



Schwerpunkt

Soziokultur

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Soziokulturelle Zentren und Stadtkultur, von Alexander Flohé u. Reinhold Knopp

• Seite 3

Über Soziokultur, von Bettina Messner

• Seite 6

Soziokultur - Tradition und Qualifizierung, von Bernd Wagner

• Seite 13

Soziokulturelle Animation, von Hanspeter Hongler

• Seite 20

VORGESTELLT

Das FSJ Kultur, von Jens Maedler

• Seite 26

EX LIBRIS

Kriterien für die Soziokultur, von Tobias Knoblich

• Seite 28

SEITENSPRÜNGE

• Seite 31

Liebe Leserinnen und Leser,

die Schwierigkeiten beim aktuellen Schwerpunktthema begannen schon bei der Schreibweise. Die automatische Rechtschreibkorrektur unseres Layoutprogramms machte aus Soziokultur wahlweise Sozikultur, Soziakultur oder bestenfalls Sozialkultur. Es schien fast so, als gäbe es den Begriff nicht mehr. Dabei ist Soziokultur unserer Wahrnehmung nach aktueller denn je. Der breite Zugang zu Kultur, Kreativität und Kommunikation in möglichst allen gesellschaftlichen Gruppen, die Entwicklung von Kultur in einzelnen Stadtvierteln oder die Erschließung alternativer Spielstätten wird zu Recht von der Politik unterstützt. Zuweilen wünscht man sich sogar eine Förderpolitik, die im Zweifel zu Lasten etablierter Häuser und stattdessen zugunsten soziokultureller Projekte geht, bei denen berechtigte Chancen zu größerer Teilhabe am kulturellen und sozialen Leben bestehen.

Wir möchten Ihnen in diesem Monat mit fundierten Beiträgen aufzeigen, wie zeitgemäß Soziokultur ist und welche Rolle die Kulturmanager in ihr spielen können. Hilfreich war hier z.B. eine Studie der *Kulturpolitischen Gesellschaft*, über deren wichtigste Inhalte Bernd Wagner im *KM Magazin* berichtet. Erfahrungen aus Österreich und der Schweiz flossen ebenfalls in die Berichterstattung dieser Ausgabe ein. Eine gute Nachricht traf mitten in der Vorbereitung zu diesem Heft in der Redaktion ein: das überaus erfolgreiche *Freiwillige soziale Jahr in der Kultur (FSJ Kultur)* ist gesichert. Zuvor hatte sich die Initiative „Kulturlos“ für dessen Erhalt stark gemacht.

Für das Schwerpunktthema haben wir wie immer profunde Kenner der Materie gewinnen können. Allen unseren Gastautoren möchten wir an dieser Stelle herzlich danken. Ein besonderer Dank gilt Susanna M. Prautzsch vom Büro Freiwilliges Engagement der *Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V. (BKJ)* für die zahlreichen nützlichen Hinweise.

Im allgemeinen Teil des Magazins finden Sie den zweiten Teil des Beitrags von Prof. Rolf Wiese zum Museumsmanagement, einen Fachbeitrag zum Thema Projektmanagement von Prof. Gernot Wolfram, einen kritischen Kommentar von Paul Flieder zu den Skandalen bei den *Salzburger Osterfestspielen* und ein Interview mit Prof. Maurice Lausberg über seinen neuen Studiengang für Kultur- und Musikmanagement in München. Außerdem waren wir wieder unterwegs auf zahlreichen Branchentreffs und möchten Ihnen die wichtigsten Gesprächsinhalte und Ergebnisse dieser Tagungen näher bringen.



KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Museen erfolgreich managen (Teil II), von Rolf Wiese

• Seite 33

Kassieren und Klappe halten, von Paul Flieder

• Seite 39

Die flexiblen Vernetzer von Gernot Wolfram

• Seite 47

VORGESTELLT ...

Masterstudiengang Kultur- und Musikmanagement, München

• Seite 42

KONFERENZEN & TAGUNGEN

To Culture With Love. Management – Workshop, Brno

• Seite 52

Von der Klangkultur zur Gesprächskultur, Wolfenbüttel

• Seite 53

Forum Kultur und Ökonomie, Luzern

• Seite 56

Freitag-Salon, Berlin

• Seite 60

... Editorial

Den Überblick behalten, was sich Wichtiges im Bereich Kulturmanagement, Kreativwirtschaft etc. tut - dies wird immer schwieriger. Daher hat *Kulturmanagement Network* einen neuen Service eingerichtet. Immer wenn wichtige Meldungen auf dem Portal erscheinen, informieren wir darüber kurz über *Twitter*. Ebenso gibt es Nachricht, wenn wir unterwegs auf Konferenzen von spannenden Neuigkeiten erfahren.

Folgen Sie uns künftig über *Twitter*: <http://www.twitter.com/kmnweimar>

Wir haben zudem in den letzten Wochen die Schlagzahl der Berichterstattung weiter erhöht, sodass wir fast täglich neue Meldungen auf dem deutschen Portal veröffentlichen können. Hier helfen auch die beiden Redaktionsbüros in Wien und Winterthur kräftig mit. Viel Spaß bei der Lektüre aller Beiträge unseres Netzwerk - ob auf dem Portal oder hier im Monatsmagazin. Die nächste Ausgabe widmet sich dann am 5. Mai 2010 dem Thema Bühnen- und Veranstaltungstechnik.

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

- Anzeige -

Studieren Sie Kulturmanagement in der Kulturmetropole München!

Masterstudiengang Kultur- und Musikmanagement

- ▶ Studienstart zum Wintersemester 2010/11
- ▶ Schwerpunkte Cultural Entrepreneurship, Leadership sowie Kultur-/Musikvermittlung
- ▶ Bewerbungsschluss 31. Mai 2010

Informationen unter www.musikhochschule-muenchen.de/kulturmanagement

HOCHSCHULE FÜR MUSIK UND THEATER MÜNCHEN
INSTITUT FÜR KULTURMANAGEMENT

Themen im Bild: Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Projektmanagement, Cultural Entrepreneurship, Kulturpolitik, Kulturökonomie, Leadership, Networking, Recht, Sponsoring, Theater, Konzert, Oper, Kulturmarketing.



**DR. REINHOLD
KNOPP**

war langjähriger Geschäftsführer des Kulturzentrums zakk in Düsseldorf und ist Hochschullehrer in den Fachgebieten Soziologie und Politikwissenschaften an der Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften. Arbeitsschwerpunkte: Stadt- und Raumsoziologie, Soziale Arbeit und Modernisierung, Soziokultur.

**ALEXANDER
FLOHÉ**

ist Lehrbeauftragter für Soziologie, Schwerpunkt Stadtsoziologie, an der Fachhochschule Düsseldorf in den Fachbereichen Architektur sowie Sozial- und Kulturwissenschaften und ist Redakteur der politikwissenschaftlichen Fachzeitschrift ‚Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen‘. Arbeitsschwerpunkte: Stadt- und Kultursoziologie, Zivilgesellschaft, Bürgerschaftliches Engagement.

Soziokulturelle Zentren und Stadtkultur

Beitrag von Alexander Flohé und Reinhold Knopp, Düsseldorf

In fast allen großen, mittelgroßen und kleinen Städten gibt es Kulturhäuser, die sich mit dem heute für die zeitgeistigen Ohren etwas sperrigen Begriff „Soziokulturelles Zentrum“ schmücken. Das Veranstaltungsprogramm ist zumeist sehr breit angelegt: Musik jeglicher Ausprägungen, von Punk und Elektro bis zur Folklore und Klassik. Viele Formen des „gesprochenen Wortes“, wie Literaturlesungen, Diskussionsveranstaltungen, Kabarett oder dem Wettstreit von Poeten – heute bekannter als „Poetry Slam“. Manchmal findet sich dort auch Tanz, Kunstausstellung und Theater. Initiativen nutzen die Zentren als Treffpunkt oder als Ort für eigene Veranstaltungen. Für den ungebübten Beobachter besonders ungewöhnlich: An manchen Tagen nehmen Jugendliche das Haus als „Location“ in Beschlag, an anderen besteht die Besucherschaft aus Menschen um die 50 herum, die sich dort seltsam vertraut bewegen und wiederum gibt es Tage, da sind alle Altersgruppen vertreten.

Das „Geheimnis“ dieser Kulturhäuser liegt in einer Mischung aus Entstehungsgeschichte und aktueller Präsenz. Die meisten der fast 500 soziokulturellen Zentren sind in den 70er und 80er Jahren aus einer Gemengelage von Streben kultureller und politischer Akteure nach einem selbstverwalteten Haus und einer Bereitschaft der Kommunen, im Kontext der sog. „Neuen Kulturpolitik“, alternativen Spielstätten Raum zu geben. Als selbstverwaltete Kulturhäuser haben die Zentren ein Stück Geschichte geschrieben: Sie sind ein Beispiel für basisdemokratisches (Aus-)Handeln und den Weg in eine Professionalisierung, die immer noch an starker Beteiligung aller Akteure gebunden ist. Sie haben als Spielstätten Musikbands und Künstlern aus dem Kabarett eine Bühne auf dem Weg in die großen Hallen und Arenen geboten. Sie waren für viele politische Initiativen der Ort, an dem man sich traf, bevor das Wachsen zum Umzug in eigene Räume ermächtigte.

Auch heute sind Soziokulturelle Zentren „besondere Orte“. Sie sind in ihrem eigenen Verständnis mehr als Veranstaltungshallen, so das eindeutige Ergebnis einer qualitativen Studie aus dem Jahr 2000 (Flohé/Knopp 2003). Mit ihren Räumen, ihrer Technik und dem Knowhow der professionellen und ehrenamtlichen Akteure sind sie eine wichtige Ressource in der Stadt und im Stadtteil. Sie sind Treffpunkte und Spielstätten in einem und verstehen sich als Kulturlabore, in denen Newcomer eine Bühne finden und ungewöhnliche Formate ausprobiert werden können. Auch wenn die freie Szene und insbesondere die Kunstszene in Städten immer auf der Suche nach eigenen, vielfach nur temporär genutzten Räumen ist, ergeben sich doch vielfach



... Soziokulturelle Zentren und Stadtkultur

Schnittmengen mit den Zentren und es werden Kooperation mit ihnen gesucht.

Soziokulturelle Zentren sind von ihrer „Konstruktion“ her jedoch mehr als nur ein besonderer Ort. Sie können zugleich auch als Akteur im (stadt-)politischen Geschehen auftreten oder besinnen sich angesichts der Entwicklung gesellschaftlicher Verhältnisse wieder verstärkt auf diese Option. Die Basis dafür findet sich erneut im Entstehungskontext: ‚Kultur für alle‘ und ‚Kultur von allen‘ war das Credo der Gründer und steht auch heute noch für ein politisches Kulturverständnis, das den Zugang zu Kunst und Kultur öffnen helfen will. Damit ist Soziokultur eindeutig gegen gesellschaftliche Benachteiligung und Ausgrenzung gerichtet – ob dies ihren Akteuren immer bewusst ist oder nicht (Alheit 1999). Die Autonomie der Zentren, die ja damals konstitutiv für diese Einrichtungen war, bietet ihnen weitaus größere Möglichkeiten als (lokaler) Akteur aufzutreten als dies bei anderen Kultureinrichtungen der Fall ist (Knopp/Loers 2000). Das eigene kulturpolitische Verständnis und die Unabhängigkeit gibt ihnen die Position, Themen setzen zu können. Es liegt in ihrer Entscheidung, Fragen gesellschaftlicher Auseinandersetzungen mit den Mittel der Kulturarbeit in die Öffentlichkeit zu stellen. Das Spektrum der Möglichkeiten reicht von der Podiumsdiskussion über das Benefizkonzert zu einem ‚Kulturspektakel‘ und zu ‚urbanistischen Interventionen‘; letztere meist in Kooperation mit der freien Kultur- und Kunstszene.

Ein besonderes Thema im kulturpolitischen Agieren von Soziokulturellen Zentren ist die Stadtentwicklung, die hier als relationaler Begriff verstanden werden muss: Es geht um die Verschränkungen von Baulichem und Sozialen, von Macht und Anerkennung, letztendlich immer auch um Kultur. Öffentlicher Raum und Verdrängung ist dabei ebenso eine Frage, wie (Frei-)Räume für Kunst und Kultur anstelle von Kommerz. Welche Prioritäten liegen stadtpolitischen Entscheidungen zugrunde, fördern diese den gesellschaftlichen Zusammenhalt in den Städten oder die Spaltung, die Segregation großer Gruppen der Stadtbewohnerschaft? Verdrängt Eventkultur als Element des Konkurrenzkampfes der Städte jene Ansätze von freier Kunst und Kultur, die kultureller Verödung auf Mainstream-Niveau entgegenwirken können?

Die soziokulturellen Zentren sind somit ein zentraler und wichtiger Handlungsraum der Bürgergesellschaft. Sie können Auseinandersetzungen zu Themen der Stadtpolitik in Form von besonderen Veranstaltungen, z.B. Projekten, runden Tischen, Foren, Tagungen etc. zusätzlich vertiefen. Dabei sind sie in der Lage, über die eigene Positionierung hinaus, eine vermittelnde Funktion wahrzunehmen, denn es fällt ihnen relativ leicht, Verantwortliche aus der Stadtpolitik mit der freien Kulturszene oder Gruppen sozialer Bewegungen an einen Tisch zu bringen. Viele soziokulturelle Zentren tragen über Kooperationen mit engagierten Stadtbewohnerinnen aus dem sozialen, ökologischen und kulturellen Bereich sowie mit den Vertretern aus Politik und Verwaltung zugleich zu einer dauerhaften Vernetzung der Aktivitäten in der



... Soziokulturelle Zentren und Stadtkultur

Stadt bei. Die soziokulturellen Zentren bieten somit eine Chance, der Zivilgesellschaft eine Art Wohnzimmer zu sein. Sie können diskursiv das politische Engagement aktivieren, fördern, bündeln und eine (kritische) Öffentlichkeit herstellen. Sie stehen für einen wichtigen Bereich der demokratischen (Stadt-)Gesellschaft. Sie sind - nochmals Peter Alheit - der „Lernort für zivile Gesellschaften - kontrovers, kreativ, spannend.“

Soziokulturelle Zentren sind ein spezifischer Teil der (Bau-)Kultur einer Stadt. Namen wie „Schlachthof“, „Pumpe“, „Lagerhalle“ und „Brotfabrik“ zeugen vom Rückzug der Industrie aus der Stadt und den Möglichkeiten neuer Nutzung historischer Brachen. Die Aufgabe, ein Kulturhaus zu betreiben, ein Kulturprogramm zu organisieren und Nutzungen durch Dritte zu ermöglichen, öffentliche Mittel einzuwerben und zugleich durch Gastronomie und Großveranstaltungen eigene Einnahmen zu realisieren – all das kostet Energie und bindet Kraft. Dies muss Berücksichtigung finden, wenn die Akteure Soziokultureller Zentren auf ihre Mitverantwortung für die Entwicklung von Stadtkultur angesprochen werden. Dennoch sind die Potentiale der Zentren nicht zu unterschätzen, denn die „kulturelle Perspektive“ wird für das Miteinander in offenen, auf Unterschiedlichkeit basierenden Gesellschaften immer bedeutsamer.¶

- Anzeige -

Gratis!

Lesen Sie 3 Wochen lang den Freitag!

Kostenlos – Lieferung endet automatisch.

SND World's Best-Designed™ Newspaper

der Freitag
Das Meinungsmagazin

Anonymität ist Freiheit
Datensau, Überwachung und Meinungslosigkeit. Was wir gewinnen, wenn wir namenlos bleiben. 4.11

Marsch ins Treibhaus

der Freitag
Das Meinungsmagazin

der Freitag
Das Meinungsmagazin

Per Internet www.freitag.de/abo

Per Telefon **0180 5 60 40 91***
*14 Cent/Min. aus dem deutschen Festnetz, abweichende Preise aus den Mobilfunknetzen max. 42 Cent/Min.

Per Fax **040 / 3007 8570 55**

DESIGNAR.ORG

DFTO-100



**MAG. A BETTINA
MESSNER**

Jg. 1968; Kunsthistorikerin, Kulturanthropologin, Kulturarbeiterin; Arbeitsschwerpunkte: Kunstgeschichte des 19./ 20. Jahrhunderts einschließlich zeitgenössischer Kunst, das künstlerische Feld und gesellschaftliche Prozesse, Soziokultur, Cultural Studies; div. Projekte, u.a. tätig in den Bereichen Kulturanorganisation und -verwaltung, Kunstvermittlung, Studien über Kunstförderungen in der Steiermark, Trainerin in der Erwachsenenbildung. 2009 Projektleitung ART.CORE – Das Fest der Soziokultur, Graz. Vorstandsmitglied von So-KU- Netzwerk soziokultureller Initiativen in der Steiermark.

Über Soziokultur

"Kultur in einer demokratischen Industriegesellschaft darf Realität nicht meiden, sondern muss engagiert gesellschaftspolitisch und politisch wirken." (H. Hofmann)

Ein Beitrag von Bettina Messner, Graz

1. Soziokultur: Vielschichtig und uneindeutig

Soziokultur ist ein vielschichtiger Begriff, der weit oder eng gefasst werden kann. Er kann als die Summe aus allen kulturellen, sozialen und politischen Interessen und Bedürfnissen einer Gesellschaft betrachtet werden. Im engeren Sinne wird Soziokultur als kulturpolitischer Begriff als direkte Hinwendung von KünstlerInnen und künstlerischen Initiativen zu gesellschaftlich relevanten und aktuellen Themen unter gleichberechtigter Einbeziehung von Betroffenen in den Schaffungsprozess verstanden. Die Förderung gesellschaftlicher und kultureller Demokratie ist dabei ein wesentliches Anliegen.

