über klassische Merkmale wie Alter, Einkommen oder Bildungshintergrund hinausgehen. Sie helfen, kulturelle Vorlieben und soziale Orientierung besser zu verstehen. Gunnar Otte, der eine differenzierte Lebensstiltypologie vorgelegt hat, ordnet in seiner Typologie Menschen anhand objektiver Lebenslagen (wie z.B. Einkommen) und subjektiver Wertorientierungen ein. Die nachstehende Abbildung 8 zur Lebensstiltypologie ist entlang zweier Dimensionen organisiert: dem materiellen Ausstattungsniveau und dem Modernitätsgrad. Das materielle Ausstattungsniveau beschreibt den Einfluss ökonomischer oder bildungsabhängiger Ressourcen auf die Lebensführung, während der Modernitätsgrad zeigt, welche Rolle traditionelle Werte, Normen und Trends für das Leben spielen. Diese Kombination ergibt neun verschiedene Lebensstilgruppen. In Hinblick auf Kulturbesuche lässt sich allgemein festhalten: Mit steigendem Modernitätsgrad erhöht sich die Präferenz für popkulturelle Angebote, mit steigendem Lebensstil die für öffentliche Kulturangebote.⁹

		←Modernitätsgrad →		
		Traditionell-Konservativ	Teil-Modern	Modern-Alternativ
← Materielles Ausstattungsniveau →	Gehoben	Konservativ-Gehobene 6 % Besitzbürgertum -48%	Liberal-Gehobene 14 % Bildungsbürgertum -37%	Innovativ-Reflexive 5 % Akademische Avantgarde -32%
	Mittel	Konventionalisten 9 % Tradition des Kleinbürgertums -57%	Aufstrebende Mittelschicht 16 % Zentriertheit Berufskarriere, Familie -35%	Hedonisten 11 % Genuss- und Konsumorientierung -34%
	Niedrig	Bodenständig-Traditionelle 10 % Tradition, Facharbeit, Bescheidenheit -56%	Heimzentrierte 13 % familienzentriert, Massenkultur -47%	Unterhaltungssuchende 7 % Erlebniskonsum, materielle Statussymbole -33%

Abbildung 8: Rückgang des Besuchsverhaltens nach Lebensstilgruppen (Anteile der Berliner Bevölkerung 2023)

Nach Otte, Gunnar: Weiterentwicklung der Lebensstiltypologie, Version 2019. Mainz; IKTF 2023, eigene Darstellung

¹⁰ IKTf 2023.¹¹ vgl. ebd.¹² ebd.

Die Farbgebung in der Tabelle zeigt, welche Gruppen regelmäßig kulturelle Angebote wahrnehmen. Während die „Liberal-Gehobenen“ und „Reflexiven“ als Kerngruppe der Kulturbesucher*innen fungieren, besuchen die „Konventionalisten“ und „Aufstiegsorientierten“ Kultur nur gelegentlich. Die „Bodenständig-Traditionellen“, „Heimzentrierten“ und „Unterhaltungssuchenden“ hingegen meiden klassische Kulturangebote weitgehend.¹⁰ Des Weiteren zeigen die roten Pfeile in der Tabelle die Rückgänge beim Kulturbesuch im Zeitraum 2019 bis 2023. Die Pandemie wirkte sich dabei unterschiedlich auf die Lebensstilgruppen aus. Sie hat insbesondere, aber nicht nur, das Besuchsverhalten von solchen Gruppen negativ beeinflusst, die ohnehin kaum in die Einrichtungen gekommen sind und Kulturangeboten distanzierter gegenüberstehen (weißer Hintergrund).¹¹

Der Besuchsaufschwung nach der Pandemie konzentriert sich auf eine zahlenmäßig recht kleine Gruppe von kulturbegeisterten Stammesbesucher*innen.

Mit dem Schrumpfen dieser Gruppen und ihrer materiellen Lage und Wertorientierung wurde die Diversität im Kulturpublikum deutlich zurückgeworfen. Zugleich deuten die Rückgänge darauf hin, dass selbst bildungsorientierte und kulturell affine Gruppen ihr Besuchsverhalten nach unten angepasst haben. Die Veränderungen in den dunkelblauen Segmenten von ca. jeweils 1/3 weniger Besucher*innen sind insofern besonders schwerwiegend, als damit gerade die besonders häufigen Kulturgänger*innen ausfallen, was sich in den Besuchszahlen der Einrichtungen besonders nachteilig bemerkbar macht. Gleichzeitig lässt sich auf Basis dieser Zahlen schlussfolgern, dass sich der Besuchsaufschwung nach der Pandemie auf eine zahlenmäßig recht kleine Gruppe von kulturbegeisterten Stammesbesucher*innen konzentriert.¹² Der Aufschwung, so die Schlussfolgerung, steht damit auf vergleichsweise wackeligen Beinen.

Szenarien für die Zukunft

Die Pandemie hat eine breite Veränderung des kulturellen Besuchsverhaltens ausgelöst, besonders stark in jenen Gruppen, die sich durch eine starke Orientierung an Tradition, konventionellen Lebensmodellen und Hochkulturferne auszeichnen.

¹³ L'Oeil du Public 2024, S. 20ff.

Die sich daran anschließende Frage ist, wie es in der Zukunft weitergeht: In einem „Negativ-Szenario“ wäre die derzeitige Erholung der Besuchszahlen als ein vorübergehender, post-pandemischer Nachholeffekt zu betrachten, der bald wieder abflaut. Zudem, so die These, werden die aktuell höheren Besuchszahlen langfristig nicht vom Stammpublikum allein getragen werden können, zumal sich das Zurückziehen ins Private in großen Teilen des Publikums verfestigt zu haben scheint. In Verbindung mit der wirtschaftlichen Unsicherheit, einer verstärkten Konsumzurückhaltung im Freizeitbereich und weiteren fiskalischen Kürzungen im Kulturangebot wäre bald mit wieder nachlassenden Kulturaktivitäten in der Bevölkerung zu rechnen.

Ein „Positiv-Szenario“ würde demgegenüber davon ausgehen, dass sich die bisherigen Erholungstendenzen auf breiter Basis spartenübergreifend fortführen, da das derzeitige Kulturangebot weiterhin eine breite gesellschaftliche Unterstützung genießt, die überdies bemerkenswerterweise recht unabhängig vom persönlichen Kulturbesuch ist. Zudem zeigt sich nach wie vor eine gestiegene Ausgabebereitschaft vor allem unter den Stammgästen der Kultureinrichtungen.¹³ Diese sind finanziell eher gehoben und damit von wirtschaftlich schwierigen Zeiten häufig weniger betroffen. Sie bleiben daher stabil in ihrem Besuchsverhalten. Im Zuge einer mittelfristig zu erwartenden wirtschaftlichen Erholung dürfte sich auch die finanzielle Lage vieler Kultureinrichtungen entspannen. Das könnte auch zu einer optimistischeren Grundstimmung und mehr Ausgabebereitschaft in der Bevölkerung beitragen.

Für alle Einrichtungen gilt die Herausforderung, sowohl bestehende Besucher*innen enger an sich zu binden als auch neue Zielgruppen zu erschließen.

Wahrscheinlich wird die zukünftige Entwicklung irgendwo zwischen diesen beiden Szenarien verlaufen. Dabei bleibt die Vermutung, dass das Vor-Corona-Niveau kultureller Beteiligung in vielen Bereichen nicht mehr erreicht werden kann. Dies wird dazu führen, dass schwache Auslastungen in einigen Kultureinrichtungen bzw. Sparten in Zukunft bestehen bleiben. Für alle Einrichtungen gilt deshalb die Herausforderung, sowohl bestehende Besucher*innen enger an sich zu binden als auch neue Zielgruppen zu erschließen. Dies erfordert eine vielseitige Strategie, die im zweiten Teil dieses Beitrags genauer erläutert wird. Dieser erscheint im Juli 2025 auf kulturmanagement.net.

LITERATUR

- Allmanritter, Vera/Kliment, Tibor/Nörenberg, Britta (2023):** Kein Eintritt = anderes Museumspublikum? Ergebnisse repräsentativer Besucher*innenbefragungen in 15 landesgeförderten Museen beim eintrittsfreien Museumssonntag in Berlin. In: Kultur Management Network Magazin. Mai/Juni 2023. Nr. 172. S. 32-40. <https://bit.ly/km2306pdf>.
- Deutscher Bühnenverein (2024):** Theaterstatistik 2021/2022. 57. Ausgabe. Köln.
- Deutsches Musikinformationszentrum (2024):** Veranstaltungen und Besuchszahlen des öffentlich finanzierten Musik- und Tanztheaters. Spielzeiten 2001/02 bis 2021/22. 10/2024. <https://miz.org/de/statistiken/veranstaltungen-besuche-musiktheater-tanz>.
- FFA (2025):** Das Kinojahr 2024. <https://www.ffa.de/marktdaten.html>.
- IKTf (2023):** Kulturelle Teilhabe in Berlin 2023. Alles wieder beim Alten? Kulturbesuche und künstlerisch-kreative Freizeitaktivitäten im Nachgang von COVID-19. Schriftenreihe Kultursoziologie des Institut für Kulturelle Teilhabeforschung (IKTf), Nr. 3. Berlin.
- IKTf (2020):** Kulturelle Teilhabe in Berlin 2019. Schriftenreihe Kultursoziologie des IKTf, Nr. 1, Berlin.
- Institut für Museumsforschung (2024)** Museen sind beliebt – und wichtige wirtschaftliche Standortfaktoren. Pressemitteilung vom 12.12.2024. <https://www.preussischer-kulturbesitz.de/pressemitteilung/artikel/2024/12/12/museen-sind-beliebt-und-wichtige-wirtschaftliche-standortfaktoren.html>.
- IPSOS (März 2025):** Happiness Index 2025: Germany drops to lowest level ever. Hamburg. <https://www.ipsos.com/de-de/ipsos-happiness-index-2025-deutsche-so-ungluecklich-wie-nie-zuvor>.
- IPSOS (April 2025):** Sorgen der Deutschen im internationalen Vergleich. Hamburg. <https://www.ipsos.com/de-de/deutsche-beurteilen-die-lage-der-nation-so-pessimistisch-wie-nie-zuvor>.
- Kliment, Tibor (2016):** Das Publikum von Theater und Oper. Soziale Zusammensetzung und die Wirksamkeit von Zugangshürden. In: [www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_3124/kind_0/index.html). http://www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_3124/kind_0/index.html.
- Kliment, Tibor und Vera Allmanritter (2023):** Wenn der Eintritt im Museum gratis wird. Wegfall einer zentralen Besuchshürde oder nur Verbesserung des Preis-Leistungsverhältnisses? In: Kulturpolitische Mitteilungen III/2023, Nr. 182. S. 81–83.
- Kliment, Tibor/Förster, Barbara (2019):** Nicht-Besucherbefragungen in der freien Szene. Publikumsgewinning und Schlussfolgerungen für die Kulturpolitik am Bsp. der Stadt Köln. In: Kulturpolitische Mitteilungen, II/2019, 165, 69–71.
- L' Oeil du Public (2024):** Kulturbesuche und Museumsbesuche in Deutschland. Lausanne.
- Renz, Thomas und Tewes-Schünzel, Oliver (2021):** Nicht-Besucher:innenforschung revolutionieren? Lebensstile als neuer Zugang zur Erklärung von Kultureller Teilhabe, in: Kultur Management Network Magazin. November/Dezember 2021. Nr. 163. S. 88–95. <https://bit.ly/km2112pdf>.
- Renz, Thomas (2016):** Nicht-Besucherforschung. Bielefeld: transcript.
- Statista (2024):** Target audience: Concert & music festival goers in Germany. 11/2024.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2024):** Zeitverwendung für Kultur und kulturelle Aktivitäten in Deutschland. Sonderauswertung der Zeitverwendungserhebung 2022. Bonn.
- ZEIT ONLINE:** <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2024-12/umfrage-deutschland-sorgen-krisekompetenz-politik>.

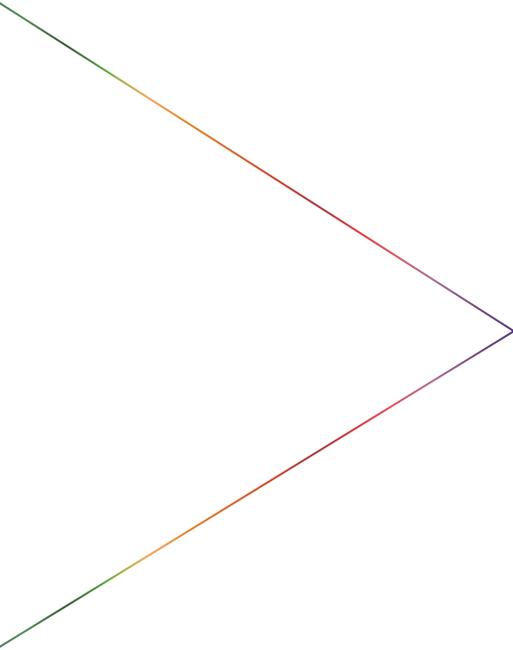


Dr. Tibor Kliment, geb. 1960, seit 2003 Professor für Medien- und Kulturmarketing an der Rheinischen Fachhochschule Köln. Fachliche Schwerpunkte sind das Medien- und Kulturmarketing, Kommunikationsplanung sowie die empirische Publikumsforschung. Er berät Museen, Theater und Filmwirtschaft im Marketing und Audience Development.

Kontakt: Tibor.Kliment@t-online.de

Viele Köche veredeln den Brei

Eine Kolumne von Jérôme Jussef Lenzen



„Nach Feierabend auch noch Politik machen? Nein das geht nicht, das wird mir zu viel. Ich bin doch schon Künstlerin.“

Auch wenn dieses Zitat zunächst einen anderen Eindruck vermittelt: Es ist etwas in Bewegung! Das Zitat stammt aus einer Veranstaltung, die ich auf dem Heimweg im Zug aus Dortmund reflektiere. Der Kulturort Depot hatte mich und Georg Blokus von der School of Political Hope zum Discursive Dinner eingeladen. Die Überschrift lautete: Wie funktioniert kommunale Kulturpolitik? Soweit, so normal. Das Besondere in Dortmund war das Format: Parallel zu unserem Input-Vortrag wurde geschnippelt und gekocht; Freie Szene, Verwaltung und Politik saßen gemeinsam zu Tisch. Pünktlich zum Hauptgang präsentierten wir unsere Thesen für die anschließende Diskussionsrunde. Besonders polarisiert hat dabei der Aufruf zu mehr politischem Engagement:

„Wer heute Kultur retten will, muss Politik machen – nicht nur Kunst. In Parteien aktiv werden und für den Stadt- oder Kommunalrat kandidieren, sollte unser neues Hobby werden. Nicht, um Politiker*in zu werden, sondern um kulturpolitisches Kapital aufzubauen und mitzubestimmen.“

Vor Augen hatte ich das berühmte Gemälde Jörg Immendorfs: Ein Maler steht im Atelier, jemand reißt die Tür auf. Draußen zieht eine Demonstration vorbei. Darunter die Frage: „Wo stehst Du mit Deiner Kunst, Kollege?“ Einige Teilnehmende des Discursive Dinner hatten womöglich ein anderes Bild vor Augen. Zum Beispiel das eines langen Arbeitstages im Atelier, einer anschließenden Fahrradfahrt quer durch die Stadt, dann einer Backstation bei Aldi, um schnell etwas Essbares zu besorgen, um schließlich bis spät in den Abend hinein eine politische Ortsverband-Sitzung zu ertragen. „Ich habe Parteiarbeit gemacht, es war furchtbar, man wird schnell vom System gefangen genommen“¹, zitierte der Nordstadtblogger eine Teilnehmerin in der Berichterstattung über das Event. Ich

¹ *Wer entscheidet was gefördert wird? Antworten zwischen Fördertöpfen und Kultursalat* - Nordstadtblogger (zuletzt abgerufen 22.05.2025).

² Hier bietet die Bundesakademie Wolfenbüttel neuerdings eine Qualifizierung an: <https://www.bundesakademie.de/programm/details/kurs/ku25-241/>.

gebe zu, Parteiarbeit ist tatsächlich nicht immer vergnügungssteuerpflichtig. Aber in Anbetracht der Herausforderungen unserer Gegenwart ist Feierabend auch keine Alternative. Darüber waren sich bei der Diskussion in Dortmund alle einig.

Die Liste an Themen für notwendige Lobbyarbeit ist lang: gegen Kürzungen oder für wichtige Sanierungen unserer Spielstätten zu Gunsten von Barrierefreiheit und Brandschutz, für die Diversifizierung von Programm und Personal oder für die Transformation hin zu nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Betrieben. Und über allem schwebt der Einsatz für eine wehrhafte Demokratie. Wenn wir uns als Kulturarbeiter*innen darauf verlassen, dass andere für uns die notwendige kulturpolitische Arbeit für diese Themen übernehmen, können wir lange warten. Glücklicherweise veranstalten immer mehr Szenevertretungen und Verbände neuerdings Formate wie jenes in Dortmund: Fortbildungen zu (kommunal-)politischer Arbeit. Politische Prozesse erst einmal zu verstehen, ist die notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Engagement. In den vergangenen Monaten häufen sich auch bei mir die Anfragen. Aus den zahlreichen Gesprächen in Diskussionsrunden und insbesondere beim Bier im Anschluss kann ich ein erfreuliches vorläufiges Fazit ziehen: Es ist etwas in Bewegung! Die Anzahl der kulturpolitisch Aktiven steigt, mehr und mehr treten in Parteien ein und wagen sich an die vermeintlich spröde Materie von Ausschusssitzen, Beschlussvorlagen und Änderungsanträgen.

Zum Glück, denn mehr Fachkundige in der Kulturpolitik sind notwendiger denn je. Dazu gehört, dass wir nicht nur Formate brauchen, bei denen das politische Handwerkszeug an Akteur*innen aus Kunst und Kultur vermittelt wird. Wir brauchen auch Formate, bei denen Kunst- und Kulturarbeit mit ihren Besonderheiten, Herausforderungen und Bedürfnissen an die Politik vermittelt wird. Denn wenn wir ein Defizit an politischem Know-how in der Kultur feststellen, müssen wir ebenfalls ein Defizit vice versa in der Politik diagnostizieren. Nur wenn Kulturpolitiker*innen eine genauere Kenntnis über Arbeitsprozesse, Abläufe und Produktionsbedingungen erhalten, können sie ihre politische Arbeit effektiv ausführen. Veranstaltungen wie das Discursive Dinner in Dortmund sind das beste Beispiel, wie ein solches Format gelingen kann: Gemeinsam kochen und dabei erklären, wozu Probebühnen benötigt werden, warum Atelierraum mit Lagerflächen gedacht werden muss oder was eigentlich ein Tanzboden ist.

Ein neues Bild steht mir vor Augen: Ein Rathaus von außen, davor stehen Kulturarbeiter*innen, eine*r reißt die Tür weit auf: Wo stehst Du mit Deiner Politik, Kollege?



Jérôme Jussef Lenzen ist ungeduldig. Deswegen versucht er als Kulturarbeiter an der Schnittstelle zwischen Vermittlung, Management und Politik die Weichen auf Zukunft zu stellen. Sein aktueller Arbeitsschwerpunkt liegt auf den Herausforderungen von Kulturellem Erbe im Kontext der postmigranti-schen Gesellschaft sowie Audience Development.



Anzeige

PROJEKTFÖRDERUNG

unser Leitfaden zu Anträgen und Management von Fördermitteln



 Kultur Management Network

Job finden und für die Zukunft vorsorgen

Egal ob Praktikum, Nebenjob oder Berufseinstieg: Mit täglich über 300 aktuellen Jobs ist der Stellenmarkt Kulturmanagement dein idealer Karrierebegleiter.



Wie sich Kulturarbeit in ländlichen Räumen gestalten lässt, wird oft aus städtischer Perspektive diskutiert. Dabei bringen gerade ländliche Regionen eigene Stärken, Herausforderungen und Denkweisen mit. Bernward Tuchmann (Geschäftsführer INTHEGA e.V. und Kulturberater) und Dr. Markus Morr (Fachdienstleiter Kultur Marburg-Biedenkopf) arbeiten seit vielen Jahren kulturpolitisch in diesen Räumen – mit einem geografischen Blick. Im Gespräch mit Dirk Schütz erklären sie, wie Raumwahrnehmung Kulturarbeit verändern kann, warum kulturelle Teilhabe neue Infrastrukturen braucht – und warum Ehrenamt nicht einfach da ist, sondern gestaltet werden muss.

Ländliche Räume sind keine kulturelle Provinz

Das Gespräch führte Dirk Schütz

DS: Lieber Bernward, lieber Markus, ihr habt beide einen ungewöhnlichen Hintergrund für den Kulturbereich: Ihr seid studierte Geografen. Was bringt ihr dadurch Besonderes in eure Arbeit im Kulturbetrieb ein?

Markus Morr: Ich habe Geografie und Kulturwissenschaften im Doppelstudium gemacht – das ließ sich damals gut kombinieren. Geografie, vor allem mit kulturgeografischem Fokus, hat mir geholfen, Dinge strukturiert und in räumlichen Zusammenhängen zu sehen. Dieses analytische Denken nutze ich in der Kulturarbeit oft: Als wir zum Beispiel die Jury für das Aller.Land-Projekt vor Ort hatten, konnten wir der Jury plastisch verdeutlichen, wie groß unser Landkreis ist: Darin fänden mehrere Großstädte wie unter anderem Köln, Düsseldorf, Frankfurt und Mainz Platz. Solche Relationen eröffnen neue Perspektiven.

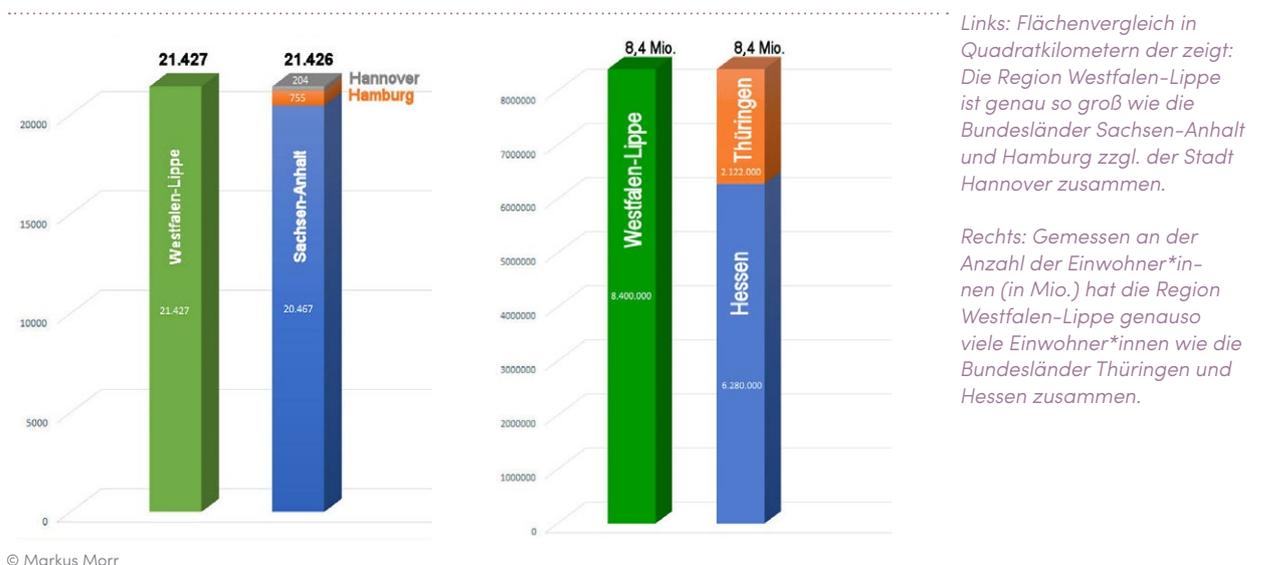
Bernward Tuchmann: Struktur ist ein gutes Stichwort. Bereits in der Schule haben mich am Erdkundeunterricht das Analytische und die Raum-

wahrnehmung fasziniert. Diese geografische Perspektive erlaubt mir insbesondere in meinungsaufgeladenen Debatten im Kulturbereich einen strategischen Rückzug: Worum geht es hier eigentlich, wenn man den Raum von außen betrachtet? Denn wie Markus es bereits sagte: Größenverhältnisse können ganz neue Perspektiven schaffen: So leben beispielsweise fast genauso viele Menschen in Westfalen wie in Österreich – zwischen acht und neun Millionen. Aber während Österreich eine Nation ist, ist Westfalen (nur) ein Teil eines Bundeslandes – und wird kaum als eigenständiger, gewachsener Raum wahrgenommen. Raumwahrnehmung hat demnach auch stark mit Mentalität, Sichtbarkeit und Struktur zu tun.

DS: Geografie wirkt also eher strukturierend, während Kulturarbeit oft emotionalisiert und stark geprägt von persönlichen Vorlieben ist. Wie bringt ihr diese unterschiedlichen Logiken zusammen – besonders in Bezug auf ländliche Räume?

MM: Für mich geht das Hand in Hand. Vor allem im politischen Umgang hilft mir die geografische Denkweise enorm, denn Vergleiche und Zahlen schaffen Verständnis: Wenn man etwa weiß, dass rund jeder Fünfte kulturell aktiv ist, bedeutet das bei 250.000 Einwohnenden plötzlich 50.000 Kulturschaffende, die man auch als potenzielle Wähler*innen erreichen kann. Solche Perspektiven bringen wir gezielt ein – das ergänzt sich sehr gut.

BT: Für übergeordnete Themen wie Kulturplanung sollte man Einzelinteressen zurückstellen können und ein Gesamtbild entwickeln. Viele wünschen sich Partizipationsprozesse – das ist verständlich, aber man



muss wissen: Sie sind nicht automatisch besser oder demokratischer als andere Verfahren, sondern funktionieren einfach anders. Ihre Stärke liegt darin, dass sie neue Perspektiven eröffnen und Menschen einbinden, die bisher nicht sichtbar waren. Und oft sind es gerade die, die vorher nichts mit Kulturpolitik zu tun hatten, die sich über ihre Beteiligung freuen. Echte Partizipation heißt demnach nicht, alle Einzelwünsche zu erfüllen, sondern dass gemeinsam tragfähige Strukturen entstehen. Dabei sind Enttäuschungen normal, dessen muss man sich bewusst sein.