Die Geisteswissenschaften stellten ab den 60er Jahren der vorherrschenden bürgerlichen Kulturauffassung einen „erweiterten Kulturbegriff“ entgegen, d.h. jegliche alltägliche Handlung wird als kulturelle Tätigkeit bewertet. Die Betonung der „Alltagskultur“ ist seither in den Diskursen vorrangig und veränderte langfristig auch den Kunstbegriff. Das „Konzept Soziokultur“ basiert u.a. auf diesen demokratisierenden kulturellen wie anti-elitären künstlerischen Strömungen, dockt an der These von Joseph Beuys an, in welcher „jeder Mensch ein Künstler“ sein könne und verlagert die allzeit gegenwärtige Frage „Was ist Kunst?“ in die Frage „Was kann Kunst?“

In Deutschland und in anderen benachbarten Ländern werden der Begriff Soziokultur und die Möglichkeiten soziokulturellen Handelns seit vielen Jahren ins Zentrum eines wissenschaftlichen, künstlerischen, sozialen und insbesondere kulturpolitischen Diskurses gerückt. Damit verbunden war und ist eine Forderung nach autonomen Räumen für ein selbstbestimmtes Leben. Die soziokulturelle Praxis schuf im Laufe der Zeit „Freiräume“, Experimentierfelder für neue kulturelle Ausdrucksformen, die eine freie Kulturszene an Orten wie Zechen, Bahnhöfen, Lagerhallen, Bunkern etc. entstehen ließ. Die Frage, ob das ursprüngliche gesellschaftskritische Potenzial heute noch vorhanden ist, ist allerdings immer wieder aufs Neue evident. Sind mit der Institutionalisierung in Form von soziokulturellen Zentren die damit verbundenen kulturpolitischen Dimensionen verloren gegangen?

In Österreich hat sich der Begriff Soziokultur nie wirklich verankern können. Allerdings gibt es zahlreiche Initiativen, die mit soziokulturellen Methoden arbeiten, auch wenn sie dafür unterschiedliche Begrifflichkeiten verwenden. Es gibt allerdings keine mit Deutschland vergleichbaren Diskussionen über die



... Über Soziokultur

damit verbundenen Chancen und Potenziale. Soziokulturelle Projekte werden von der Kulturpolitik meist "in den großen Topf" der spartenübergreifend arbeitenden Kulturinitiativen geworfen, dienen oftmals nur als Etikett für Kunst oder Kulturarbeit, die keiner eindeutigen Kategorie zugeteilt werden kann, und existieren häufig an den Rändern, analog zu den Themen und Menschen, mit denen sie sich auseinandersetzen. Könnte aber nicht Soziokultur im Sinne einer Kombination von kreativen Methoden und gesellschaftlichem Engagement – gerade durch ihre von den Rändern her geprägten Sichtweisen, - in Krisenzeiten alternative Handlungsspielräume aufzeigen?

2. Chancen und Risiken

Was leisten soziokulturelle Projekte? Über Kunst Aufmerksamkeit erregen? Gesellschaftlich aktuelle Themen publik machen? Menschen eine Stimme geben? Positive Beispiele eines kulturellen Miteinanders aufzeigen? Soziale Lebensrealitäten verändern oder gar verbessern?

Diese Fragen stellte der Verein SOKU – Netzwerk soziokultureller Initiativen Steiermark im Rahmen von ART.CORE – ARTconnectedREALITY, dem Fest der Soziokultur, das von 6. – 9. Mai 2009 in Graz und Kapfenberg stattfand. Das Programm bot erstmalig in Österreich einen vielfältigen spartenübergreifenden Einblick in Theorie und Praxis von Kunst und Kultur(-arbeit), die sich mit aktuellen sozialen Fragen auseinandersetzen. Mittels Performances, Theateraufführungen, Konzerten, Film-Präsentationen, Workshops, Vorträgen und Diskussionen wurde ein breites Spektrum soziokulturellen Handelns aufgezeigt.

Durch die breite Palette der kooperierenden, seit Jahren kontinuierlich und nachhaltig arbeitenden soziokulturellen Initiativen in Österreich und Deutschland konnten „best practise“-Beispiele in den Bereichen Integration und Partizipation präsentiert werden. Die Diskussionen waren dabei durchaus kritisch wie selbstkritisch und drehten sich um die zentralen Fragen: Wie können künstlerische Aktionen zur Verbesserung von sozialen Lebensrealitäten beitragen bzw. gesellschaftliche Probleme positiv beeinflussen? Wie können jene mitmischen, die von gesellschaftlichen Problemen betroffen sind bzw. von der Gesellschaft "problematisiert" und an den Rand gedrängt werden?

Soziokulturelle Projekte spüren aktuellen sozialen Fragen nach und wollen - basierend auf der Bedeutung von Kunst- und Kultur(arbeit) als "kreatives Instrument" - mögliche Antworten und Lösungsansätze finden.

Zentrale Aspekte sind die Gegenüberstellung von „Kunst“ und „Alltag“, Kunst als schöpferische Artikulationsmöglichkeit und Kommunikationsmittel, sowie „Kultur von Allen für Alle“ als Brücke zwischen unterschiedlichen Menschen(gruppen).

Künstlerisch arbeitende Menschen erleben „im Tun“ genauso einen „Flow“ wie KonsumentInnen bei der Betrachtung von Kunst. Kunst lebt von dem



... Über Soziokultur

Wechselspiel, sich zu versenken (im Tun wie im Konsumieren) und dem „Denken über“, dem Abstrahieren und Reflektieren. Von der Reflexion ist nur ein kleiner Schritt hin zur Selbst-Reflexion. Künstlerische Methoden sind individuell, speziell und oftmals etwas schräg, sie können aus der „Bahn werfen“ – und das ist ihr großes Potenzial. Denn dadurch können sie unterstützen, alternative Wege vorstellbar, sichtbar und dadurch gangbar zu machen.

„Gelebte“ Soziokultur und die ermöglichte Partizipation unterschiedlichster Menschen (sowohl als aktiv Teilnehmende als auch anteilnehmendes, sich möglicherweise identifizierendes „Publikum“) an gemeinsamen Projekten schafft Bewusstseinsbildung und soziale Entwicklung im besten Sinne jenseits klassischer Schul- und Bildungssysteme. Die Niederschwelligkeit und Zugänglichkeit von soziokulturellem Engagement liegt in der Betonung der Gemeinsamkeit, der Toleranz, Akzeptanz und der Inklusion.

Das Risiko von soziokultureller Arbeit ist es, im Sinne von „poor work for poor people“ ein Nischendasein zu führen, dass sie es nicht schafft, den Blick für ihr systemimmanentes Wesen und ihre gesellschaftliche Querschnittsrelevanz frei zu geben, sondern an den äußersten gesellschaftlichen Grenzen bleibt und wieder ihre „Andersartigkeit“ einzementiert.

Künstlerische Arbeit, die sich als soziokulturell versteht, maßt sich nicht an, Ersatz oder Äquivalent für Sozialarbeit oder gar „Kunsttherapie“ zu sein, sondern möchte sich als Ergänzung und Erweiterungsmöglichkeit verstehen: Einerseits um Handlungsspielräume für an den Rand der Gesellschaft gedrängte Menschen zu eröffnen, andererseits um die gesamtgesellschaftliche Wahrnehmung für medial vernachlässigte Themen zu verbessern, breitere Bevölkerungsschichten zu sensibilisieren und einer weiteren Stigmatisierung und / oder Diskriminierung von Betroffenen entgegenzuwirken.

Eine Chance von soziokulturellem Engagement ist die „Suche“: nach Antworten, nach Orten, Denkräumen, Möglichkeiten usw. Diese Suche ist das Verbindende zu Menschen in Umbruchsituationen, die scheinbar nicht der Norm der Gesellschaft entsprechen, die nicht in eine „effektive Leistungsgesellschaft“ zu passen scheinen (z.B. Arbeitslosen, älteren Menschen, MigrantInnen, Jugendlichen etc. sowie zu KünstlerInnen und Lebens-KünstlerInnen, die sich allzu normierten Lebensmustern oftmals bewusst widersetzen). Nimmt man all diese Menschen als Gruppe, dann stellt sich die Frage: Wer bestimmt, was normal und zentral ist und wer davon abweicht? Sind wir nicht alle immer wieder in Umbruchsituationen und immer häufiger im Zustand „zwischen nicht mehr und noch nicht“?

Soziokultur pendelt zwischen Zuständen, sie ist interdisziplinär, unorthodox, besonders, spielerisch, grenzgängerisch und vieles mehr. Soziokultur ist aber auch Alltagskultur, u. a. in Form von gemeinsam kochen, singen, tanzen, musizieren, Theater spielen, reden, diskutieren, teilnehmen, teilhaben, ausprobieren.



... Über Soziokultur

3. Ausblick: Initiative Soziokultur

Im Sinne der Nachhaltigkeit entsteht ein Sammelband zum Thema: Bettina Messner/ Michael Wrentschur (Hg.): Initiative Soziokultur. Diskurse. Konzepte. Praxis.

Das Buch, das voraussichtlich im Juni 2010 erscheint, versammelt Beiträge einer internationalen wissenschaftlichen Tagung, die im Mai 2009 in Graz/Ö im Rahmen von „ART.CORE – dem Fest der Soziokultur“ veranstaltet wurde. Im inhaltlichen Fokus stehen Chancen, Potenziale und Grenzen von Soziokultur bzw. soziokultureller Arbeit in der aktuellen gesellschaftlichen Situation, die von transkulturellen Herausforderungen geprägt ist und in welcher viele Menschen zunehmend von Prekarisierung und Marginalisierung betroffen sind.

Aus Sicht verschiedener Fachdisziplinen werden Fragen nach dem Wirken künstlerischer (und kultureller) Methoden in sozialen Feldern reflektiert. Das Buch leistet damit einen Beitrag zu dem speziell in Österreich fehlenden Diskurs über soziokulturelle Arbeit und in diesem Bereich gesetzte Initiativen.

Im ersten Teil werden – ausgehend von vielfältigen Interpretationen des Begriffs "Soziokultur" – Dimensionen und Kontexte soziokultureller Arbeit untersucht und kritisch beleuchtet. Dazu zählen theoretische und konzeptionelle Überlegungen zu Begriff und Geschichte von Soziokultur in Österreich und Deutschland, zur Debatte um die soziale Wirksamkeit von Kulturarbeit und Kunst, zu Beziehungen und Verhältnissen von künstlerischer und sozialer Arbeit sowie zu Fragen von Vernetzung und Kulturpolitik.

Im zweiten, methodisch orientierten Teil, werden ausgewählte soziokulturelle Arbeits- und Interventionsformen aus Österreich sowie ein Beispiel aus Belgien präsentiert und reflektiert, die vor allem die kulturelle Eigentätigkeit und gesellschaftliche Teilhabe in den Vordergrund stellen.¶



LAURA MURZIK,
M. A.

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Kulturmanagement, Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder),
www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/kulturmanagement

Soziokultur

Kulturmanagement InfoShot XII

Beitrag von Laura Murzik, M.A., Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Die Begriffsklärung von Soziokultur hat eindeutig ihre definitorischen Schwierigkeiten, da für sie mehrere Bedeutungsebenen bestehen. Nähert man sich ihr aus kulturpolitischer Sicht, steht hinter dem Begriff zunächst ein Reformanspruch, der Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre formuliert wurde. Man wollte die Gesellschaft durch Kultur demokratisieren und mit dem gängigen Kulturverständnis brechen. Dafür steht das Präfix „Sozio“, das nun die Kultur ganzheitlich fassen, Chancengleichheit verwirklichen und Mitbestimmung ermöglichen sollte. So wurde u. a. Hilmar Hoffmanns Formel „Kultur für alle“ und „von allen“ zum Leitspruch des neu geschaffenen Begriffs – einer Synthese aus Kultur als Feld des Geistes und Gesellschaft als Feld des Sozialen. In der Praxis bedeutete dies etwa die Überwindung der Trennung von kulturellem und öffentlichem Raum, von Publikum und Künstler oder hoch professionalisierter Kunst und selbst organisiertem künstlerischen Schaffen. Damit werden neben der Erweiterung des Kulturbegriffs auch die Formen des eigenen Lebens und Handelns zum Gegenstand der Kultur.

Doch wer sind die Träger von Soziokultur? Mittlerweile lassen sich über 460 Soziokulturelle Zentren bundesweit finden, von denen knapp 450 Zentren durch die *Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V.* als Dachverband mittels 14 Landesverbänden vertreten werden. Dieser Dachverband liefert schließlich auch die Definition von Soziokultur, wie sie im heutigen Verständnis der Kulturpolitik besteht: Unter Soziokultur versteht man die Summe aus allen kulturellen, sozialen und politischen Interessen und Bedürfnissen einer Gesellschaft. Sie beschreibt eine kulturelle Praxis mit starkem Gesellschaftsbezug, die sich auf sehr verschiedene Weise realisieren lässt. Somit ist Soziokultur auf eine enge Verknüpfung des Alltagslebens der Menschen mit Kunst und Kultur ausgerichtet, eben gemäß der Formel „Kultur für alle“, wobei im Mittelpunkt die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Menschen mit künstlerischen und kulturellen Mitteln steht. Diese Definition kündigt bereits die vielfältige Ausgestaltung in der Praxis an. So beschäftigen sich Soziokulturelle Zentren mit Bereichen


- der kulturellen Kinder- und Jugendbildung (z.B. Kinderläden, Hausaufgabenhilfe, Kreativkurse, Ferienfreizeiten, Berufsvorbereitung),
- der Kulturpädagogik (z.B. Bildungsarbeit und politische Arbeit in Form von Seminaren, Workshops, Sprachkursen),



... Kulturmanagement InfoShot XII

- der Seniorenarbeit (z.B. Kreativ- und Gesundheitsvorsorge-Kurse, soziale Versorgung, Geschichtswerkstätten),
- Programm- und Veranstaltungsarbeit (z.B. Ausstellungen, Lesungen, Kino, Theater, Musik),
- aber auch der Stadtteilarbeit, der Frauenkultur, der Ökologie und des Umweltschutzes oder der grenzüberschreitenden Arbeit.

Darüber hinaus fungieren Soziokulturelle Zentren auch als Einrichtungen, die kulturell, sozial oder politisch tätigen Vereinen oder Initiativen ihre Räumlichkeiten und technische Infrastruktur oder finanzielle Mittel für die Realisierung diverser Projekte zur Verfügung stellen.

Die große Bedeutung der Soziokulturellen Zentren wird besonders in den über 27 Millionen Besuchern (nach Angaben der *Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e.V.*) deutlich, die jährlich die Veranstaltungen und Angebote in dieser heterogenen Zentren-Landschaft wahrnehmen. Eine Zentren-Landschaft, die das Angebot traditioneller Kulturinstitutionen und Kunstsparten vielmehr ergänzen möchte und stark auf Selbstorganisation und -betätigung setzt. Damit ist Soziokultur tatsächlich Vielfalt aus Prinzip! 

- Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchester.de
- > Tel. 06131/24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





... Kulturmanagement InfoShot XII

Anzeige

DO THE RIGHT THING! Aus der Praxis für die Praxis lernen.

Sommerakademie für Kulturmanagement 2010 bietet spannende Einblicke

Bereits zum siebten Mal wird in diesem Jahr eine dreiwöchige Sommerakademie zu Themen des Kulturmanagements in Hamburg angeboten. Die Seminarwochen richten sich an Studierende aller Fachrichtungen, Berufseinsteiger und bereits tätige Kulturmanager. Expertenvorträge, Exkursionen und Fallbeispiele geben fundierte und praxisorientierte Einblicke in das Kulturmanagement.

Das Institut für Kulturkonzepte kooperiert mit dem Kulturmanagement Network - alle Abonnenten des Magazins erhalten 10% Ermäßigung auf die Teilnahmegebühren. Egal ob Sie eine, zwei oder drei Wochen buchen.

Die Termine:

10. Mai 2010, 18.30 Uhr

Kostenloser Infoabend im Musikhaus Karostar, Neuer Kamp 32, 20357 Hamburg (um Anmeldung wird gebeten)

26. – 30. Juli 2010

»Jungle Fever« Projektorganisation und Finanzierung im Kulturmanagement.

06. – 10. September 2010

»Modern Times« Berufsziel Kultur: Strategien für den Einstieg.

20. – 24. September 2010

»MONKEY BUSINESS« Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Kulturmanagement.

Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Schwester-Institut in Wien besteht eine Kombinationsmöglichkeit der Seminarwochen in Hamburg und Wien.

Anmeldeschluss: 30. Juni 2010.

Weitere Informationen unter: www.kulturkonzepte.de

Ansprechpartner: Pia Meyer unter info@kulturkonzepte.de oder 040 44506260



**DR. BERND
WAGNER**

geb. 1948, wissenschaftlicher Leiter des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, deren stellvertretender Geschäftsführer und verantwortlicher Redakteur der Kulturpolitischen Mitteilungen sowie des Jahrbuches für Kulturpolitik; Arbeitsschwerpunkte sowie Buch- und Zeitschriftenbeiträge zu Kulturpolitik, interkultureller Kulturarbeit, kultureller Globalisierung, bürgerschaftlichem Engagement und Nachhaltigkeit. Jüngste Veröffentlichung: „Fürstenhof und Bürgergesellschaft. Zur Entstehung, Entwicklung und Legitimation von Kulturpolitik“ (2009)

Soziokultur - Tradition und Qualifizierung

Beitrag von Bernd Wagner

Im Abschlussberichts der *Enquetekommission „Kultur in Deutschland“* des Deutschen Bundestages vom Dezember 2007 werden Soziokulturelle Zentren beschrieben als „Häuser und Begegnungsstätten, die – generationenübergreifende und interkulturelle – Kulturprogramme und Angebote im Bereich Musik, Theater, Kunst, Kunsthandwerk, Film etc. anbieten. Sie dienen der Förderung kreativer Eigenständigkeit und kultureller Kompetenz, indem sie zwischen professioneller Kunstproduktion und dem künstlerischen Schaffen von Laien vermitteln.“ (Deutscher Bundestag: 133) Die näheren Ausführungen hierzu beziehen sich in der Regel auf die etwa 500 Mitgliedseinrichtungen der Bundesvereinigung soziokultureller Zentren. Darüber hinaus gibt es eine mindestens ebenso große Zahl vergleichbarer Einrichtungen an der Schnittstelle von Sozial-, Jugend- und Kulturarbeit wie Nachbarschafts- und Freizeitheime, Bürgerhäuser und Stadtteilzentren. So kommt der *Deutsche Städtetag* in seiner Zusammenstellung der von seinen Mitgliedsstädten als soziokulturelle Zentren geförderte Einrichtungen im „Jahrbuch der Gemeinden 2008“ auf eine Zahl von etwa 1.100. (Deutscher Städtetag 2008: 228)

Soziokultur als Praxisform und Handlungsmaxime

Die weitgehende Gleichsetzung von „Soziokultur“ mit „soziokulturellen Zentren“ im Enquete-Bericht und beim *Deutschen Städtetag* entspricht inzwischen dem allgemeinen öffentlichen und kulturpolitischen Verständnis von Soziokultur in Deutschland. Das war nicht immer so. Etwa 15 Jahre vor dem Enquete-Bericht wurde beispielsweise im Auftrag des Bundesinnenministeriums eine umfangreiche „Bestandsaufnahme Soziokultur. Beiträge. Analysen. Konzepte“ (Sievers/Wagner 1992) veröffentlicht, die einen breiteren Soziokultur-Begriff zu Grunde legte.

Darin geht es um das „kulturpolitische Programm Soziokultur“ und eine breite Projektlandschaft, in der die soziokulturellen Zentren eine Praxisform u.a. neben Freien Theatern, Kinder- und Jugendkulturarbeit, Stadtteilkultur, sozialer Kulturarbeit, Jugendkunstschulen, Kultur- und Medienpädagogik darstellt. Damit knüpft die damalige „Bestandsaufnahme“ an der ursprünglichen Fassung von Soziokultur an, war aber gleichzeitig auch schon Ausdruck einer Reduktion von Soziokultur auf eine konkrete Form kultureller Praxis.

Denn als das Wort „Soziokultur“ Ende der sechziger/Anfang der siebziger Jahre mit Hermann Glasers Programmschrift „Die Wiedergewinnung des Ästhe-



... Soziokultur - Tradition und Qualifizierung

tischen. Perspektiven und Modelle einer neuen Soziokultur“ in die deutsche kulturpolitische Diskussion eingeführt wurde, war damit eine Maxime kulturpolitischen Handelns und nicht in erster Linie ein Praxisbereich gemeint. Sie zielte auf eine breitere gesellschaftliche Teilhabe an Kunst und Kultur durch niedrighschwellige Angebote für unterschiedliche Zielgruppen, die bis dahin kaum im Blickpunkt von Kulturinstitutionen und Kulturpolitik standen. Sie plädierte für die Aktivierung der Menschen zur kulturell-kreativen Eigentätigkeit und die Einbindung kulturpolitischen Handelns in gesellschaftliche Zusammenhänge, Stadtentwicklungspolitik und Stadtteilkulturarbeit.

Im Begriff „Soziokultur“ konkretisierte sich der normative Anspruch der Neuen Kulturpolitik, zur Demokratisierung und Humanisierung der Gesellschaft über kulturelle Teilhabe, ästhetische Bildung und künstlerische Aneignung beizutragen. Kultur und Kunst als Alltagspraxis für möglichst viele Menschen und nicht als Weihestunde für den Feiertag einer kleinen Schicht von Kulturbildungsbürgern, darin bestand der Kern des damals entwickelten kulturpolitischen Verständnisses von Soziokultur. Diesem Verständnis entsprachen viele der in dieser Zeit sich entwickelnden neuen Projekte und Initiativen der freien und alternativen Kultur. Hier wurde Soziokultur – wenn auch häufig nicht unter diesem Namen – praktiziert, entwickelt und gelebt. Das Gemeinsame dieser verschiedenen kulturellen Ansätze und neuen künstlerischen Formen war es, die fest gefügte Trennung von kulturellem und öffentlichem Raum zu überwinden und die Schranken zwischen Publikum und Künstlern sowie zwischen professioneller Kunstproduktion und selbst organisiertem künstlerisch-kulturellem Schaffen zu durchbrechen. Mit den dadurch hervorgebrachten neuen Kulturformen und Inhalten sollten die weitgehend erstarrten kulturellen, politischen und gesellschaftlichen Verhältnisse „zum Tanzen gebracht“ und die Gesellschaft verändert werden.

Demokratisierung von, Partizipation an und Emanzipation durch Kultur bildeten das Verbindende der kulturellen Basisinitiativen und der kulturpolitischen Reformprogrammatik dieser Jahre. Erst durch das Zusammentreffen dieser beiden Stränge konnte sich Soziokultur in der Bundesrepublik in dieser kurzen Zeit in solchem Umfang entwickeln und kulturpolitisch anerkannt werden.

Aber schon bald nach der theoretischen Begründung in der kulturpolitischen Reformprogrammatik und den frühen Ansätzen von Soziokultur in den 1970er und 1980er Jahren fand eine Verengung statt, die Soziokultur immer stärker auf eine neue Praxisform mit gesellschaftspolitischen Ansprüchen konzentrierte. Das weitergehende Ziel eines soziokulturellen Herangehens an alle Felder von Kunst und Kultur wurde – wenn von museums- und theaterpädagogischen Ansätzen sowie einigen anderen Ausnahmen in traditionellen Kultureinrichtungen abgesehen wird – in der Folgezeit sehr selten



... Soziokultur - Tradition und Qualifizierung

aufgegriffen oder gar zur Handlungsmaxime kultureller Arbeit und kulturpolitischen Handelns.

Der Einführung von Soziokultur auf das Praxisfeld der freien, nicht institutionellen Kulturarbeit, die sich vor allem an jene Bevölkerungsgruppen wendete, die von den traditionellen Kultureinrichtungen als Besuchergruppen kaum angesprochen wurden, entsprach, dass in den traditionellen Kunst- und Kulturinstitutionen, für die mehr als 90 Prozent der Kulturretats aufgewandt werden und die im Zentrum der Kulturpolitik stehen, Soziokultur und den damit verbundenen Intentionen keine Bedeutung zugemessen wurde. Soziokultur war für sie – und vielfach auch die Kulturpolitik – die andere, alternative Kultur, die „Schmuddelkinder“, die Ansprüche befriedigten, die in der „eigentlichen“ Kultur für sie fehl am Platz waren. Diese Auffassung deckte sich vielfach auch mit der Selbstwahrnehmung der soziokulturellen Akteure. Von daher hatte sich recht bald eine Polarisierung zwischen traditionellen Kultur- und Kunstinstitutionen einerseits und soziokulturellen Praxisfeldern andererseits herausgebildet, was sich in der lange Zeit theoretisch und kulturpolitisch gebräuchlichen Gegenüberstellung von Sozio- beziehungsweise Alternativkultur und traditioneller oder Hochkultur niederschlug.

Diese weitgehende gegenseitige Abschottung hat paradoxerweise gerade eine schrittweise Akzeptanz und damit einhergehend eine öffentliche, wenn auch bescheidene Förderung soziokultureller Aktivitäten hervorgebracht, die sich bald zu einem wichtigen, nicht mehr wegzudenkenden Bestandteil der kulturellen Landschaft der 80er und 90er Jahre herausgebildet hatten. Mit der Deutschen Einigung breitete sich Soziokultur als Praxisform auch rasch in den ostdeutschen Bundesländer aus, wobei es hier eine Reihe von konkreten Anknüpfungspunkten besonders zu breitenkulturellen Aktivitäten wie Kulturhäuser und Jugendklubs in der DDR-Kulturpolitik gab.

Die Erfolgsgeschichte der Soziokultur in den vergangenen vier Jahrzehnten ist so gleichermaßen verknüpft mit ihrer doppelten Einführung zum einen von einer kulturpolitischen Handlungsmaxime auf die Praxisform einer alternativen beteiligungsorientierten Kulturarbeit sowie im Fortgang auf die konkrete Form spartenverbindender, generationenübergreifender, niedrigschwelliger und interkultureller Kulturangebote in stadtteilnahen soziokulturellen Zentren.

In den letzten Jahren zeichnet sich wiederum eine neue Entwicklung ab, die die starre Gegenüberstellung von Soziokultur und der Kulturangebote der klassischen Kunst- und Kultureinrichtungen verflüssigt. So hat z.B. eine wachsende Zahl traditioneller Kunst- und Kultureinrichtungen in jüngerer Zeit ihre Angebote und Aktivitäten im soziokulturellen Sinn erweitert. Stadt- und Staatstheater, Kunst- und andere Museen, Museums-, Kunst- und eine Vielzahl andere Kulturvereine wenden sich zunehmend neuen Zielgruppen mit neuen Präsentationsformen zu, betreiben aktiv audience development,



... Soziokultur - Tradition und Qualifizierung

spielen und agieren in stadtteilnahen Räumen und widmen der Kulturvermittlung eine größere Aufmerksamkeit.

Parallel zur soziokulturellen Öffnung traditioneller Kulturinstitutionen lässt sich auch bei der Arbeit zahlreicher soziokultureller Einrichtungen eine Ausweitung des Kulturangebots auf neue Genres und Kunstformen feststellen, die früher als Formen bürgerlicher „Hochkultur“ angesehen wurden, von denen man sich mit der eigenen soziokulturellen Praxis abgrenzte. Das betrifft zum einen den ganzen Bereich der marktgängigen, früher als Kommerzkultur geißelten, Angebots- und Eventkultur sowie zum anderen traditionelle Genres und Kunstformen wie zum Beispiel Oper, traditionelles Sprechtheater und Kunstaussstellungen. Solche Genres und Veranstaltungen finden sich heute immer häufiger in soziokulturellen Einrichtungen, wenn auch in „soziokultureller Gestalt“. Hinzu kommt, dass zahlreiche soziokulturelle Zentren inzwischen auch als kulturelle Dienstleister für Kommunen und Kulturämter fungieren. Sie veranstalten Großkonzerte in Stadthallen, organisieren Massenevents und bringen den Leuten Volksopern nahe.

Ein Kennzeichen von Soziokultur war von ihren frühen Tagen an ihre Selbstreflexivitäten. Angesichts der gegenwärtig veränderten und in mancher Hinsicht neuen und auch neuartigen Situation, wozu auch ein sich gegenwärtig vollziehender Generationenwechsel bei den soziokulturellen Akteuren gehört, ist diese Stärke der Selbstreflexivität gegenwärtig besonders gefragt. Das betrifft besonders ihre infrastrukturelle Verfasstheit und die hier notwendige Weiterentwicklung, das tragende Selbstverständnis in einer sich veränderten kulturellen Landschaft und die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei bildet die Aus- und Weiterbildung der Akteure der soziokulturellen Zentren und Einrichtungen das zentrale Kettenglied, wovon die weitere inhaltliche, konzeptionelle und infrastrukturelle Entwicklung der Soziokultur entscheidend abhängt.

Kulturmanagement in der Soziokultur

Im Sommer 2009 waren 509 Zentren, Häuser, Klubs und Vereine Mitglieder der 15 Landesverbände soziokultureller Einrichtungen und Initiativen und damit der Bundesvereinigung Soziokultur (lediglich im Saarland besteht kein Landesverband). Mit 70 Mitgliedseinrichtungen ist Niedersachsen das Bundesland mit den meisten soziokulturellen Zentren, gefolgt von Nordrhein-Westfalen (66) und Thüringen (60) sowie mit je 52 Mitgliedszentren Sachsen und Baden-Württemberg. Bezogen auf die Bevölkerungszahl ist in den ostdeutschen Ländern die Dichte von Zentren doppelt so hoch wie in den westdeutschen. (Anmerkung 1)

Von den 509 Mitgliedseinrichtungen sind 54 Prozent nach 1990 gegründet worden. Das betrifft natürlich vor allem die Zentren in den fünfeinhalb ostdeutschen Bundesländern. Aber auch in Niedersachsen liegt der Anteil dieser 20 Jahre und jüngeren Zentren bei 60 Prozent, in Hessen und Rheinland-Pfalz



... Soziokultur - Tradition und Qualifizierung

bei 50 und in Nordrhein-Westfalen bei knapp 30 Prozent. 27 Einrichtungen, das sind fünf Prozent, liegen in den drei Millionenstädten Berlin (7), München (2) und Hamburg (18), 40 Prozent in Großstädten zwischen 100 000 und einer Million Einwohner und 39 Prozent in Städten mit 20 000 bis 100 000 Einwohnern sowie neun Prozent in solchen unter 20 000 und zwölf Prozent in Gemeinden unter 5 000 Bewohner.

Ein Fünftel der Einrichtungen, Zentren und Vereine haben keine hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 38 Prozent zwischen einem bis drei und 27 Prozent zwischen vier und zehn. In knapp acht Prozent der Zentren sind zwischen elf und 20 hauptamtlich Beschäftigte tätig und lediglich neun Einrichtungen, das heißt knapp zwei Prozent, haben über 20 fest Angestellte. Nach der letzten statistischen Vollerhebung der Bundesvereinigung soziokultureller Zentren waren in den Jahren 2006/07 insgesamt 3 200 Hauptamtliche – befristet und unbefristet – in den soziokulturellen Zentren beschäftigt. In prekären Arbeitsverhältnissen, als ABM-Kräfte, Minijobber, Honorarkräfte und Praktikanten, waren weitere 3 650 tätig. Hinzu kommen noch knapp 3 000 ehrenamtlich Aktive, die kontinuierlich eine feste Position ausüben oder ein Ehrenamt innehaben und knapp 7 000 freiwillig Engagierte, die regelmäßig oder in Phasen wiederkehrend für die Einrichtungen unentgeltlich tätig sind. (Krimmer/Ziller 2008: 12 f.)

Im Rahmen der oben genannten Studie des IfK wurden 38 repräsentativ ausgewählte Zentren zu ihren Arbeits- und Qualifikationsanforderungen befragt. Bezogen auf die berufliche Qualifikation ist das Niveau der dort 307 hauptamtlich Voll- und Teilzeitbeschäftigten relativ hoch, da zwei Drittel von ihnen einen Hochschulabschluss haben. Dabei nehmen die sozialpädagogischen und Lehrerstudiengänge den höchsten Anteil ein. Die Absolventen der neuen Kulturstudiengänge wie Kulturmanagement und Kulturwissenschaften sind noch relativ gering vertreten. Werden diese allerdings mit den schon etwas älteren kultur-, theater- und musikpädagogischen Studiengängen Ausgebildeten zusammengezählt, haben sie mit 24 einen nahezu ebenso großen Anteil wie ausgebildete Lehrer und Sozialpädagogen.

Etwa ein Drittel der befragten Zentren hatte bislang noch keine Erfahrungen mit PraktikantInnen und AbsolventInnen der neuen Kulturstudiengänge. Bei den anderen überwogen die positiven Beurteilungen, allerdings bei einem großen Anteil von unentschiedenen, stark von den einzelnen Personen abhängigen Einschätzungen. Trotz dieser insgesamt positiven Beurteilung wird aber von den Befragten die fachliche Eignung von Studierenden kulturmanagerialer- und kulturwissenschaftlicher Studiengänge für soziokulturelle Praxis eher negativ beurteilt, was vor allem mit Praxisdefiziten, fehlendem Handwerkszeug und geringen Kenntnissen von soziokultureller Arbeit begründet wird. Fast alle Interviewten wünschten sich von ihnen eine bessere Vorbereitung auf die soziokulturelle Praxis. Dabei standen die Aufnahme von



... Soziokultur - Tradition und Qualifizierung

Soziokultur ins Curriculum mit 20 Nennungen und ein größerer Praxisbezug der Ausbildung mit 16 Nennungen an der Spitze.

Mit Ausnahme der großen Zentren haben in der Regel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soziokultureller Zentren eine Reihe von unterschiedlichen Aufgaben. Gerade dieser Bedarf an „AllrounderInnen“ verhindert nach Angaben der Interviewten oft die Einstellung von kulturwissenschaftlich oder anderweitig spezialisierten Hochschulabsolventen und erklärt die vielfach erhobene Forderung nach mehr praktischen Erfahrungen. Bei der Frage nach den offenen Stellen, die dringend besetzt werden müssten, wenn Mittel vorhanden wären, stehen allerdings Öffentlichkeitsarbeit, PR und Marketing mit insgesamt zehn Nennungen an der Spitze. Gleichauf folgen aber Hausmeister und Haustechniker sowie Veranstaltungstechniker mit sieben Nennungen.

Bei der Frage nach den erforderlichen Kompetenzen für die Arbeit in soziokulturellen Einrichtungen kommt der Zusammenarbeit von hauptamtlich und ehrenamtlich Mitarbeitenden eine große Bedeutung zu, da bis auf eine Einrichtung alle mit Ehrenamtlichen arbeiten und in zwei Drittel von ihnen mehr ehrenamtlich Mitarbeitende aktiv sind als hauptamtlich Beschäftigte. Für diese Zusammenarbeit benötigen die Hauptamtlichen vor allem kommunikative Kompetenzen, Teamfähigkeit und Flexibilität sowie Organisationsvermögen. Bei den allgemein abgefragten fachlichen Kompetenzen lagen die kaufmännischen mit 15 Nennungen an der Spitze, gefolgt von solidem Fachwissen der jeweiligen Disziplin (10), Managementkenntnissen (8) und Kulturkenntnissen (5). Bei den erforderlichen personalen Kompetenzen wird Offenheit, Neugierde und Blick für gesellschaftliche Veränderungen am häufigsten genannt (12), gefolgt von Flexibilität und Belastbarkeit (je 11 Nennungen), und bei den Sozialkompetenzen stehen Kommunikationsfähigkeit (20 Nennungen), Teamfähigkeit und Führungsqualität (je 10 Nennungen) an der Spitze.