Diese Prozesse zeigen auch regionale Unterschiede, die häufig geografisch begründet sind. Strukturen alter Zechenstädte, wie wir sie etwa im rheinisch-westfälischen Industriegebiet haben, unterscheiden sich etwa deutlich von jenen historisch gewachsener Universitätsstädte – auch in den Mentalitäten: Im Ruhrgebiet reagieren die Leute pragmatischer auf Rückschläge, während in traditionellen Akademiker*innenstädten eine Fehleranalyse wochenlang dauern könnte. Für mich macht genau dieser übergeordnete Blick die Arbeit bei der INTHEGA so spannend. Durch diese Arbeit sehe ich außerdem, wie unterschiedlich die sogenannten ländlichen Räume tatsächlich sind. Um diese Unterschiede sichtbar zu machen und mit geografischem Blick kulturelle Räume neu und strategischer zu denken, veröffentlichen wir – übrigens als einziger Kulturverband – eine Deutschlandkarte mit der Verortung unserer Mitgliedskommunen. Viele stehen überrascht davor – weil sie Deutschland so noch nie betrachtet haben.



Deutschlandkarte mit Übersicht zu den Standorten der INTHEGA-Gastspielhäuser

© INTHEGA 2025

¹ Der Deutsche Landkreistag etwa spricht davon, 75 Prozent der kommunalen Aufgabenträger, 96 Prozent der Fläche und 68 Prozent der Bevölkerung zu vertreten – was auch Kreise wie Recklinghausen mit über 600.000 Einwohnern umfasst. Der Thünen-Ansatz kommt zu einem anderen Bild: Dort gelten 267 von 361 Kreisregionen als ländlich – mit 47 Millionen Menschen auf 91 Prozent der Fläche.

MM: Daran kann man auch sehen: Welche Region ist aktiv? Wo passiert was? Wo gibt es Förderung? Es ist hochspannend, wie unterschiedlich das in Deutschland ausgeprägt ist.

DS: „Den“ ländlichen Raum gibt es so also nicht. Was wären aus eurer Sicht sinnvolle Kriterien für eine Definition?

MM: Eine einheitliche, wissenschaftlich belastbare Definition gibt es nicht. Verschiedene Institutionen arbeiten mit unterschiedlichen Ansätzen.¹ Bei fast allen Definitionen wiederholt sich aber: geringe Siedlungsdichte, ein höherer Anteil an Land- und Forstwirtschaft und eine Lage abseits größerer Zentren. Letzteres ist allerdings wieder eine stadtzentrierte Perspektive, der ich nicht uneingeschränkt zustimmen würde. Auch die Vorstellung von kleinteiliger, mittelständischer Wirtschaftsstruktur ist aus meiner Sicht im Wandel. Eine abschließende Definition wäre ein Gespräch für sich – allerdings auch ohne allgemeingültiges Ergebnis.

„Bürgerhäuser, Stadthallen oder Kulturhäuser übernehmen viele Funktionen: Sei es für Gastspiele, aber auch Flohmärkte oder Hochzeiten. Diese Häuser sind demnach gesellschaftliche Mittelpunkte.“

Bernward Tuchmann

DS: Die Definition ländlicher Räume geschieht demnach meist quantitativ, wobei kulturelle Werte oder Begriffe kaum eine Rolle spielen. Was würdet ihr sagen – was macht ländliche Räume aus kultureller Sicht besonders?

BT: Es gibt – unseren Verbandserfahrungen nach – einen anderen Gemeinschaftsbegriff. Gerade in kleineren Kommunen haben wir z. B. während der Corona-Krise gesehen, dass Kulturorte oft auch soziale Zentren sind. Bürgerhäuser, Stadthallen oder Kulturhäuser übernehmen viele Funktionen: Sei es für Gastspiele, aber auch Flohmärkte oder Hochzeiten. Diese Häuser sind demnach gesellschaftliche Mittelpunkte. Da das gesellschaftliche Leben an einem Ort gebündelt stattfindet, verändert sich vieles: Die Leute kennen sich untereinander. Das ist in kleinen Städten oder Gemeinden völlig anders als in anonymen Großstadtkontexten. Das wirkt sich auch auf das Programm aus, was zudem deutlich publikumsorientierter ist, weil das Angebot – anders als in Großstädten – begrenzt ist. Das muss also sitzen, gerade bei den sehr begrenzten Budgets unserer Mitgliedsbühnen. Wenn Gastspiele floppen, kann man dies nicht nachträglich künstlerisch oder

dramaturgisch begründen. Das zwingt zu einer viel stärkeren Orientierung am Publikum und an der Akzeptanz vor Ort.

MM: Ein wichtiger Aspekt ist auch die Wohnstruktur. In den Speckgürteln großer Städte – etwa rund um Frankfurt oder in NRW – sind viele Dörfer reine Wohn- und Schlafstätten, ohne gewachsenen Bezug zur Ortsgeschichte. Ganz anders in ländlichen Räumen: Dort befinden sich oft noch funktionierende originäre Strukturen. In ostdeutschen Regionen kommt hinzu, dass es teilweise keine weiterführenden Schulen vor Ort mehr gibt – das verursacht große Herausforderungen und wirkt sich direkt auf die Kulturarbeit aus. Angebote, die in stadähnlichen Räumen funktionieren, laufen dort womöglich nicht. Ich stimme Bernward also völlig zu: Egal, was ich kulturell plane, ich muss sicherstellen, dass die Menschen vor Ort auch angesprochen werden. Ich erinnere mich an einen Kulturmanager aus Darmstadt, der mir erklären wollte, wir müssten Kultur so machen, dass Leute aus dem Rhein-Main-Gebiet nach Mittelhessen kommen. Das ist der falsche Ansatz! Kulturarbeit in ländlichen Räumen muss zuerst für die Menschen vor Ort da sein! Sonst entsteht ein Defizit, das niemand ausgleicht. Und dafür braucht es Mut für Experimente, aber auch finanzielle Rückendeckung. Umso wichtiger ist es, dort zu handeln, wo es noch geht und bevor weitere Strukturen wegbrechen.

„Kulturarbeit in ländlichen Räumen muss zuerst für die Menschen vor Ort da sein! Sonst entsteht ein Defizit, das niemand ausgleicht. Und dafür braucht es Mut für Experimente, aber auch finanzielle Rückendeckung.“

Markus Morr

DS: In den bisherigen öffentlichen Debatten stehen oft die Defizite ländlicher Räume im Fokus. Aber liegt nicht genau dort auch ein großes Potenzial für Kulturentwicklung?

MM: Unbedingt. Ein zentrales Potenzial sind bezahlbare Räume: In ländlichen Regionen gibt es Höfe, alte Gebäude, die etwa Kreative oft sogar mit Förderzuschüssen über Programme wie LEADER kaufen und kulturell nutzen können. Aber das funktioniert nur, wenn auch die Infrastruktur mitspielt: Bei Breitband und Mobilität gibt es noch Nachholbedarf. Trotzdem ist der Lebenswert auf dem Land oft hoch. Dafür braucht es jedoch auch einen Mentalitätswandel: Ländliche Räume werden oft noch gleich-

gesetzt mit Provinzialität. Dabei sind viele dieser Räume hochaktiv und innovativ, während es umgekehrt auch völlig träge urbane Räume gibt.

BT: Damit verbunden darf man das Publikum auf dem Land natürlich auch herausfordern, indem man neue Formate ermöglicht, die über das klassische Gastspielangebot hinaus gehen. Für das Projekt „Tanzland“ der Kulturstiftung des Bundes in Kooperation mit der INTHEGA, das zeitgenössischen Tanz aufs Land bringen sollte, gab es überraschend viel Interesse kleiner Kommunen. Manche scheiterten leider an Details z.B. bei den technischen Voraussetzungen – Infrastruktur ist ein echter Hemmschuh.

DS: Was bedeuten solche infrastrukturellen Defizite für die kulturelle Teilhabe? Und entwickeln sich daraus vielleicht sogar neue, übertragbare Modelle?

BT: Mobilität insbesondere ist sehr eng mit kultureller Teilhabe verbunden: In vielen Städten machen beispielsweise viele ihr Theaterabo vom Busfahrplan abhängig. Intendant*innen hören so etwas ungern – aber genau hier denkt der Geograf weiter.

MM: In unseren kulturpolitischen Leitlinien für den Landkreis Marburg-Biedenkopf haben wir etwa das Thema Mobilität gezielt aufgenommen und den Verkehrsdezernenten eingebunden. Das Ergebnis: Ein Sternbus-System plus Anrufsammeltaxis, um auch spätabends aus Marburg ins Umland zu kommen. Es ist gut, solche Themen aktiv aufzugreifen.

„In ländlichen Regionen sind etwa der Heimatbegriff oder Identität sehr präsent, selbst wenn viele das Wort „Heimat“ nicht mehr verwenden wollen. Und doch ist es genau das, was uns kulturell verbindet.“

Bernward Tuchmann

BT: Hinzu kommt außerdem, dass Kulturangebote regional geprägt sind: In ländlichen Regionen sind etwa der Heimatbegriff oder Identität sehr präsent, selbst wenn viele das Wort „Heimat“ nicht mehr verwenden wollen. Und doch ist es genau das, was uns kulturell verbindet. Insofern ist für mich „Heimat“ oder – wissenschaftlicher – „geografische Identität“ ein zentraler Begriff. Und ich bin überzeugt, dass diese Identität in ländlichen Räumen oft besonders stark ausgeprägt ist – weil Gemeinschaft dort einen höheren

Stellenwert hat als individuelle Selbstverwirklichung. Und damit sind wir bei einem Risiko, das bisher kaum benannt wurde: Was passiert eigentlich, wenn das Ehrenamt wegbricht? In vielen unserer Städte ist das schon zu beobachten – und das wird uns in Zukunft beschäftigen.

DS: Gibt es durch diesen Fokus auf „Heimat“ in der ländlichen Kulturarbeit neue Chancen, Kultur ortsnah und sinnstiftend zu gestalten?

MM: Ja, ich erinnere mich an ein starkes Beispiel aus unserer Kulturkonferenz: Zwei Bürgermeisterinnen erzählten, dass ihre Kulturarbeit eher von Zufällen geprägt sei – sie hätten keine eigenen Kapazitäten. Der gemeinsame Vorschlag war, sich interkommunal zusammenzutun. Daraus entstand ein Projekt zur Frauenkultur mit sechs Veranstaltungen: Kunstausstellung, Trachtenveranstaltung, Kammerkonzert, Lesung, Poetry Slam und eine allgemeine Kulturveranstaltung, wobei neue Orte erobert wurden. Wir haben Know-how, Förderung und organisatorische Unterstützung gegeben – der Funke ist übergesprungen. Männer wie Frauen kamen und waren begeistert davon, dass kulturell endlich etwas in ihren kleinen Gemeinden mit 4.000 bis 5.000 Einwohnenden passiert.

„Freiwilliges Engagement braucht Impulse und Strukturen. Man kann nicht einfach sagen: „Macht mal!“ Kommunen müssen Räume schaffen und das Know-how muss geliefert werden. Auch Spaß haben, gehört dazu.“

Markus Morr

Inzwischen läuft das Projekt unter eigenem Namen weiter – mit wachsender ehrenamtlicher Unterstützung. Das zeigt: freiwilliges Engagement braucht Impulse und Strukturen. Man kann nicht einfach sagen: „Macht mal!“ Kommunen müssen Räume schaffen und das Know-how muss geliefert werden. Auch Spaß haben, gehört dazu. Nur dann entsteht echte Beteiligung.

DS: Was müsste sich zudem in Planungen, Förderpolitik oder Diskursen ändern, damit ländliche Räume als eigenständige Kulturräume ernster genommen werden?

MM: Ein wichtiger Punkt sind Argumentationshilfen gerade für ehrenamtliche Kulturpolitiker*innen. Viele haben den politischen Willen, aber es fehlt ihnen an Zahlen und Fakten, um sich in Ausschüssen argumentativ

durchzusetzen, zumal Kultur politisch gesehen meist das letzte Thema auf der Agenda ist. Ich sage da gern: Im Bereich Kultur und Gaming wird in Deutschland mehr umgesetzt als in der Chemieindustrie. Solche belastbaren Argumente und Beispiele braucht es, um etwas zu bewegen.

BT: Ändern müsste sich außerdem in politischen Reden, dass (Theater-) Kultur oft auf Stadttheater und die „Freie Szene“ reduziert wird. Die Gastspielhäuser mit den meisten Spielstätten in Deutschland als dritte Säule fehlen fast immer, auch in den Feuilletons. Dabei sind wir eigene Betriebe mit hoher kultureller Relevanz, die einen zentralen Beitrag zur kulturellen Infrastruktur leisten.

„Ändern müsste sich in politischen Reden, dass (Theater-) Kultur oft auf Stadttheater und die „Freie Szene“ reduziert wird. Die Gastspielhäuser mit den meisten Spielstätten in Deutschland als dritte Säule fehlen fast immer.“

Bernward Tuchmann

MM: Das ist auch ein Stadt-Land-Thema. Ich sehe oft herausragende Kulturprojekte in ländlichen Räumen, aber die Macher*innen halten das für selbstverständlich oder haben nicht das nötige Selbstbewusstsein, um es etwa wie in Städten als etwas Besonderes einzustufen.

Kulturpolitik wird zudem fast überall als „freiwillige Leistung“ betrachtet – mit fatalen Folgen: Wenn Haushalte unter Druck geraten, wird oft zuerst bei der Kultur gekürzt. Selbst das 2024 in Hessen eingeführte Staatsziel Kultur hat bislang vor allem symbolische Wirkung. Dabei wird übersehen, welches gesellschaftliche Potenzial gerade in den ländlichen Räumen liegt: Auch mit wenig Mitteln lassen sich starke Impulse setzen, Netzwerke knüpfen und lokale Sichtbarkeit schaffen. Kultur ist hier oft der einzige Gestaltungsspielraum kommunaler Selbstverwaltung. Und genau darin liegt eine große Chance. Besonders im Bereich der kulturellen Bildung zeigt sich das deutlich. Angesichts digitaler Desinformation und rechtsextremer Tendenzen wird sie immer wichtiger – für die Persönlichkeitsentwicklung wie für die Demokratie. Doch die nötigen Investitionen bleiben noch aus.

BT: Darin liegt für mich auch die Zukunft: Wenn Kultur und Bildung synonym betrachtet werden, entsteht breite gesellschaftliche Rückendeckung.

Familien wollen gute Bildung für ihre Kinder – und Kultur gehört dazu. Dafür lohnt es sich, gemeinsam neue Strukturen zu schaffen. Dazu noch ein Beispiel: Im Rahmen einer Intendanznachfolge beraten wir gerade ein Mitgliedstheater, das in unmittelbarer räumlichen Nähe zu einer großen Schule liegt, wobei man diese Nähe stärker nutzen könnte. In der neuen Ausschreibung steht jetzt: Kooperation mit Schulen ist Pflicht. Das zeigt, wie man Kultur mit Bildung verknüpfen und kommunale Strukturen besser zusammenführen kann. Gerade kleinere Kommunen sind dafür oft besonders geeignet – sie sind näher dran, entscheidungsfreudiger, pragmatischer.

MM: Doch solange Kultur als verzichtbares „Sahnehäubchen“ gilt, fehlt es an strategischer Verbindlichkeit. Eine wirksame Antwort darauf wäre eine verbindliche kulturelle Entwicklungsplanung: Verabschiedet ein kommunales Gremium eine Kulturplanung, kann nicht bei der nächsten Haushaltsklemme einfach eine Einrichtung geschlossen werden. Das schafft Sicherheit für Politik, Verwaltung, Kulturinstitutionen und Öffentlichkeit. Gerade ländliche Räume haben hier sogar strukturelle Vorteile. Während Großstädte wie Leipzig dutzende Kultureinrichtungen verwalten müssen, gibt es auf dem Land oft nur eine oder wenige zentrale Kultureinrichtungen, die gezielt gestärkt und weiterentwickelt werden können.

„Solange Kultur als verzichtbares „Sahnehäubchen“ gilt, fehlt es an strategischer Verbindlichkeit. Eine wirksame Antwort darauf wäre eine verbindliche kulturelle Entwicklungsplanung.“

Markus Morr

DS: Was müsste neben einer verbindlichen Kulturentwicklungsplanung noch passieren, um Kulturarbeit in den ländlichen Räumen langfristig zu sichern?

MM: Tatsächlich bewegt sich einiges. Programme wie Aller.Land oder TRAFO sind gut ausgestattet und setzen genau dort an: Sie stärken Regionen über mehrere Jahre und eröffnen neue Perspektiven auf ländliche Räume. Auch auf Länderebene gibt es vielversprechende Ansätze – wie etwa in Westfalen-Lippe, wo die Kulturagenda einiges bewegt und der Kultur einen anderen Stellenwert verschafft hat. Oder vom Ansatz her die Kulturknotenpunkte in Schleswig-Holstein oder der Förderlotse und die Landkulturperlen in Hessen, der Vereinen gezielt bei der Förderungsmöglichkeiten hilft. Dabei geht es nicht immer um große Investitionen: Oft

reichen relativ kleine Summen wie 2.000 Euro aus, um Projekte vor Ort in Gang zu bringen.

BT: Ich stimme Markus zu: Mit relativ wenig Geld lässt sich in ländlichen Räumen sehr viel bewegen – kulturell und gesellschaftlich. Das Bundesprogramm NEUSTART KULTUR – „Theater in Bewegung“ war für uns etwa ein Wendepunkt: die INTHEGA konnte u.a. 40 neue Kommunen als Mitglieder gewinnen. Wir erfuhren sehr viel Dankbarkeit. Aber gleichzeitig haben sich Erwartungen aufgebaut: Wo ist das nächste Förderprogramm? Als Verband finanzieren wir uns komplett selbst – mit 3,0 Personalstellen für über 400 Mitglieder, unsere Ressourcen sind entsprechend begrenzt. Trotzdem konnten wir mit dieser großartigen Unterstützung des Bundes über 300 Kommunen und vor allem die Gastspielproduzenten nachhaltig unterstützen. Anders gesagt: mit überschaubaren finanziellen Mitteln ließe sich die Kulturarbeit der Gastspielhäuser in ländlichen Räumen deutschlandweit stabilisieren. Solche Mittel könnten kommunale Einrichtungen gezielt unterstützen. Und: Wer seine Einrichtung schließt, bekäme diese Förderung nicht. Das wäre ein echter Hebel.

„Mit relativ wenig Geld lässt sich in ländlichen Räumen sehr viel bewegen – kulturell und gesellschaftlich.“

Bernward Tuchmann

MM: Dafür braucht es aber auch bislang fehlende, systematische Informationen, was in den Bundesländern möglich ist. Auch mir entgeht dabei manches, obwohl ich mich ganz gut auskenne. Wie sollen dann Vereinsvorsitzende in Kleinstädten oder Gemeinden durchblicken? Hier wäre eine bundesweite Übersicht dringend nötig, etwa durch das Bundes-Landwirtschaftsministerium oder den Bundesminister für Kultur und Medien. Zudem braucht es Vernetzungsstellen, Ansprechpartner*innen, Know-how-Bündelung, denn viele Programme werden kaum genutzt, obwohl Mittel vorhanden wären. Auch länderübergreifende Programme wie LEADER sind oft so kompliziert, dass viele aufgeben, bevor sie einen Antrag stellen.

Gleichzeitig braucht es verlässliche Zahlen – Kulturpolitik wird oft unabhängig von Parteizugehörigkeit gemacht, aber man muss faktenbasiert argumentieren können. Ein gutes Beispiel ist eine interfraktionelle Arbeitsgruppe, die wir gegründet haben. Dort wurde deutlich: Wenn man Kultur

als gesellschaftliches Thema begreift, kann auch parteiübergreifend etwas entstehen. Das braucht Ausdauer und eine klare Kommunikation.

BT: In ländlichen Kommunen – bei unseren Mitgliedern – sind es häufig Einzelpersonen, die als „Einzelkämpfer*innen“ das Kulturprogramm vor Ort organisieren. Das macht sie besonders anfällig für strukturelle Probleme wie Fachkräftemangel. Fällt etwa ein*e Techniker*in aus, kann in großen Häusern improvisiert werden – bei unseren Mitgliedsbühnen kann die Veranstaltung im schlechtesten Fall ausfallen. Die Folgen sind sofort spürbar, oft verschärft durch bürokratische Hürden, etwa hinsichtlich wie des Brandschutzes oder aus der Versammlungsstättenverordnung. Deshalb diskutieren wir aktuell auf Initiative der Deutschen Theater-technischen Gesellschaft mit dem Deutschen Bühnenverein und den gesetzgebenden Instanzen über neue Zugänge zu technischen Berufen – mit niedrigeren Einstiegshürden und gezielter Qualifizierung. Deutschland ist in diesen Bereichen extrem reguliert, obwohl an Theatern seit Jahrzehnten nichts passiert ist.

Solche Herausforderungen zeigen, wie wichtig stabile Netzwerke sind. Als ich bei der INTHEGA anfing, dachte ich, wir müssten vor allem neue Projekte anstoßen. Tatsächlich war und ist es wichtiger, unsere engagierten Mitglieder als verantwortliche Kulturplaner*innen zusammenzubringen. Unsere Netzwerke stiften nicht nur Wissen und Austausch, sondern auch Stabilität. Unsere Kolleginnen und Kollegen, die oft allein die Kulturarbeit vor Ort stemmen, verdienen Anerkennung, Verbindung und tragende Strukturen.



© INTHEGA 2025



Wichtige Austausch- und Vernetzungsangebote der INTHEGA:

Links: Plenum: Mitglieder bei der Fachtagung des INTHEGA-Kongresses

Rechts: Runder Tisch Schauspiel: Diskussion über die Spielplangestaltung

DS: Was wären eure konkreten Wünsche für die Zukunft der Kulturarbeit in ländlichen Räumen?

BT: Mehr Wahrnehmung und Akzeptanz. Zwei Drittel der Menschen in Deutschland leben nicht in Großstädten – aber Kulturpolitik orientiert sich fast ausschließlich an urbanen Zentren. Dabei bieten ländliche Räume enorme Potenziale, die bislang kaum genutzt werden.

MM: Absolut. Kultur kann – gerade angesichts der Herausforderungen wie Klimawandel oder gesellschaftlicher Spaltung – viel bewirken. Theater, Film, Musikprojekte und anderes fördern Bewusstsein, Begegnung, Zusammenhalt. Aber das wird politisch oft nicht erkannt. Ich wünsche mir daher zudem einen besseren Austausch zwischen Kulturakteur*innen und Politik, nicht nur symbolisch beim Grußwort zur Premiere. Wenn Politik Kultur wirklich als gesellschaftliche Aufgabe begreift, dann verändert sich auch die Haltung: Weg von „freiwilliger Leistung“ und hin zu echter Anerkennung und Förderung.

BT: Die Debatte um gleichwertige Lebensverhältnisse ist dabei ein erster Schritt. Aber dafür muss der Kulturbegriff geöffnet werden: Kultur als Teil der Lebensrealität, nicht als elitäres Nischenangebot, sondern nah am Publikum.



Foto: Camilla Jeck

Dr. Markus Morr ist Kulturwissenschaftler und Diplom-Geograf. Er ist als Fachdienstleiter Kultur und Betriebsleiter im Eigenbetrieb Jugend- und Kulturförderung Marburg-Biedenkopf tätig. Zudem arbeitet er als Moderator, Referent, Berater oder Dozent. Als Autor publiziert er zu den Themen Kulturelle Planungen, Kultur und Politik sowie Kulturarbeit in ländlichen Räumen.



Bernward Tuchmann ist Inhaber der TUCHMANN Kulturberatung (Münster/Berlin) und berät Kommunen und Kulturbetriebe zu kulturellen Planungen, Strategie- und Organisationsentwicklung sowie der Erstellung gutachterlicher Analysen. Zudem ist er Geschäftsführer des INTHEGA e.V., Mitglied im Präsidium des Deutschen Bühnenvereins und lehrt als Dozent am Institut KMM der HfTM Hamburg.

Kulturförderung im ländlichen Raum oder: War da was?

Wie Kultur als Daseinsvorsorge auch auf dem Land besser finanziert werden kann

Ein Beitrag von Anika Maßmann

Über die Hälfte der deutschen Bevölkerung lebt auf dem Land. Seit der Pandemie und der zunehmenden Verbreitung von Home Office werden diese Regionen wieder attraktiver. Was jedoch viele sowohl kulturaffine als auch kulturschaffende Städter*innen von einem Umzug abschreckt, ist die Frage: Gibt es hier überhaupt Kultur? Immerhin zieht es die Kreativen aller Sparten meist in die Metropolen. Die Frage, die jedoch selten gestellt wird, ist: Warum ist das so? Und wie könnten wir ländliche Standorte für Kulturschaffende attraktiver machen? Wie so oft ist die Antwort vielschichtig. Doch Geld spielt eine große Rolle und es wäre gar nicht so schwierig, hier etwas zu verändern.

Kulturfinanzierung in Deutschland

Die Kulturfinanzierung Deutschlands fußt wie fast alle anderen Finanzierungsthemen auch auf dem Föderalismus. So teilen sich Bund, Länder und Kommunen die Ausgaben für Kunst und Kultur auf. Dieses Vorgehen hat seine Berechtigung, weil so die konkreten Bedarfe vor Ort und in den Regionen besser wahrgenommen werden können, als wenn der Bund mit der Gießkanne alles gleichermaßen fördert.

Wenn wir jedoch an Kultur und hier insbesondere auch an eine Freie Szene denken, dann denken wir vor allem an Großstädte: Berlin, Köln, Hamburg, München. Dabei leben 57 Prozent der Bevölkerung in Deutschland in ländlichen Räumen. Werden diese 57 Prozent bei der Finanzierung und Förderung von Kulturangeboten berücksichtigt? Ein Blick in die Zahlen gibt Klarheit.

Bund, Ländern und Kommunen

2020 teilten sich die Kulturausgaben wie folgt auf: 22,6 Prozent wurden vom Bund getragen, 39 Prozent von den Ländern und 38,4 Prozent von den Gemeinden. Dies entsprach 5,3 Mrd. Euro für Kultur in den Gemeinden. In diesen Ausgaben sind alle Kosten im Zusammenhang mit Kultur enthalten: Verwaltung und laufende Personalkosten, Kosten für feste Häuser, die von den Gebietskörperschaften betrieben werden, aber eben auch Förderungen für die Freien Szenen.

Groß- und Kleinstädte

Nun ist Gemeinde nicht gleich Gemeinde, sondern es gibt hier sehr große Unterschiede: 56,3 Prozent dieser 5,3 Mrd. Euro wurden von den Großstädten mit über 100.000 Einwohner*innen bereitgestellt, während es in den Gemeinden mit 20.000 bis 100.000 Einwohner*innen nur 21,8 Prozent bzw. 1,1 Mrd. Euro waren. Für die Dörfer unter 20.000 Einwohner*innen bleiben damit ebenfalls noch 1,1 Mrd. Euro übrig (vgl. Abb. 1).

Da diese Zahlen eher abstrakt sind und noch nicht viel aussagen, müssen wir uns auch die Pro-Kopf-Ausgaben anschauen. In Gemeinden mit 20.000 bis 100.000 Einwohner*innen wurden 50 Euro pro Person für Kultur ausgegeben, in den Kleinstädten mit 10.000 bis 20.000 Einwohner*innen nur 24,98 Euro.

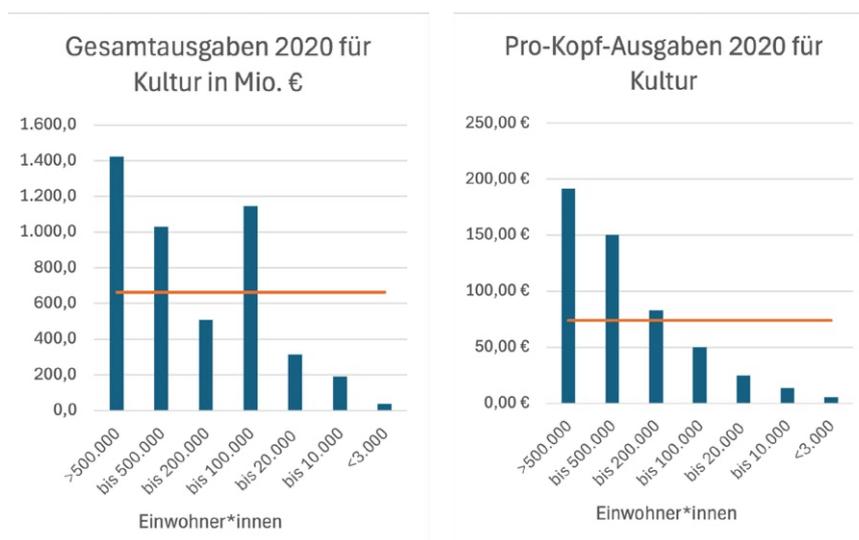


Abb. 1 (links): Gesamtausgaben für Kultur in 2020 nach Anzahl der Einwohner*innen

Abb. 2 (rechts): Pro-Kopf-Ausgaben für Kultur in 2020 nach Anzahl der Einwohner*innen

¹ Alle Daten und Zahlen: Kulturfinanzbericht 2022, Statistische Ämter des Bundes und der Länder.

² Entwicklung der Länderhaushalte im Jahr 2022, BMF.

³ Kulturfinanzbericht 2022, Statistische Ämter des Bundes und der Länder.

In den Großstädten über 200.00 Einwohner*innen sind es dagegen 150,15 Euro und über 500.000 Einwohner*innen sogar 191,52 Euro (vgl. Abb. 2). Hier sind die Stadtstaaten nicht eingerechnet, deren Werte nochmals höher liegen.¹

Wir beobachten also ein extremes Stadt-Land-Gefälle, was zu mehreren Fragen führt: Können sich die kleinen Gemeinden keine höheren Ausgaben für Kultur leisten oder wollen sie es nicht? Wenn sie nicht können, wie kann dann eine weitere Abwanderung der Kulturschaffenden aus den ländlichen Regionen in die Städte verhindert werden?

Die Lage in Bayern

Um die Lage der Freien Szenen an einem konkreten Beispiel festzumachen, soll Bayern im Folgenden genauer betrachtet werden. Im Freistaat liegt der Anteil der Bevölkerung, die auf dem Land lebt, ziemlich genau im deutschen Durchschnitt. 56 Prozent waren es Stand 2022. Im Verhältnis zu seinem generellen Reichtum fällt das Bundesland bei anderen Statistiken allerdings nicht so positiv auf:

Die Gesamtausgaben pro Einwohner*in liegen nur im Mittelfeld im Vergleich mit den anderen 15 Ländern.² Und auch bei den Kulturausgaben pro Kopf schafft es Bayern nur knapp über den Durchschnitt. 143,78 Euro wurden hier im Jahr 2020 pro Bürger*in ausgegeben, der Median lag bei 135,47 Euro.³

Von der öffentlichen Kulturförderung profitiert zudem vor allem die Hauptstadt München, gefolgt (wenn auch bereits mit großem Abstand) von der Metropolregion Nürnberg-Erlangen-Fürth. Danach – lange nichts.

„Für die Freie Kunst“ – Studie der SK3

Die noch recht junge Ständige Konferenz für Kunst und Kultur in Bayern (kurz: SK3) stellte im Februar ihre Evaluation der Programme der Kunst- und Kulturverbände aus den Mitteln des Förderpakets Freie Kunst vor. Die hier erhobenen Daten sollten Programme aus den Jahren 2022 und 2023 auf ihre Wirksamkeit überprüfen. Konkret sollte herausgefunden werden, inwieweit die Programme die Letztmittlempfänger*innen unterstützen konnten. In zwei Schwerpunkten zur Stärkung der künstlerischen Tätigkeit

⁴ Evaluation der Programme der Kunst- und Kulturverbände aus den Mitteln des Förderpakets Freie Kunst, Ständige Konferenz für Kunst und Kultur in Bayern, 2025.

der Freien Szene in Bayern werden Projektförderungen bzw. Auftragsvergaben sowie die Förderung von Veranstaltungen bzw. Veranstalter*innen evaluiert. Insgesamt zieht die Konferenz hier zwar ein positives Fazit. Bezüglich des Stadt-Land-Gefälles sind die Ergebnisse allerdings ernüchternd.

Über alle Sparten hinweg floss ein Viertel der Fördergelder in den untersuchten Jahren nach München. Besonders prekär war die Lage in den Darstellenden Künsten, hier waren es sogar 38 Prozent, die in die Hauptstadt vergeben wurden. Gleichzeitig war der Osten des Landes mit 4 bis 7 Prozent abgehängt (in der Darstellenden Kunst sogar nur 2 Prozent) (vgl. Abb. 3 und Abb. 4).

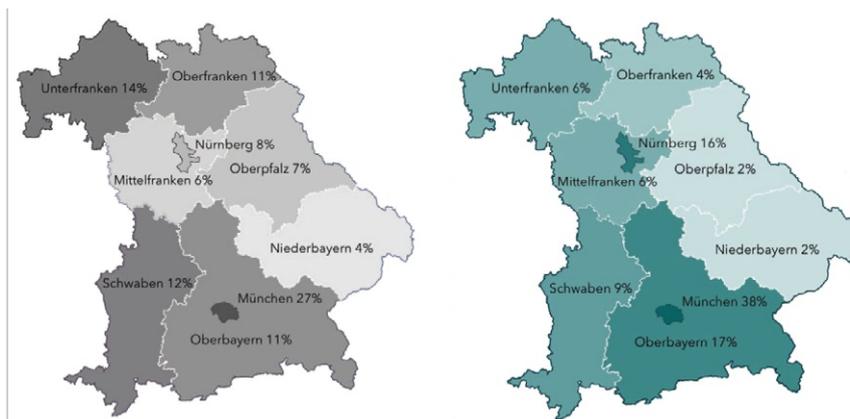


Abb. 3 (links): Verteilung der Fördergelder in den Jahren 2022 und 2023 über alle Sparten hinweg.

Abb. 4 (rechts): Verteilung der Fördergelder in 2022 und 2023 in den Darstellenden Künsten.

Dies mag – so wird gern argumentiert – mit der größeren Künstler*innen-dichte in der Hauptstadt zu tun haben. Die Studie selbst kommt zu dem Schluss, dass „dies [...] zum einen auf die Antragslage zurückzuführen sein [könnte], d. h. weniger darstellende Künstlerinnen und Künstler, einzeln oder als Gruppe, hatten Kenntnis von den Programmen bzw. den Verbänden als mittelausreichende Stellen oder einzelne bzw. Gruppen von Künstlerinnen und Künstlern aus diesen Regionen konnten sich weniger in den Juryverfahren durchsetzen.“⁴

Für die restlichen Sparten – Literatur, Bildende Kunst, Musik – gibt es überhaupt keine Erklärungsansätze für die Ungleichverteilung. Durch eine spezifischere Nachfrage hätten hier womöglich noch mehr Rückschlüsse gezogen, statt nur Annahmen gemacht werden können. Aus diesen wieder-

⁵ Evaluation der Programme der Kunst- und Kulturverbände aus den Mitteln des Förderpakets Freie Kunst, Ständige Konferenz für Kunst und Kultur in Bayern, 2025.

⁶ Keine B-Kultur, Politik & Kultur – Dossier „Kultur in ländlichen Räumen“, 2022.

um hätte eine Strategie abgeleitet werden können, mit der die SK3 zukünftig an die Politik herantritt. Leider scheint das Thema der ländlichen Räume – trotz der Anerkennung dieser Schieflage – in München zunächst nicht höchste Priorität zu haben. Immerhin erkennen die Autor*innen an: „Eine grundlegende Herausforderung bei regionalen Projekten sind oftmals fehlende Kenntnisse der Bedarfe vor Ort. Deshalb ist es auch ein Ziel, dass die einzelnen Verbände durch individuelle Maßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit in den Regionen tätig werden und sich über gemeinsame Plattformen austauschen.“⁵ Einen Vorschlag, wie genau das geschehen kann, bleiben sie jedoch schuldig.

Kulturförderung neu denken

Um diese Lücke zu füllen, muss man sich zunächst mit den realen Gegebenheiten auseinandersetzen. Das betrifft sowohl die Kulturschaffenden und Publika auf dem Land als auch die strukturellen Rahmenbedingungen.

Wer macht eigentlich Kultur auf dem Land?

„Heimat, Ehrenamt und ländliche Räume bilden immer eine Einheit. Und gegenüberstehen: die Stadt und die Hochkultur. Das ist eine Zweiklassengesellschaft“, so Barbara Rüschoff-Parzinger, LWL-Kulturderzernentin, in einem Interview mit Politik und Kultur.⁶

Und ja, in ländlichen Gemeinden wird das kulturelle Leben viel mehr von ehrenamtlicher Arbeit getragen und geprägt als sonst wo. Um beim Beispiel Bayern zu bleiben: Allein der Verband Bayerischer Amateurtheater listet 640 Mitgliedsvereine, die dem ländlichen Raum zuzurechnen sind (Stand Mai 2025). In manchen Gemeinden bilden diese ehrenamtlich getragenen Vereine das einzige Kulturangebot. Dadurch wird erstens der Bedarf an einer besseren Finanzierung nicht deutlich sichtbar und zweitens wird der Wert dieser Arbeit massiv kleingehalten. Und das in einem Bereich, in dem die Selbstaussbeutung ohnehin bereits so hoch ist wie in kaum einer anderen Branche.

Doch auch professionelle Kulturschaffende lassen sich immer wieder in ländlichen Räumen nieder. So können z. B. von den Mitgliedern des Verbands Freier Darstellender Künste Bayern 31 dem ländlichen Raum zugeordnet werden (Stand Mai 2025). Und auch ein Blick in die interaktive Karte von „Tanz weit draußen“ gibt einen ersten Eindruck davon, wie groß die

Szene abseits der Zentren eben doch ist – auch wenn Bayern hier wiederum nicht gut wegkommt (vgl. Abb. 5).

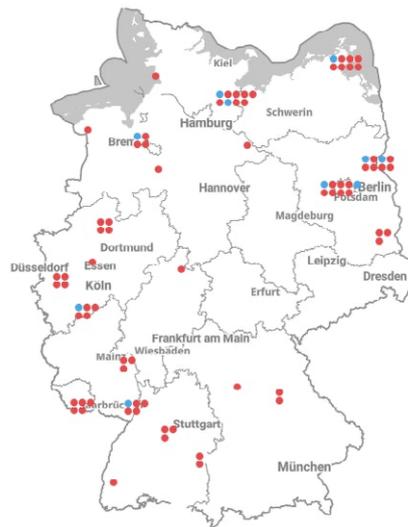


Abb. 5: "map weit draußen": bundesweites interaktives Mapping mit dem Fokus auf Tanzschaffende in ländlichen Regionen (abgefragt am 05.05.2025)

⁷ Relevanzmonitor Kultur 2025. Stellenwert von Kulturangeboten in Deutschland, Hg. Liz Mohn Stiftung, durchgeführt von forsa, 2025.

... Und wer konsumiert sie?

Bleibt noch die Frage nach dem ländlichen Publikum. Leider gibt es hierzu kaum belastbare Erhebungen, doch im kürzlich erschienenen Relevanzmonitor Kultur der Liz Mohn Stiftung lässt sich eine Tendenz erkennen. 54 Prozent der Befragten aus Orten zwischen 5.000 und 20.000 Einwohner*innen finden es demnach sehr oder eher wichtig, in einem Ort mit breitem kulturellem Angebot zu leben. In den Orten unter 5.000 Einwohner*innen sind es immer noch 52 Prozent. Gleichzeitig beurteilen aber 41 Prozent (Orte zwischen 5.000 und 20.000 Einwohner*innen) bzw. 42 Prozent (unter 5.000 Einwohner*innen) das Kulturangebot an ihrem Wohnort als eher oder sogar sehr schlecht.

Das lässt den Rückschluss zu, dass ein Großteil der ländlichen lebenden Bevölkerung sich mehr und breitere Kulturangebote wünscht.⁷

Andere Herausforderungen

Wenn es sie also gibt, die Kreativen in ländlichen Räumen ebenso wie das potenzielle Publikum, wieso werden sie dann nicht gefördert? Die Antwort

⁸ Keine B-Kultur, Politik & Kultur – Dossier „Kultur in ländlichen Räumen“, 2022.

ist vermutlich so simpel, dass sie oft genug übersehen wird: Förderprogramme (auch und vor allem auf Landesebene) werden in den Großstädten entwickelt, wo die Herausforderungen und Bedarfe vor Ort schlicht nicht bekannt sind – wie es auch die SK3 bereits korrekt attestiert hat. Um hier nur ein paar zu nennen: Kleinen Gemeinden ist es oft so gut wie unmöglich eine nennenswerte Kofinanzierung zu z. B. Landesmitteln zu stellen, weil sie das Geld einfach nicht haben.

Zwar mag die Kulturproduktion auf dem Land geringfügig günstiger sein als in der Stadt (Stichwort Mieten), doch Mindestgagen sind Mindestgagen und gänzlich kostenlos kann auch hier niemand produzieren. Gleichzeitig können abseits der Zentren keine horrenden Eintrittsgelder verlangt werden, mit denen wenigstens einen Teil der geforderten Eigenmittel gedeckt werden könnte. Überhaupt, Eintrittsgelder: Auf dem Land wird von Kulturschaffenden oft Basisarbeit geleistet, bei der spartenübergreifende und partizipative Formate gefragt sind, um niedrigschwelligen Zugang zu gewährleisten. Dies setzt auch die Möglichkeit der kostenlosen Teilnahme für alle Interessierten voraus.

Vier Denkanstöße für ländliche Kulturförderung

Barbara Rüschoff-Parzinger führt in oben genanntem Interview weiter aus: „Es müssen auch politische Rahmenbedingungen für mehr Kunst und Kultur in der Fläche gesetzt werden. Es braucht ein Umdenken in den Köpfen – auch was die Förderstrukturen anbelangt.“⁸

Zum Abschluss möchte ich daher einige Vorschläge machen, wie dies funktionieren kann. Natürlich existiert der ländliche Raum per se nicht, genauso wenig wie es die Großstadt gibt. Doch es gibt Strukturen, die zumindest ähnlich sind. Zuletzt sollen die hier dargestellten Vorschläge aber auch gerade diese Diversität fördern.

Förderstrukturen dezentralisieren & lokale Bedarfe ernst nehmen

Förderprogramme müssen durch thematische Offenheit die Vielfältigkeit der Kulturszene berücksichtigen. Das heißt auch, statt aus den Hauptstädten und Metropolen ein Förderprogramm für alle aufzusetzen, sollten Förderprogramme in Zusammenarbeit mit den ländlichen Kulturakteur*innen entwickelt werden. Denn sie wissen am besten, welche Maßnahmen sie

benötigen und wie ihre Arbeit am sinnvollsten unterstützt werden kann. Bedarfsanalysen können in Beteiligungsformaten wie Regionalkonferenzen, Online-Konsultationen oder durch lokale Förderbeiräte mit Kulturschaffenden vor Ort durchgeführt werden.

Förderung für einzelne Kulturschaffende erleichtern

Auf dem Land gibt es weniger große Institutionen, aber viele Einzelakteur*innen und kleine Initiativen. Förderprogramme müssen folglich auch für sie zugänglich sein, ohne dass sie riesige Verwaltungsapparate brauchen. Wir benötigen daher weniger Bürokratie bei der Antragstellung und Abrechnung, längere (überjährige) Förderzeiträume und niedrigschwellige Beratungsangebote (vor Ort) für Antragsteller*innen.

Eigenmittel streichen

Womit in den Städten bereits gehadert wird, wird auf dem Land zum unüberwindbaren Problem: Bare Eigenanteile sind hier oft nicht leistbar. Statt Förderungen daran zu knüpfen, könnten entweder vermehrt andere Nachweise für den Eigenanteil zugelassen werden (z. B. in Form von ehrenamtlichen Arbeitsleistungen, ohne die so gut wie keine Veranstaltung in ländlichen Räumen denkbar ist). Noch wünschenswerter wäre jedoch, diese Praxis komplett abzuschaffen. Wenn Kultur als Daseinsvorsorge gesehen wird (was sie sein sollte!), muss sie auch wie eine öffentliche Aufgabe finanziert werden.

Netzwerk- und Sichtbarkeitsförderung stärken

Plattformen wie „Tanz weit draußen“ machen es bereits vor. Das „dynamische[] und bundesländerübergreifende[] Netzwerk“ ermöglicht Begegnung und Austausch von Tanzschaffenden, die sich in ihrer ländlichen Abgeschlossenheit sonst als Einzelkämpfer*innen fühlen. Solche bestehenden Netzwerke müssen weiter ausgebaut und neue gegründet werden, um ländliche Kultur sichtbarer zu machen – auch und vor allem über ihren direkten regionalen Wirkungskreis hinaus.

Zusätzlich müssen Austauschformate zwischen ländlichen und urbanen Kulturszenen geschaffen werden, damit ein Wissenstransfer (in beide Richtungen) ermöglicht wird. Dabei ist vor allem zu wünschen, dass solche Formate häufiger auch in ländlichen Orten stattfinden können.

Kein Weg ohne den Willen, ihn zu gehen

Es gibt sie also. Sowohl die Kulturschaffenden auf dem Land als auch die Möglichkeiten, Förderungen besser für sie anzupassen. Was (noch) fehlt, ist oft der politische Wille und das Bewusstsein der Verbände, Institutionen und Initiativen auf Bundes- und Landesebene, dass sie nicht nur für die Städte da sind, sondern auch für die restlichen 57 Prozent der Bevölkerung. Beides lässt sich ändern und sollte sich ändern.



Foto: Martin Häusler

Anika Maßmann ist Theaterwissenschaftlerin und Kulturmanagerin. Sie sammelte Erfahrungen in verschiedenen Kontexten, von Stadt- und Staatstheatern bis hin zur Freien Szene. Ihr Arbeits- und Lebensmittelpunkt liegt seit 2019 in Bayern. Seit 2024 berät sie hauptberuflich Kulturschaffende der Freien Szene zu öffentlichen Förderungen.

.....



Strukturschwäche als Transformations- erleichterung

Warum partizipative Kunst in ländlichen Räumen besser wirkt

Ein Beitrag von David Adler

„Immer wenn man politisch nicht mehr weiterkommt, wird die Kunst instrumentalisiert, um die Gemeinwesen zu retten, und werden Künstler*innen für Sozialarbeit missbraucht.“ So oder so ähnlich äußern Kunstschaffende ihre Kritik an der Vielzahl an Förderprogrammen, die – vermeintlich – nicht ihr Schaffen selbst fördern, sondern künstlerische Arbeit an ihrem konkreten gesellschaftlichen Beitrag messen. Eine Kulturförderpraxis mit partizipatorischem und gesellschaftstransformatorischem Fokus wird einerseits als Eingeständnis des politischen Scheiterns und andererseits als Angriff auf die künstlerische Freiheit angesehen.¹

Richtig ist: Beteiligungsorientierte Kunstprojekte zum Beispiel zur „Ortsaufwertung“ durch Mitfahrbänke scheinen zunächst einen positiven Zweck zu verfolgen. Allerdings lenken sie von dysfunktionalen Nahverkehrssystemen und dem damit verbundenen Versagen von Politik und Verwaltung in ländlichen Räumen ab, wobei die Verantwortung für öffentliche Aufgaben auf die Bürger*innen verschoben wird.² Doch es bleibt auffällig, dass viele Förderprogramme für partizipative, ko-kreative Kunst, „Socially Engaged Art“ und dergleichen vor allem ländliche Räume adressieren – und dass die dadurch geförderten Projekte oft erstaunlich wirksam sind. Als Co-Gesellschafter einer Organisation mit Erfahrung in der Umsetzung von mehr als einem Dutzend partizipativer Kunstprojekte³ im stark ländlichen Raum des südöstlichen Mecklenburg-Vorpommerns habe ich gelernt, dass es um den nicht allein in strukturschwachen Gegenden vorhandenen großen Wunsch nach Beteiligung und Mitbestimmung geht. Solche Projekte erlauben den Menschen vor Ort einen höheren Grad an Partizipation als sonst irgendwo üblich. Das ist in Zeiten stockender gesellschaftlicher Transformationspro-

¹ Harasser 2017, S. 26.

² Adler 2024; Bishop 2012, S. 14.

³ <https://www.kulturlandbuero.de/> (13. Mai 2025).

⁴ Godin 2023; Haselmayer 2023; Landry/Caust 2017.

⁵ <https://bundesjugendkuratorium.de/data/pdf/pressemitteilungen/BJK-Diskussionspapier-Generationengerechtigkeit-2024.pdf> (4. Mai 2025).

⁶ Kersten/Neu / Vogel 2022, S. 9.

⁷ Ebenda.

⁸ <https://fg.hs-wismar.de/fakultaet/aktuelles/publikationen/n/forschungsbericht-garten-der-metropolen/> (10. Mai 2025).

⁹ „Eine Funktion der Gartengebäude im empfindsamen Garten ist es, auf noch nicht entfremdete, vorzivilisatorische, naturverbundene Lebensformen hinzuweisen, seien diese in der Vergangenheit oder in der Gegenwart verwirklicht.“ Siegmund 2011, S. 221.

zesse nicht nur theoretisch eine gute Idee, denn der Bedarf ist eindeutig da: So möchten Menschen in Firmen, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Verwaltungen und auf bürgerschaftlicher Ebene an der Basis stärker eingebunden werden.⁴ Auch junge Menschen sind viel zu oft in der Zuschauerrolle ohne Recht zur Teilhabe und werden umgekehrt an ihre Pflichten erinnert.⁵ Partizipative Kunst greift diesen Wunsch auf, kennt keine Trennung von Produzent*in und Konsument*in und bindet künstlerische Laien oder Interessierte ko-kreativ ein. Ich finde, dass das auch in Städten häufiger und für mehr Menschen möglich sein sollte, um für gesellschaftliche Herausforderungen die bestmöglichen und menschenfreundlichsten Lösungen zu finden. Oder ist in urbanen Zentren alles bestens, nur weil es weitgehend stabile Strukturen in der Kultur und in anderen Sektoren gibt?

Ländliche Räume zwischen Verklärung und Offenheit

Zwar zeigt sich gerade in ländlichen Räumen vielerorts die „Staatsbedürftigkeit“⁶, zum Beispiel bei den für Begegnung und Austausch so wichtigen Sozialen Orten, die vor allem in Dörfern zu häufig fehlen. Denn „(o)hne eine effektive demokratische Verwaltung lassen sich öffentliche Güter, Infrastrukturen und Daseinsvorsorge nicht gewährleisten, in denen sich Soziale Orte entfalten, um individuelle und soziale Anerkennung und Vertrauen, Gleichwertigkeitserfahrung und positive Zukunftserwartungen zu begründen“⁷.

Im Zusammenhang der Klagen über infrastrukturarme ländliche Räume ist mir jedoch zweierlei wichtig:

Erstens wird die Rückständigkeit des Landes nicht nur beklagt, sondern von den Meinungsbildner*innen und Entscheider*innen aus Städten – oft gleichzeitig – gesucht. Dörfer sind nur schön, wenn sie das Wochenendversprechen des Fluchtpunkts in die Rückständigkeit auch einhalten. Wenn das Internet mal wirklich weg ist. Und wenn man nicht sieht, dass hier ganz normale Menschen und keine authentischen, einfältigen Dörfler*innen leben. Das vermehrt bediente Bild von ländlichen Räumen als (bloßen) Gärten der Metropolen spricht Bände.⁸ Seit „Natur“ vom ersten Drittel des 18. Jahrhundert an bei Städter*innen als schön gilt, nachdem sie zuvor Angst eingeflößt hatte oder sie als hässlich angesehen wurde, verstellte das Traumbild des ländlichen Lebens als Gegenmodell zum höfischen Ideal⁹ den Blick auf die dort vorherrschenden, realen Lebensbedingungen. Den „Älpler“ in den Alpen fragte niemand, ob er in seinem Dorf so glücklich war,

¹⁰ Cresswell 2015, S. 18.

wie ihn sich die frühen Tourist*innen als im „Einklang mit der Natur“ vorstellten. Sie brauchten ihn lediglich als Staffagefigur auf den Fotos im Reiseführer und auf Landschaftsgemälden. Was für die Sicht auf Landschaft gilt, gilt leider allzu oft auch für den gegenwärtigen Blick auf ländliche (Lebens-) Räume: „We do not live in landscapes – we look at them“¹⁰. Wie sollen mit einer solchen Perspektive gute Lösungen entstehen?

Zweitens: Könnte es nicht sein, dass die wenig ausgeprägten „Strukturen“ in ländlichen Räumen weniger Anlass zur Sorge, sondern vielmehr ein Grund für das Gelingen von Transformation sind? Diesem Thema möchte ich mich im Folgenden in Bezug auf partizipative Kunstformate in ländlichen Räumen widmen. Meine These ist: Starke Strukturen, tradierte Zuständigkeiten und „klassische“ Kunstbegriffe mit einer klaren Trennung von Konsument*in und Produzent*in stehen einem Gelingen von Kunstprojekten ebenso im Wege wie dem, zu dem sie verhelfen sollen: ganzheitlichen bzw. bereichsübergreifenden Perspektiven und Lösungen. Da es in vielen ländlichen Räumen weniger Strukturen und Expert*innen gibt, sind diese Projekte hier besonders erfolgreich und nachhaltig.

Könnte es nicht sein, dass die wenig ausgeprägten „Strukturen“ in ländlichen Räumen weniger Anlass zur Sorge, sondern vielmehr ein Grund für das Gelingen von Transformation sind?