Als Schlussfolgerungen lassen sich u. a. festhalten, dass ein eigens auf Soziokultur ausgerichteter Studiengang von niemanden für sinnvoll erachtet wird, dafür aber eine stärkere Berücksichtigung von Soziokultur in den Curricula der kulturwissenschaftlichen und kulturvermittelnden Studiengängen. Eine nicht neue, durch die Studie bestätigte Erkenntnis ist, dass soziokulturelle Institutionen und Projekte qualifizierte Multitalente brauchen, die fast überall neben der geschäftsführenden Tätigkeit auch noch andere Arbeitsbereiche in Personalunion abdecken müssen. Für solche Generalisten ist eine Hochschulausbildung günstig, wenn sie ein solides Fach- und Kulturwissen für den jeweiligen Bereich vermittelt sowie „Schnittstellenkompetenzen“, das heißt Wissen und Fähigkeiten, die über mehrere Arbeitsfelder hinausgehen. Eine stärkere Berücksichtigung sollte dabei die Vermittlung von Sozial- und personalen Kompetenzen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, Führungsqualitäten und Selbstorganisation finden, die in den kul-



... Soziokultur - Tradition und Qualifizierung

turmanagerialen und -vermittelnden Studiengängen anscheinend bisher nur bedingt vermittelt werden. Alle für die Arbeit in soziokulturellen Einrichtungen notwendigen Kompetenzen verlangen zudem einen hohen Praxisanteil in der Ausbildung, was auch durch eine stärkere Einbindung von Akteuren der Soziokultur in die universitäre Ausbildung und die engere Zusammenarbeit der Hochschulen mit soziokulturellen Einrichtungen und Verbänden verbessert werden kann.

In den inzwischen etwa 40 Jahren ihres Bestehens hat die Soziokultur in Deutschland und das kulturpolitische Umgehen mit ihr eine wechselvolle Entwicklung durchgemacht und ist zu einen festen, nicht mehr wegzudenkenden Bestandteil der kulturellen Infrastruktur und damit auch des „Berufsfeldes Kultur“ geworden. Trotz dieser „Erfolgsgeschichte“ der Soziokultur als Praxisfeld von sparten-, zielgruppen- und generationenübergreifenden Zentren der Kulturarbeit im Spannungsfeld zwischen Kunst, Kultur, Gesellschaft und Politik, bleibt als kulturpolitischer Auftrag an der „Gründungs idee“ der Soziokultur wieder stärker anzuknüpfen und sie kulturpolitisch auf das gesamte Feld von Kunst und Kultur zu beziehen, gerade um im Glaserschen Sinn einen Beitrag zur „Wiedergewinnung des Ästhetischen“ zu leisten.¶

ANMERKUNG:

- (1) Diese und die folgenden Angaben beziehen sich, sofern nicht andere Quellen angegeben sind, auf Ergebnisse einer Studie des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft im Jahr 2009, deren Dokumentation gegenwärtig in Druck ist: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitische Gesellschaft: Ist Soziokultur lehrbar? Dokumentation des Forschungsprojektes „Arbeit und Wirkungsweise von Soziokulturellen Zentren als Berufsfelder für Absolventen von Kulturstudiengängen“, Bonn 2010 (Materialien des IfK, Heft 12).
- (2) Weitere Literaturhinweise finden Sie in der Rubrik Seitensprünge auf Seite 32



Handeln in Übergangsräumen

Soziokulturelle Animation in der Schweiz

**PROF. HANSPETER
HONGLER**

Beitrag von Hanspeter Hongler, Zürich

Studium in Zürich und Amsterdam: Pädagogik, Sozialpsychologie und Philosophie, Höheres Lehramt Universität Zürich, Gruppentrainer nach dem Konzept der "Operativen Gruppe"; u. a. Jugendberater der Stadt Schlieren, Leiter interne Berufsschule der Arbeitserziehungsanstalt Arxhof (BL), Leitung Höhere Fachschule für soziokulturelle Animation Zürich, Leiter Abteilung Berufsbegleitende Ausbildung der HSSAZ, seit 2000 Dozent und Projektleiter an der ZHAW, Department Soziale Arbeit

1. Soziokulturelle Animation: eine Verortung

Soziokulturelle Animation hat sich aus Frankreich kommend im Verlauf der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts – zuerst in der französischsprachigen, dann aber auch in der Deutschen Schweiz – als Handlungsansatz im Schnittbereich von Kultur- und Sozialarbeit, von Freizeit- und Sozialpädagogik etabliert und professionelles Profil gewonnen.

Der Ansatz der Soziokulturellen Animation wird in der Schweiz an verschiedenen Fachhochschulen im Rahmen von eigenständigen Diplomlehrgängen oder integriert in Lehrgänge der Sozialen Arbeit unterrichtet und theoretisch weiterentwickelt.

Im Zentrum stehen Handlungsansätze für soziale und kulturelle Fragestellungen: „Soziokulturelle Animatorinnen und Animatoren analysieren soziale und kulturelle Prozesse und geben professionelle Impulse, damit Menschen im Quartier, in der Stadt oder Gemeinde, in größeren Gruppen gemeinsam aktiv werden und auf ihre Umwelt Einfluss nehmen. Sie begleiten soziale und kulturelle Entwicklungen professionell und nachhaltig. Sie arbeiten stark projektorientiert“ (Website der *Hochschule für Soziale Arbeit Luzern* 2006, vgl. auch Hongler und Willener 1998).

Es geht in erster Linie darum, Einzelne und Gruppen als Akteure im gesellschaftlichen Raum darin zu bestärken und wo nötig zu unterstützen, selbstbewusst und selbstverantwortlich an den Veränderungsprozessen des modernen Lebens zu partizipieren und diese aktiv mit zu gestalten. Dabei wird den Aspekten der sozialen und kulturellen Vermittlung (Mediation) und dem kreativen, gemeinschaftlichen Tätigsein besondere Bedeutung zugemessen. Oft werden auch unterschiedliche mediale Ausdrucksformen wie Video, Musik, Theater, Radio, Tanz, visuelles Gestalten, usw. einbezogen, um vielschichtige Kommunikationsmöglichkeiten zu eröffnen und um möglichst breite Bevölkerungskreise ansprechen und einbeziehen zu können. Allerdings konzentriert sich die professionell ausgeübte und von der öffentlichen Hand finanzierte Tätigkeit der soziokulturellen Animatoren auf die Altersgruppe der Kinder und Jugendlichen sowie Familien mit jüngeren Kindern. Die Legitimation ergibt sich aus der gewünschten präventiven Wirkung.

Soziokulturelle AnimatorInnen arbeiten insbesondere in den Bereichen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, in Soziokulturellen Zentren, im Asylbe-



... Soziokulturelle Animation

reich, in Alterszentren, in der Stadtteilarbeit, in ländlichen Entwicklungsgebieten sowie in stationären Einrichtungen der Jugendhilfe.

2. Soziokulturelle Animation als Handeln in intermediären Räumen

2.1. Soziokulturelle Animation zwischen System und Lebenswelt

In Anlehnung an die bekannte, von Habermas postulierte Dichotomisierung von System und Lebenswelt findet soziokulturelle Animation im "gesellschaftlichen Mittelfeld" (Spierts 1998) statt, flankiert von der alltäglichen Lebenswelt einerseits und vom wirtschaftlich politischen System andererseits. Letzteres tendiert dazu, die Lebenswelt zu kolonisieren, indem es die auf Effizienz und Resultat gerichtete Logik des Marktes und der Bürokratie durchsetzt, während die eher kommunikativ ausgerichteten Verhältnisse der Lebenswelt scheinbar wenig zielgerichtet und veränderungsorientiert sind.

Castells spitzt die habermassche Differenzierung noch zu, wenn er von der "Organisationsfähigkeit der herrschenden Elite" als grundlegender Form der Herrschaft in unserer Gesellschaft spricht.

"Die Verbindung der Eliten untereinander und die Segmentation und Desorganisation der Massen, dies scheint der Doppelmechanismus sozialer Herrschaft in unserer Gesellschaft zu sein. Der Raum spielt in diesem Mechanismus eine grundlegende Rolle. Kurz: Eliten sind kosmopolitisch, einfache Leute sind lokal" (2001, S. 471).

Daraus ergeben sich wiederum zwei räumliche Logiken: die sinnkonstituierende, aber weitgehend machtlose, weil kulturell disparate und segmentierte Erfahrung vor Ort vis à vis der räumlich unspezifischen, aber machtvoll im „a-historischen Raum der Ströme“ (Castells) agierende Logik der Elite. Andererseits gewinnt die Dimension des kommunikativen Handelns angesichts der zunehmenden Komplexität des ökonomischen Systems und der Mechanismen zweckmässiger staatlicher Verwaltung insgesamt an Bedeutung und es kann durchaus auch von einer Tendenz zur 'Kulturalisierung des Systems' gesprochen werden (Spierts 1998, S.88).

Es entwickelt sich somit ein breiter "Übergangsstreifen" bzw. eine "Interferenzzone", zu der u.a. all jene Institutionen und Organisationen zu rechnen sind, "deren 'Produkt' nur dann zustande kommt, wenn von einer kommunikativen Beziehung zum 'Kunden' die Rede ist. Ausser für Unterricht, Gesundheitsfürsorge und Massenmedien gilt dies auch für die soziokulturelle Arbeit und andere Formen der Wohlfahrtsarbeit." (Spierts 1998, S.89.)

Eine wichtige Funktion der soziokulturellen Animation besteht demnach darin zwischen diesen Welten eine intermediäre Position einzunehmen, indem sie zwischen Bürger und Behörden, zwischen Markt und Individuum vermittelt. So einleuchtend diese Rolle oder Aufgabenzuschreibung für die soziokulturelle Animation auf den ersten Blick erscheinen mag, kann sie bei genaue-



... Soziokulturelle Animation

rem Hinsehen aber auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Ebenen und Widersprüche weit vielschichtiger sind, dass kaum von "den" Bürgern oder Bürgerinnen oder von "der" Verwaltung, "dem" Markt usw. gesprochen werden kann. Je nach konkreter Situation, Ausgangslage, Dynamik stellt sich die Vermittlungsaufgabe auf unterschiedliche Weise dar, wird der beteiligte soziokulturelle Animator Position beziehen, Interessen stärken, Mechanismen sichtbar machen, Verfahren klären (müssen). Als Teil des politischen Systems befindet er sich zudem selbst in einem äußerst widersprüchlichen Spannungsfeld. Jedenfalls aber wird es für ihn schwierig sein, die aus der Sicht der Politik, der Verwaltung oder des Marktes – aber auch von Teilen der Bevölkerung – unhinterfragte Orientierung an Kriterien der Effizienz und vorzeigbarer Resultate in Frage zu stellen.

Die Komplexität dieses Spannungsfeldes kann an einem Praxisbeispiel deutlich gemacht werden: Wenn ein von der Stadt angestellter soziokultureller Animator im Rahmen des Legislatorschwerpunkts "Gebietsaufwertung" versucht, die Bevölkerung eines Quartiers mittels Quartierforen für eigene Anliegen zu sensibilisieren und zu mobilisieren, schafft sich der Staat (hier die Gemeinde) "auf eigene Kosten" möglicherweise unliebsame Auseinandersetzungen. Bedürfnisse werden sichtbar, daraus erwachsen Ansprüche, Forderungen werden erhoben; vielleicht kommt es auch zu neuen Formen der Machtbildung, die sich nicht (nur) der verfahrensrechtlich vorgesehenen und demokratisch legitimierten Mittel bedient. Es besteht die Aussicht (oder die Gefahr – je nach Lesart), dass sich partikuläre Interessen zuungunsten von allgemeineren Ansprüchen durchsetzen – was wiederum Gegenreaktionen von anderer Seite und/oder von Seiten des Staates/der Gemeinde auslösen dürfte, usw.

Aufgrund der politischen Vorgabe (Gebietsaufwertung) besteht bei den beteiligten Ämtern die Tendenz, aber auch die Gefahr/Problematik einer "technischen" Aufwertung, die zwar mittels eines aufwändigen Verfahrens der Bürgerbeteiligung vorbereitet und abgestützt wird, sich schlussendlich aber auf ein eindeutiges, abgeschlossenes Resultat hin orientiert (im Sinne einer "Systemlösung"). Der beteiligte Animator dagegen sieht – im Zuge der wachsenden Bedeutung, die das "technische Projekt" bekommt – die mit dem Quartierforum auch initiierten kommunikativen Möglichkeiten bedroht, zumal sich immer deutlicher zeigt, dass sich die aktivierten BewohnerInnen an diesem Projekt verbeißen und polarisieren, während andere, eher prozess- und kommunikationsorientierte Ideen und Initiativen, die keine eindeutigen materialisierbaren Resultate erwarten lassen, hintanstehen müssen oder in dem verspannten Umfeld kaum mehr attraktiv erscheinen. Abgesehen davon beteiligen sich – gemessen an der Quartierbevölkerung – eher wenige Menschen, einige ältere alteingesessene BewohnerInnen, "offizielle" Quartiervertreter, ein paar Eltern und einige wenige Junge. Weit und breit keine AusländerInnen, obwohl sie 35 % der Bevölkerung ausmachen.



... Soziokulturelle Animation

Sicher ist das Beispiel einseitig ausgewählt; es gibt auch einfachere und übersichtlichere Vermittlungssituationen und man kann – und soll – auch die positiven Seiten solcher Prozesse herausstreichen. Dennoch: Der Bedeutungszuwachs bürgernaher Aktivitäten führt auch zu einer Komplizierung der Aushandlungs- und Auseinandersetzungsprozesse. Partizipatorische Verfahren werden angeregt (auch von Seiten des Staates), Plattformen, Strukturen und Methoden von Professionellen (z.B. soziokulturellen AnimatorInnen) stehen zur Verfügung. (Bestimmte) BürgerInnen werden selbst vermehrt aktiv, sind zunehmend partizipationskompetent, beteiligen sich, erwarten aber auch möglichst sofortige Wirkung auf ihr Tun hin.

Für die soziokulturelle Animation besteht die Gefahr, dass die Vermittlungsfunktion vorschnell oder zu einseitig instrumentell wahrgenommen und ausgefüllt wird. Was für Fragen und Anliegen für welche Bevölkerungsgruppen welche Relevanz haben, wie sie sich artikulieren können oder eben gerade nicht, droht in der Logik des Systems unterzugehen, das nach lösbaren Problemen Ausschau hält, bzw. mehrdeutige Spannungskonstellationen auf vorzeig- und lösbare Problemdesigns zu reduzieren sucht. Bereits taucht denn auch der paradoxe Begriff der "verordneten Zivilgesellschaft" auf. Spätestens an diesem Punkt muss sich die soziokulturelle Animation auch fragen, inwiefern sie einen Beitrag dazu leistet, dass sich bisherige gesellschaftliche Ein- und Ausschlussmechanismen, Marginalisierungsprozesse und soziale Isolation gewissermaßen auf höherem Niveau restrukturieren und sich der aktive Teil der Zivilgesellschaft immunisierter gegen Anfechtungen erweist, die von "unten" kommen, von Menschen, die bei diesen Vorgaben eben nach wie vor oder erst recht nicht mithalten können (vgl. dazu Olk 2005).

Um nicht missverstanden zu werden: die Errungenschaften der Zivilgesellschaft und die Bereitschaft des Staates, sich vermehrt auf Auseinandersetzungen mit den BürgerInnen einzulassen sind von grundsätzlicher Bedeutung und dürfen nicht preisgegeben werden. Gleichzeitig muss sich die soziokulturelle Animation aber der Auseinandersetzung stellen, wie sie ihre intermediäre Funktion noch grundsätzlicher überdenken und in den Dienst der Förderung transformativer Prozesse unter Berücksichtigung und Einbezug aller Bevölkerungsgruppen stellen kann.

2.2. Soziokulturelle Animation in Übergangsräumen

Gillet, ein Wortführer der soziokulturellen Animation in Frankreich, unterscheidet drei zentrale Animationsfunktionen: eine Aufklärungs-, eine Produktions- und eine Mediationsfunktion (Gillet 1998, S. 203ff). Die letztgenannte Mediationsperspektive unterteilt er wiederum in zwei Vorgehensweisen: Beim Transaktions-Vorgehen findet ein Aushandlungs- und Austauschprozess zwischen Akteuren statt, deren mobilisierbare Machtressourcen zumindest eine gewisse Balance oder Parität erwarten lassen. Die Rolle des Animators bestünde dann vorwiegend in derjenigen des fachlichen Beraters, "das heißt desjenigen, der die Bewusstwerdung einer kollektiven Identität



... Soziokulturelle Animation

unterstützt, einer Gemeinsamkeit der Interessen, der Notwendigkeit der Ausarbeitung von Projekten zur Beeinflussung der Wirklichkeit, indem er den Gruppen ermöglicht, die Anliegen, die Bedingungen, die Hindernisse, die Ansatzpunkte, Verbündete und Gegner zu erkennen." (Gillet 1998, S. 208)

Das andere Vorgehen besteht darin, Räume und Zeiten zu öffnen und sicherzustellen, in denen überhaupt erst Forderungen von einzelnen Gruppen entstehen können, Akteure genügend Anerkennung erlangen, ihre Präsenz wahrgenommen und anerkannt wird, damit sie "am Tisch der Transaktionen" zugelassen werden. Hier ist es nach Gillet die Aufgabe des Animators, "nachdem er zur Beziehung aufgefordert oder die Begegnung provoziert hat, es den betreffenden Akteuren zu ermöglichen, "in konflikthaften und nicht-konflikthaften Situationen (eine) Rolle zu spielen, sich der Rollen, die jeder andere spielt bewusst zu werden und sich mit ihnen in einer Verhandlungsperspektive auseinanderzusetzen" (Gillet 1998, S.208).

Zu Recht betont Gillet im Weiteren, dass es sich in beiden Fällen um Veränderungsprozesse handelt (Animation als Veränderungshandeln), bei denen sich Gleichgewichte auflösen und neue entstehen; Beziehungen müssen neu erfunden und strukturiert werden. Dies alles erfordert einerseits Zeit, bzw. ein Verständnis der zeitlichen Dimension von Veränderungshandeln, wie auch – andererseits – die Fähigkeit, den Stellenwert räumlicher Übergänge in ihrer grundlegenden Bedeutung zu verstehen. Als AnimatorInnen müssen sie aber auch in der Lage sein, Übergangsräume selbst zu schaffen, geeignete Räume zu entdecken und sie angemessen einzurichten.