Die Stimme der Expert*innen des Alltags

Was meine ich mit Strukturen, die Transformationshindernisse sein können? Im ländlichen südöstlichen Mecklenburg-Vorpommern, in dem das Kulturlandbüro bisher die meisten Projekte durchgeführt hat, gab es fast immer nur ehrenamtliche Bürgermeister*innen, keine Schule, keinen Kindergarten, keine Gaststätte und keinen Jugendclub. Das Amt und die Landkreisverwaltung lieferten – weit entfernt gelegen – nur einen sehr groben Rahmen für das gesellschaftliche Zusammenleben. Ehrenamtliche Bürgermeister*innen sind wiederum mehr als nur oder sogar das Gegenteil von Verwaltungschef*innen. Denn sie sind auch Freund*innen, Verwandte, Nachbar*innen und Mitglieder in mehreren Vereinen. Als Mitglied der Feuerwehr etwa entscheiden sie in Personalunion, wo für das Dorffest auf der leeren Wiese ein Fluchtweg einzuhalten ist – ohne langwierige Ge-

¹¹ Ludwig 2024, S. 47.¹² Ebenda.

nehmung. Sowohl für das Dorffest als auch für Kunstprojekten muss die gesamte Infrastruktur aus dem Dorf heraus organisiert werden. Dafür braucht es den Einsatz aller und nicht nur spezialisierte Kunstschaffende – vom Laienchor bis zur Nachbarin, die die Bierbänke stellt. Damit sind von Anfang an alle Bewohner*innen als Expert*innen für das funktionierende Gemeinwesen ihres Dorfes zuständig, es gibt keine Trennung zwischen Verwaltung und Bürger*innen, Kulturkonsument*innen und Desinteressierten.

Im professionellen Kontext ist das jedoch nicht selbstverständlich, was ein Beispiel aus dem Bereich der öffentlichen Museen zeigt: Dort scheitern nötige Transformationen oft weniger am Willen der Leitenden als an bestehenden Strukturen. Denn einerseits erlernen ausgebildete Kunsthistoriker*innen im Studium keine für den Wandel nötigen Kompetenzen, wie etwa „Bereiche der Psychologie und Sozialen Arbeit (für partizipative Projekte und Outreach-Arbeit)“¹¹. Andererseits ist der erfolgreiche Abschluss genau dieser herkömmlich zugeschnittenen Studiengänge die Voraussetzung, um fachbezogen in einem Museum zu arbeiten oder es zu leiten. Die Museumsleiterin Christina Ludwig schlussfolgert richtig: „Statische und in Entgeltgruppenlogiken gepresste Stellenbeschreibungen können nicht die Zukunft von Transformationsstrukturen sein“¹².

Die Kraft der Unzuständigen

Neben den einerseits ohne Frage förderlichen Strukturen wie einer funktionierenden Verwaltung, stehen andererseits in ländlichen Räumen weniger Hindernisse den nötigen Transformationen im Weg. Dies gilt es zu nutzen, wofür partizipative Kunstformate ganz neue, lokale Wege aufzeigen und nachhaltige Effekte erzeugen können. Kunst ist hier nicht der oben kritisierte „Lückenbüßer“. Stattdessen „bewahren“ Künstler*innen ländliche Gemeinden als „Unzuständige“ vor den wenig zielführenden Expert*innenlösungen aus städtischer Perspektive – sofern sie den geeigneten Rahmen und das Vertrauen der Bewohner*innen erhalten. Nicht nur der ursprüngliche Abbau von Infrastrukturen folgte der wenig konstruktiven Logik der Mittelkürzungen, wo nur abgewickelt wird, weil die Finanzierung nicht gewährleistet ist. Auch für die gelegentlichen Neuschaffungen stehen „bewährte“ Strukturen einer Transformation eher im Weg. Denn eigentlich gilt: Lokalen Herausforderungen muss auch lokal begegnet und die Betroffenen – die Bewohner*innen – müssen beteiligt werden.

¹³ Fürst/Lahner/Pollermann
2008, S. 73.

¹⁴ Willisch 2021.

Doch sind Verwaltungsstrukturen offen dafür, diese einzubeziehen und sie individuell und damit lokal je unterschiedliche Strukturen (mit) schaffen zu lassen? Das darf bezweifelt werden und Herangehensweisen wie etwa des Placemakings sind keinesfalls ausgeprägt. Placemaking bezeichnet „einen kollektiven Prozess der Raumgestaltung mit dem Ziel, die Lebensqualität zu verbessern und sich den Raum sozioemotional“¹³ anzueignen. Hier gestalten die Menschen vor Ort als Expert*innen des Alltags maßgeblich mit. Ihr verkörpertes Wissen wird als grundlegende Quelle für die Planung von Regionalentwicklungsmaßnahmen eingesetzt. Durch ihre Beteiligung stoßen nicht nur die daraus abgeleiteten Maßnahmen auf stärkere Akzeptanz, sondern sie regen auch zur Mitwirkung bei deren Umsetzung an.

Kunst und Gestaltungsengagement

Der Bereich Kunst und Kultur ist in ländlichen Räumen am wenigsten strukturell geordnet und selten von Expert*innen bestimmt. Stattdessen ist er überwiegend von bürgerschaftlichem Engagement und einem weiten Kulturbegriff geprägt, der verbindende Sport- und Dorffeste trennenden Vernissagen vorzieht. Feste auf dem Dorf werden von nahezu allen besucht und von nahezu allen organisiert. Indem dieser Bereich weniger reglementiert wird und kein klassischer Kunstbegriff vorherrscht, können Kunstschaffende hier in ihren Werkprozessen eine stärkere Beteiligung herstellen. Die gering ausgeprägte Orthodoxie der Trennung in professionelle Kunstschaffende und laienhafte Konsument*innen lässt partizipative Kunstprozesse in ländlichen Räumen „näher“ an die zentralen Bedürfnisse und Probleme der Menschen. Dadurch kann gesellschaftlicher Wandel katalysiert werden.

Indem Kultur weniger reglementiert wird und kein klassischer Kunstbegriff vorherrscht, können Kunstschaffende in ländlichen Räumen in ihren Werkprozessen eine stärkere Beteiligung herstellen.

Die Beteiligung in partizipativen Kunstprojekten schafft demnach Räume für Selbstwirksamkeit, Empowerment und wird Anlass für „Gestaltungsengagement“¹⁴. Kunstschaffende können dabei wirksamer zur Antwort auf die Frage „Was macht euer Dorf aus?“ auffordern, wenn in den jeweiligen

¹⁵ Turner 1982, S. 51.

Gemeinden keine professionellen Kunstschaffenden oder Hochkulturkonsument*innen leben: In einem der Dörfer, in denen das Kulturlandbüro ein partizipatives Kunstprojekt im Bereich Bildende Kunst durchführte, war der Prozess durch einen starren Kulturbegriff besonders gehemmt. Eine Bewohnerin und regelmäßige Besucherin der Opern- und Konzerthäuser in Stettin sagte mir damals, dass dort das viele Geld doch viel besser angelegt sei als für ein Kunstprojekt in ihrem Dorf, wo das gar nicht hingehöre. Wenn hingegen keine derart konservativen Vorstellungen vorherrschten, entwickelten die Menschen vor Ort auf Basis eines partizipativen Ansatzes viel leichter ihren eigenen Kunstbegriff, in dem sie selbst als Ideengeber*in und Mitgestalter*in vorkamen. Kunstschaffenden wurde viel stärker Gehör geschenkt und ihrem Urteil auch für nicht kunst-immanente Themen getraut. „Here we may have a loving union of the structurally damned pronouncing judgment on normative structure and providing alternative models for structure.“¹⁵

Kunstschaffenden wurde viel stärker Gehör geschenkt und ihrem Urteil auch für nicht kunst-immanente Themen getraut.

Kunst wurde hier keiner isolierten Sphäre zugeordnet, sondern selbstverständlich als Raum für alle Belange des Ortes angesehen. So kann das besondere Potenzial der Künste ausgeschöpft werden, wirklich radikal Neues hervorzubringen, auch über Kunst hinaus. Kunstschaffende beschreiten hier als Nicht-Expert*innen der Stadt- und Regionalentwicklung also leichter neue Wege. Anstatt ein – meist von den Leuchttürmen der Städte aus gedachtes – Ideal zu verwirklichen, arbeiten sie mit der niemals perfekten Realität, die sie genau dadurch radikal verändern helfen. Sie sind Aktivator*innen und Katalysator*innen für Aktivitäten in neuen – auch kapitalismus- und gentrifizierungskritischen – Allianzen, agieren dabei aber stets im Einklang mit der Gemeinschaft. An diese geben sie die Zwischenergebnisse am Ende zur Weiterführung der Prozesse weiter. Das ist nicht nur für strukturschwache ländliche Räume nötig, doch wird hier ein recht großer Teil der Zukunftsfragen viel greifbarer als in Städten. In Hörweite von Windrädern, mit Jung und Alt – häufiger auf der Straße als am Wohnort –, mit dem E-Auto stets die nächste Ladestation erwartend und im Rhythmus von Saat und Ernte: Das Land zeigt sich als Zentrum erneuerbarer Energietechnologien, veränderter landwirtschaftlicher Pro-

duktionsweisen, volatiler Wohn- und Beschäftigungsstrukturen. Zugleich wird hier täglich spürbar, wie ungeklärt die Frage nach einer zeitgemäßen Mobilität ist.

LITERATUR

Adler, David (2024): Reden ist Silber, Handeln ist Gold. Partizipative Kunst für ehrenamtliches Engagement in ländlichen Räumen, <https://www.kubi-online.de/artikel/reden-silber-handeln-gold-partizipative-kunst-ehrenamtliches-engagement-laendlichen-raeumen>.

Bishop, Claire (2012): Artificial Hells. Participatory Art and the Politics of Spectatorship, London/ New York: Verso.

Cresswell, Tim (2015): Place. An Introduction. Second Edition. Chichester, West Sussex: Wiley- Blackwell.

Fürst, Dietrich/Lahner, Marion/ Pollermann, Kim (2008): Regional Governance und Place-making in Kulturlandschaften, in: Fürst, Dietrich/Gailing, Ludger/Pollermann, Kim/Röhring, Andreas, Kulturlandschaft als Handlungsraum. Institutionen und Governance im Umgang mit dem regionalen Gemeinschaftsgut Kulturlandschaft, Dortmund: Rohn, S. 71–88.

Godin, Seth (2023): The Song of Significance. A New Manifesto for Teams, New York: Penguin Random House UK.

Harasser, Karin (2017): As Society. The Production of Art and New Self-Relations, in: Mengual, Estelle Zhong/ Douroux, Xavier (eds.): Reclaiming Art. Reshaping Society. Monts: Les presses du réel.

Haselmayer, Sascha (2023): The Slow Lane. Why Quick Fixes Fail and How to Achieve Real Change, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Kersten, Jens/ Neu, Claudia/ Vogel, Berthold (2022): Das Soziale-Orte-Konzept. Zusammenhalt in einer vulnerablen Gesellschaft, Bielefeld: transcript.

Landry, Charles/ Caust, Margie (2017): The Creative Bureaucracy & its Radical Common Sense, Bournes Green Near Stroud: Comedia.

Ludwig, Christina (2024): Leiten in der Theorie & Leiden in der Praxis. Wie Leitbilder die Entwicklung von Museen fordern und fördern, in: Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 186, III/2024.

Siegmund, Andrea (2011): Der Landschaftsgarten als Gegenwelt. Ein Beitrag zur Theorie der Landschaft im Spannungsfeld von Aufklärung, Empfindsamkeit, Romantik und Gegen-aufklärung, Würzburg: Königshausen & Neumann.

Turner, Victor (1982): From Ritual to Theatre: The Human Seriousness of Play, PAJ Publications: Cambridge, MA, S. 51.

Willisch, Andreas (2021): Bürgerschaftliches Engagement als Gestaltungengagement. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/themen/stadt-land/laendliche-raeume/343480/buergerschaftliches-engagement-als-gestaltungengagement/>.



David Adler (geb. 1979 in Greiz) studierte Philosophie, Musikwissenschaft, Psychologie & BWL. Er war als Kulturmanager u. a. beim Rundfunk-Sinfonieorchester Berlin, Haydn Sinfonietta Wien, Berliner Festspiele sowie den Theatern Vorpommern, Baden-Baden & Bremen tätig. Seit 2025 ist er Geschäftsführer von Kulturlandbüro gUG & Wolgaster Kulturgesellschaft. Infos: <https://david-adler.de> & <https://www.kulturlandbuero.de/>

Mit dem Bundes-Förderprogramm „Aller.Land“ sollen beteiligungs- und demokratieorientierte kulturelle Infrastrukturen in ländlichen Regionen gestärkt und Lösungen für regionale Herausforderungen entwickelt werden. Welche Ansätze der Kreis Stormarn in Schleswig-Holstein in der ersten Phase ab 2024 umsetzen konnte, besprechen Kreiskulturreferentin Tanja Lütje, Kulturmanagerin Rabea Breiner und Beraterin Annette Jagla.

Kultur als Innovationstreiber im ländlichen Raum

Das Gespräch führte Annette Jagla

Liebe Tanja, bitte erkläre zum Einstieg die Struktur und Besonderheiten eurer Region.

Tanja Lütje: Der Kreis Stormarn liegt zwischen den Städten Hamburg und Lübeck. Rund 250.000 Menschen leben in 55 Kommunen mit einer großen Varianz der Einwohnerzahlen. Der Kreis ist wirtschaftsstarke, umfasst aber auch sehr ländliche und teils strukturschwache Regionen, insbesondere den Norden, wo mehr als 2/3 der Kreisfläche durch Natur, Wiesen und Wälder, Äcker und Seen geprägt sind. Die kulturelle Infrastruktur ist vielfältig und stark von Ehrenamt getragen.

Wir haben in den letzten zwölf Monaten kontinuierlich im Aller.Land-Programm zusammengearbeitet. Aber Aller.Land war nicht der Beginn der Arbeit an einem Kulturentwicklungsplan im Kreis, die hat schon wesentlich früher begonnen. Wie kam es dazu?

TL: Als ich vor zehn Jahren nach Stormarn kam, war die Situation noch ganz anders: Kultur war innerhalb der Verwaltungsorganisation ein Kleinstbereich ohne Sachgebiets- oder Fachdienstzuordnung, eher ein Anhängsel als ein aus eigener Kraft handlungsfähiger Player. Neben einer Förderung der Fahrbibliothek und der damals elf Volkshochschulen im Kreis gab es faktisch kein Kultur-Budget. Wir haben dann begonnen, mit Mitteln der

Stiftungen der Sparkasse Holstein Kulturformate zu entwickeln. Der eigentliche „turning point“ war das 150-jährige Jubiläum der Kreise in Schleswig-Holstein 2017. Der Kulturbereich – bestehend aus meiner Referentinnenstelle und einer anteiligen Verwaltungskraft – hatte den Auftrag, dieses Jubiläum für Stormarn zu gestalten. Es gab anlassbezogene Fördermittel, jedoch ohne Personalaufwuchs. Insgesamt eine Herausforderung, aber auch eine großartige Gelegenheit. Schlussendlich wurden 150 Veranstaltungen rezeptiv und partizipativ erlebbar. Die Wirk- und Erfahrungsmöglichkeiten von Kunst, Kultur und Kreativressourcen wurden damit auch von Politik und Verwaltung intensiver als zuvor wahrgenommen.

Im Anschluss stellte sich die Frage, wie es weitergehen kann und soll. Wie der Kulturbereich dauerhaft wirksamer werden kann – welche Ressourcen und Strukturen dafür gebraucht werden und welche Angebote für die Bürger*innen relevant und notwendig sind. In dieser Situation haben wir zusammen mit dem Kulturausschuss einen Kulturentwicklungsplanungs-Prozess angeschoben – von Beginn an und kontinuierlich partizipativ in einem Stufenmodell, das zahlreiche Stakeholdergruppen einbezog. Wir haben als Stabsbereich den Strategieprozess gesteuert und eng begleitet sowie partiell externe Moderation hinzugeholt.

Wie kann der Kulturbereich dauerhaft wirksamer werden?
Welche Ressourcen und Strukturen werden dafür gebraucht
und welche Angebote sind für die Bürger*innen relevant
und notwendig?

Tanja Lütje

Damit gingen größere Veränderungen einher, denn es war klar, dass zukunftsorientierte, stärker partizipative und als Querschnittsarbeit gedachte Kulturarbeit mit der vorherigen Ausstattung und funktionalen Aufhängung des Bereiches nicht gelingen konnte, richtig? Wie seid ihr da vorgegangen?

TL: Wir haben uns unseren strukturellen Nachteil im positiven zu Nutzen gemacht, denn wir konnten relativ frei agieren. Wir haben proaktiv Verbindungen in und außerhalb der Verwaltung geknüpft, u. a. in die Politik. Dabei kam uns zugute, dass wir nach dem erfolgreichen Jubiläum als leistungsfähige und kreative Akteur*innen wahrgenommen wurden, die für den Auf- und Ausbau kultureller Strukturen im Kreis aktiv sind. Darüber

hinaus waren mehrere Stiftungen über die Arbeitsgemeinschaft „Stormarn kulturell stärken“ bereit, uns weiter mit Drittmitteln zu fördern – sofern sich auch der Kreis selbst stärker monetär beteiligt. Diese drei Säulen (Politik, Verwaltung, externe Fördergeber) und als vierte Säule die Bürger*innen Stormarns bilden die Grundlage für die Kulturentwicklung im Kreis.

Welche Struktur habt ihr als wirksame Basis für die Kulturarbeit entwickelt? Und was ist das Besondere daran?

TL: Ausgehend vom weiten Kulturbegriff, den wir im Kulturentwicklungsplan festgeschrieben haben, und von unserem Verständnis von Kultur als Querschnittsthema haben wir mit der Implementierung des Kulturbereiches als Stabsbereich in der Kreisverwaltung ein Konstrukt gefunden, das unseren stark vernetzten Arbeitsansatz wirksam werden lässt. Seit Ende letzten Jahres sind wir außerdem Teil der Geschäftsleitung der Kreisverwaltung. Über dieses Gremium können wir uns im Haus besser vernetzen, informieren, gezielter übergreifende Ideen und Projekte verfolgen und somit strukturell im Querschnitt agieren.

Das ist in doppelter Hinsicht von Nutzen: Wir können mit anderen Fachbereichen ohne komplizierte Schnittstellenproblematik zusammenarbeiten und gleichzeitig voneinander lernen. Wir haben beispielsweise Formate mit dem Gesundheitsmanagement implementiert, ebenso mit der Regionalentwicklung und dem Fachbereich Soziales. Inzwischen sind wir so gut verankert, dass wir uns ganz selbstverständlich in Aufgaben wie Klimaschutz einbringen können, um gemeinsam nach Stärken zu schauen und danach, was die Kultur für den Bereich leisten kann.

Kultur als Fundament unseres Zusammenlebens und als bereichsübergreifende Gemeinschaftsaufgabe, aber auch als Ermöglicher und Transformationsquelle zu denken, gelingt mit dieser Arbeitsstruktur besser als in der klassischen Funktionslogik von Verwaltung. Wir konnten auf diese Weise auch die große Gesamtaufgabe Verwaltungsmodernisierung unterstützen und dabei die Grundhaltung, Zukunft für Bürger*innen gemeinsam bestmöglich zu gestalten, in der Verwaltung stärker etablieren. In diesem Sinne wird unsere Arbeit als Pilotprojekt gesehen – wir sind „Türöffner“ für Out-of-the-box-Denken oder liefern Good-Practice-Beispiele, die anderen Bereiche übernehmen können.

Wie sieht es innerhalb der Stabsbereiche aus? Wer arbeitet aktuell im Stabsbereich Kultur und wie organisiert ihr eure Arbeitsprozesse?

TL: Wir haben mit der Gründung des Stabsbereiches und dem personellen Aufwuchs gemeinsam entwickelt, wie wir die Aufgaben be- und erarbeiten und vor allem wie wir zusammenarbeiten wollen. Die verschiedenen Expertisen, die wir bewusst ins Team geholt haben, werden dabei kollaborativ integriert. Wir haben mit einem externen Change Manager unsere Teamstruktur und Ablaufprozesse entwickelt, im Sinne einer Lernenden Organisation getestet, reflektiert und verbessert. Das kann dazu führen, dass wir im Prozess ggf. eine Schleife mehr machen, aber am Ende – so ist unsere Erfahrung – führt dieser Weg zu einer besseren Lösung. Und wir spielen unsere Erfahrungen in die Verwaltung zurück, um bei der Entwicklung von anderen Change-Prozessen Blaupausen liefern zu können. So haben wir beispielsweise einen gemeinsamen Förderantrag mit dem Fachbereich Jugend und Schule zur Bildungskommune gestellt. Wir haben im Vorfeld dafür partizipatorisch mit internen und externen Stakeholder*innen ein Gesamtkonzept Kulturelle Bildung für den Kulturentwicklungsplan entwickelt. Diese fachbereichsübergreifende Arbeit ist in der Verwaltung nicht üblich.

Unsere Arbeit wird als Pilotprojekt gesehen – wir sind „Türöffner“ für Out-of-the-box-Denken oder liefern Good-Practice-Beispiele, die anderen Verwaltungsbereiche übernehmen können.

Tanja Lütje

Jetzt möchte ich zu einem Schwerpunkt eurer aktuellen Arbeit kommen: die Teilnahme am Projekt *Aller.Land*, in der ich euch als externe Prozessbegleitung in den letzten 10 Monaten unterstützt habe. Mit eurer Arbeitsweise wart ihr perfekt vorbereitet für die Anforderungen, die das Programm stellt. Rabea, du hast die Projektleitung von *Aller.Land* übernommen.

Kannst du kurz die Kernelemente des Programms erläutern?

Rabea Breiner: Im Kern geht es darum, im ländlichen Raum herauszufinden, was die Menschen bewegt, welche Bedarfe sie formulieren, daraus gemeinsam Ideen zu generieren und partizipativ Formate und Projekte zu entwickeln. Wir haben in Nordstornmarn mit künstlerisch-kreativen Formaten aktiv mit den Bürger*innen vor Ort gearbeitet, denn für diese Region hatte unsere Analyse besondere Bedarfe aufgezeigt.

¹ Die Stabstelle ist Teil im Netzwerk der Kulturbeauftragten, welches sie implementiert hat und in dem sich die Kulturakteur*innen der kreisangehörigen Kommunen regelmäßig austauschen, sowie im Netzwerk der landesweiten Kulturknotenpunkte, in dem den Kulturknotenpunkt Süd-Ost zusammen mit der Stiftung Herzogtum Lauenburg im Nachbarkreis Herzogtum-Lauenburg betreibt.

Was war euer Beweggrund, euch auf die Teilnahme zu bewerben?

RB: Wir sind als Stabsbereich Kultur einerseits stark in Verwaltungsstrukturen und andererseits in Kultur-Netzwerken¹ verankert. Das Programm bietet einen Austausch auf anderen Ebenen, z.B. Aspekte der Regionalentwicklung und die Fokussierung auf den ländlichen Raum. Damit konnten wir die „Kulturbrille absetzen“, gewohnte Wege verlassen und Perspektivwechsel erlangen. Da wir mit dem Kulturentwicklungsplan oft in den größeren Gemeinden und Mittelstädten des Kreises unterwegs waren und den ländlichen Raum noch nicht so im Fokus hatten, bot sich mit dem Programm eine super Möglichkeit, bisherige Erkenntnisse zu überprüfen und neue Erfahrungen zu machen. Bei einem Bundesprogramm ist zudem der Austausch mit Regionen in anderen Bundesländern sehr bereichernd, insbesondere weil nicht alle Antragstellenden aus dem Kulturbereich kamen.

Dank Aller.Land konnten wir die „Kulturbrille absetzen“, gewohnte Wege verlassen und Perspektivwechsel erlangen.

Rabea Breiner

Also eine gute Möglichkeit, die für euch weiße Fläche Nordstormarn zu bearbeiten und den Fokus der Kulturentwicklungsplanung auf die eher ländlichen Gegenden auszudehnen.

RB: Ja, und bei der Beschäftigung mit dem Nordkreis ist uns auch aufgefallen, dass die kulturelle Infrastruktur ausbaufähig und besonders vom Ehrenamt geprägt ist. Ohne dieses große Engagement funktioniert gesellschaftliches Leben auf den Dörfern nicht. Ein anderer reizvoller Punkt – der gut mit dem Fokus Kulturelle Bildung unseres Kulturentwicklungsplans zusammenpasst – war, dass der Nordkreis die jüngste Bevölkerung im Kreis hat durch die Nähe zu Lübeck und viele Pendler*innen, die Familie haben. Damit stellt sich noch eine andere Herausforderung: das Verhältnis von etablierten, „alteingesessenen“ und neuzugezogenen Menschen. Das war ein weiterer spannender Aspekt unserer – sozusagen – Forschungsreise.

Tanja hatte schon euren multidisziplinären, kollaborativen Arbeitsstil beschrieben. Passte da ein Programm, das auf Partizipation und Prozessorientierung setzt, auch besonders gut?

RB: Richtig, wir haben partizipative Ansätze, die wir in der Kulturellen Bildung verfolgen, in die Arbeit in Aller.Land-Formaten adaptiert und um

die Verknüpfung mit vorhandenen Strukturen erweitert. Zum Beispiel wurde in einem beteiligungsorientierten Graffiti-Workshop gemeinsam mit Künstler*innen aus der Region eine Idee mit einer Pfadfindergruppe kreativ umgesetzt. Diese ist im Dorf für alle sichtbar, wirkt im direkten Umfeld der Akteur*innen weiter und ist so auch für die Dorfgemeinschaft relevant.

Wir konnten dabei auf einen Pool unserer Kooperationspartner*innen und auf Netzwerke aus Reihen der Kulturschaffenden zurückgreifen. Und wir konnten unsere Expertise aus Bündnissen und Kooperationen mit anderen Ressorts wie Tourismusmanagement und Klimaschutz einbringen. Arbeitsweisen, die wir innerhalb des Teams erprobt haben, z. B. unterschiedliche Expertisen lösungsorientiert einzusetzen sowie agil und kollaborativ zu arbeiten, haben wir auf die Zusammenarbeit mit Dritten erweitert.

Die erste Programmstufe ist gerade zu Ende gegangen, die Laufzeit von einem Jahr ist ja nicht lang, wenn man in Veränderungen denkt – aber was ist eure erste Bilanz dieser Entwicklungsphase?

RB: Die Beteiligung gibt uns die Chance, mit künstlerischen Arbeitsweisen und Formaten zu anderen, besseren Ergebnissen kommen zu können, auch in Entscheidungsprozessen etwas Neues auszuprobieren und ggf. neue Einsichten zu erlangen. Ein Beispiel: Wir waren in Sachen Zukunftsfragen und Beteiligung an gemeinsamer Dorfgestaltung/Dorfentwicklung in einer Gemeinde eingebunden. Als kreative Methode haben wir mit Graphic Recording experimentiert. Konkret wurden die Leute vor Ort gefragt: „Was bewegt euch? Was möchtet ihr verändern? Fehlt euch etwas?“ – ganz konkret auf die eigene Lebensrealität bezogen. Die entstandenen illustrierten Karten wurden dann an den Bürgermeister und die politischen Gremien



© Stabsbereich Kultur Stormarn



Links: Graphic Recording mit der Künstlerin Miriam Elze in der Gemeinde Wesenberg,

Rechts: Graphic Recording mit der Künstlerin Miriam Elze in der Gemeinde Wesenberg,

zurückgespielt. Alle waren sehr überrascht über die Qualität und Quantität der Themen. Eine klassische Befragung aus der Gemeindeverwaltung hatte dem gegenüber nur wenige Rückmeldungen und deutlich weniger Resonanz. Wir konnten so auch viele Multiplikator*innen für unsere Arbeit in der Region gewinnen, die jetzt an uns herantreten, wenn Sie Fragen haben oder etwas umsetzen möchten.

Die Beteiligung gibt uns die Chance, zu anderen, besseren Ergebnissen kommen zu können, auch in Entscheidungsprozessen etwas Neues auszuprobieren und ggf. neue Einsichten zu erlangen

Rabea Breiner

Was würdest du Kulturverantwortlichen empfehlen, wie man am besten aus der eigenen Blase und der Haltung „wir machen das für euch“ anstatt „wir machen das mit euch“ herauskommt?

RB: Ganz klar die Erkenntnis: rausgehen und vor Ort mit den Menschen sprechen. An sich selbst zu arbeiten, wenn die geäußerten Bedarfe nicht mit den eigenen Vorstellungen übereinstimmen. Da haben wir auch Überraschungen erlebt... Zuhören und gemeinsam Vorhaben voranzubringen. Und mit den eigenen Kompetenzen, Ressourcen und Netzwerken zu unterstützen. Oder auch mal festzustellen: Da ist kulturelle Arbeit nicht der richtige Ansatz, und gemeinsam zu überlegen, wer besser qualifiziert wäre oder welche Bereiche man mit ins Boot holen kann.

Kannst du ein typisches Beispiel erläutern, wie ihr mit der Bevölkerung in Kontakt gegangen seid und gegebenenfalls Hürden überwinden konntet?

RB: Da denke ich sofort an unser Projekt CARLchen. Das ist ein kleiner mobiler Kommunikationswagen mit Equipment, der Begegnungen befördert, zum Aufenthalt einlädt und von einer Künstlerin aus der Region gestaltet wurde, um Berührungsgänge abzubauen. Von Haus zu Haus, von öffentlichem Platz zu öffentlichem Platz wurden Menschen, die wir getroffen haben, zum Klönschnack bei Kaffee und Kuchen eingeladen. Ergänzend dazu entwickelten Kreative eine Wünsche-Karte. Hierüber konnten weitere Ideen, Impulse und Fähigkeiten generiert werden: „Wenn ihr einen Wunsch habt – was könntet ihr dazu beitragen?“. Es ging darum, Dinge wirklich partizipativ und gemeinsam zu gestalten und die Selbstwirksamkeit der Menschen in ihrem direkten Lebensumfeld zu erhöhen. Aus einer solchen

Begegnung mit einer syrischen Familie, die bislang wenig Kontakt zur ländlichen Bevölkerung hatte, ist das Format eines interkulturellen Abends entstanden. Das Beispiel zeigt, dass es manchmal nur einen ersten Anstoß braucht, damit Aktivierung gelingt und die Energie vor Ort für Gestaltung der eigenen Lebensverhältnisse genutzt wird.

Wenn ihr auf die Entwicklungsphase des Aller.Land-Programms als Ganzes schaut: Was ist in zehn Monaten gelungen, was hat euch weitergebracht und wovon könnt ihr sagen: „dahinter werden wir nicht mehr zurückfallen“.

RB: Was wir auf alle Fälle aufrechterhalten werden, ist die aufsuchende Arbeit und der Kontakt vor Ort, z. B. zu den Bürgermeister*innen. Wir haben festgestellt, dass viel Interesse, Neugierde und Ideen vorhanden sind. Unabhängig davon, ob wir in die zweite Förderphase aufgenommen werden, möchten wir den Weg des Miteinanders im Rahmen unseres Kulturentwicklungsplanes ausweiten bzw. konkretisieren. Und ein großes Learning ist der offene Ansatz, mit dem wir gearbeitet haben. Zu sagen „Wir schauen mal, wo uns der Weg hinführt. Wir wissen noch nicht, was am Ende dabei rauskommt, sondern wir schauen, was wir mit den Menschen zusammen partizipativ entwickeln können.“

Eine weitere Ebene ist die kontinuierliche und persönliche Kommunikation zu vielen Stakeholder*innen auf möglichst vielen Ebenen und Kanälen, z. B. der Austausch mit anderen Bereichen der Verwaltung und politischen Gremien, auch wenn das ein großer Zeitaufwand ist. Vor allem dank Tanjas Aktivitäten in dieser Richtung hat der Kreistag auf Antrag einer Mehrheitsfraktion beschlossen, die notwendige Kofinanzierung für die Umsetzungsphase von Aller.Land auch aufzubringen.



© Sylvia Fischer



Links: Das KulturKarussell zum Thema „Zukunft gemeinsam gut gestalten“ lud im Rahmen des Aller.Land-Projektes zum Netzwerken im ländlichen Raum ein.

Rechts: Mit einer „Wunschkarte“ konnten Einwohner*innen aus Nordstornarn ihre Wünsche und Beiträge äußern.

Wenn ich einen Ortsbürgermeister oder die Pastorin einer Gemeinde, die beteiligten Künstler*innen oder Menschen fragen würde, die sich in neuen Projekten wie dem Dorflabor engagieren: Welches Feedback bekäme ich zu hören?

RB: Wir haben sehr viel zustimmendes Feedback bekommen. Die Beteiligten haben positive Erfahrungen mit der partizipativen Herangehensweise gemacht und Einsatzmöglichkeiten für künstlerische und kreative Praktiken kennengelernt, die sie zu neuen Erkenntnissen, Ideen, Ergebnissen geführt haben. Es sind Beziehungen entstanden und Bürger*innen entwickeln weiterhin Veränderungsideen, die wir unterstützen werden, beispielsweise die neue Gestaltung von Dorffesten als kulturelle Ankerpunkte oder Formate, in denen Jugendliche über eigenentwickelte kreative Konzepte ihre Mobilität im ländlichen Raum erhöhen.

Ein großes Learning ist der offene Ansatz, mit dem wir gearbeitet haben. Zu sagen „Wir schauen mal, wo uns der Weg hinführt“.

Rabea Breiner

Zum Abschluss möchte ich gern mit euch eine kurze Beschreibung der Erfolgsfaktoren eurer Arbeit insgesamt ziehen.

RB: Auf der Ebene der konkreten Arbeit mit Kultur in unserer Region ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor, rauszugehen aus unserem Verwaltungshochhaus, mit unterschiedlichsten Gruppen über ihre Bedürfnisse ins Gespräch zu kommen – auf eine andere Art als Politik das tun kann – und gemeinsam mit Bürger*innen Projekte umsetzen zu können, die die Lebenswirklichkeit verbessern und Strukturen aufbauen, die Gemeinwesen und Gemeinschaft stärken. Außerdem ist es hilfreich, offen zu sein, sich nach good practice umzuschauen und ihnen dann den „Stormarner Twist“ zu geben. Aber auch „nach innen“ offen und transparent zu sein und einen Haltungswandel über die Bedeutung von Kultur zu erreichen.

TL: Kommunikation und Transparenz sind eine große Herausforderung und bieten gleichsam enorme Chancen. Unsere politischen Ansprechpartner*innen wechseln wahlbedingt anteilig, es ist daher strategisch sinnvoll, wo immer möglich feste Vereinbarungen zu treffen, die Wahlperioden überdauern. Wir wollen außerdem stärker dazu kommen, datenbasiert zu steuern und über quantitatives und qualitatives Monitoring für alle eine

bessere Datengrundlage zu schaffen. Wir halten es auch für unverzichtbar, Erlebnisse zu schaffen, die zeigen, dass Kultur grundlegend zur Gestaltung von Gesellschaft beiträgt und nicht nur ein am Fördertopf hängender Bereich ist.

Auf der Ebene der konkreten Arbeit mit Kultur in unserer Region ist ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor, rauszugehen aus unserem Verwaltungshochhaus.

Rabea Breiner

Für unsere Weiterentwicklung ist es uns wichtig, prozessoffen zu bleiben, im Sinne des permanenten Lernens konsequent die eigene Arbeit und die Ergebnisse zu reflektieren und ggf. Dinge/Prozesse/Strategien zu verändern bzw. zu adaptieren. So können wir – gemäß unserem Aller.Land-Motto – Zukunft gemeinsam gut gestalten.

Liebe Tanja, liebe Rabea, vielen Dank für das Gespräch!



Tanja Lütje (links) und Rabea Breiner (rechts)

Rabea Breiner ist seit Juni 2020 im Stabsbereich Kultur des Kreises Stormarn verantwortlich für Öffentlichkeitsarbeit, Kulturmanagement und den Kulturknotenpunkt Südost. Zuvor hat sie als Kulturwissenschaftlerin beim Verein für Jugend- und Kulturarbeit im Kreis Segeberg gearbeitet, wo sie unter anderem die SE-KulturTage mitorganisierte. Aktuell hat sie die Leitung des Projekts Aller.Land übernommen.

Tanja Lütje war bis 2012 Leiterin der Freien Kunstschule Hamm und im Anschluss Kulturreferentin und Referatsleiterin in Bergkamen bzw. Viersen. Seit 2013 ist sie im Kreis Stormarn tätig: zunächst als Kulturreferentin, seit 2021 leitet sie den neu strukturierten Stabsbereich Kultur. Unter ihrer Leitung entstanden u. a. der Kulturentwicklungsplan,

der innovative Kulturfonds, das städtische Gesamtkonzept Kulturelle Bildung mit Förderstrukturen für Kitas und Schulen und die Bildungskommune Stomarn.

Dr. Annette Jagla arbeitet seit 15 Jahren als Beraterin für Team- und Organisationsentwicklung. Sie unterstützt Kultur- und Bildungseinrichtungen bei der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen und begleitet Kooperationen unterschiedlichster Partner im Kulturbereich zur Entwicklung neuer Projekte. Am Institut für Kultur- und Medienmanagement an ihrem Arbeitsort Hamburg gibt sie ihre Erfahrung aus über 20 Jahren Führungs- und Beratungstätigkeit in Kulturbetrieben weiter.



Foto: Privat



Kulturverwaltung und -management in ländlichen Regionen

Herausforderungen und Handlungsfelder am Beispiel der Grafschaft Bentheim

Ein Beitrag von Regina Göschl

Die Grafschaft Bentheim in Niedersachsen ist wohl eines der Paradebeispiele, wenn es um Kultur im ländlichen Raum geht. Mit nur rund 140.000 Einwohner*innen des Landkreises an der deutsch-niederländischen Grenze zeigen sich hier wie unter einem Brennglas die Herausforderungen, aber auch beispielgebende Möglichkeiten der ländlichen Kulturentwicklung. Dafür soll seit Ende 2022 ein eigens eingeführtes „Kulturmanagement“ ein Konzept umsetzen. Der folgende Beitrag wird daher am Beispiel der Grafschaft einige Aspekte aufzeigen, welche ländliche Räume in Zukunft fordern. Abschließend werden vier Handlungsfelder vorgestellt, die für das Kreis-Kulturmanagement zur Bewältigung dieser Aufgaben maßgeblich sind.

Einige Herausforderungen der ländlichen Kulturarbeit

Die Herausforderungen ländlicher Kulturarbeit unterscheiden sich grundsätzlich nicht von jenen in urbanen Räumen: So geht es auch hier um Themen wie Partizipation, Diversität, Migration, Inklusion, Digitalisierung, demographischer Wandel und Demokratiebildung. Die Umsetzung in ländlichen Räumen ist in manchen Fällen sogar naheliegender als in großen Städten. So wird die Kultur in Landkreisen wie der Grafschaft Bentheim ganz maßgeblich von ehrenamtlich Engagierten getragen. Beispielsweise sind von den insgesamt 25 Museen im Kreisgebiet 18 komplett ehrenamtlich geführt. Das Ehrenamt und damit ein Teil von Partizipation ist in ländlichen Regionen dabei nicht nur eine Option, sondern essentiell für die Kulturar-

¹ Siehe „Kulturelle Bildung ist ein zentraler Punkt. Marc Elxnat im Gespräch“, in: Politik und Kultur, Nr. 05/24, 16. Marc Elxnat ist Beigeordneter beim Deutschen Städte- und Gemeindebund.

² Siehe Verein für Demokratische Kultur in Berlin (VDK) e.V. und Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus Berlin (MBR) (Hg.), „Alles nur Theater? Zum Umgang mit dem Kulturkampf von rechts“, Berlin 2019.

³ Siehe Verein für Demokratische Kultur in Berlin (VDK) e.V. und Mobile Beratung gegen Rechtsextremismus Berlin (MBR) (Hg.), „Alles nur Theater? Zum Umgang mit dem Kulturkampf von rechts“, Berlin 2019.

beit. Allerdings lässt das ehrenamtliche Engagement gesamtgesellschaftlich nach.¹ Viele Menschen möchten sich lieber projektweise oder kurzfristig in das kulturelle Leben vor Ort einbringen. Gleichzeitig können öffentliche Fördermittel für Kulturprojekte nicht von Einzelpersonen, sondern nur von öffentlichen Trägern oder (ehrenamtlichen) Vereinen eingeworben werden. Insofern stellen sich für die ländliche Kulturpolitik und -verwaltung die Fragen nach der Förderung und dem Erhalt des Ehrenamts, um mit dem nachlassenden Engagement umgehen zu können. In der Grafschaft Bentheim wurde aus diesem Grund im Jahr 2024 eine eigene „Stabsstelle für Engagementförderung und gesellschaftliche Partizipation“ eingerichtet, die jedoch nicht nur den Sektor „Kultur“ betrifft. Um diesen bei der Stabsstelle zu stärken, ist eine Kooperation mit dem Kulturmanagement der „Abteilung Schulen, Bildung und Kultur“ geplant. So können derzernats- und abteilungsübergreifende Synergieeffekte innerhalb einer Verwaltung entstehen, indem Expert*innen für Ehrenamtsförderung auf der einen Seite und Expert*innen für Kultur auf der anderen Seite zusammenarbeiten.

Eine weitere kulturpolitische Herausforderung wird in Zukunft auch in ländlichen Regionen der sogenannte „Kulturkampf von rechts“ sein, denn Kultur ist ein Schauplatz der politischen Auseinandersetzung.² Dabei ist es wichtig, zu beachten, dass dies ein gesamtdeutsches Phänomen ist, auch wenn derzeit noch viele Landkreise und Kommunen im Osten Deutschlands mehr Erfahrung mit diesem Phänomen haben.

Der „Kulturkampf von rechts“ ist ein gesamtdeutsches Phänomen, auch wenn derzeit noch viele Landkreise und Kommunen im Osten Deutschlands mehr Erfahrung mit diesem Phänomen haben.

Für rechte bis extrem rechte Akteur*innen stellt Kultur ein hegemoniales Konzept dar:

„Die Idee, dass Kultur nur im Plural existiert und zuallererst in der sozialen Auseinandersetzung, aber auch durch Widersprüche entsteht, wird abgelehnt, um eine geschlossene, nationale oder regionale und vermeintlich organische, aus Tradition gewachsene und an sich konfliktfreie Kultur zu propagieren. Minderheiten haben sich ihr unterzuordnen und anzupassen [...]“³

⁴ <https://votemanager.kdo.de/20250223/03456000/praesentation/index.html> (zuletzt aufgerufen am 24.03.25).

⁵ „Menschen mit Behinderung als Publikum“, in: Landesverband Soziokultur Sachsen. Servicestelle Inklusion im Kulturbereich, <https://www.inklusion-kultur.de/infoportal/programm-vermittlung/menschen-mit-behinderung-als-publikum/> (zuletzt aufgerufen am 01.07.24).

Auch in der Grafschaft Bentheim hat sich beispielsweise der Anteil der AfD-Wähler*innen bei der Bundestagswahl 2025 stark erhöht.⁴ Die Landkreise und Kommunen sollten deshalb verstärkt Angebote der historisch-politischen Bildung voranbringen. Diese stehen auf Grundlage historischen Wissens für Demokratie und Toleranz ein und treten jeder Form von gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit entgegen. Eine Zusammenarbeit von Kulturakteur*innen und demokratiefördernden, zivilgesellschaftlichen Initiativen sollte daher unterstützt werden. Aus historischer Sicht können dabei besonders Themen wie „Nationalsozialismus in der Region“ oder „Migration in der Region“ behandelt werden, wobei immer auch Gegenwartsbezüge hergestellt werden sollten. Das Kulturmanagement in der Grafschaft Bentheim arbeitet in diesem Bereich besonders mit dem Kreis- und Kommunalarchiv zusammen.

Zudem stellt sich für ländliche Regionen im Kultursektor die Frage nach der Inklusion und wie sich damit verbunden Kulturangebote für alle Menschen schaffen lassen. Hier müssen Beratungs- und Förderangebote gemacht werden, um die Angebote an verschiedene Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen anzupassen:

„Neben der Frage, wie Behinderung im Programm reflektiert werden kann und Kunstakteur*innen mit Behinderung möglichst bedarfsgerechte Bedingungen in der Kultureinrichtung vorfinden, muss auch die Teilhabe für Besucher*innen mit Behinderung realisiert werden. Dabei ist zu beachten, dass Menschen mit Behinderung keine homogene Gruppe sind, sondern Persönlichkeiten mit vielfältigem Wissen, verschiedensten Erfahrungen, Bedarfen und Interessen.“⁵



© Landkreis Grafschaft Bentheim

Einblicke in die Gedenkveranstaltung „80 Jahre Kriegsende in der Grafschaft Bentheim“ am 08.05.2025. Auf der Bühne sind Gruppen des Theaterpädagogischen Zentrums Lingen mit einer Performance zum Thema „Kriegsende“ zu sehen, die in Kooperation entstanden ist.

⁶ „Vermittlung von Kulturbegleiter*innen (MOKU)“, in: Landkreis Grafschaft Bentheim, <https://www.grafschaft-bentheim.de/grafschaft/buergerservice/?ansicht=dienstleistung&eintrag=679> (zuletzt aufgerufen am 24.03.25).

Ein Angebot des Landkreises Grafschaft Bentheim stellt die „Mobile Kulturbegleitung“ dar. Sie bietet älteren Menschen ab 60 und Menschen mit körperlichen Behinderungen kostenlos eine Kulturbegleitung an. Sie werden zuhause abgeholt, die Veranstaltung hindurch begleitet und anschließend wieder nach Hause gebracht.⁶ Neben diesem Angebot müssen sich auch die Kultureinrichtungen selbst mit dieser Zielgruppe auseinandersetzen und sie in ihre Arbeit und Programme einbeziehen. Um Inklusion in der Kultur zu fördern, sollten daher Kulturakteur*innen durch das Kulturmanagement mit entsprechenden sozialen Einrichtungen vernetzt und Qualifizierungsangebote gemacht werden.

Um Inklusion in der Kultur zu fördern, sollten daher Kulturakteur*innen durch das Kulturmanagement mit entsprechenden sozialen Einrichtungen vernetzt und Qualifizierungsangebote gemacht werden.

In gleicher Weise muss dies auch für weitere Zugangsbarrieren umgesetzt werden, z. B. für Menschen aus allen sozialen Schichten und Menschen mit Migrationsgeschichte. Ein beispielhaftes Projekt, das als Pilotprojekt mit Beteiligung des Landkreises umgesetzt wurde, ist der Kreativ-Workshop „FRAUKE“ (FrauenKulturErleben) am Stadtmuseum Nordhorn. Unter dem Motto „Meine Heimat – Textile Landschaften“ entstanden textile Arbeiten von Frauen mit und ohne Migrationsgeschichte, die ganz verschiedene Landschaften abbildeten: die Landschaft der alten Heimat, die Landschaft der Grafschaft Bentheim oder auch eine innere Seelenlandschaft. Die Ergebnisse wurden in einer kleinen Foyer-Ausstellung im Stadtmuseum Nordhorn gezeigt. Um die Zielgruppe zu erreichen, wurde in diesem Projekt mit der Koordinierungsstelle Integration des Kreissportbundes Grafschaft Bentheim zusammengearbeitet. Ebenso beteiligt waren die Gleichstellungsbeauftragten des Landkreises und der Stadt Nordhorn.

Eine weitere Herausforderung für die Kultur in ländlichen Räumen ist die zunehmende Digitalisierung. Ältere Menschen sind bisweilen noch nicht so stark an die Allgegenwart des Digitalen gewöhnt wie die jüngere Generation. Hier gilt es, eine Balance zu finden zwischen digitalen und analogen Angeboten. Für eine historische oder Kunstaussstellung sind es aus Sicht vieler Museumsmacher*innen immer noch die originalen Objekte und Kunstwerke mit ihrer speziellen Aura, die insbesondere dem jüngeren Publikum

⁷ Diese Sicht ist mittlerweile allerdings umstritten. Siehe: Roman Weindl, Die „Aura“ des Originals im Museum. Über den Zusammenhang von Authentizität und Besucherinteresse, Bielefeld 2019.

nähergebracht werden wollen.⁷ Dies kann auch mithilfe digitaler Unterstützung geschehen, die die Vermittlungsebene für junge Menschen interessanter gestaltet. So können sich kulturelle Orte in der Grafschaft Bentheim zu außerschulischen Lernorten mit digitaler Unterstützung weiterentwickeln. Darüber hinaus müssen Kulturaktive mit den Chancen und Problemen von KI im kulturellen Kontext vertraut gemacht werden, wofür sich ebenfalls Qualifizierungsangebote wie Schulungen eignen. Dies würde sich insbesondere auch für eine ältere Zielgruppe anbieten.

Vier Handlungsfelder des ländlichen Kulturmanagements (mit Beispielen)

Um den Herausforderungen der ländlichen Kulturarbeit gerecht zu werden, besetzte der Landkreis Grafschaft Bentheim im Dezember 2022 eine Stelle „Kulturmanagement / Museologie“. Im Austausch zwischen Kulturpolitik und Kulturverwaltung wurden schließlich vier Handlungsfelder für das Kulturmanagement des Landkreises erarbeitet, die generell geeignet sind, die Kulturarbeit im ländlichen Raum von Verwaltungsseite aus zu stärken.

Handlungsfeld 1: Kulturvermittlung

Das Kulturmanagement des Landkreises entwickelt in diesem Handlungsfeld eigene Kulturvermittlungsangebote, vor allem zur Regionalgeschichte der Grafschaft Bentheim. So wird beispielsweise im Jahr 2025 zusammen mit dem Heimatverein Grafschaft Bentheim e. V. als Projektträger und dem Kreis- und Kommunalarchiv eine Ausstellung zum regionalen Emslandplan-Jubiläum konzipiert und umgesetzt. Diese wird nicht nur in der Kreisstadt Nordhorn, sondern auch in den ländlicheren Kommunen gezeigt, wofür insbesondere die lokalen Heimatvereine angesprochen werden. Daher ist die Ausstellung mobil konzipiert und ausleihbar, wobei die Vereine sie durch einen partizipativen Ansatz mit Exponaten aus der eigenen Sammlung ergänzen können. So soll neben der eigentlichen Geschichtsvermittlung die Arbeit der lokalen Heimatvereine unterstützt werden. Inhaltlich steht für das Kulturmanagement des Landkreises besonders die Förderung von demokratischen Werten durch die eigenen Vermittlungsangebote im Vordergrund.

Handlungsfeld 2: Vernetzung

Das Kulturmanagement organisiert u. a. Vernetzungstreffen, um haupt- und ehrenamtliche Kulturaktive zusammenzubringen. Im Rahmen der Zusammenarbeit mit der „Stabsstelle Engagementförderung und gesell-

⁸ Siehe: https://www.freinet-online.de/forum/submit_or_ganisation.php?assign_to_agid=383 (zuletzt aufgerufen am 09.04.25).

⁹ Siehe: <https://www.grafschaft-bentheim.de/grafschaft/tourismus-freizeit-kultur/news-letter-anmeldung.php> (zuletzt aufgerufen am 24.03.25).

schaftliche Partizipation“ werden außerdem weitere Möglichkeiten der Vernetzungsarbeit genutzt. Das Kulturmanagement des Landkreises dient dabei als Multiplikator und Anlaufstelle für Menschen, die sich ehrenamtlich für die Kultur der Grafschaft Bentheim engagieren möchten und nach geeigneten Institutionen suchen. Auch die Institutionen können sich an das Kulturmanagement wenden, wenn sie auf der Suche nach Ehrenamtlichen sind. Sie haben dabei zum Beispiel die Möglichkeit, die Vermittlungsdatenbank „Freinet“ der Stabsstelle nutzen, die durch das Kulturmanagement wiederum bei den Kulturaktiven bekannt gemacht wird.⁸

Handlungsfeld 3: Kommunikation

Öffentlichkeitsarbeit ist für kulturelle Institutionen ein wichtiger Faktor, um Menschen auf ihre Angebote aufmerksam zu machen. Das Kulturmanagement des Landkreises Grafschaft Bentheim unterstützt daher die Institutionen und Initiativen bei der Bekanntmachung ihrer Angebote. Zu diesem Zweck wurde im Jahr 2024 ein Konzept für einen Newsletter entwickelt, der seit Anfang 2025 unter dem Titel „KulturBlick – Ihr Update für das Grafschafter Kulturleben“ regelmäßig verschickt wird.⁹ Dafür können die regionalen Kulturakteur*innen eigene Kulturveranstaltungen melden, die dann in den Newsletter integriert werden. Darüber hinaus werden kulturelle Highlights aus der Region und Förderprogramme vorgestellt, was sich mit dem vierten Handlungsfeld überschneidet. Zielgruppen des Newsletters sind damit zum einen kulturell Interessierte aus der Grafschaft Bentheim, aber auch die regionalen Kulturaktiven.