Solche intermediären Räume können physischer Natur sein (der Jugendtreffpunkt, das Gemeinschaftszentrum, der Spielplatz, die Fußballwiese, usw.), oft sind es auch interaktive Räume zwischen realen Personen, zwischen Personen und Institutionen, es können aber auch imaginäre Räume sein, Räume der Phantasien, der Wünsche, der Befürchtungen, der Kreativität, usw., schließlich werden in diesen Räumen auch gesellschaftliche Konstellationen, Machtverhältnisse, Ein- und Ausschlussmechanismen, usw. vermittelt.

Es sind ganz grundlegende Prozesse und Mechanismen, die in diesen intermediären Räumen stattfinden (können) – vorausgesetzt, sie werden in ihrer Bedeutung erkannt und weder durch allzu eifriges animatorisches Tun zugeschüttet noch aufgrund von Unwissenheit oder Unachtsamkeit als Chancen und Handlungsmöglichkeiten von Seiten des Animators ignoriert oder vertan.

Worin bestehen die Qualität und Bedeutung dieser Räume? Wiederum ist es der sorgfältigen Arbeit von Gillet zu verdanken, dass das Konzept des transitionalen Raumes in Anlehnung an das Konzept der Übergangsobjekte, bzw. Übergangsphänomene von D.W. Winnicott in die Diskussion um die soziokulturelle Animation eingeführt wurde (S.209ff). Es ist hier nicht der Raum und Ort, die in diesem Zusammenhang zentralen Begriffe des Spielens, der Kreativität und der Kultur in Verbindung mit dem Sozialen herauszuarbei-



... Soziokulturelle Animation

ten. Verwiesen sei an dieser Stelle auf den ausführlicheren Artikel des Autors in der Zeitschrift „Freie Assoziationen“.

Ein kurzer Hinweis soll an dieser Stelle aber noch der Bedeutung der Gruppe als intermediärer Instanz und Handlungsort par excellence der soziokulturellen Animation gegeben werden. Gruppen stellen eine soziale Formation dar, die irgendwo zwischen dem Individuum einerseits und der Gesellschaft oder gesellschaftlich strukturierten Institutionen und Organisationen stehen. In diesem Zwischenbereich eröffnen sich ganz bestimmte kollektive Handlungsräume mit enormem kreativem Potenzial, das sich wiederum vorzugsweise in Form von zeitlich begrenzten, partizipativ ausgerichteten Projekten entfalten kann. Denn die Gruppe als Übergangsbereich zwischen dem Einzelnen und den Institutionen oder Organisationen der Gesellschaft eignet sich in hervorragender Weise, gesellschaftliche Probleme wahrzunehmen, sichtbar zu machen und im besten Fall auch einen Beitrag zu mehr (gesellschaftlicher) Integration zu leisten. Sie eignet sich aber auch als Ort, wo es dem Einzelnen möglich ist, seinen Wünschen, Befürchtungen, Hoffnungen, usw. Raum und Resonanz zu geben.

Die Chance der soziokulturellen Animation könnte nun gerade darin liegen, in der Arbeit mit Gruppen einen Raum zu öffnen, der zwischen dem Individuellen und dem Institutionellen liegt; der es möglich macht, Veränderungen und die damit verbundenen Schwierigkeiten, Ambivalenzen und Verunsicherungen, Hoffnungen und Wünsche überhaupt einmal denken und wahrnehmen zu können. ¶

LITERATUR:

Castells, Manuel (2001): Das Informationszeitalter I. Die Netzwerkgesellschaft. Opladen (Leske & Budrich); Gillet, Jean Claude (1998): Animation. Der Sinn der Aktion. Luzern (Verlag für Soziales und Kulturelles); Hongler, Hanspeter (2007): Soziokulturelle Animation: Handeln in Übergangsräumen. Freie Assoziationen 10/1 (Verlag Psychosozial), S. 59-79; Hongler, Hanspeter/ Willener, Alex (1998): Die Projektmethode in der soziokulturellen Animation. Luzern (Verlag für Soziales und Kulturelles); Olk, Thomas (2005): Die Soziale Arbeit und die Krise der Zivilgesellschaft. Neue Praxis 3/2005, S. 223-230; Moser, Heinz/ Müller, Emanuel/ Wettstein, Heinz/ Willener Alex (1999): Soziokulturelle Animation. Luzern (Verlag für Soziales und Kulturelles); Spierts, Marcel (1998). Balancieren und Stimulieren. Methodisches Handeln in der soziokulturellen Arbeit. Luzern (Verlag für Soziales und Kulturelles); Winnicott, Donald W. (1973): Vom Spiel zur Kreativität. Stuttgart (Klett), (Orig.: "Playing and Reality" 1971); Zinnecker, Jürgen (2001): Stadtkids. Kinderleben zwischen Strasse und Schule. Weinheim (Juventa)



JENS MAEDLER

geb. 1964 in Lübeck, kaufmännische Ausbildung, Studium der Soziologie, langjährige Erfahrungen in Jugendarbeit und Jugendbildung, Leitungsaufgaben in den kulturellen Generationsoffenen Freiwilligendiensten >kek< und im FSJ Kultur, Herausgeber „TeilHabeNichtse – Chancengerechtigkeit und kulturelle Bildung“ (Kopaed-Verlag)

Das Freiwillige soziale Jahr in der Kultur

Beitrag von Jens Maedler, Referent für Freiwilliges Engagement in der Kultur bei der BKJ

Das FSJ Kultur: 365 Tage Kultur gestalten, verantworten und erleben -

Seit 2001 ist es durch die Initiative der Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (BKJ) e.V. in kulturellen Einrichtungen möglich ein freiwilliges soziales Jahr zu absolvieren. Heute gibt es über 1.100 Einsatzplätze in 15 Bundesländern in denen junge Menschen zwischen 16 und 27 Jahren freiwillig mitarbeiten.

Engagement, Bildung, Orientierung – Intentionen im FSJ Kultur

„Meine Einsatzstelle ist ein aufregender Ort, an dem viele Bereiche, nicht nur der Kultur, zusammentreffen. Für mich bedeutet es eine enorme Horizonterweiterung, ich lerne jeden Tag Dinge, die ich vorher nicht kannte oder konnte, und mir teilweise auch nicht zugetraut hätte.“
Elisa Golammer, Freiwillige im ACC Weimar

Ausgangspunkt ist die Überzeugung, dass der Kulturbereich mittels Projektaktivitäten, wechselnden Aktionen und kurzlebigen Initiativen beteiligungsfreundliche Strukturen bietet, die Platz für freiwilliges Engagement haben und ein attraktives Feld für Jugendliche darstellen.

Träger, Einsatzstellen, Freiwillige – FSJ Kultur im Dreiklang

In föderaler Struktur wird das FSJ Kultur von einem Trägerverbund koordiniert. Die Träger begleiten die Einsatzstellen im FSJ Kultur in fachlichen und pädagogischen Fragen. Sie organisieren Weiterbildungen und betreiben Lobbyarbeit. Sie beraten interessierte Jugendliche und vermitteln Einsatzstellen, organisieren den Austausch unter den Freiwilligen und veranstalten die begleitenden Seminare.

Jugendliche im FSJ Kultur

Die Jugendlichen im FSJ Kultur kommen mit einem ausgeprägten Kulturinteresse in die Einsatzstellen. Sie verfügen größtenteils über höhere Schulabschlüsse. In Teilen suchen sie eine Möglichkeit, sich gezielt im Kulturbereich zu orientieren, viele möchten das Jahr nutzen um „nach zwölf/dreizehn Jahren Schule etwas sinnvolles zu tun“.

Einsatzstellen im FSJ Kultur

Das Spektrum der Kultureinrichtungen, die sich am FSJ Kultur als Einsatzstellen beteiligen umfasst Theater, Musik- und Kunstschulen, Museen, Kon-



... Das FSJ Kultur

zerthäuser, Zirkusinitiativen, Kino- und Spielmobile sowie Medieneinrichtungen und Soziokulturelle Zentren. Sie bieten den konkreten Einsatzplatz mit einem kulturellen Aufgabenprofil für die Freiwilligen, übernehmen die Begleitung der Jugendlichen und unterstützen die Freiwilligen bei der Realisierung des eigenen Projektes.

„Uns war es wichtig Menschen mit jungen und motivierten Ideen und eigenem Kopf die Möglichkeit zu bieten Gedankenexperimente nicht zu vergraben und auf später zu vertagen, sondern im Hier und Jetzt unserer Zeit auszuprobieren und ausleben zu können. Wer will, der darf! Außerdem erhofften wir uns nebst kreativer Ergänzung, pragmatische und organisatorische Unterstützung. Unsere Freiwillige kann, darf und sollte sich an jedem unserer Projekte beteiligen und Sparten übergreifend denken lernen.“

Alexandra Janizewski, Mitarbeiterin im ACC Weimar. 

Anzeige -

Management-Marketing-Kommunikation

Berufsbegleitende Weiterbildung für Akteure in Kunst und Kultur der Fachhochschule Potsdam startet wieder Ende April 2010

Die modular aufgebaute Weiterbildung unter der wissenschaftlichen Leitung von Uwe Hanf, Studiengang Kulturarbeit der FH Potsdam, umfasst insgesamt elf zweieinhalbtägige Module zu fachlichen Schwerpunkten wie Betriebsorganisation und Teamentwicklung, Vertrags- u. Haftungsrecht, Rechnungswesen für Kultureinrichtungen, Marketing und PR, Fundraising und Sponsoring, Projektmanagement, Netzwerke und Kooperationen, Besucherbefragung und Kulturelle Zusammenarbeit in Europa. Die Konzeption ist flexibel angelegt. Die Teilnehmenden können ausgewählte Einzelmodule belegen oder die Weiterbildung mit einem Hochschulzertifikat abschließen. Hochschullehrende und ausgewiesene Praxisexpert(inn)en vermitteln wissenschaftlich fundierte und anwendungsbezogen aufbereitete Fach- und Methodenkenntnisse.

Ausführliche Informationen: Christa Heinrich, T. 0331-580 2430, E-Mail: heinrich@fh-potsdam.de

Details: www.fh-Potsdam.de/weiterbildung.html





AUTOR

Tobias J. Knoblich
(Hrsg.)

VERLAG

Denkmalschmiede
Höfgen, Edition
Waechterpappel

ISBN

3933629276

Grenzen, Orientierungspunkte und Qualitäten

zu: Tobias J. Knoblich (Hrsg.): Kriterien für die Soziokultur – Zur Entwicklung eines Kriterienkatalogs in Sachsen, Grimma 2008

Eine Buchbesprechung von Gerd Dallmann, Geschäftsführer der LAG Soziokultur in Niedersachsen, www.soziokultur-niedersachsen.de

„Kriterien für die Soziokultur“ ist eine Veröffentlichung, die natürlich all denen zur Lektüre empfohlen werden kann, die immer schon einmal wissen wollten, was eigentlich dieser merkwürdig sperrige Begriff Soziokultur in der Praxis umfasst, ebenso denjenigen, die meinen, es sei sowieso eine nach allen Seiten offene unbestimmte Formel und sie kämen mit einem praktischen Beispiel aus, um diese kulturelle Praxis zu beschreiben. Insbesondere aber möchte ich das Buch denjenigen ans Herz legen, die mit der kulturpolitischen Debatte um die Förderung der Soziokultur beschäftigt sind – sei es, dass sie die ständige Mühe auf sich nehmen, etwas als Marke verkaufen zu wollen, was sich aufgrund seiner Vielfalt jeder Standardisierung entzieht, sei es, weil sie genauer wissen wollen, wer da eigentlich wofür Förderung begehrt und wo die Grenzen dieser doch nicht mehr so neuen „spartenübergreifenden Sparte“ zu finden sind.

Das Buch dokumentiert den vom *Landesverband Soziokultur Sachsen e.V.* verabschiedeten Kriterienkatalog Soziokultur, ergänzt um einführende Texte, Kommentare und Überlegungen zur praktischen Anwendung von unterschiedlichen Autoren.

In seiner Einleitung spannt Tobias Knoblich einen weiten erkenntnistheoretischen Bogen von Kant bis Foucault, um sich dahingehend abzusichern, dass wir in unübersichtlichem Gelände Orientierungspunkte brauchen, um uns zurecht zu finden und dass bei behutsamem Vorgehen darin noch keine (der Soziokultur unangemessene) Normierung liegen muss; vielmehr sei der Kriterienkatalog eine dichte Beschreibung einer vielfältigen Praxis, die zwar eine gewisse Abstraktion enthalte, aber doch auch wieder auf diese Praxis zurückverweise. Ziel und Zweck sei „... mindestens ein zweifacher: Orientierung zu geben für jene, die in diesem Feld arbeiten oder dies tun wollen, Bewertungshilfe anzubieten für Entscheidungsträger oder Förderer.“ (Knoblich, S. 23)

Der Kriterienkatalog wird diesem selbstgesteckten Anspruch meiner Meinung nach jedenfalls in einer Hinsicht gerecht: Er beschreibt soziokulturelle Einrichtungen und Projekte in ihrer Vielfalt und Verzahnung mit anderen gesellschaftlichen Praxisfeldern – und er lässt dabei nichts aus. Unter Mindeststandards sind etwa 20 Eigenschaften oder Handlungsfelder und -formen soziokultureller Einrichtungen beschrieben – Es ist ein weites Feld, auf dem die Kriterien als Wegzeichen stehen; in welcher Intensität oder Qualität diese Kriterien im Einzelfall erfüllt sein müssten oder ob es hierbei auch solche mit unterschiedlichem Gewicht gibt, bleibt unklar. Deutlicher wird der Katalog



... Grenzen, Orientierungspunkte und Qualitäten

bei den Ausschlusskriterien; da zeigen sich Grenzen des Felds – auch wenn mit dehnbaren Begriffen gearbeitet wird (nicht hinreichend verdichtet, zu wenig verzahnt).

Positiv fällt auf, dass der Landesverband nicht nur eine Aufzählung von Aktivitäten liefert, sondern sich mit dem Kriterienkatalog der Mühe unterzieht, auch Strukturen, Ziele und Wirkungsweisen zu beschreiben. Zudem stellt er die gesellschaftspolitische Bedeutung von Soziokultur deutlich heraus. Insgesamt gelingt ihm so eine aus meiner Sicht treffende Beschreibung soziokultureller Einrichtungen. Die Projektarbeit als wichtige Methode und Kristallisationspunkt von Soziokultur ist im Katalog angemessen erfasst und ihr Verhältnis zur kontinuierlichen Arbeit treffend beschrieben.

Das einzig wirklich fragwürdige Kriterium ist aus meiner Sicht die geforderte Verbandszugehörigkeit – nach dem Motto: eine soziokulturelle Einrichtung ist, wer dem Landesverband angehört.

Insgesamt haben wir hier also eine gute Grundlage für die Auseinandersetzung über fachliche Bestandteile und Merkmale von Soziokultur, die geeignet ist, die Entscheidung darüber zu versachlichen, ob eine Einrichtung, ein Projekt der Soziokultur zugerechnet werden kann. So bestätigt ein kommunaler Vertreter „dass es vermittels des Katalogs gelang, die Diskussion über das Anliegen, die Inhalte und Schwerpunkte der Soziokultur von neuem zu beleben und sie vor allem in die fördernden Institutionen zu tragen.“ (Winterfeld, S.88) Die Anwendung des Katalogs scheint unzweifelhaft dort zu gelingen, wo es darum geht, Ansprüche abzuwehren, die dadurch entstehen, dass Soziokultur als vielfältige Praxis wahrgenommen wird, in deren Förderung alles das Platz hat, was anderswo aufgrund klarerer Kriterien keine Chance hat (Stichwort Resterampe).

Schwieriger wird es bei der Entscheidungsfindung darüber, was gelungene Soziokultur ist – sowohl hinsichtlich der Evaluation von Einrichtungen oder Förderprogrammen als auch bei der Bewertung von konkurrierenden Förderanträgen.

Den mutigsten, weil auch fragwürdigsten Versuch in dieser Hinsicht unternimmt die Facharbeitsgruppe *Soziokultur im Kulturraum Oberlausitz-Niederschlesien*. Er geht – so beschreibt es Torsten Wiegel – das Risiko ein, sich vorzuwagen mit konkreten Verfahrensschritten und Berechnungsmodalitäten für die Anwendung der Kriterien in praktischen Förderentscheidungen. Manches davon reizt zum Widerspruch (wo sind die inhaltlichen Qualitäten, insbesondere der partizipative Charakter der Angebote oder die gesellschaftliche Relevanz der Themen und Zielgruppen im Verhältnis zu den zahlreich benannten Aspekten, die die Professionalität und den Organisationsgrad betreffen?) – und dennoch bleibt der Mut zu loben, zumal die Einsicht in die Begrenztheit des eigenen Tuns vorhanden ist: „Gleichsam ist dieses Instrument kein Ersatz für kulturpolitisches Ermessen in den Entscheidungen. – Es ist ein Hilfsmittel für den



... Grenzen, Orientierungspunkte und Qualitäten

Vergleich der Einrichtungen und für die Plausibilitätsprüfung der Anträge.“
(Wiegel, S. 162)

Ich wünsche den Autoren (und auch mir), dass die mit dem Buch angestoßenen Debatten fortgesetzt werden, da sie nach innen und nach außen einen wertvollen Beitrag zur Versachlichung wie auch zur Anerkennung der Qualität von Soziokultur leisten können.