Handlungsfeld 4: Förderung

Im Handlungsfeld 4 geht es um die Frage der ideellen und finanziellen Förderung der Kulturinstitutionen in der Grafschaft Bentheim. Ideelle Förderung meint die Unterstützung zur inhaltlichen Entwicklung von Kulturprojekten. Dafür ist die Ansprechbarkeit des Kulturmanagements wichtig, weshalb die Möglichkeit besteht, online einen persönlichen oder digitalen Beratungstermin zu vereinbaren. Es sollen außerdem inhaltliche Fortbildungsangebote zur Qualifizierung von ehrenamtlichen Kulturakteur*innen gemacht werden. Hinsichtlich der finanziellen Förderung ist die Aufgabe des Kulturmanagements, einerseits transparent über die Fördermöglichkeiten durch den Landkreis zu informieren, andererseits auch sonstige regionale und überregionale Förderprogramme bekannt zu machen. Neben den Hinweisen im Newsletter werden daher regelmäßig Informationsveranstaltungen angeboten, bei der sich für die Grafschaft Bentheim relevante Kulturförderinstitutionen vorstellen.

Ausblick

Das Kulturmanagement des Landkreises Grafschaft Bentheim befindet sich mit seinen neu aufgestellten Handlungsfeldern noch in der Etablierungsphase, insofern wird sich die Umsetzung verstärkt in den nächsten Jahren zeigen. Einige Erkenntnisse und Zukunftsperspektiven lassen sich jedoch bereits beispielhaft aufzeigen. Das Konzept einer ausleihbaren Wanderausstellung wurde durch das Kulturmanagement erstmals eingebracht. Dieses stellt eine Form inhaltlicher und aufsuchender regionaler Kulturarbeit dar, was viele ehrenamtliche Vereine in der Grafschaft Bentheim annehmen: Insgesamt stehen vor Eröffnung der Wanderausstellung bereits sechs Standorte in der gesamten Grafschaft fest, wobei diese während der Laufzeit noch ergänzt werden können. Gleichzeitig ergeben sich in Verbindung mit der „Stabsstelle für Engagementförderung und gesellschaftliche Partizipation“ neue Netzwerke. Dies gilt ebenso für die Etablierung des Newsletters „KulturBlick“ und der Informationsveranstaltungen zur Kulturförderung. Auch kulturelle Vereine, die bisher eher wenig Kontakt zum Landkreis hatten, wurden durch diese neuen Angebote auf das Kulturmanagement aufmerksam und nehmen Kontakt auf. So zeigte sich bereits jetzt, dass es sich lohnen kann, eingetretene Pfade zu erweitern und neue Formate und Angebote zu entwickeln. Voraussetzung dafür ist eine kontinuierliche personelle Basis auf Landkreisebene, beispielsweise in der Form, wie sie der Landkreis Grafschaft Bentheim eingeführt hat.



Foto: Landkreis Grafschaft Bentheim

Dr. Regina Göschl studierte Geschichte und Philosophie in Münster und Wien und promovierte über die museale Darstellung der DDR-Alltagsgeschichte. Anschließend war sie als Kuratorin in verschiedenen Projekten tätig, z. B. für die große Sonderausstellung „Gras drüber...“ am Deutschen Bergbau-Museum Bochum. Seit 2022 ist sie Kulturmanagerin und Museologin beim Landkreis Grafschaft Bentheim.

Lächeln oder belächelt werden?

Kultur im ländlichen Raum als Impulsgeber – Das Modellprojekt „Schleswig-Holstein Musik Festival“ (SHMF)

Ein Beitrag von Hannah Bregler und Sven Jenkel

Schleswig-Holstein: Von der „Wiese hinter Hamburg“ zur kulturellen Bühne Europas

In den 1980er Jahren gilt Schleswig-Holstein in der öffentlichen Wahrnehmung vielfach als kulturelles Niemandsland – eine „Wiese hinter Hamburg“, geprägt von infrastruktureller Vernachlässigung und kultureller Peripherie. Vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Niedergangs erkennt der Pianist und Dirigent Justus Frantz das kulturelle Potenzial dieser Region. Seine Vision: Musik nicht alleine als Event, sondern als gesellschaftliches Bindeglied, als Mitmachprojekt, als demokratische Kraft.

Die Besonderheit seit der Gründung ist: Das SHMF setzt auf dezentrale Strukturen und ehrenamtliches Engagement.

Gemeinsam mit politischen Entscheidungsträger*innen, engagierten Bürger*innen und internationalen Kulturschaffenden initiiert Justus Frantz am 5. Juli 1985 die Gründung des Schleswig-Holstein Musik Festival e. V. Bereits im Gründungsjahr versammeln sich über 1.200 Unterstützende – darunter Persönlichkeiten wie Leonard Bernstein, Christoph Eschenbach oder Helmut Schmidt. Die erste Ausgabe des Festivals 1986 wird vom damaligen Bundespräsidenten Richard von Weizsäcker als eine „gigantische musikalische Bürgerinitiative“ gewürdigt – ein Signal für die neue Wirkkraft des Ländlichen in der bundesrepublikanischen Kulturlandschaft. Denn die Besonderheit seit der Gründung ist: Das SHMF setzt auf dezentrale Strukturen und ehrenamtliches Engagement. Beiräte vor Ort übernehmen organisatorische Verantwortung, betreuen Künstler*innen und schaffen

durch persönliche Netzwerke eine emotionale Verankerung der Konzerte im lokalen Raum. So entstehen Formate wie die „Musikfeste auf dem Lande“ – qualitativ hochwertige, zugleich niedrighschwellige Veranstaltungen, die heute einen Kultstatus genießen.

Nach dem Rückzug von Justus Frantz 1994 wird die Organisation des Festivals neu geordnet. Eine durch das Land Schleswig-Holstein gegründete Stiftung bürgerlichen Rechts fungiert als Trägerin des Betriebes, der heute seinen Sitz in Lübeck hat. Die Konzertdurchführung und das Ticketing werden durch die SHMF Service GmbH in Kiel verantwortet. Der Gründungsverein besteht weiterhin als Förderverein, der heute über fast 9.000 Mitglieder verfügt. Das feste Team aus 45 Mitarbeiter*innen wird im Sommer von bis zu 30 Saisonkräfte verstärkt. Seit 2013 lenkt Christian Kuhnt als Intendant die Geschicke des Festivals, das sich seither vom reinen Klassikfestival zu einem breit aufgestellten Musikfestival weiterentwickelt hat. Im Verlauf der letzten Dekade ist der Anteil nichtklassischer Konzerte im Programm kontinuierlich auf etwa 30 Prozent angestiegen. Angesichts der in den letzten zehn Jahren nahezu verdoppelten Konzertanzahl ist die Präsenz des klassischen Repertoires nicht reduziert worden. Vielmehr erfolgt eine strategische Diversifizierung durch die Integration von Musikstilen wie Folk, Weltmusik oder Pop. Besonders hervorzuheben ist die zunehmende Berücksichtigung von Formaten, die ihre Vermittlung mitbedenken: Insbesondere Konzerte, die von Künstler*innen moderiert werden, erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Das Motto: Kollektive Entdeckungsprozesse anstelle von kulturellem Paternalismus. Aktuell werden rund 200 Konzerte in 125 Spielstätten an 70 Orten in Schleswig-Holstein, aber auch Süddänemark, Hamburg und Nordniedersachsen auf einer Fläche von rund 15.000



© John Garve

*Die Musiker*innen Asya Fateyeva und Avi Avital im Austausch mit den ehrenamtlichen Beirätinnen.*

Quadratkilometern veranstaltet. 190.000 Besucher*innen tragen zu einer Auslastung von 95 Prozent bei. Das Jahresbudget beträgt 14 Millionen Euro bei einer Eigenfinanzierungsquote von über 90 Prozent.

Teilhabe ist mehr als Teilnahme

Das Hauptanliegen des SHMF geht über das klassische Festivalverständnis hinaus: Es versteht sich als Katalysator gesellschaftlicher Teilhabe. Mit einem partizipativen Ansatz gelingt es, regionale Identifikation zu stärken, soziale Kohäsion zu fördern und neue Publikumsgruppen zu erschließen: Dafür engagieren sich etwa 350 ehrenamtliche Beirat*innen aktiv in der Begleitung von Künstler*innen, der Organisation von Konzerten und der Mobilisierung von Ressourcen, wodurch sie die Musik nicht nur hörbar, sondern auch erlebbar werden lassen. Durch persönliche Gastfreundschaft, kulinarische Präsente aus der Region oder kreative Veranstaltungsorte (vom Flugzeughangar bis zur Scheune) entsteht ein Kulturerlebnis, das auf Dialog statt auf Distinktion setzt.

Das pädagogische Engagement des Festivals verdeutlicht diese Ausrichtung. Neben der Durchführung von Masterclasses für vielversprechende Nachwuchstalente werden zunehmend Angebote für Hobbymusizierende aller Spielniveaus entwickelt. Workshops, die von renommierten Musiker*innen aus dem Festivalprogramm geleitet werden, bieten den Teilnehmenden die Möglichkeit, prägende Erfahrungen im Orchester zu sammeln. In Formationen wie Saxophon-, Mandolinen- oder Klezmerorchestern kommen Musikbegeisterte aus ganz Europa zusammen, um gemeinsam zu musizieren. Darüber hinaus wird im Rahmen des Schleswig-Holstein Festival



© Felix König

*Publikum und Musiker*innen im Gespräch vor dem Konzert in der Reithalle Elmshorn*

Chores jährlich ein Ensemble engagierter Sänger*innen gebildet, das sich durch eine hohe musikalische Qualität auszeichnet. Und bereits 1987 gründete Leonard Bernstein das Schleswig-Holstein Festival Orchestra: ein internationales Jugendorchester, das jährlich bis zu 120 Talente aus rund 30 Nationen versammelt, die von der Expertise renommierter Dirigent*innen profitieren. Sein Motto: „Let’s make music as friends“ – ein programmatischer Gegenentwurf zur Exklusion durch Exzellenz.

Der kreative, spielerische Umgang mit den Erfordernissen, die sich aus dem zeitlichen und räumlichen Kontext ergeben, erweist sich als zielführend. So werden Formate wie das Projekt „Singstars!“ entwickelt, das auf den massiven Mangel an ausgebildeten Musiklehrkräften an Grundschulen reagiert. Indem Gesangscoaches in den Musikstunden gemeinsam mit fachfremd unterrichtenden Lehrkräften arbeiten, wird musikalische Bildung frühzeitig erfahrbar gemacht – und in einem großen Abschlusskonzert im Rahmen des Festivals sichtbar gefeiert.

Die sensible Gestaltung der Eintrittspreise zielt darauf ab, eine umfassende Zugänglichkeit für ein breites Publikum zu gewährleisten. Angesichts der hohen Eigenfinanzierungsquote ist dies nur durch eine kontinuierliche und enge Zusammenarbeit mit lokalen Sponsor*innen und Förderern realisierbar. Dafür werden maßgeschneiderte Partnerschaften entwickelt, die sich an den spezifischen Bedürfnissen der Akteur*innen orientieren, ohne die programmatische Entscheidungsautonomie zu gefährden. Gemeinsame Veranstaltungen, wie Empfänge im Rahmen von Konzerten oder spezielle Lounges für Sponsor*innen, bieten eine wertvolle Gelegenheit zur Pflege von Netzwerken, die für die wirtschaftliche Entwicklung von Bedeutung sind.



© John Garve

Das Festivalorchester mit Maria Duenas und Manfred Honeck im Park von Gut Emkendorf

Ein entscheidender Faktor für die Verankerung des Festivals in den Bereichen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ist die ideelle Unterstützung durch die Landespolitik. Diese Unterstützung äußert sich in der aktiven Präsenz und der Bereitschaft zum Dialog auch außerhalb des Festivals, so dass die überregionale Vernetzung und Stärkung der kulturellen Infrastruktur gelingen.

Diversität auf der Bühne – Differenz im Publikum

Die Strategie des SHMF beruht auf der Erkenntnis, dass jedes Konzert ein Unikat ist – und jedes Publikum auch. Die dezentrale Struktur des Festivals ermöglicht es, auf regionale Besonderheiten wie die lokale Bevölkerungsstruktur oder Eigenheiten des Veranstaltungsortes einzugehen. Gleichzeitig wird Diversität nicht nur als programmatische Kategorie, sondern als soziale Realität verstanden.

Vier identifizierte Publikumssegmente zeigen, wie differenziert die Ansprache erfolgt:

- > Festivalverbundene Konzertgänger*innen mit musikalischem Perfektionsanspruch
- > Traditionell-bürgerliche Konzertbesucher*innen
- > Indifferente Gelegenheitsnutzer*innen mit Ereignisorientierung
- > Statusorientierte Hedonist*innen mit Interesse am Genuss und am Gesehen werden



© Felix König

Picknick und Konzerte für die ganze Familie beim Musikfest in Hasselburg

Die Kommunikation wird entsprechend angepasst – zwischen musikalischer Präzision und niederschwelliger Einladung zur Entdeckung klassischer Formate.

Trotz der Herausforderungen der Corona-Pandemie verzeichnet das SHMF keine Publikumseinbußen – im Gegenteil: Über 100.000 Tickets wurden bereits in der ersten Verkaufswoche für die Saison 2025 abgesetzt. Zwei Drittel der Gäste stammen aus Schleswig-Holstein selbst. Die Region hat ihr Festival internalisiert – nicht als Ausnahmezustand, sondern als kulturelle Normalität.

Nachhaltigkeit jenseits der Metropolen

Das SHMF versteht Nachhaltigkeit umfassend – ökologisch, ökonomisch, kulturell und sozial. Während die Nutzung historischer Gebäude als Spielstätten Ressourcen schont und Identität stiftet, bleibt die Herausforderung des umweltfreundlichen Verkehrs bestehen. Wo die Infrastruktur des öffentlichen Personennahverkehrs im ländlichen Schleswig-Holstein an Grenzen stößt, die das SHMF allein nicht überwinden kann, spielen (in der Regel regionale) Kooperationspartner eine wichtige Rolle. In Kooperation mit unseren Mobilitätspartnern werden klimafreundliche Lösungen wie Elektroautos oder der punktuelle Einsatz mobiler E-Ladesäulen und Wasserstoffbusse möglich. Die Veranstaltungsreihe „Werftsommer“ wird als Prototyp nachhaltigen Veranstaltens etabliert, beispielsweise durch das Angebot von Busshuttles für das Festivalpublikum, regionales und saisonales Catering, die Verwendung von Mehrweggeschirr oder die lokale Kompensation nicht vermeidbarer Emissionen. Die Implementierung auf weitere



© Felix König

Beste Stimmung beim Strandkonzert an der Ostsee

Festivalkonzerte erfolgt im Rahmen eines sorgfältig abgestimmten, schrittweisen Prozesses.

Auch die soziale Nachhaltigkeit wird gelebt: durch musikalische Bildungsprojekte oder die Pflege des regionalen musikalischen Erbes durch die Einbindung von Shantychören, Spielmannszügen und Feuerwehrkapellen, aber auch durch mobile Musikangebote für Menschen in Pflegeeinrichtungen. Im Kontext eines jährlich wechselnden Schwerpunkts wird ein Teil des Programms von einer ausgewählten Musikmetropole inspiriert, im Jahr 2025 liegt der Fokus auf Istanbul. Die Auseinandersetzung mit ungewohnten Klängen und unterschiedlichen Lebensrealitäten ist eng mit politischen Aspekten verknüpft. Das SHMF sieht seine Expertise jedoch primär im kulturellen und weniger im diplomatischen Bereich. Es verfolgt das Ziel, musikalische Brücken zu bauen und den Austausch zwischen Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven zu fördern. Das Festival wirkt somit weit über den Moment des Konzerts hinaus: als kulturelle Infrastruktur, als Netzwerk, als Lebensgefühl.

Von Schafen und Strategien – Kulturarbeit mit Haltung

Der provokante Untertitel dieses Beitrags „Lächeln und belächelt werden?“ verweist auf die Ambivalenz kultureller Arbeit im ländlichen Raum: zwischen Eigenironie und Exemplarität, zwischen Romantisierung und struktureller Vernachlässigung. Das SHMF beweist, dass Kulturarbeit auf dem Land kein Akt der Kompensation, sondern ein Modell der Innovation sein kann.

Laut Relevanzmonitor Kultur 2025 leben 57 Prozent der Bevölkerung in ländlichen Räumen – und fühlen sich kulturell unterversorgt. Die Verbindung von



© SHMF

Mit dem Musikfest-Trecker unterwegs in sozialen Einrichtungen

kultureller Präsenz, ästhetischer Qualität und gesellschaftlicher Relevanz, wie sie das SHMF umsetzt, kann als Blaupause für andere Regionen dienen. Doch eine simple Übertragbarkeit ist nicht möglich. Entscheidend ist nicht das „Was“, sondern das „Wie“ – die Haltung, mit der Kulturarbeit vor Ort betrieben wird.

Kultur ist kein Exportgut urbaner Zentren, sondern ein Grundrecht aller Bürger*innen – überall.

Das SHMF zeigt: Kultur ist kein Exportgut urbaner Zentren, sondern ein Grundrecht aller Bürger*innen – überall. Wer lächelt, tut das am schönsten gemeinsam.



Foto: Kevin Fobe

Hannah Bregler wechselte als studierte Fagottistin mit anschließendem Kulturmanagement-Studium aus dem Orchestergraben in die Konzertplanung des SHMF. Dort verantwortet sie den Bereich Programmentwicklung, der die Musikfeste auf dem Lande, künstlerische Projektentwicklung sowie die Formate der Musikvermittlung umfasst.



Sven Jenkel absolvierte ein Schauspielstudium und arbeitete zehn Jahre lang als Schauspieler und Regisseur an Theatern in Mecklenburg-Vorpommern, Berlin und NRW. Es schloss sich ein Kulturmanagement-Studium an der HfMT in Hamburg an. Seit 2021 ist er als Referent des Intendanten beim SHMF tätig, wo er seit 2025 zusätzlich den Bereich Stiftungsmanagement leitet.

Lernen aus der Vergangenheit – Gestalten für die Zukunft

Wie ein altes Schulhaus neue Impulse setzen kann

Ein Beitrag von Liva Gramlow

In dem Moment, in dem das gelbe Ortsschild „Hollingstedt“ auftaucht, drossle ich das Tempo, gehe vom Gas, schalte runter in den zweiten Gang, bis ich auf 50, dann auf 30 bin. Kaum habe ich das Ortsschild passiert, tauche ich ein in eine andere Welt. Der intensive Landgeruch umgibt mich. Ich sehe den großen Sportplatz, reetgedeckte Bauernhäuser und mit etwas Glück einen Storch im Nest sitzen.

In unserer Familie heißt es: „In Hollingstedt ticken die Uhren anders“, aber ist das wirklich so? Werden auf dem Land die Bürgersteige frühzeitig hochgeklappt, und kennt hier tatsächlich jede*r jede*n? Welche Unterschiede bestehen zwischen dem (kulturellen) Leben in ländlichen Regionen und Städten? Und wie kann Kulturarbeit zur Entwicklung und Stärkung regionaler Identität beitragen?

Ferien auf dem Land

Als Großstadtkind bin ich es gewohnt, mich abends spontan mit Freund*innen im Kino zu verabreden oder noch schnell Restkarten für ein Konzert zu ergattern. Wenn ich die Ferien bei meinen Großeltern „auf dem Land“ in Hollingstedt verbrachte, fühlte sich die Zeit dort immer entschleunigend an. Das kleine, schleswig-holsteinische Dorf liegt mit seinen ca. 1000 Einwohner*innen direkt zwischen Husum und Schleswig an der Treene. Bekannt ist es für seinen Bezug zur Geschichte der Wikinger und die vielen

Störche in der Region. In den Ferien in Hollingstedt hatte alles seinen festen Rythmus: Dem Frühstück folgte das Mittagessen, dann der Tee am Nachmittag. Pünktlich zur Tagesschau gab es Abendbrot.

Das Einzige, was diesen geregelten Ablauf unterbrach, waren die Reisebusse, die sich in unregelmäßigen Abständen in die enge Straße vor dem alten Schulhaus drängten. Dann stiegen mal größere, mal kleinere Besuchergruppen aus – Schulklassen mit staunenden Kindern oder Senior*innen-gruppen, die in Erinnerungen schwelgten. Mein Großvater schlüpfte in sein Lehrerkostüm und entführte die Besucher*innen auf eine Reise in die Schulzeit um 1900.

Das Schulhausmuseum in Hollingstedt

Das Schulhausmuseum Hollingstedt entstand Mitte der 1970er-Jahre aus einer heimatkundlichen Schulsammlung. Als Schuldirektor der damaligen Dorfschule begann mein Großvater, mit seinen Schüler*innen Gegenstände aus der Gegend zu sammeln: angefangen mit alten Tonscherben am Tree-neufer, die vermutlich aus der Wikingerzeit stammen, denn Hollingstedt gilt als Westhafen der bedeutenden Handelsstadt Haithabu. Hinzu kamen Schiefertafeln, Vogeleier und Schulmaterialien vergangener Jahrzehnte. Getreu dem pädagogischen Leitmotiv „Begreifen durch Begreifen“ entwickelte sich die Schulsammlung im Laufe der Jahre zu einem anerkannten Museum. Durch eine umfangreiche Renovierung konnte das Haus in seinen Ursprungszustand von 1876 zurückgebaut werden. So wurden hier bereits zwei größere Filmproduktionen realisiert. Ebenso schauten Kolleg*innen aus der Stadt vorbei, um sich von den Ansätzen und der Umsetzung in Hollingstedt inspirieren zu lassen.



Außenansicht des Schulhausmuseums Hollingstedt

© Liva & Thomas Gramlow

Doch die Reisebusse kommen schon lange nicht mehr. Seit den 1980er-Jahren baut das Dorf ab – wortwörtlich. Wo es früher zwei Bäcker, drei Kaufleute, verschiedene Ärzte, eine Post und drei Bankfilialen gab, stehen heute ein elektronischer Backautomat und eine auf Anfrage geöffnete Gaststätte zur Verfügung. Das Einzige, was boomt, sind die zwei Senior*innenresidenzen.

Alt vs. jung, Stadt vs. Land

Es ist, als würde der demografische Wandel nicht nur den Dorfbewohner*innen die Gelenke verschleifen, sondern auch die gesellschaftlichen und kulturellen Prozesse lähmen. Das Dorf lebt durch die Menschen in ihm. Das gilt auch für das kulturelle Leben: Anders als jenes in Städten, das von Institutionen und professionellen Angeboten geprägt ist, lebt es in ländlichen Regionen von Vereinen und Eigeninitiative. Ist es demnach nicht ein natürlicher Prozess, dass mit den Menschen im Dorf auch das Leben einschläft?

Das Dorf lebt durch die Menschen in ihm. Das gilt auch für das kulturelle Leben: Es lebt von Vereinen und Eigeninitiative.

Aber was ist mit dem Nachwuchs? Als Teil der jüngeren Generation, die in einer Welt aufwächst, die sie rasant mit Selbstverwirklichungsoptionen, Flexibilität und globalen Möglichkeiten überschüttet, fehlt es oft an Zeit, um bewusst innezuhalten. Während die ältere Generation aufgrund körperlicher Einschränkungen still liegt, ist die jüngere Generation vor Über-



© Liva & Thomas Gramlow



Innenansicht des Schulhausmuseums Hollingstedt, links die Küche, rechts das Schlafzimmer

forderung gelähmt – auch auf dem Land. Die Frage ist demnach nicht, ob Menschen bereit sind, sich zu engagieren, sondern wie man das Engagement leichter und attraktiver macht. Es gilt, Strukturen und Angebote zu schaffen, die mehr Freude und Leichtigkeit ermöglichen. Gerade in ländlichen Räumen sollten nicht die weiten Distanzen, sondern die Chancen im Vordergrund stehen, die sich aus der persönlichen Nähe und der engen Verbundenheit mit dem Ort ergeben.

Vielleicht müssen wir uns damit verbunden von der Illusion verabschieden, dass ein Tag auf dem Land mehr als 24 Stunden hat. Denn diese weiteren Distanzen, weniger öffentlicher Nahverkehr und die daraus entstehenden logistischen Herausforderungen verkürzen die Stunden auf dem Land zusätzlich. Ganz davon zu schweigen, dass – während in der Stadt über die Vier-Tage-Woche diskutiert wird – die Kühe auf dem Land sieben Tage die Woche gepflegt werden müssen. Auch die Ernte richtet sich nicht nach dem nächsten freien Outlook-Kalenderslot, sondern nach den täglich schwankenden Witterungsbedingungen.

Es sind demnach nicht die Uhren, die auf dem Land anders ticken, sondern die Qualität der zwischenmenschlichen Begegnungen und die Wirkung gemeinsamer Erlebnisse, die das Leben hier prägen: Während Großstädte wie Hamburg mit diversen Festivals, belebten Stadtvierteln und einer vielseitigen Gastro-Szene werben, sind es auf dem Land die Ruhe, der Raum und die Natur, die überzeugen – wertvolle Güter in einer überforderten, eingegengten Gesellschaft. Doch diese „wertvollen Güter“ funktionieren nicht allein – das Bedürfnis nach Gemeinschaft wird mit Vereinsaktivitäten und viel Eigeninitiative gefüllt: Die LandFrauen veranstalten Vorträge und Feste, ein Zusammenschluss aus Eltern organisiert die Kindergilde, musiziert wird bei den Treenebläsern oder im Kirchenchor. Das alles erfordert neben der täglichen (Haus-)Arbeit jede Menge Zeit und Engagement.

Kulturelle Identität und Impulse aus dem Schulhausmuseum

Die Frage, wie sich kulturelle Identität bilden kann, haben schon viele versucht, zu beantworten. Die Antwort darauf liegt wahrscheinlich bei jedem/ jeder persönlich. Ein paar Punkte lassen sich jedoch übergreifend anwenden: Gibt man einer Gemeinschaft etwas Verbindendes, etwas Positives, etwas, worauf man stolz sein kann und von dem man gern erzählt, erfüllt das mit Freude und Anerkennung. Menschen bleiben vielleicht daran hängen

und kommen wieder. Im Idealfall bleibt so etwas haften – etwas, das einen nicht mehr loslässt und mit dem man sich identifiziert.

Das zeigt sich auch in Hollingstedt: Seitdem wir Ende 2023 den Vorstand des Fördervereins für das Schulhausmuseum neu besetzt haben, geht es wieder aufwärts: Die Wiedereröffnungsfeier im Frühjahr 2024 war ein voller Erfolg. Über 100 Personen drängten sich in der Gaststätte um die Stellwände, auf denen wir die Geschichte Hollingstedts in einer Fotoausstellung zeigten. An alten Dia-Projektoren wurde in Erinnerungen geschwelgt und auf dem Interaktionsboard mit der Frage: „Was wünschst Du Dir für die Zukunft?“ stand: „Öfter mal so eine Möglichkeit, sich zu treffen – so wie heute.“

Gibt man einer Gemeinschaft etwas Verbindendes, etwas Positives, etwas, worauf man stolz sein kann und von dem man gerne erzählt, dann erfüllt das mit Freude und Anerkennung.

Dem Wunsch versuchen wir mit unserem wöchentlichen Museumsdienst während der Sommermonate, einem monatlichen KlönKaffee, Veranstaltungen im Netzwerk, plattdeutschen Führungen, einem „Lebendigen Advent“ und „Dia-Abenden“ nachzugehen. Die Ideenkiste für die Zukunft ist voll: Wie wäre es mit einem Bingo-Abend? Kann man aus dem alten Arbeitszimmer nicht einen Co-Working-Space machen? Und was würden die Kinder im Dorf von einer „Nacht im Museum“ halten?



© Liva & Thomas Gramlow



*Viele Besucher*innen und eine rege Beteiligung an den Formaten zur Wiedereröffnung des Schulhausmuseums Hollingstedt.*

Wir möchten niedrigschwellige Angebote schaffen, die sich in den Alltag der Menschen integrieren lassen. Als Dorfmuseum versuchen wir genau hier anzusetzen: als Ort der Identifikation, des Miteinanders und der aktiven Teilhabe. Wenn das Museum nicht nur die Vergangenheit bewahrt, sondern als lebendiger Treffpunkt fungiert, kann es einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der regionalen Identität und zur Wiederbelebung des Dorflebens leisten.

Das bedeutet auch, die bestehenden Strukturen neu zu denken: Kooperationen mit anderen Kultur- und Bildungsinstitutionen, wie kleinen Museen oder Reiseführer*innen, digitale Angebote wie unsere Zeitreise „Hollingstedt damals und heute“ oder mobile Formate könnten dabei helfen, die Schwellenangst abzubauen und neue Besucher*innen zu gewinnen. Kulturarbeit auf dem Land bedeutet nicht nur, Tradition zu bewahren – sondern auch, neue Impulse zu setzen und das Dorfleben für die nächsten Generationen attraktiv zu gestalten.

Wir sind stolz auf über 300 reguläre Besucher*innen in nur vier Monaten. Zu jeder eingeladenen Veranstaltung mussten Stühle nachgestellt und weitere Räume geöffnet werden. Menschen aus dem Ort bringen Kuchen, bauen mobile Garderoben und fragen, wie sie unterstützen können. Gemeinsam mit der Gemeinde sind weitere Projekte geplant. Und mittlerweile bekommen wir auch wieder Anfragen von Reiseunternehmen und Schulklassen. Wer weiß, vielleicht drängen sich demnächst neben den Treckern auch die Busse wieder durch die enge Straße im historischen Dorfkern. Jedoch ist es schwierig, diese Anfragen neben unseren bestehenden Öffnungszeiten mit einem kleinen, ehrenamtlichen Team zu bedienen. Außerdem beschäftigt uns die Frage, wie uns der Spagat gelingen kann, gleichzeitig Museum für externe Besucher*innen und kulturelles Zentrum für lokale Bewohner*innen zu sein.



© Liva & Thomas Gramlow



Aktivitäten im Schulhausmuseum Hollingstedt, links: Eine Schulstunde wie um 1900, rechts: Eine kleine Dia-Zeitreise

Dorfgeschichte fortschreiben

Trotz dieser Herausforderungen beflügeln die positiven Erlebnisse des letzten Jahres. Es ist unser Ziel, uns bewusst als Local Player zu positionieren. Wir möchten mehr gemeinsame Erlebnisse im Dorf ermöglichen und die Dorfgemeinschaft stärken. Kulturarbeit kann dabei als soziales Bindemittel dienen – sie schafft Räume der Begegnung, fördert den Austausch zwischen Generationen und bietet Identifikationspunkte, die das Gefühl von Zugehörigkeit stärken. Das Museum soll nicht nur ein Ort der Vergangenheit sein, sondern ein lebendiger Treffpunkt, an dem die Dorfgeschichte erzählt und fortgeschrieben wird. Vielleicht sind es genau diese kleinen, verbindenden Momente – ein gemeinsames Dia-Abenteuer oder ein Gespräch beim Klön-Kaffee – die dazu führen, dass Menschen bleiben, wiederkommen und das Dorf mit Leben füllen.

Sobald ich aus dem Dorf herausfahre und auf die Landstraße gelange, beschleunige ich, schalte wieder im Gang hoch. Ich sehe grüne Felder, Rehe, die über Gräben und Wälle springen. Beflügelt von der Entschleunigung, der großen Wirkung kleiner Erlebnisse und persönlichen Begegnungen statt anonymen Erfahrungen weiß ich, dass die Uhren in Hollingstedt nicht anders ticken, aber die Momente hier länger nachklingen und freue mich auf die bevorstehenden Entwicklungen.



Liva Gramlow, geboren in Hamburg, studierte Kultur- und Medienmanagement (M.A.) im Ruhrgebiet und in Hamburg. Ihre Schwerpunkte legte sie dabei auf die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Seit 2025 ist sie in der Bildung & Vermittlung der Landesmuseen Schleswig-Holstein tätig und engagiert sich im Vorstand des Schulhausmuseums Hollingstedt.

Identitätsstarke Dritte Orte?

Über Klosterumnutzungen in der Schweiz

Ein Beitrag von Sandra Pfeiffer, Tino Zihlmann und Gernot Wolfram, der konzeptionell und rechnerbasiert von ihrer Kollegin Simone Pallecchi mitunterstützt wurde

Über Jahrhunderte hinweg prägten die Schweizer Klöster das gesellschaftliche, spirituelle und wirtschaftliche Leben in den jeweiligen Regionen.¹ Als Orte des Glaubens, der Bildung, der Kultur und der Wirtschaft nahmen die Ordensgemeinschaften eine einflussreiche Stellung in der Gesellschaft ein^{2,3} und trugen mit ihrem Wirken wesentlich zur Entwicklung von Wissen und Handwerk bei.⁴ Durch die fortlaufende Säkularisierung der Schweiz und den Rückgang der kirchlichen Nutzer*innen stehen die Landeskirchen jedoch vor großen Herausforderungen.^{5,6,7} In den vergangenen Jahrzehnten gaben zahlreiche Ordensgemeinschaften ihren Auszug und die Schließung der Klöster bekannt.⁸ Das stellt Städte und Gemeinden vor neue Herausforderungen – aber auch Chancen: Können alte Klosterbauten zu neuen Kulturorten werden? Gar zu dritten Orten für eine lebendige Begegnung unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen? Welche Erfahrungen hat man in diesem Bereich in der Schweiz gemacht? Der vorliegende Beitrag soll diese Potenziale von kirchengeschichtlich wichtigen Orten aus einer Schweizer Perspektive aufzeigen – mit allen kritischen und sensiblen Implikationen.

Können alte Klosterbauten zu neuen Kulturorten werden?
Gar zu dritten Orten für eine lebendige Begegnung
unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen?

Klöster als Symbolorte

Klöster sind – in Abgrenzung zu anderen leerstehenden Gebäuden – aufgrund ihrer Vergangenheit, ihrer Funktion und ihres symbolischen Wertes vielschichtiger als die eigentliche Funktion der Bauten.⁹ Als Teil des ma-

¹ Vgl. Hehli/ Nguyen 2018.

² Vgl. Sablonier 2008, S. 63–85.

³ Vgl. Vischer/ Schenker/ Dell-sperger 1994, S. 44.

⁴ Vgl. *Klöster als Zentren der Buchkultur*.

⁵ Vgl. *Religionen*.

⁶ Vgl. *Männerorden und Frauenorden*.

⁷ Vgl. Albisser.

⁸ Vgl. Keller 2016, S. 3.

⁹ Vgl. ebd., S. 4.

¹⁰ Siehe *Immaterielles Kulturerbe Unesco*.

¹¹ Vgl. *Kirchen als Vierte Orte – Perspektiven des Wandels*.

¹² Vgl. Keller 2016, S.17.

¹³ Vgl. Pfeffer-Hoffmann/

Hendricks 2011, S. 14.

¹⁴ Ebd., S. 17.

teriellen Erbes sind sie Ausdruck des menschlichen Wirkens und Spiegel spiritueller, historischer, künstlerischer, sozialer und technischer Entwicklungen. Des Weiteren sind viele Klöster als immaterielles Erbe schutzwürdig und somit Träger „lebendiger, über Generationen weitergegebener Traditionen und Praktiken, die einer Gemeinschaft ein Gefühl der Identität und Kontinuität vermitteln“¹⁰. Noch heute sind sie wichtige Orte der Gemeinschaft, die mit spezifischen Emotionen und Erinnerungen verbunden sind – auch über ihre religiöse Rolle hinaus.¹¹ Für die Wissenschaftlerin Aleida Assmann ist der Kirchenraum etwa ein öffentlicher Träger des kulturellen Gedächtnisses, in welchem sich die Erinnerung eingeschrieben hat und der als „materielle Stütze“ des kulturellen Gedächtnisses dient.¹² Sie sind also immer auch Orte der Kultur. Sie bieten zudem eine spezifische Geschichte des Verhältnisses von Macht, Geist und spezifischer lokaler Traditionen.

Als Teil des materiellen Erbes sind Klöster Ausdruck des menschlichen Wirkens und Spiegel spiritueller, historischer, künstlerischer, sozialer und technischer Entwicklungen.

Regionale Bedeutung

Insbesondere in der ländlichen Schweiz sind die Klöster tief in der regionalen Identität verankert und ihre Geschichte, Architektur und kulturelle Bedeutung wirken bis heute nach. Identität ist allerdings kein statisches Konzept, sondern will stetig rekonstruiert und weiterentwickelt werden.¹³ Damit birgt eine Klosterumnutzung eine Chance, die jeweilige Identität eines Ortes weiterzuentwickeln und neue emotionale Anhaltspunkte zu bieten.¹⁴ Die Herausforderung dabei liegt in der Verbindung von Vergangenheit und Zukunft: Wie lassen sich diese Bauten so umnutzen, dass ihre historische Bedeutung erhalten bleibt, ohne am Vergangenen haften zu bleiben? Wie können auch die problematischen Aspekte von Kirchengeschichte und inhärenten Machtkonstellationen der Klostergemeinschaften sichtbar gemacht werden? Und wie werden heutige gesellschaftliche Bedürfnisse in Bezug auf kultursensible Umnutzungen integriert, auch um neue Möglichkeiten kontemplativer Kulturrezeption zu nutzen?

¹⁵ Vgl. Kirche.¹⁶ Vgl. *Klöster und neue Klosterprojekte finden sich*.¹⁷ Vgl. *Kloster Olten*.¹⁸ Vgl. Schweizer Bischofskonferenz 2018, S. 3¹⁹ *Vereinigung der Evangelischen Landeskirchen Deutschlands* 2003.²⁰ Vgl. Netsch 2018, S. 65.²¹ Vgl. Sahli/ Wüthrich 2007, S. 280.

Neue Konzepte aus dem Kulturmanagement

Generell braucht es für eine solche Umnutzung innovative Konzepte, die neben denkmalpflegerischen Vorgaben und wirtschaftlicher Tragfähigkeit auch soziokulturelle, spirituelle sowie gesellschaftliche Fragen und Bedürfnisse in den Fokus rücken. Kulturmanagement kann dabei eine zentrale Rolle spielen, indem durch ortssensible Veranstaltungen, nachhaltige Kulturkonzepte und transformative Öffnungsprozesse aus der religiösen Tradition eine kulturbezogene werden kann, die für viele unterschiedliche Menschen offensteht. So kann ein Kloster weiterhin einen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen: Denn gerade im ländlichen Raum haben die Umnutzungen Potenziale, um neue soziale Angebote, Kulturzentren oder regionalen Tourismus zu fördern.

Gerade im ländlichen Raum haben die Klosterumnutzungen Potenziale, um neue soziale Angebote, Kulturzentren oder regionalen Tourismus zu fördern.

Eine erfolgreiche Klosterumnutzung kann aus unterschiedlichen Perspektiven verschieden definiert werden. So versteht eine Betriebswirtschafterin möglicherweise etwas anderes als ein Theologe unter dem Gelingen einer transformativen Umnutzung. Im Folgenden wollen wir dir deshalb drei Aspekte für eine gelungene Klosterumnutzung aus *kulturmanagerialer* Sicht zeigen.

Identität erhalten: mit kulturellem und historischem Feingefühl

Eine Umnutzung bedarf einer Auseinandersetzung mit dem historischen Ort, seinen Geschichten, den (ehemaligen) Bewohner*innen sowie mit der Bedeutung für die umliegende Gemeinschaft. Dies gilt sowohl für die Transformation als auch im Hinblick auf eine spätere Nutzung. Bei vielen Klosterumnutzungen bleibt die Klosterkirche respektive die Spiritualität in irgendeiner Form erhalten, worum sich in unterschiedlichen Ansätze beispielsweise ökumenisch geführte Kirchen oder Vereine kümmern.^{15,16,17} Dies kann einerseits im Zusammenhang mit kirchlichen Vorgaben gelesen^{18,19}, andererseits aber auch als Erhalt des *genius loci* gewertet werden.^{20,21}

²² Vgl. *Ferien in den Mönchsklausen*.

²³ Vgl. *Tecum – Unsere Themenbereiche*.

²⁴ Vgl. *Gutsbetrieb*.

²⁵ Vgl. *Kunstmuseum Thurgau*.

²⁶ Vgl. *Kartause Ittingen*.

²⁷ Bspw. setzt sich das 2019 erschienene Buch von Martina Oldhafer et al. (Hrsg.) *„Change Management in Gesundheitsunternehmen – Die geheime Macht der Emotionen in Veränderungsprozessen“* explizit mit der Bedeutung von Emotionen auseinander. Ziel ist es dabei, „den Menschen tatsächlich in den Mittelpunkt“ solcher Prozesse zu stellen (S. 5). Gerade eben dies kann dadurch geschehen, indem man sich auch mit Emotionen auseinandersetzt. Andernfalls (und dies wird auch in dieser neuen Forschungsrichtung bemängelt), wird das Gelingen mit und für die an dem Veränderungsprozess beteiligten Menschen einem höheren Risiko ausgesetzt, u. a. Unzufriedenheiten zu entwickeln. (S. 28). Siehe Schneider 2019, S. 23.

²⁸ Die Interviews wurden geführt mit Br. Josef Haselbach, Provinzial des Schweizer Kapuzinerordens, der maßgeblich mit Fragen der Klosterschließung und Zukunft des Ordens befasst ist; Markus Dietler, Stadtschreiber von Olten mit Fokus auf Stadtentwicklung und kommunale Perspektiven auf Klosterschließungen; sowie Prof. Dr. Gabriela Christen, Forscherin an der Hochschule Luzern und Leiterin des Strategieprozesses am Kloster Baldegg sowie einer Plattform zur Sakrallandschaft Inner- und Ausserschweiz.

²⁹ Siehe Schneider 2019, S. 23.

³⁰ Vgl. Beck 2024.

Beispiel aus der Schweiz

Die Kartause Ittingen ist ein gutes Beispiel dafür, wie der historische und spirituelle Charakter erhalten bleiben, während der Ort wirtschaftlich und sozial neu belebt wird: Das Übernachten in den renovierten Kartausen²² und die Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Spiritualität, Bildung und Gemeindebau Tecum²³ sind zwei Aspekte, mit denen dies erreicht wird. Anknüpfend an die monastische Tradition betreibt die Stiftung einen Landwirtschaftsbetrieb mit dem Anspruch, den Klosterbetrieb möglichst selbstversorgend²⁴ zu beliefern. Zudem bietet sie betreutes Wohnen und Arbeiten an und pflegt eine enge Zusammenarbeit mit dem Museum Thurgau²⁵. Die Kartause Ittingen zeigt, wie ein diversifiziertes Geschäftsmodell eine nachhaltige Umnutzung ermöglichen kann und stark zur regionalen Identifikation beiträgt.²⁶

Emotionen als Ressource: Die sensible Seite einer Klosterumnutzung

Im Verlauf der Recherchen²⁷ und Interviews²⁸ – zu einer umfangreicheren wissenschaftlichen Arbeit zu diesem Thema – wurde deutlich, dass Emotionen eine komplexe Angelegenheit in Transformationsprozessen darstellen und bewusst mit einbezogen werden sollen.²⁹ Eine emotionale Ebene mitzudenken und einzubetten, kann einzelnen Prozessphasen eine zusätzliche Dimension geben und soll eine durchgängige Sichtbarkeit für diese schaffen. Das ist ein machtvolles Instrument in Transformationsprozessen, mit dem auch der Versuch zur Sensibilisierung verbunden ist.

Ein Beispiel: Gerade weil Klöster einen starken Identitätsfaktor für die (ländlichen) Regionen darstellen, ist es wichtig, die Bevölkerung miteinzubeziehen. Dies wird eindrücklich sichtbar in unterschiedlichen medial begleiteten Dokumentationen über Auszüge von Klostersgemeinschaften, die den großen Verlust und die Trauer in der Bevölkerung widerspiegeln.³⁰ Indem die regionalen Bedürfnisse sowie partizipative Formate für Austausch und Begegnung – und darin die Auseinandersetzung mit emotionalen Themen wie Erinnerung, Verlust und Ängsten – erfasst werden, kann das Projekt als gemeinschaftsorientierte und respektvolle Transformation wahrgenommen werden.

Die bewusste Einbindung der Emotionen ist also nicht nur ein „nice-to-have“, sondern eine Voraussetzung für breit abgestützte Lösungen, die

³¹ Vgl. Oldenburg 1999, S. 44.

³² Anm. d. Verfasser*innen: Wir sind uns der Vielschichtigkeit dieser Thematik bewusst. Eine ausführlichere Betrachtung würde jedoch den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Die Komplexität der Themenfelder erfordert einen differenzierten Zugang, der an dieser Stelle nicht gewährleistet werden kann. Beiträge zum aktuellen Forschungsstand finden Sie beispielsweise unter www.ipp-muenchen.de/ipp/uploads/2024-03-21_IPP_Endbericht-Aufarbeitung-vor-Ort.pdf und unter https://www.uibk.ac.at/iup/buch_pdfs/religion_macht_strukturen_missbrauch/10.15203-99106-131-1.pdf.

langfristig akzeptiert und getragen werden. Außerdem werden wichtige Beziehungen zu Stakeholdern aufgebaut, die den Ort beeinflussen und neue Verbindungen zulassen. Dieses Mitdenken der Emotionen, die mit dem Ort verbunden sind, gehört zu den wichtigsten kulturmanagerialen Aufgaben im Umgang mit der Nachnutzung von Klöstern. Es geht nicht um eine oberflächliche „Eventisierung“, sondern vielmehr um eine kultursensible, vorsichtige und differenzierende Form der Neunutzung mit kulturellen Mitteln. Diesen spezifischen kulturmanagerialen Ansatz möchten wir im Folgenden besonders fokussieren.

Transformierte Klosterorte: Ein gesellschaftlicher Mehrwert für alle?

Klöster sind historisch gesehen schon immer Orte, die aus einer (geschlossenen) Gemeinschaft gebildet wurden. Durch eine neue Nutzung entsteht die Möglichkeit, die ehemals abgrenzenden Klostermauern durchlässiger und für eine größere Anzahl von Menschen zugänglich zu machen. Im besten Fall im Sinne eines Dritten-Ort-Prinzips, bei dem Teilhabe, Kommunikation und Dialog zentral sind.³¹ Zum gesellschaftlichen Mehrwert zählt auch der transparente kritische Umgang mit der Geschichte des Ortes, den hermetischen Implikationen sowie den weiteren Zusammenhängen von Klöstern als Orten kirchlicher Macht und spirituellen Einflusses.³² Dadurch wird der Ort in einen breiteren gesellschaftlichen Diskurs geholt, die Aufenthaltserfahrung von genuin religiösen Bezügen gelöst und somit ein größerer Blick auf die kulturellen Zusammenhänge von Klöstern für die Gesellschaft ermöglicht.



© Studio Gataric Fotografie, Zürich: Kartause Ittingen, 2019



© Sandra Pfeiffer, 2024

Links: Klostersgarten und Kartausen in Ittingen

Rechts: Garten im Kloster Dornach mit Installation

³³ Vgl. *Klosterkafi*.³⁴ Vgl. *Hüfelcafe*.

Räume oder Zonen des Klosters, die bereits vorher gemeinschaftlich genutzt wurden, können hervorgehoben und akzentuiert werden – beispielsweise der Garten, das Refektorium oder die Bibliothek. Besonders durch eine Mischnutzung, etwa durch die Einbindung von Gastronomie oder kulturellen Nutzungen, können die soziale Interaktion gefördert und der Ort belebt werden. Die Gastronomie spielt eine besondere Rolle, da hier eine unmittelbare Brücke für Besucher*innen entsteht, den Ort nicht nur museal, sondern als lebendigen Kommunikationsort zu erleben. In den beiden noch bewohnten Innerschweizer Klöstern Baldegg und Ingenbohl werden Gäste nach wie vor von den Schwestern persönlich bedient.^{33,34} Dies schafft eine direkte Begegnung und die Möglichkeit für den Austausch zwischen der Glaubensgemeinschaft und den Besuchenden. Wenn diese Form der Begegnung auch in einer Nachnutzung erhalten bleibt, kann das Kloster als offener lebendiger Ort wahrgenommen werden und schafft so einen deutlichen Mehrwert für die Gesellschaft.

Die Gastronomie spielt eine besondere Rolle, da hier eine unmittelbare Brücke für Besucher*innen entsteht, den Ort nicht nur museal, sondern wirklich als lebendigen Kommunikationsort zu erleben.

Geschichtsträchtige Klöster – neue Bedeutung: Impulse zum Abschluss

Die spezifische Situation in der Schweiz zeigt, dass ehemalige Klöster zu besonderen Orten der Kultur werden können – vorausgesetzt es gibt eine kritische und vielschichtige Auseinandersetzung mit ihrer Geschichte und ihren Traditionen. Das kann eine Aufgabe von Geschichtswissenschaft, Architektur, Kommunalpolitik, Stadtplanung und lokalen Communities sein, aber auch eine Aufgabe des Kulturmanagements. Dabei sollte es um eine kultursensible Nachnutzung solcher Orte und die mit ihnen verbundenen Emotionen gehen. Mögliche Ausstellungsprogramme, Veranstaltungen, museale Konzepte, neue Kooperationen, aber auch generell Öffnungsstrategien sollten die besonderen historischen Schichten des Ortes mitdenken und vorsichtig in eine Art der kulturellen Neunutzung transformieren, welche für viele unterschiedliche Gruppen offensteht. Klöster sind eng verknüpft mit lokaler Identität, mit religiösen Erfahrungen, negativen wie positiven, und ihre Umnutzung ist immer dann besonders mit Heraus-

forderungen verbunden, wenn sich dabei Ordensgemeinschaften auflösen, geistliche Traditionen enden und plötzlich auf die Erwartung treffen, dass der Ort eine vollkommen andere Bedeutung erhalten soll. Diese Übergangsprozesse zu gestalten, bedarf vieler Fachdisziplinen und transformativer Ansätze. Zugleich kann das Kulturmanagement hier spezifische Kompetenzen einbringen, zum Beispiel eine Programmatik mitzuentwickeln, die Ort, Publikum, Ästhetik und neue Narrative auf eine Weise zusammendenkt, dass eine aktivierende Form kultureller Nachnutzung möglich wird.

LITERATUR

- Albisser, Judith:** Statistische Trends der Ordensgemeinschaften, in: Kirchenzeitung, o. D., <https://www.kirchenzeitung.ch/article/statistische-trends-der-ordensgemeinschaften-6945> (aufgerufen am 04.05.2025).
- Beck, Caroline:** Ein Kloster schliesst: Nach 400 Jahren verlassen die Kapuziner Olten, in: SRF Rundschau 01.05.2024, <https://www.srf.ch/play/tv/rundschau/video/ein-kloster-schliesst-nach-400-jahren-verlassen-die-kapuziner-olten?urn=urn:srf:video:2b0f7b3a-61ef-49a3-8453-83fb367c283f> (aufgerufen am 25.04.2025).
- Bundesamt für Kultur:** Immaterielles Kulturerbe Unesco, o. D., <https://www.bak.admin.ch/> (aufgerufen am 03.05.2025).
- Bundesamt für Statistik:** Religionen, o. D., <https://www.bfs.admin.ch/> (aufgerufen am 03.05.2025).
- Baukultur Nordrhein-Westfalen:** Kirchen als Vierte Orte – Perspektiven des Wandels, o. D., <https://baukultur.nrw/> (aufgerufen am 03.05.2025).
- Hehli, Simon / Nguyen, Thi My:** Von Gottes Lohn können keine Mönche leben, in: Neue Zürcher Zeitung, 30.03.2018, <https://www.nzz.ch/video/nahaufnahme/glaube-liebe-tofu-wie-ein-klosterleben-dank-sojakaese-gedeiht-ld.1367461> (aufgerufen am 03.05.2025).
- Kartause Ittingen, o. D.:** <https://www.kartause.ch/> (aufgerufen am 04.04.2025).
- Keller, Sonja:** Kirchengebäude in urbanen Gebieten, Berlin, Deutschland: De Gruyter, 2016.
- Kirchenstatistik:** Frauenorden / Männerorden, o. D., <https://kirchenstatistik.spi-sg.ch/> (aufgerufen am 03.05.2025).
- Kloster Baldegg:** Klosterkafi, o. D., <https://www.klosterbaldegg.ch/> (aufgerufen am 23.04.2025).
- Kloster Dornach:** Kirche, o. D., <https://klosterdornach.ch/> (aufgerufen am 03.05.2025).
- Kloster Ingenbohl:** Hüfelcafe, o. D., <https://www.kloster-ingenbohl.ch/> (aufgerufen am 23.04.2025).
- Kloster Leben, o. D.:** <https://www.kloster-leben.ch/> (aufgerufen am 25.04.2025).
- Kloster Olten, o. D.:** <https://kloster-olten.org/> (aufgerufen am 25.04.2025).
- Mediengeschichte:** Klöster als Zentren der Buchkultur, o. D., <https://mediengeschichte.dnb.de/> (aufgerufen am 03.05.2025).
- MySwitzerland:** Kartause Ittingen, o. D., <https://www.myswitzerland.com/> (aufgerufen am 23.04.2025).
- Netsch, Stefan:** Strategie und Praxis der Umnutzung von Kirchengebäuden in den Niederlanden, Karlsruhe, Deutschland: KIT Scientific Publishing, 2018.
- Oldenburg, Ray:** The Great Good Place. Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community, New York, USA: Hachette Books, 1999.
- Oldhafer, Martina et al. (Hrsg.):** Change Management in Gesundheitsunternehmen – Die geheime Macht der Emotionen in Veränderungsprozessen, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2019.
- Pfeffer-Hoffmann, Christian / Hendricks, Wilfried:** Generationenübergreifende Entwicklung gesellschaftlicher Perspektiven in der Niederlausitz. Ergebnisse des Projektes Anstoß, Freiburg, Deutschland: Centaurus, 2011.