Bei allem Ringen um Begriffe und ihr Verhältnis zur Praxis hat das Buch auch einen erfrischenden Ratschlag parat, den ich hier an den Schluss setzen möchte, weil er den Praktikern auch Mut machen kann, vor lauter ungeklärten Fragen die nächstliegenden Schritte nicht zu vernachlässigen. Kai-Uwe Hellmann arbeitet in seinem Beitrag Mindeststandards und Markenbildung einen Widerspruch heraus: Soziokultur braucht für ihre Markenidentität und damit ihre kulturpolitische Durchsetzung mehr Standardisierung und droht doch gleichzeitig dabei ihren wandlungsfähigen Charakter einzubüßen.

In diesem Dilemma lautet sein Rat für soziokulturelle Einrichtungen: „Einfach machen und dann schauen, welches Verhältnis von Vor- und Nachteilen sich für jeden Einzelfall herausstellt. Theoretisch entscheidbar scheint dieser Zielkonflikt jedenfalls nicht zu sein.“ (Hellmann, S. 132)

Danke für diese Einsicht in die eigenen Grenzen. ¶

ZITIERTER BEITRÄGE AUS DEM BUCH:

Tobias J. Knoblich, Einleitung, S. 13 – 34; *Landesverband Soziokultur Sachsen e.V.*, Kriterienkatalog Soziokultur, S. 35 – 56; Klaus Winterfeld, Kriterienkatalog(e) und kommunale Kunstförderung – Ein Spannungsfeld, S. 81 – 91; Kai-Uwe Hellmann, Mindeststandards und Markenbildung. Zur Frage des Soziokultur-Branding aus Sicht der Markensoziologie, S. 126 – 132; Torsten Wiegel, Zur Übersetzung inhaltlicher Kriterien in Förderpolitik am Beispiel des Kulturraums Oberlausitz-Niederschlesien, S. 152 – 163

DETAILS UND BESTELLEN

kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_739/cs_11/index.html



Seitensprünge

Linksammlung zum Thema *Soziokultur*

Verbände und Organisationen

- BV Kulturelle Kinder- und Jugendbildung e.V.
www.bkj.de
- Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren
www.soziokultur.de
- European Network of Cultural Centres
www.encc.eu
- Fonds Soziokultur
www.fonds-soziokultur.de
- Das Freiwillige Soziale Jahr in der Kultur
www.fsjkultur.de
- FSJ Kulturlos
www.kulturlos.de
- Stiftung Mitarbeit
www.mitarbeit.de

Soziokulturelle Zentren (Auswahl)

- Kulturhaus Karlstorbahnhof e.V., Heidelberg
www.karlstorbahnhof.de
- Feierwerk e.V., München
www.feierwerk.de
- BALL Betreuung arbeitsloser Leute und Lebenshilfe e.V., Berlin
www.ball-ev-berlin.de/schloss_biesdorf.php
- Kreativ- und Bildungszentrum für Kinder und Jugendliche, Berlin
www.die-gelbe-villa.de
- Jugendkulturzentrum Gladhouse, Cottbus
www.gladhouse.de
- Jugendkulturfabrik Brandenburg e.V.
www.jukufa.de
- Kulturzentrum Schlachthof, Kassel
www.schlachthof-kassel.de

- Pavillon Kultur- und Kommunikationszentrum
www.pavillon-hannover.de
- Die Villa - Soziokulturelles Zentrum
www.villa-leipzig.de
- riesa efau - Kultur Forum Dresden
www.riesa-efau.de
- Kulturzentrum Reichenstrasse, Quedlinburg
www.reichenstrasse.de
- Kulturverein Villa K, Schmalkalden
www.kulturvereinvillak.de

Fachliteratur

- Tobias J. Knoblich (2001): Das Prinzip Soziokultur - Geschichte und Perspektiven in Aus Politik und Zeitgeschichte, B 11/2001, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn
- Norbert Sievers u.a. (Hrsg.) (1992): Bestandsaufnahme Soziokultur. Beiträge, Analysen, Konzepte; Dokumentation der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. Stuttgart u.a. (Schriftenreihe des Bundesministeriums des Innern 23)
- Deutscher Bundestag (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages. Berlin: Bundestags-Drucksache 16/7000.
- Deutscher Städtetag (Hrsg.) (2008): Statistische Jahrbuch Deutscher Gemeinden. Köln: Deutscher Städtetag.
- Krimmer, Holger/Ziller, Christiane (2008): „Soziokulturelle Zentren in Zahlen 2006/2007. Auswertung der statistischen Erhebung der Bundesvereinigung Soziokultureller Zentren e. V.“ Berlin: Beilage zum Informationsdienst Soziokultur, Nr. 73, Heft 3/2008



- Alheit, Peter 1999: Soziokultur ist politisch, ob sie will oder nicht. In: Flohé, Alexander/Knopp, Reinhold (Hg.): Drehpunkte. Perspektiven und Kontexte soziokultureller Praxis, Essen.
- Flohé, Alexander 2003: Intervention, Kooperation, Provokation. Soziokultur und städtische Zivilgesellschaft. In: Informationsdienst Soziokultur, Nr. 52, Heft 2.
- Flohé, Alexander/Knopp, Reinhold 2003: Konstitutive Elemente für die Praxis soziokultureller Zentren. Eine qualitative Studie. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft: Soziokulturelle Zentren in Nordrhein-Westfalen, Genese - Profile - Perspektiven, Bonn/Essen.
- Knopp, Reinhold/Loers, Annette 2000: Soziokulturelle Zentren und die Auseinandersetzung um die Zukunft der Stadt. In: Knopp, Reinhold/Loers, Annette (Hg.): Ortsgespräche. Die Zukunft der Stadt in der Diskussion, Essen.
- Bettina Messner / Michael Wrentschur (Hg.) „Initiative Soziokultur. Diskurse. Konzepte. Praxis.“ (erscheint im Frühjahr 2010)



**PROF. DR. ROLF
WIESE**

geb. 1952, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Tätigkeit als Assistent am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Controlling. Zweites Studium der Volkswunde mit Abschluss Promotion. Seit 1985 beim Landkreis Harburg als Museums- und Denkmalpfleger, seit 1988 Leiter des Freilichtmuseums am Kiekeberg und seit 2002 einer der beiden geschäftsführenden Direktoren der Stiftung Freilichtmuseum am Kiekeberg. Initiator des Studienangebotes Museumsmanagement an der Universität Hamburg, Fachbereich Volkswunde.

Museen erfolgreich managen

Erfolgsfaktoren für Museen (Teil II)

Beitrag von Rolf Wiese, Stiftung Freilichtmuseum Kiekeberg

Fortsetzung des Beitrag im KM Magazin, Ausgabe Nr. 41, S. 29-35,
<http://archiv.kulturmanagement.net>

3. Erfolgsfaktoren für Museumsarbeit

Auf Basis der dargestellten Entwicklung der Professionalisierung von Museen und der schrittweisen Einführung des Museumsmanagements sollen im Folgenden einige wichtige Erfolgsfaktoren vorgestellt werden:

3.1 Lösung aus dem staatlichen Verwaltungsapparat

Ein Problem staatlicher Strukturen ist die Schwerfälligkeit der Reaktion bei Veränderungen im Umfeld. Ausgehend von dieser Überlegung können eigenständige Rechtsformen für Museen grundsätzlich von Vorteil sein. Sie ermöglichen flexiblere Reaktionen auf Veränderungen im Umfeld. Veränderte Rechtsformen sind allerdings nur dann erfolgreich, wenn weitere positive Faktoren einfließen (u. a. eine entsprechende Mitarbeiterpolitik).

3.2 Übertragung von Steuerungsinstrumenten

Eine wichtige Voraussetzung für die effektive Umsetzung der Kernaufgaben „Vermitteln, Sammeln, Bewahren und Forschen“ ist die Anwendung von Methoden des Museumsmanagements. Sie führen zu planvollem, gezielten Arbeitsprozessen vor dem Hintergrund wo es möglich ist, wirtschaftliches Denken einfließen zu lassen.

3.3 Verständnis des Museums als Dienstleistungsunternehmen

In der Außendarstellung werden Museen von Ihren Kunden verstärkt als Dienstleistungsunternehmen wahrgenommen. Dementsprechend müssen sie Vergleichen mit anderen Dienstleistungsunternehmen standhalten. Dienstleistung und Service entscheiden mit über die Publikumsakzeptanz und Kundenbindung.

3.4 Auf Zielorientierung, Akzeptanz, Integration und Fairness ausgerichtete Mitarbeiterpolitik

Die Potenziale von Museen sind generell in den Bereichen Sammlung und Personal anzusetzen. Daraus ergeben sich wichtige Alleinstellungsmerkmale, die für den Kunden oft ausschlaggebend für den Besuch sind. Von außerordentlicher Bedeutung sind dabei die Mitarbeiter/innen. So ist beispielsweise



... Museen erfolgreich managen (Teil II)

se die Umsetzung des Dienstleistungsanspruches nur mit hoch motiviertem Personal möglich. Weite Felder der Vermittlungsarbeit erfolgen über personalisierte Pädagogen / Mitarbeiter. Diese beiden Beispiele sollen aufzeigen, welche Bedeutung die Motivation der Mitarbeiter hat. Wichtige Bausteine dafür sind:

- eine erfolgsorientierte Entlohnung
- persönliche Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- eine detaillierte und offene Planung der Arbeitsabläufe sowie
- ein funktionierendes internes Kommunikationssystem.

3.5 Attraktives Angebot

Ausgehend von der Sammlung ist es eine der zentralen Aufgaben des Museums, attraktive Angebote für Zielgruppen zu entwickeln. Neben den klassischen Angeboten wie Dauerausstellungen und Sonderausstellungen, können insbesondere über Aktionen/Aktionstage zusätzliche Zielgruppen angesprochen werden.

Die Qualität des Angebotes verbunden mit hoher Dienstleistungsqualität sowie professionellem Marketing sind mitentscheidend über den Besucherzuspruch.

3.6 Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Neben der internen Kommunikation ist die externe Kommunikation mit potenziellen Kunden ein weiterer wichtiger Faktor für die Akzeptanz beim Kunden. Museen müssen begreifen und umsetzen lernen, das professionelle Marketing in einer Zeit der Informationsüberflutung mit über den Erfolg entscheidet.

Neben klassischen Marketinginstrumenten hat der Non-Profit-Betrieb Museum darüber hinaus große Chancen in sehr kreativer Weise mit kulturellen und Wirtschaftspartnern zu kooperieren.

3.7 Generierung zusätzlicher Unterstützung / Finanzen

Ein wichtiger Punkt erfolgreicher Museumsarbeit ist die Akquisition zusätzlicher Finanzmittel, zusätzlicher Unterstützung über die Zuschüsse der öffentlichen Hand hinaus. Begriffe wie Sponsoring und Fundraising fallen dabei zuerst ein. Sie sind jedoch jeweils nur ein Instrument, das oft bei Projekten, Sonderausstellungen etc. genutzt wird. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass ein auf Langfristigkeit angelegtes Museum dementsprechend auch langfristige Partner benötigt.

Ein Beispiel für langfristige Partnerschaft sind Fördervereine oder Freundeskreise, die generell auf unbefristete Zeit ein Museum unterstützen. Darüber



... Museen erfolgreich managen (Teil II)

hinaus ist oft mit dem Förderverein das ehrenamtliche Engagement verbunden, ein weiteres Standbein der langfristigen Existenzsicherung.

Zu guter Letzt sollen eigene wirtschaftliche Aktivitäten angesprochen werden, die auch zur teilweisen Budgetdeckung beitragen können. Bei der Rechtsform der Stiftung ist bereits in der Rechtsform mit dem dadurch implizierten Aufbau von Stiftungsvermögen ein wichtiger Grundstein gelegt. Aus der Mischung der möglichen Finanzierungsalternativen ergibt sich für viele der Museen das individuell optimale Budget.

3.8 Zielgerichtete Forschung

Die Forschung ist eine der klassischen Kernaufgaben der Museen. Sie steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Sammeln und dem Bewahren. Dabei muss Forschung einbezogen werden in die konzeptionellen Überlegungen der Museen. Auch wenn zurzeit Forschungskonzepte für Museen eher die Ausnahme sind, wird eine erfolgreiche, wirtschaftliche Kette zwischen inhaltlichem Schwerpunkt, Objekt-Dokumentation und Forschung nur bei entsprechender konzeptioneller Vorgehensweise möglich sein.

3.9 Erfolg durch Konzept

Dieser Erfolgsfaktor wurde bereits in der dritten Phase des Museumsmanagements angesprochen. In diesem Bereich der Konzepte, erfolgt die strategische (langfristige) Ausrichtung des Museums sowie seiner Kernaufgaben. Ziel sollte es sein, diese langfristigen Konzepte alle fünf bis sieben Jahre zu überprüfen und ggf. an neue Entwicklungen / Trends anzupassen.

Die hier beschriebenen Erfolgsfaktoren sind in sehr allgemeiner Form dargestellt worden. Sie sind im Einzelfall an die jeweiligen Ausgangs- und Rahmenbedingungen anzupassen und dann weiter zu konkretisieren, d. h. operativ umzusetzen.

4. Integration neuer Trends in Museumskonzepte

Die vorher beschriebenen Erfolgsfaktoren wurden im Wesentlichen aus Sicht des Museums herausgearbeitet. Die dynamische Umwelt wurde an einigen Stellen berücksichtigt (z. B. Angebot und Marketing), stand jedoch nicht im Mittelpunkt der Überlegungen. In diesem Abschnitt werden das Umfeld des Museums, der Kulturmarkt, der Freizeitmarkt und die Gesellschaft einbezogen und versucht heutige und zukünftige Trends herauszuarbeiten, die einen Einfluss auf die Museumsarbeit haben oder bekommen könnten.(19)

4.1 Gesellschaftliche Trends

Die umfangreichen demografischen Untersuchungen der letzten Jahre weisen eindeutig auf eine zunehmend älter werdende Gesellschaft hin. „In einer alternden Gesellschaft spielt kulturelle Bildung vor allem in der Lebensphase nach der Erwerbszeit eine zentrale Rolle.“(20) Bereits im Jahre 2004 gaben bei einer Befragung der über 50jährigen 30 % an, „Kulturliebhaber“ zu sein.(21)



... Museen erfolgreich managen (Teil II)

Das steigende Interesse an Geschichte und Kultur wird auch durch eine Vielzahl von Fernsehsendungen deutlich. Auch die zunehmende Zahl der Seniorstudenten in den entsprechenden Studienfächern ist ein klarer Beleg dafür.

Einhergehend mit der demografischen Entwicklung entsteht in den nächsten Jahrzehnten ein gewaltiges Erbschaftspotenzial, das aufgrund der vielen Single-Haushalte oft keine direkten Erben hat. Vielleicht könnte diese Entwicklung dazu beitragen, dass ähnlich wie in Amerika beträchtliche Teile der Stiftungsvermögen über Erbschaften erfolgen. Voraussetzung für eine derartige Entwicklung in Deutschland ist jedoch das konsequente und langfristige Bemühen der Museen, um dieses Potenzial zu erschließen.

Die Weiterentwicklung des Ehrenamtes hängt sicherlich auch mit der demografischen Entwicklung zusammen. Wichtig scheint zu sein, dass neben der beruflichen und familiären Erfüllung die Sinnfindung und Selbstverwirklichung im kulturellen Bereich eine wichtige Rolle spielt. (22)

Die kurz angesprochenen gesellschaftlichen Trends verdeutlichen positive Entwicklungschancen der Museen in der Zukunft, wenn die Museen diese Trends sinnvoll in ihre Arbeit integrieren.

4.2 Trends im Freizeitmarkt

Einhergehend mit dem gesellschaftlichen Wandel der letzten Jahrzehnte gibt es umfangreiche Untersuchungen zum Freizeitverhalten, zum Freizeitmarkt und der Freizeitgesellschaft. (23)

Daraus wird u. a. ersichtlich, dass der Museumsbereich als ein Teilbereich des Freizeitmarktes angesehen wird und dementsprechend dessen Regeln auch in weiten Bereichen für die Museen gelten. Zu beachten ist, dass u. a. die Stärken der Museen im Freizeitmarkt kopiert und integriert werden. So gehören pädagogische Angebote, ehemals eine Domäne der Museen, heute zum Standardangebot aller großen Freizeiteinrichtungen. Den Kindergeburtstag gibt es inzwischen überall. Museen mit inhaltlichen Schwerpunkten, man könnte sie auch Themenmuseen nennen, werden im Freizeitbereich als Themenparks bezeichnet. Dabei wird das Original ersetzt durch eine Kopie. Beispiele sind

- das Hamburger Dungeon, das Hamburg während des Mittelalters zeigt sowie
- der Hannover Zoo, der seinen Besuchern vom niedersächsischen Dorf bis zum indischen Tempel alles zeigt. (24)

Mit zunehmendem Wettbewerb im Freizeitmarkt versuchen die Anbieter Ihre Kunden über den eigentlichen Besuch hinaus länger zu binden. Dazu gehören Übernachtungsmöglichkeiten, in denen dann auch oft noch abends Kundenbindung über Shows etc. stattfindet.

Ein weiterer Trend ist die ganzjährige Nutzung von ehemaligen Saisonbetrieben, um dadurch die vorhandenen Kapazitäten besser auszunutzen.



... Museen erfolgreich managen (Teil II)

Diese Entwicklungen beeinflussen den Kunden. Durch die Konkurrenzsituation der Angebote von Freizeiteinrichtungen und Museen können daraus negative Effekte für die Museen resultieren.

4.3 Trends im Kulturmarkt

Die Erkenntnis, dass Kultur neben der inhaltlichen Aufgabe auch ein Wirtschaftsfaktor ist und darüber hinaus auch als „weicher“ Standortfaktor für die Standortwahl von Betrieben eine Rolle spielen kann, hat grundsätzlich zu einer Aufwertung der kulturellen Arbeit geführt.

Die Bedeutung wird sichtbar an der Kulturpolitik der Städte Berlin, Hamburg und des Ruhrgebietes.

Ein weiterer Trend ist das Zusammenwachsen von Elitekultur und Unterhaltungskultur zur Integrationskultur.⁽²⁵⁾ „Zur Kultur heute gehören also Vielfalt und Vielseitigkeit, Klassisches und Modernes, Ernstes und Unterhaltsames. Kultur darf unterhaltsam und erlebnisreich sein.“⁽²⁶⁾ Eine Folge davon ist der ständig steigende Kulturtourismus, die Bereitschaft immer breiterer Bevölkerungsschichten kulturelle Angebote anzunehmen.

4.4 Trends im Museumsmarkt

Die Freizeitmarktprognosen nennen die Museen als einen der Gewinner der nächsten Jahre. Im Jahr 1992 interessierten sich ca. 20 % der Bevölkerung für einen Museumsbesuch, im Jahr 2000 waren es etwa 38 %.⁽²⁷⁾ Opaschowski sagt eine weitere Steigerung bis zum Jahr 2020 auf 55 % voraus.⁽²⁸⁾ Damit wären die Museen die Gewinner der zukünftigen Kulturszene. Mehr als die Hälfte der Bevölkerung will dann Museen besuchen.

Positiv wird sich diese Entwicklung auch auf das „neue Ehrenamt“ auswirken. Fördervereine und Freundeskreise haben vor diesem Hintergrund ausgezeichnete Zukunftsperspektiven. Das bürgerliche Engagement kann sich zum zweiten Stützbein (neben dem Staat) für die Museen entwickeln.

Ein weiterer Trend ist in der Zugkraft der Originale begründet. Die großen Kunstaussstellungen, z. B. *MoMa* in Berlin, sind ein eindrucksvolles Beispiel dafür. Die attraktive Erschließung der unzähligen Schätze der Museen für ihre Besucher beinhaltet ein gewaltiges Potenzial an Zugkraft.

Der großen Konkurrenz auf dem Freizeitmarkt können die Museen durch Kooperationen untereinander, Kooperationen mit Partnern aus dem Freizeitmarkt und/oder der Tourismusbranche begegnen. Die Möglichkeiten dazu sind sehr vielfältig und werden bisher nur in Einzelfällen ausgenutzt.

Nicht nur die großen Museen haben positive Zukunftschancen. Gerade bei den kleineren, oft stark regional verankerten Museen gewinnt die Museumsarbeit als Hüter regionaler Kultur angesichts der Globalisierung der Welt weiterhin steigende Bedeutung. Ein letzter Trend ist die Fokussierung der Museen auf ihre inhaltlichen Schwerpunkte. In der Sprache der Unternehmen wä-



... Museen erfolgreich managen (Teil II)

re das die Konzentration auf die Kernkompetenz. Damit rückt wiederum der Aspekt der konzeptionellen (strategischen) Ausrichtung in den Mittelpunkt, die die Basis für vielfältige Museumsarbeit ist.

5. Resumee

Ziel dieses Beitrages war es, aufzuzeigen, dass für eine positive Entwicklung der Museen in der Zukunft bestimmte Erfolgsfaktoren und Trends beachtet werden müssen. Ausgangspunkt war eine Beschreibung der Entwicklung des Instrumentes Museumsmanagement. Es konnte gezeigt werden, dass neben den Kernaufgaben gerade das Instrument Museumsmanagement für die Zukunftsfähigkeit von Museen von großer Bedeutung ist. Ein wichtiger Aspekt ist dabei die systematische Sichtweise auf die Außenwelt/Umwelt der Museen, dem Freizeitmarkt.

Für die Zukunft sind einige heute schon bekannte Trends sowie unvorhersehbares in die Museumsarbeit zu integrieren. Gelingt das, so wird die Museumsentwicklung in den nächsten 10 Jahren außerordentlich positiv verlaufen. ¶

ANMERKUNGEN:

(19) Julia Rombach: Kultur im 21. Jahrhundert. Kultureinrichtungen als Lebens-, Lern- und Erlebnisorte, in: Reinhold Popp (Hrsg.): Zukunft: Freizeit: Wissenschaft, Wien 2005, S. 485 – 497; (20) Vgl.: H.W. Opaschowski: Generationenpakt. Das soziale Netz der Zukunft, Darmstadt 2004, S. 125; (21) Vgl.: E. Weber: Pädagogik: Grundfragen und Grundbegriffe, Donau-Warthe 1999, S. 379; (22) Vgl.: H.W. Opaschowski: Zehn Jahre nach Orwell, Herne 1994, ders.: Erlebniswelten im Zeitalter der Eventkultur. Kathedralen des 21. Jahrhunderts, Hamburg 2000; ders.: Deutschland 2010, Hamburg 2001; Reinhold Popp: Zukunft: Freizeit: Wissenschaft, Wien 2005; Horst W. Opaschowski, Michaels Pries, Ulrich Reinhardt (Hrsg.) Freizeitwirtschaft, Hamburg 2006 sowie Ulrich Reinhardt: Edutainment, Hamburg 2007; (23) Vgl.: H.W. Opaschowski: Kathedralen a.a.O., S. 34; (24) Vgl.: Opaschowski, Pries, Reinhardt: a.a.O., S. 243 ff; (25) Vgl.: ebenda a.a.O., S. 245; (26) Vgl.: ebenda a.a.O., S. 267; (27) Vgl.: ebenda a.a.O., S. 267



Foto: Paul Flieder

Kassieren und Klappe halten

Beitrag von Paul Flieder

Und fast täglich blubbert eine Leiche aus dem Chaossumpf der *Salzburger Osterfestspiele*. Im Dezember 2009 wurde deren Intendant Michael Dewitte gefeuert. Er hatte Provisionen von Sponsorengeldern abgezweigt und abenteuerlich hohe Spesen abgerechnet. Im Januar folgte die fristlose Kündigung des technischen Direktors der Sommerfestspiele, der selbst für österreichische Verhältnisse zu viel in die eigene Tasche gewirtschaftet hatte. Er stürzte sich unmittelbar danach von einer Autobahnbrücke, überlebte schwer verletzt, ist aber seither nicht vernehmungsfähig. Vor ein paar Tagen wurde bekannt, dass die Osterfestspiele 2002 einem Verein einen Kredit gewährt hatten, der nie zurückbezahlt wurde. Für alle Beteiligten gilt natürlich die Unschuldsvermutung – ein Satz, ohne den in Österreich immer weniger Berichte aus Politik, Wirtschaft und Kultur auskommen. Es gibt einfach zu viele Unschuldsvermutungen.

„Ich habe den technischen Direktor Klaus Kretschmer schon 1994 als ‚Mister 10 Prozent‘ bezeichnet.“ So der Regisseur Peter Stein in einem *oe24*-Interview. Und weiter: „Alle haben das lange Zeit gewusst und die Augen zugemacht.“ Peter Stein hat mit seinem Interview diesen ganzen Subventionsmissbrauchsundabzockerbetrieb und sich selber schonungslos demaskiert. Seit 16 Jahren weiß er von den Missbräuchen. Was tut er 16 Jahre lang? Hand aufhalten, Gage kassieren, Klappe halten. Jetzt, wo die Betroffenen am Boden liegen (im Falle des Technischen Direktors tragischerweise im buchstäblichen Sinn des Wortes), tritt er fest nach. Vor 16 Jahren wäre dieses Interview eine Großtat gewesen, jetzt schmiert sich Stein damit auf einer Schleimspur zur neuen Festspielleitung.

Stimmt natürlich alles, was der Altmeister sagt. Außenstehende wussten es, Insider wussten es, nur die Landeshauptfrau (Ministerpräsidentin) Gabi Burgstaller nicht, wie sie unermüdlich sagt. Sie ist Präsidentin des zuständigen Osterfestspiel-Kuratoriums.

Ihr Referent Wolfgang Schmidbauer bestätigt: „Wir haben das alles nicht gewusst.“ – „Sie haben nicht gewusst, dass Herr Dewitte seine Frau angestellt hat um 44.000 Euro im Jahr, und keiner kann sagen, wofür?“ – „Nein.“ – „Und von der abenteuerlichen Hotelrechnungen über 650 Euro pro Nacht für seine Frau, von der Taxirechnung Salzburg nach Salzburg-Flughafen über 600 Euro haben Sie auch nichts gewusst?“ – „Nein.“ – „Und dass Herr Dewitte von 800.000 Euro Sponsorenspende 300.000 Euro für sich als Provision abgezweigt hat, haben Sie auch nicht gewusst?“ – „Das ist erst aufgetaucht bei der Sonderprüfung.“ – „In einer so kleinen und klatschsüchtigen Stadt wie Salz-



... Kassieren und Klappe halten

burg war das alles nicht bekannt?“ – „Diese Vorgänge waren uns nicht bekannt, das Verschleierungssystem hat funktioniert. Glauben Sie mir, Frau Burgstaller ist die Letzte, die sich so etwas hätte bieten lassen.“

Vielleicht liegt es auch an der undurchsichtigen Konstruktion. Die *Salzburger Osterfestspiele* sind eine GmbH, die zu 98 Prozent aus der *Herbert von Karajan-Stiftung* besteht und zu zwei Prozent aus den Anteilen des Anwaltes Christoph Aigner. In dieser Stiftung gibt es seit 1998 ein Kuratorium, dem die Landeshauptfrau laut Satzung vorsteht. Und der Sinn dieser verschachtelten Konstruktion? Schmidbauer: „Er ist nicht wirklich nachvollziehbar, es hat sich auch nicht bewährt, und genau das wird jetzt auf unsere Initiative hin reformiert.“

Der Belgier Dewitte war nach seiner Kündigung für rund drei Monate in seine Heimat zurückgekehrt. Seit Mitte März ist er wieder in Salzburg und wird dort von der Staatsanwaltschaft einvernommen.

Auf Klaus Kretschmer war man gestoßen, als im Zuge der Auseinandersetzungen mit den *Berliner Philharmonikern*, die mehr Geld und Budgettransparenz gefordert hatten, offensichtlich erstmals die Akten genauer studiert wurden. Ungereimtheiten tauchten auf. Kretschmer war Technikleiter der Sommerfestspiele, hatte aber auch für die Osterfestspiele gearbeitet, trotz Doppelbeschäftigungsverbot der Sommerfestspielpräsidentin Helga Rabl-Stadler. An das hatten sich aber viele nicht gehalten. Vielleicht deswegen, weil die Sommerfestspielpräsidentin mit attraktivem Beispiel vorangegangen ist: Sie sitzt nämlich auch im Kuratorium der Osterfestspiele.

Wirtschaftsprüfer wurden beauftragt. Selbst in Albanien hätte ihr am 23. Februar abgegebener Bericht für Erstaunen gesorgt: „Im Zusammenhang mit etwaigen Nicht- oder Scheinlieferungen ... (war) eine Abstimmung bzw. Kontrolle aufgrund fehlender Lieferscheine nicht möglich. Die Aufstellung ergibt einen vorläufigen Schaden von 360.000 €. Originallieferscheine ... wurden beim Geschäftsführer angefordert aber bis dato nicht vorgelegt. Im Zusammenhang mit Lieferungen betreffenden konstruktiven Stahlbau ... für die Aufführungen von *Otello*, *Herzog Blaubart* und *Romeo und Julia* bestehen bei einem Auftragswert von insgesamt 358.000 € noch Unklarheiten. Der von der *VS Fickenscher KG* in Rechnung gestellte Hubpodienausbau in Höhe von 70.000 € wird laut den uns vorliegenden Informationen in der Werkstatt der *Salzburger Festspiele* gefertigt. Der genaue Sachverhalt wurde bereits ... an die Staatsanwaltschaft weiter geleitet. Unsere Auswertungen haben ergeben, dass bei bestimmten Bestellungen immer dieselben Lieferanten zur Angebotabgabe eingeladen worden sind. Lieferscheine müssen wie alle anderen Buchhaltungsunterlagen mindestens 7 Jahre aufbewahrt werden. Da in der Vergangenheit vom technischen Direktor die Vernichtung von Lieferscheinen vor Ablauf der 7-Jahres-Frist angeordnet wurde, empfehlen wir die Aufbewahrungspflicht noch einmal explizit in einer Dienstanweisung zu normieren.“



... Kassieren und Klappe halten

Bei einigen dieser Firmen, an die solche Aufträge ergangen sind, ist Klaus Kretschmer Teilhaber.

Doppelt gebaute und/oder verrechnete Bühnenbildner wurden nicht bemerkt? Auf die rein hypothetische Frage, ob Ioan Holender, der Direktor der *Wiener Staatsoper*, seinen Dienstgeber so leimen könnte, antwortet Georg Springer, der Generalsekretär der *Österreichischen Bundestheater*: „Abgesehen davon, dass so etwas beim Charakter von Herrn Holender denkunmöglich ist – er könnte es nur ein Vierteljahr durchhalten. Dann würden wir draufkommen.“

Sommerfestspielintendant Jürgen Flimm sagte in den *Salzburger Nachrichten*, „dieser Bereich ist kaum zu kontrollieren. Wenn ein Technischer Direktor, sagen wir mal, drei Tonnen Stahl bestellt, aber nur zwei verbaut, so ist de facto niemand in der Lage, ihm das nachzuweisen.“ Dazu Burgstaller-Referent Wolfgang Schmidbauer auf die Frage, ob ein Intendant nicht auch die Aufgabe hätte, Kalkulationen in diesen Dimensionen sehr wohl zu überprüfen: „Das stimmt, die Leitung der Festspiele hätte so etwas durchrechnen müssen.“ Zur Ehre der vielen korrekten Theaterintendanten sei gesagt: Sie kontrollieren solche Ausgaben und viele sogar sehr genau und mit Sachverstand. Wenn für 2 Tonnen Stahl für ein Bühnenbild 3 Tonnen verrechnet werden, muss das ein Intendant, noch dazu wenn er Regisseur ist, bemerken, das gehört schon noch zum Handwerk. Hier geht es nämlich um 100.000er-Beträge.

Da die Salzburger Festspiele (im Sommer und zu Ostern) einen hohen Eigendeckungsgrad von über drei Viertel haben, könnte man überpointiert zu dem Schluss kommen, die Subventionen decken zu einem erheblichen Teil die Korruption ab. Leider ist es vielen dieser Absahner gelungen, der dilettantischen Politik und der ahnungslosen Öffentlichkeit einzureden, Qualität = Geld.

In Wirklichkeit sind diese Festivals Junkies. Sie hängen am Tropf von Subventionen, deren Dosis immer mehr erhöht werden muss und liefern sich einem schamlos tüchtigen Kartell von Stimmenagenten aus, das zum Beispiel die Droge Gesang im Griff hat. Da wird irgendwann eine Anna Netrebko entdeckt. Alle sind begeistert. Die Netrebko auch. Sie unterwirft sich dem Kartell und wird zu einer teuren Droge. Das abhängige Salzburg zahlt dafür fast jeden Preis. Da wird die Geburt des Babys der Netrebko zur inszenierten Staatskrise. Und zur Chance für das Kartell. Als Ersatzsängerin wird nicht eine geholt, die genau so toll aussieht und genau so gut singt, sondern mit Bedacht wählen die Lieferanten eine Ersatzdroge aus, die zwar festspieltauglich ist, aber das längst eingenebelte und an eine höhere Dosis gewöhnte Publikum verfällt nicht in die gleichen Rausche. Die Leute werden des singenden Methadons schnell überdrüssig und verlangen nach dem Original. Die Netrebko ist endgültig unersetzlich. Der Preis steigt. Was auch ganz im Sinne eines Festspielleiters wie Dewitte ist. Er kann, wie viele Kollegen, auf sein unverschämt hohes Einkommen angesprochen, immer mit dem Finger auf noch besser Verdienende verweisen.



... Kassieren und Klappe halten

Schuld sind die unfähigen und uninteressierten Kulturpolitiker. In ihrer Ahnungslosigkeit vertrauen sie bei Postenbesetzungen ausschließlich auf Namen und beauftragen Namen, die neuen Namen zu finden. Das funktioniert dann nach dem Motto: ich inszeniere bei dir, du bei mir, wir beide bei ihm und alle drei gehen wir in die nächste Intendantenfindungskommission. Argumentiert wird das System mit der so wichtigen Vernetzung und den Kontakten. Dabei funktioniert das System ausschließlich übers Geld. Ob mit oder ohne Kontakte – die Netrebko hat ihren festen Preis, Punkt, ob Flimm sie bucht oder ein Gastwirt für die Jubiläumsfeier eines Sparvereins. Der Intendant ohne (teure) Kontakte aber mit Hirn, Augen und Ohren würde eine neue, billigere Netrebko suchen und finden und statt ständig an der eigenen Vernetzung zu spinnen auch eine Tonne zu viel verrechneten Stahl bemerken.

Seit Jahren beobachte ich den *Wiener Belvedere*-Gesangswettbewerb, mit 3000 Teilnehmern der weltweit größte. Seit Jahren laufen dort, bei anderen Wettbewerben und an vielen kleineren Theatern die SängerInnen durch, von denen dann einige ein paar Jahre später diese astronomischen Gagen kriegen. Seit Jahren habe ich dort und anderswo nie einen Mortier, Ruzicka, Flimm oder Dewitte gesehen. Arrogant wie die sind, sehen sie das nicht als ihre Aufgabe. Die reden mit diesen Künstlern erst, wenn sie pro Abend 10.000 € aufwärts kosten. Der so genannte Marktwert einer Netrebko würde sich bei 2000 – 3000 € pro Abend einpendeln, würden sich auch solche Intendanten ernsthaft bemühen, die anderen Netrebkos zu suchen und zu fördern. Es gibt sie, reichlich. Nur darf man dann halt nicht auf Steuerzahler- und Sponsorenkosten nach Paris oder New York reisen. Dort findet man die Stars von heute und gestern. Die vielen möglichen Stars von morgen entdeckt man in Albanien (von dort kommen mehr internationale Starsänger als aus Österreich), Armenien, Georgien, Kasachstan, Moldavien, Serbien, Sibirien, etc. Alles Länder, in denen man leider keine 650 € für ein Hotelzimmer ausgeben kann. Das ist wahrscheinlich das Pech ihrer so vielen so hochbegabten Künstler.