Sablonier, Roger: *Gründungszeit ohne Eidgenossen. Politik und Gesellschaft in der Innerschweiz um 1300, Baden: Hier + Jetzt, 2008.*

Sahli, Markus / Wüthrich, Matthias D.: „Kirche zu verkaufen?“ – Ein Beitrag zur Umnutzung von Kirchengebäuden aus evangelischer Sicht, in: Pahud de Mortanges, René / Zufferey, Jean-Baptiste (Hrsg.): *Bau und Umwandlung religiöser Gebäude. Le patrimoine religieux face à l'immobilier et la construction*, Zürich, Schweiz: Schulthess Juristische Medien, 2007.

Schweizer Bischofskonferenz: *Empfehlungen für die Umnutzung von Kirchen und von kirchlichen Zentren*, 2018, <https://www.liturgie.ch/> (aufgerufen am 03.05.2025).

Tecum: *Unsere Themenbereiche*, o. D., <https://www.tecum.evang-tg.ch/> (aufgerufen am 04.04.2025).

Vereinigung der Evangelischen Landeskirchen Deutschlands (Hg.): *Was ist zu bedenken, wenn eine Kirche nicht mehr als Kirche genutzt wird? Leitlinien des Theologischen Ausschusses der VELKD und des DNK/LWB*, Hannover: VELKD, 2003.

Vischer, Lukas / Schenker, Lukas / Dellsperger, Rudolph: *Ökumenische Kirchengeschichte der Schweiz*, 2. Aufl., Freiburg/Basel, Schweiz: Paulusverlag / Friedrich Reinhardt Verlag, 1994.



Sandra Pfeiffer studierte Visuelle Kommunikation an der Zürcher Hochschule der Künste und absolvierte einen MAS in Kulturmanagement an der Universität Basel. Sie war in Kommunikationsabteilungen verschiedener Schweizer Kulturinstitutionen tätig und arbeitet als Kommunikationsberaterin.



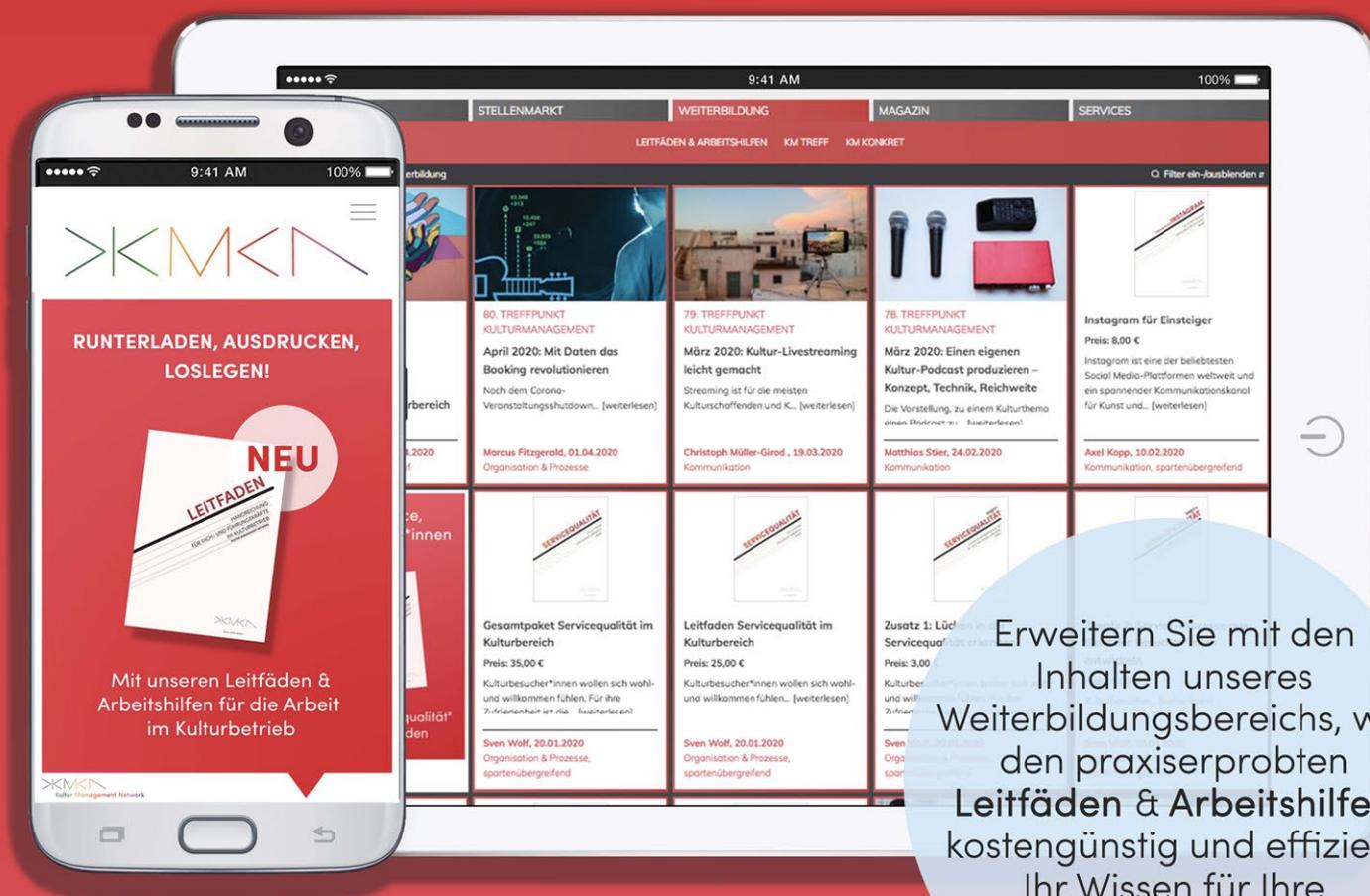
Tino Zihlmann schloss sein Schauspielstudium am Mozarteum in Salzburg 2020 ab. Seit 2021 arbeitet er in der Kaserne Basel im Betriebsbüro und in der Produktion mit einem zusätzlichen Fokus auf das Ticketing. Zwischen 2022 und 2024 absolvierte er seinen MAS in Kulturmanagement an der Universität Basel.

Foto: Donata Ettin



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

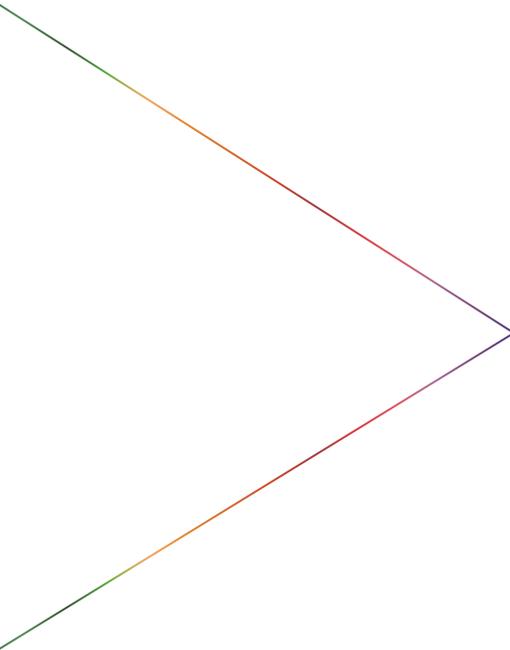
Zukunftsaufgaben bereits jetzt angehen!



Vielfalt. Verantwortung. Vision.

Musikschulen zwischen Anspruch und Aushalten¹

Ein Beitrag von Julia Jakob



Es war ein fröhlicher Tag Ende der 90er-Jahre, an dem ich mit meiner Mutter zum ersten Schnupperunterricht in der städtischen Musikschule meiner Heimatstadt ging. Endlich durfte ich Violine lernen! Jenes Instrument, in das ich mich bereits im Alter von drei Jahren beim Instrumentenkarussell in der Musikalischen Früherziehung verliebt hatte – und meine Eltern seither unnachgiebig darum angebettelt hatte, mich zum Unterricht anzumelden. Kurz vor meinem sechsten Geburtstag betrat ich schließlich die alte Villa, aus der verschiedenste Klänge drangen – ein Ort, der mich über Jahre hinweg prägte.

Musikschulen als Möglichkeitsräume – zwischen Bildung, Teilhabe und Wandel

Was mir damals selbstverständlich erschien, ist heute vielerorts ein zu verteidigendes Gut: musikalische Bildung, zugänglich für alle. Dabei lässt sich das Recht von Kindern auf Kultur klar aus einer Reihe von Artikeln der UN-Kinderrechtskonvention ableiten, wie etwa dem Recht auf Teilnahme am kulturellen und künstlerischen Leben, dem Recht auf freies Spiel, dem Recht auf Bildung sowie dem Recht auf kulturelle Identität (vgl. Meergans 2021). Rechte, die durch die Musikschulen eingelöst werden können: Mit knapp 1,5 Millionen Schüler:innen deutschlandweit gehören sie zu den größten kulturellen Bildungseinrichtungen (vgl. VdM 2023). Musikschulen sind aber nicht nur Orte des Instrumentalunterrichts. Sie sind soziale Räume, Orte der Begegnung, kulturelle Möglichkeitsräume – dritte Orte. Isabella Schreml leitet das servicezentrum musikschulen (smz) in Berlin. Die 2023 gegründete Einrichtung unterstützt die zwölf bezirklichen Musikschulen der Hauptstadt operativ. Schreml unterstreicht die Bedeutung von Musikschulen als zent-

¹ Dieser Beitrag erschien zuerst im Mai 2025 im *Best of Magazin #12* des Netzwerk Junge Ohren im Rahmen einer Beitragskooperation.

rale Orte kultureller Teilhabe mit gesetzlich verankertem Bildungsauftrag. Neben der Heranführung an Musik, der Persönlichkeitsentwicklung und der Förderung von Begabungen tragen sie zur Bereicherung des kommunalen Lebens bei. All das sei nicht nur wünschenswert – sondern als Grundrecht auf kulturelle Teilhabe aller Menschen in Art. 27, Abs.1 der UN-Menschenrechtskonvention begründet und in Berlin sogar im Schulgesetz verankert.

Und nicht zuletzt sind wir damit erneut bei den universell gültigen (!) Kinderrechten: Sie verleihen Kindern und Jugendlichen einen Machtanspruch in Kunst und Kultur. Musikschulen bieten wertvolle Räume, diesen Anspruch durch aktives Musizieren einzulösen, Selbstwert zu erfahren und Selbstwirksamkeit zu entfalten – allesamt essenzielle Grundsteine für eine starke Demokratie. Darin sieht auch Friedrich-Koh Dolge, Bundesvorsitzender des Verbands deutscher Musikschulen (VdM), eine besondere Wirkmacht von Musikschulen. Musik als solche sei ohne Musikpädagogik nicht in der Lage, Demokratiebildung zu betreiben. Es bedarf einer Einrichtung „Musikschule“, um Gesellschaft durch und mit der Musik zu gestalten.

Neben der Heranführung an Musik, der Persönlichkeitsentwicklung und der Förderung von Begabungen tragen Musikschulen zur Bereicherung des kommunalen Lebens bei.

Transformationsorte für eine vielfältige Gesellschaft

Diesen Gedanken aufgreifend, blicken Katharina von Radowitz und Alexander von Nell, Geschäftsführung des Netzwerks Junge Ohren e. V. (NJO), besonders auf das transformative Potenzial von Musikschulen angesichts einer vielfältigen Gesellschaft im Wandel. Musikschulen bringen Menschen über musikalische Praxis zusammen – nicht nur als Lernende, sondern auch als Publikum. Vielerorts sind sie die einzig verbliebenen Konzertveranstalter mit einem umfangreichen und vielfältigen Angebot. In Zeiten, in denen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt mehr denn je gekämpft werden muss, kommt solchen offenen Orten eine unschätzbare Bedeutung zu, weiß auch Norbert Koop, Leiter der Musikschule Bochum. Die milieuübergreifende Arbeit von Musikschulen sei zentral, um nicht nur „bildungsnahe, sozial besser gestellte Menschen“ zu erreichen. Studien belegen, dass außerschulische musikalische Bildung eine breitere Bevölkerung zu erreichen vermag als viele andere kulturelle Angebote.

Musikschulen kommt somit eine Schlüsselrolle dabei zu, möglichst vielen Menschen kulturelle Teilhabe zu ermöglichen (vgl. u.a. Rottinghaus & Tewes-Schünzel 2024).

Die Musikschule Bochum hat sich diesem Auftrag seit Jahrzehnten verschrieben und versteht sich als eine Institution für alle in Bochum lebenden Menschen. Sie kann auf einen diversitätsorientierten Entwicklungsprozess verweisen und hat z.B. eine Broschüre zu „Rassismuskritischer Musikpädagogik“ publiziert, in der sie ihre Erfahrungen aufbereitet. Für Koop sind Reichweite und Reputation grundlegend für die Relevanz als Institution. Eine Musikschule wirke in die Breite der Gesellschaft nicht allein durch die Anzahl ihrer Schüler:innen, sondern auch durch deren Vielfalt. So entstehe nicht nur Präsenz, sondern vor allem politische Anschlussfähigkeit.

In Ludwigshafen, einer Stadt, in der über die Hälfte der Bevölkerung eine internationale Biografie hat, betrachtet der Intendant der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz (DSP), Beat Fehlmann, musikalische Bildung als Brücke für gesellschaftliche Verständigung. Musikschulen können diese Brücke begehbar machen, wenn sie mehr sind als Orte des Einzelunterrichts. Fehlmann plädiert deshalb für ein über technische Perfektion hinaus erweitertes Verständnis von musikalischer Bildung, um soziale Wirklichkeit abzubilden.

Hier wirken Orchester und Musikschule als zentrale musikalische Player in der Stadtgesellschaft synergetisch zusammen, seit diesem Jahr besiegelt durch eine tutti pro-Orchesterpatenschaft. Angela Bauer, Leiterin der Städtischen Musikschule Ludwigshafen, sieht die Vielfalt der Stadt in der



© Musikschule Bochum



© Musikschule Ludwigshafen, Angela Bauer

Links: Workshop
"Streich mit!" des
Ensemble Mini-
streicher

Rechts: „Wir
transportieren
Musik“ – kam-
pagne anlässlich
des 50-jährigen
Bestehens der
Musikschule Lud-
wigshafen

Realität ihrer Musikschule bereits gespiegelt, an der Kinder und Jugendliche unterschiedlichster kultureller Hintergründe musizieren. Dies sichtbar zu machen und in Programm, Repertoire und Personal weiterzuentwickeln, sieht sie als ihren Auftrag an.

Ein Urteil mit Folgen

Den genannten Ansprüchen und mitunter ungenutzten Potenzialen steht jedoch der erhebliche Anpassungsdruck entgegen, dem sich die öffentliche Musikschullandschaft ausgesetzt sieht: Finanzierungsfragen limitieren das Angebot, Lehrkräftemangel und unsichere Arbeitsbedingungen stellen in wachsendem Maße die Qualität und Quantität des Unterrichts infrage. Zugangsgerechtigkeit bleibt angesichts sozialer Ungleichheiten und regionaler Unterschiede ein zentrales Leitmotiv. Verschärft wird diese Situation durch das sogenannte Herrenberg-Urteil, mit dem das Bundessozialgericht 2022 die Beschäftigung von Honorarkräften an öffentlichen Musikschulen als rechtswidrig einstufte. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Honorarverträge bis 2026 in sozialversicherungspflichtige Anstellungsverhältnisse zu überführen. So begrüßenswert die verbesserte soziale Absicherung der betroffenen Lehrkräfte ist, bringt die Maßnahme für viele Einrichtungen und Träger enorme finanzielle Belastungen mit sich. Denn fast die Hälfte aller an Musikschulen Lehrenden arbeiten bislang auf Honorarbasis (vgl. Dartsch 2024).

Finanzierungsfragen, Lehrkräftemangel und unsichere Arbeitsbedingungen stellen in wachsendem Maße die Qualität und Quantität des Musikschulunterrichts infrage.

Musikschulen sind als Teil der freiwilligen Leistungen in Zeiten schrumpfender und zugleich hoch belasteter kommunaler Haushalte in einer schwachen Position. Das föderale System macht an dieser Stelle die Übersichtlichkeit nicht leichter. Jeder Fall muss einzeln geprüft werden und jede Kommune muss für sich eine Antwort auf die Frage finden, wie die nötigen Veränderungen rechtlich und finanziell realisierbar werden. Die Folgen der Entscheidung des Bundessozialgerichts beschäftigen nun insbesondere Kommunen, die einen hohen Anteil von Honorarkräften im Musikschulkollegium haben, analysiert Isabella Schreml. Gleichwohl kann sie in diesen strukturellen Veränderungen auch eine Aufwertung des Berufsbildes

Musikschullehrkraft und ein Zeichen der Wertschätzung für die Menschen entdecken, die diesen Beruf ausüben. Das Urteil wirke also tiefgreifend in die Musikschulwelt hinein und werde sie nachhaltig prägen.

Wer trägt die Last? Und wer handelt?

Unter diesen Bedingungen ist zu befürchten, dass die Last vor allem auf die Lehrkräfte und die Bürger:innen abgewälzt wird. Norbert Koop berichtet, dass vielerorts Entgelte bereits erhöht oder Angebote reduziert werden mussten. Friedrich-Koh Dolge verweist in diesem Zusammenhang auf das Problem der musikalischen Bildungsungerechtigkeit, die schon jetzt stark vom Wohnort abhängt. So koste eine Dreiviertelstunde Einzelunterricht in Nordostdeutschland etwa 375 Euro jährlich – am Starnberger See über 2.100 Euro (vgl. hierzu auch Dartsch 2024). Der Zugang zu musikalischer Bildung bleibe damit oft eine Frage des Geldbeutels.

Damit für die (Um-)Verteilung der finanziellen Last nicht die Musikschüler:innen die Leidtragenden sind, hat der Landesverband der Musikschulen in Schleswig-Holstein beispielhaft reagiert: Dort wären 8.000 Schüler:innen betroffen gewesen, wenn das Angebot der musikalischen Bildung um knapp 20% geschrumpft wäre, wie Dr. Rhea Richter berichtet. Als Geschäftsführerin des Landesverbands hat sie sich mit einer Vielzahl an Unterstützer:innen für ein Musikschulfördergesetz eingesetzt. Unterstützt durch einen Brandbrief, eine Petition und eine Demonstration sei politischer Druck aufgebaut worden – mit Erfolg: Ab 2025 steigt die Landesförderung um 100 Prozent, 2026 soll das Gesetz in Kraft treten. Damit verbunden



© Musikschule Bochum



© Landesverband der Musikschulen in Schleswig-Holstein e.V.

Links: Das interkulturelle Ensemble Grenzen.Los

Rechts: Demonstration 2024 für die Zukunft der Musikschulen

sind nicht nur finanzielle Mittel, sondern auch Standards für Qualität und Teilhabe. Für Richter ist das ein großer und positiver Schritt – und auch ein Beispiel, das andernorts Schule machen könnte.

Bereits jetzt verweisen die 22 öffentlichen Musikschulen in Schleswig-Holstein auf große Fortschritte: 14 Einrichtungen werden laut Richter 2025 das Ziel erreichen, dass 90% der Jahreswochenstunden von festangestellten Lehrkräften unterrichtet werden können. Weitere fünf sieht Richter mit 75 bis 89 Prozent auf gutem Weg, nur drei kleinere Schulen bleiben unterhalb dieser Marke. Für Rhea Richter ist das ein Meilenstein in der schleswig-holsteinischen Musikschulgeschichte, der nicht nur durch die gemeinsame politische Arbeit im Landesverband erreicht wurde, sondern vor allem auch durch das Engagement vor Ort und kommunale Unterstützung.

Strukturwandel reicht nicht – es braucht Menschen

Ob mit beispielhaften Bedingungen oder unter Druck durch gesetzliche Vorschriften: Um flächendeckenden Instrumentalunterricht, ein lebendiges Rahmenprogramm und eine breite Ansprache der Bevölkerung durch Musikschulen bereithalten zu können, braucht es Personal. Neben dem Finanzierungsdruck ist der Fachkräftemangel mithin für Musikschulen die zentrale Zukunftsfrage. Angela Bauer berichtet aus Ludwigshafen, dass sie zwar seit Jahrzehnten ausschließlich Festangestellte beschäftigt, jedoch personelle Ressourcen fehlten, um alle Kooperationsanfragen erfüllen und die damit verbundenen „aufsuchenden Angebote“ der Musikschule schaffen zu können.

Neben dem Finanzierungsdruck ist der Fachkräftemangel mithin für Musikschulen die zentrale Zukunftsfrage.

Das Herrenberg-Urteil könnte mit der Verpflichtung zu sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen hier sogar kontraproduktiv wirken. Denn einerseits befürchten mancherorts Lehrkräfte zu Recht, dass sie die Segnungen der Festanstellung überhaupt nicht erlangen werden, weil das Angebot sukzessiv zurückgefahren wird und ihre Honorarvereinbarungen einfach auslaufen. Andererseits geht die pauschale Forderung nach Festanstellungen für nicht wenige freie Musikschullehrkräfte am Bedarf vorbei, wie Katharina von Radowitz anmerkt. Die Flexibilität der Freiberuflichkeit

ermögliche es jenen, auch künstlerische Engagements als Musiker:innen anzunehmen und damit ihr berufliches Selbstverständnis abzurunden. Wie Friedrich-Koh Dolge berichtet, ist deswegen der VdM im Rahmen der Arbeitsgruppe Musikschulen bereits in Verhandlungen mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, um Ausnahmeregelungen für bestimmte Honorartätigkeiten zu schaffen, etwa für gelegentlichen Unterricht mit Kleinstdeputaten in ländlichen Regionen oder die Beschäftigung von pensionierten Lehrkräften und Studierenden. Denn auch diese Kräfte würden dringend gebraucht.

Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, braucht es somit mehr als eine Lösung für alle – Alexander von Nell schließt an diese Forderung an, indem er dafür plädiert, die Attraktivität des „Arbeitsplatzes Musikschule“ nicht ausschließlich über das Angestelltenverhältnis zu denken. Auch hinsichtlich betrieblicher Mitbestimmung, Möglichkeiten des kollegialen Wissenstransfers, der Arbeitsatmosphäre und Ausstattung müsse man darauf hinwirken, dass Musikschulen zu attraktiven Arbeitgebern werden. Denn sonst gehe es – angesichts eines nur zu offensichtlichen demografischen Wandels bei den Lehrkräften – in Kürze nicht mehr darum, ob sich Familien Musikunterricht leisten könnten, sondern um die fundamentale Frage: „Gibt es überhaupt noch eine reale Person, die mein Kind individuell unterrichten kann – oder müssen wir auf Prof. KI vertrauen?“

Aushalten – aber wie lange noch?

Politisch und rechtlich tut sich in verschiedenen Dimensionen einiges, um die Rahmenbedingungen an Musikschulen zu verbessern, doch viele Maßnahmen (von der Personaloffensive bis zur Gesetzesreform) sind noch in Arbeit. Auch wenn Schleswig-Holstein mit dem Musikschulfördergesetz beispielhaft vorangeht – eine bundesweite Lösung fehlt. Angela Bauer und Friedrich-Koh Dolge fordern daher eine gesetzliche Verankerung von Musikschulen als Pflichtaufgabe der Kommunen, mit zusätzlicher Unterstützung durch Bund und Länder. Ein Appell für eine aktive Kulturpolitik, die sich für dieses Thema einsetzt und hoffentlich nicht ungehört verhallt. Auch wenn Schleswig-Holstein hier schon vieles erreicht hat, mahnt Rhea Richter, gerade die kleinen Musikschulen in der Fläche nicht aus den Augen zu verlieren, deren wichtige Arbeit nicht verloren gehen dürfe. Solange diese Prozesse andauern, können und müssen die Einrichtungen selbst Initiative ergreifen. Friedrich-Koh Dolge ist dabei überzeugt von der Kreativität, mit der die Musikschullandschaft bislang sämtliche Hürden hat überwin-

den können, um trotzdem musikalische Bildung zu gewährleisten. Dabei ist jedoch viel „Aushalten“ auf allen Ebenen gefragt, aber auch Gestaltungsbereitschaft und nicht zuletzt politische Willensbildung, also: Das Kämpfen für Rahmenbedingungen, in denen eine der gesellschaftlichen Realität verpflichtete Musikschule auch arbeiten kann. Katharina von Radowitz und Alexander von Nell sind überzeugt, dass sich der Einsatz lohnt – vor allem wenn Musikschulen noch mutiger ihre Potenziale nutzen, sich in Stadt und Regionen vernetzen, sich als offene, soziale Zentren begreifen, in denen aus musikalischer Praxis Gemeinschaft entsteht und dadurch demokratische Praxis gelebt wird. Dafür heißt es, Wandel zuzulassen und weiterzumachen. Und vor allem: sichtbar zu bleiben.

LITERATUR

Dartsch, Michael (2024): Außerschulische musikalische Bildung (2024). In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/auserschulische-musikalische-bildung-2024> (letzter Zugriff am 20.03.2025).

Meergans, Luise (2021): Gebt den Kindern das Kommando. Über die Macht von Kindern und ihren Rechten. In: Kultur Management Network Magazin Nr. 159, S. 25–31, <https://bit.ly/km2104pdf> (letzter Zugriff am 19.03.2025).

Rottinghaus, Bastian & Tewes-Schünzel, Oliver (2024): Musik- und Gesangsunterricht und Kulturelle Teilhabe: Zugangschancen und langfristige Effekte. Analysen aus der Bevölkerungsbefragung „Kulturelle Teilhabe in Berlin 2023“, https://www.iktf.berlin/wp-content/uploads/2024/09/IKTf_kurzundknapp_2024-Musikunterricht.pdf (letzter Zugriff am 19.03.2025).

Verband deutscher Musikschulen (VdM) (2023): Schülerzahl und Altersverteilung, <https://www.musikschulen.de/musikschulen/fakten/schuelerzahl-altersverteilung/index.html> (letzter Zugriff am 22.04.2025).



Julia Jakob (31) studierte Musikwissenschaft und Kulturmanagement in Weimar. Praktische Erfahrungen im Kulturbetrieb sammelte sie bei Festivals und in Veranstaltungsbüros sowie als Künstler*innen-Agentin. Seit 2016 gehört sie zum Team der KM Kulturmanagement Network GmbH und ist seit 2021 die Chefredakteurin des KMN Magazins. Bis Februar 2026 ist sie in Elternzeit.

KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Kaufstraße 1, D-99423 Weimar

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

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

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

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonent*innen: ca. 6.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob & Kristin Oswald

Lektorat: Julia Jakob

Korrektorat: Susanne Eger & Olivier Marchal

Coverbild: Art Institute of Chicago/ Unsplash

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371