Festivals wie Salzburg werden erst wieder wirtschaftlich seriös arbeiten und künstlerisch mehr sein als Umsteigbahnhöfe für austauschbare internationale Stars und Trends, wenn man die Droge Geld homöopathisiert. ¶

Der Beitrag erschien erstmals in der Wochenzeitung DIE ZEIT Nr. 11/2010, www.zeit.de

ÜBER DEN AUTOR:

Paul Flieder arbeitet als Autor, Dokumentarfilmer und Opernregisseur. Er drehte viele Reportagen im Nahen Osten, hauptsächlich im Irak, und veröffentlichte vor kurzem das erschütternde Buch: „Der Barbier von Bagdad – Leben, Sterben, Glauben im Irak“, über das der langjährige Irak-Korrespondent der ARD Jörg Armbruster in der SWR-Buchkritik sagte: „Eigentlich müsste man den Mann für verrückt erklären. Macht er doch Dinge, denen sich Normalsterbliche eher nicht aussetzen, zu Recht. Zum Beispiel entkommt er



... Kassieren und Klappe halten

nur äußerst knapp einer Entführung, legt sich mit korrupten Polizisten an, erlebt sogar Bombenexplosionen, bleibt aber in der Stadt, die ihm all dies und noch viel mehr zumutet. Am Ende schreibt er noch ein bemerkenswertes, ja fast liebevolles Buch über sie.“ Als Opernregisseur arbeitete Paul Flieder in Athen (mit „Der Fliegende Holländer“ die erste griechische Wagnerinszenierung), an der *Deutschen Oper Berlin* (inszenierte unter anderem die Uraufführung seiner eigenen Kinderoper „Elster & Parzival“), Budapest, Erfurt, Graz, Hamburg, Novi Sad, Rostock, Ulan Bator (mit „Don Giovanni“ erste Mozart-Oper in der Mongolei) und in Wien. 2009 inszenierte Paul Flieder beim *Festival Carinthischer Sommer* in Ossiach die deutschsprachige Erstaufführung der Kirchenoper „Passion & Auferstehung“ von Jonathan Harvey.



www.residenzverlag.at/?m=30&o=2&id_program=28&id_title=1237

- Anzeige -

MAI-Tagung
2010 Jahre

LVR-Fachbereich Kultur
LVR-Archivberatungs-
und Fortbildungszentrum



„museums and the internet“
20. und 21. Mai 2010
Germanisches Nationalmuseum

Informationen, Programm, Anmeldung: www.MAI-Tagung.de





Unternehmertum und Leadership im Zentrum des Curriculums

Interview mit Prof. Maurice Lausberg zum neuen Masterstudiengang Kultur- und Musikmanagement am Institut für Kulturmanagement der Hochschule für Musik und Theater München

Das Gespräch führte Dirk Schütz, Kulturmanagement Network, Weimar

Am 23. März 2010 wurde mit einer Pressekonferenz der neue Masterstudiengang Kultur- und Musikmanagement, der zum Wintersemester diesen Jahres am Institut für Kulturmanagement der Hochschule für Musik und Theater München starten wird, mit prominenten Unterstützern wie Sir Peter Jonas oder Prof. Roland Berger vorgestellt. Anlass genug für das KM Magazin einen der beiden Leiter des Instituts zur Neugründung zu befragen.

KM: Herr Prof. Lausberg, zum Wintersemester 2010/2011 startet Ihr neuer Masterstudiengang für Kultur- und Musikmanagement. Angesichts von über 80 Studien- und Weiterbildungsangeboten zum Thema Kulturmanagement in Deutschland, drängt sich da die Frage auf, warum nun auch in München ein solches Angebot startet und warum dieses in der Ausbildungslandschaft gebraucht wird?

Maurice Lausberg: Bayern hat nach Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen die meisten Kulturinstitutionen in Deutschland und verfügt bis heute über keinen Masterstudiengang für Kulturmanagement. Allein die Kulturmetropole München bietet ein wahres „Beschäftigungseldorado“ für Kulturmanager – da ist es nahe liegend, ein solches Studienangebot ins Leben zu rufen.

Aber natürlich werden wir uns auch inhaltlich von vergleichbaren Studiengängen abheben. Wir fokussieren uns auf Institutionen und Unternehmen der E- und U-Musik- sowie der Opern- und Theaterbranche. Thematisch setzen wir Schwerpunkte auf Cultural Entrepreneurship, Leadership sowie Kulturpolitik und -vermittlung. Zudem werden wir den Studierenden über Kooperationen mit international renommierten Kulturinstitutionen ein exzellentes Netzwerk zu den Top-Kulturmanagern eröffnen.

KM: Kulturmanagement Network arbeitet seit vielen Jahren dafür, Themen wie Cultural Entrepreneurship oder auch Leadership in der Kulturmanagement-Community stärker in den Focus zu rücken. Nun lesen wir diese Schlagworte



... Interview Maurice Lausberg

in Ihrem Curriculum. Warum erhalten diese Themenbereiche bei Ihnen einen solchen Stellenwert und was erwartet hier die künftigen Studierenden?

ML: Über die Hälfte der Kulturmanagement-Absolventen in Deutschland arbeiten nicht für Non-Profit-Unternehmen, sondern gehen in die Privatwirtschaft – viele werden selbst Unternehmer. Da liegt es Nahe, neben anderen, das Thema Unternehmertum ins Zentrum des Curriculums zu setzen. Aber auch der „etablierte Kulturbetrieb“ erfordert unternehmerisches Denken und Handeln, schließlich geht es in keiner Unternehmung so sehr um die Schöpfung neuer Inhalte für sich verändernde Rezipienten. Das erfordert den sich stets neu erfindenden Kulturbetrieb und -unternehmer.

Leadership ist eine zentrale Managementherausforderung im Kultursektor: Wie führt man einen Kulturbetrieb? Wie schafft man die besten „klimatischen Rahmenbedingungen“ für Kreativität und Produktivität? Wie motiviert man heterogene Mitarbeiterstrukturen (z.B. vom Techniker bis zur Operndiva)? Wir werden in Trainings und Workshops u.a. mit den Top-Führungskräften aus Kultur und Privatwirtschaft Leadership-Kompetenzen und persönliche Skills vermitteln und entwickeln.

KM: Die Vermittlung von theoretischem Wissen muss in der Kulturmanagement-Ausbildung zwangsläufig mit praktischen Erfahrungen gekoppelt werden. Meistens geschieht dies durch Praktika oder Einzelvorträge. Sie zählen in Ihrem Konzept Einrichtungen wie das *Cultural Entrepreneurship Lab* oder die *HMT Music Management Company* auf. Was kann man sich darunter vorstellen und wie sichern Sie diese Angebote mit Ihrem kleinen Team personell ab?

ML: Uns war es wichtig, dass die Studierenden neben Praktika, praxisorientierten Seminaren und Case Studies selbständig in Projektteams arbeiten. Deshalb haben wir zwei außergewöhnliche Praxismodule ins Leben gerufen: Im "Cultural Entrepreneurship Lab" entwickeln die Studierenden in kleinen Teams eigene Kulturprojekte und -unternehmen: von der kreativen Idee über den Businessplan bis hin zur Finanzierung und ggf. Realisierung. Wir kooperieren an dieser Stelle eng mit dem *LMU Entrepreneurship Center* an der *Ludwig-Maximilians-Universität* sowie mit renommierten Kulturunternehmern, Business Angels und Venture-Capital-Gebern. Diese Spezialisten werden gemeinsam mit uns die Teams coachen, durchaus mit dem Ziel, das eine oder andere Kulturkonzept tatsächlich auf den Markt zu bringen.

Mit der *HMT Musik Management Company* wird die „hochschuleigene Firma“ ins Leben gerufen. Es handelt sich um eine firmenähnliche Teamkonstellation von Studierenden, die im Auftrag der Hochschule und interessierter externer Kulturinstitutionen Projekte in den Bereichen Künstlermanagement, Veranstaltungsmanagement, Konzeptentwicklung/Beratung und Vermarktung durchführt.

Die *HMT Music Management Company* hilft z. B. Solisten und Ensembles bei der Suche nach Engagements oder sie entwickelt ein Veranstaltungskonzept



... Interview Maurice Lausberg

für das Kulturzentrum *Gasteig München*. Zusätzlich übernehmen die Studierenden Aufgaben und Funktionen innerhalb der *Music Management Company*, wie Controlling, Personalmanagement und Marketing und sammeln dadurch Erfahrungen in Organisation und Führung eines Unternehmens.

KM: Die Liste Ihrer Dozenten und Lehrbeauftragten ist voll von bekannten und beeindruckenden Namen der Branche. Wie stellen Sie sicher, dass es für die Studierenden nicht nur bei der „Show der großen Namen und Erzähler“ oder reinem Name-dropping bleibt?

ML: Das ist ein wichtiger Punkt! „Branchenstars“ wie Sir Peter Jonas, Kent Nagano oder Dieter Gorny sind wichtig für die Vermittlung von Erfahrungen und Netzwerken. Sie gewähren Einblicke in ihre künstlerischen und unternehmerischen Visionen und Ziele. Für fachspezifische Themen, wie beispielsweise „betriebswirtschaftliches Handwerk“, juristische Grundlagen, Marketing & Vertrieb und Personalmanagement engagieren wir kompetente spezialisierte Dozenten, die keine „Anekdotenstunden“ veranstalten, sondern wichtige Instrumente des täglichen Kulturmanagement bei den Studierenden in Fleisch und Blut übergehen lassen.

KM: Immer mehr Menschen drängen in die Kulturbereiche. Damit einhergehend werden die Stellen in Kulturorganisationen und -unternehmen begehrter und immer stärker nachgefragt. Zum Schluss also die Frage: Welche Chancen rechnen Sie sich für Ihre Absolventen ein und wie werden diese beim Übergang in die Arbeitswelt vom Institut unterstützt?

ML: Ich werde fast wöchentlich angerufen, ob ich nicht einen qualifizierten Mitarbeiter für die eine oder andere Kulturmanagement-Position wüsste – aber mindestens genauso oft werde ich gefragt, ob ich nicht einen Job für den einen oder anderen Aspiranten hätte. Dies zeigt, dass der Bedarf nach gut ausgebildeten Kulturmanagern da und mit den vorhandenen Ressourcen nicht abgedeckt ist. Die Professionalisierung in der Kulturbranche nimmt zu, und die „Learning by Doing-Mentalität“ nimmt ab. Dies bestätigen auch Umfragen, die zeigen, dass der Anteil speziell ausgebildeter Kulturmanager in den Institutionen und Unternehmen stetig steigt.

Auch wir werden daran gemessen, welche Jobs unsere Absolventen am Ende bekommen. Deshalb ist uns dieses Thema sehr wichtig, und wir begleiten unsere Studierenden von Anfang an bei ihrer Karriereplanung: vom Mentorenprogramm bis zum aktiven „Placement“ in einzelne Unternehmen und Institutionen.

KM: Herr Prof. Lausberg, vielen Dank für das Gespräch. ¶



**PROF. DR. GERNOT
WOLFRAM**

ist Professor für Kulturmanagement/Kulturwissenschaften im Studiengang „Sport-, Kultur und Veranstaltungsmanagement“ an der Fachhochschule Kufstein/Tirol. Er ist zudem als Publizist, Autor und Fachexperte für Interkulturelle Kommunikation und Interkulturelle Medien- und Kulturprojekte an verschiedenen Hochschulen und Bildungseinrichtungen international tätig. Er gehört als Fachexperte für Kultur und Kulturförderung zum Team Europe der Europäischen Kommission in Deutschland.

Die flexiblen Vernetzer

Über das Verhältnis von Kulturarbeit und Projektmanagement

Beitrag von Prof. Dr. Gernot Wolfram (FH),
Hochschule Kufstein (Tirol) – University of Applied Sciences

In der aktuellen Ausgabe des Fachmagazins „Projektmanagement aktuell“ (1/2010) findet sich als Themenschwerpunkt der Beitrag: „Das Unvorhersehbare erwarten – Über spontane Interventionen im Kulturmanagement“ (1). Im Editorial wird warnend angekündigt, dass diese „Anwendungsmöglichkeit des Projektmanagements“ bisher in den Beiträgen des Magazins „wenig beachtet“ wurde. Wenig später heißt es, die Warnung augenzwinkernd verschärfend: „Manche Kulturprojekte zeigen – so der Verfasser – sowohl in der Planung als auch in der Orientierung am Publikum besondere Merkmale. Ein Charakteristikum, das Verantwortlichen von Bau- und Anlagenbauprojekten, aber auch von anderen Projekten wohl das Blut in den Adern gefrieren lassen würde: „Innovative Kulturprojekte benötigen in ihrer Konzeption Raum für spontane Interventionen seitens aller Beteiligten, vor allem aber der Rezipienten. So können Überraschungen im Projekt entstehen, die sich zu besonderen Qualitäts- und Innovationsmerkmalen ausbilden.“

Kultur und Projektmanagement – eine exotische Verbindung?

In dieser kurzen Warnung des Herausgebers an seine Leser, die im Artikel gewählten Definitionen von Projektmanagement vorerst als exotische Besonderheit zu genießen, offenbart sich bereits eines der Grundprobleme, wenn man über Projektmanagement im Kulturbereich spricht: es produziert eigene, nur schwer transferierbare Merkmale organisationaler wie reflexiver Natur. Kultur ist kein Schaltplan, kein Restaurationsprojekt, kein Computerprogramm oder Haus, das sich nach einem exakten Bauplan errichten lässt. Vielmehr bedürfen kulturelle Projekte den Freiraum des Assoziativen, der, nach Bruno Latours Akteur/Netzwerk-Theorie, nicht nur zwischen menschlichen Akteuren besteht, sondern auch zwischen Menschen und Dingen. Etwa zwischen Wetterverhältnissen, Publikum, Bühne, Darstellern, Licht, Sound und dem unkalkulierbaren Faktor „Atmosphäre“, dessen Rahmenbedingungen freilich exakt organisiert werden können, seine spezifische Poesie sicher aber nicht.

Der Moment in einem Konzert, in dem ein Blick eines Cellisten auf sein Instrument neue Zugänge zum ganzen Werk ermöglicht ist ebenso wenig planbar wie die Tränen erwachsener Menschen, wenn die Riesenpuppen des französischen Theaters Royal de Luxe nachts zum „Schlafen“ auf eine Berliner Wiese gesetzt werden. Genau diese Momente sind es jedoch, die Kulturereignisse im Gedächtnis der Zuschauer wie der Planer verankern, die Diskussionen aufrufen, begeistern, provozieren oder langweilen.



... Die flexiblen Vernetzer

Daher ist es fast überflüssig, zu betonen, dass die viel beschworene Professionalisierung von Kulturprojekten sicher nicht in der Forderung bestehen kann, Kulturmanager sollen so zu arbeiten beginnen wie IT-Manager oder Ingenieure in ihren jeweiligen Projektgebieten. Freilich lässt sich jedoch im Bereich barrierefreier Kommunikation, realistischer Budgetierung, solider Meilensteinplanung und frühzeitig berücksichtigtem Risikomanagement einiges aus dem klassischen Projektmanagement lernen, vor allem hinsichtlich organisationaler Kompetenz, die laut Georg Schreyögg in der „Wiederholbarkeit ihres Problemlösungserfolges“ liegt.

Besonderheiten von Kulturprojekten

Wie lassen sich aber nun diese organisationalen Besonderheiten des Kulturmanagements identifizieren? Was kann „Wiederholbarkeit“ in diesem Zusammenhang heißen? Neben den in fast jedem Lehrbuch zum Projektmanagement geforderten Fähigkeiten im Umgang mit Branchenwissen, Kostenabschätzungen, Checklisten und Risikoabwägungen, um nur einige Stichpunkte zu nennen, kommt im Kulturmanagement ein spezifisches Wissen um die Qualität von Überraschungen und Assoziationsfreiräumen innerhalb von Projekten hinzu. Ein Theaterabend, eine Lesung oder ein Konzert, das exakt nach allen zuvor festgelegten Schritten abläuft, erzeugt zwangsläufig noch keine Qualität, geschweige denn einen intensiven Erlebnisraum. Daher können Produktionen wie etwa jene der Theatergruppe Rimini Protokolle, die sich häufig im öffentlichen Raum vollziehen und aus den klassischen Zuschauern aktive Teilnehmer des Stückes werden lassen, gar nicht mit allzu fixierten Vorgaben operieren, da gerade die überraschenden Interventionen der Zuschauer die Kernqualität des Kunstgenusses ausmachen.

Auch bei der Planung von europäischen Kulturhauptstadtprogrammen oder lokalen Kulturinitiativen ist es unabdingbar, dass die Teilhabe unterschiedlichster Bevölkerungsgruppen nicht vorstrukturiert ist. Nichts ist schlimmer als diese Haltung: die Planer wissen bereits, was die Aufgabe des Publikums ist. Plötzliche Überraschungen und Wendungen müssen vielmehr der Kern einer erfolgreichen Qualitätsstrategie sein.

Kommunikation von Überraschungen

Der Begriff Überraschung hat im Kontext von Kulturveranstaltungen weder etwas mit Risiko noch mit Unsicherheit zu tun. Er ist vielmehr eine entscheidende Kategorie der Ziel-Kommunikation. Der Soziologe und Managementforscher Dirk Baecker schreibt in seinem 2007 erschienen Buch „Form und Formen der Kommunikation: „Grundsätzlich (...) glaube ich, dass Kommunikation etwas anderes ist als eine Handlung. Tatsächlich habe ich den Eindruck, dass es weiter führt, den Begriff der Kommunikation in eine gewisse Opposition zum Begriff der Kausalität zu bringen und ihn dementsprechend für die Beschreibung von Verhältnissen zu reservieren, in denen Überraschungen die Regel sind.“(2)



... Die flexiblen Vernetzer

Ein Ziel guten zeitgenössischen Kulturmanagements ist daher, spontane, assoziative und überraschende Interventionsmöglichkeiten innerhalb von Projekten zu ermöglichen, auf Seite der Akteure wie der Rezipienten. Das bedeutet konkret: die Planung von Festivals, Lesungen, Performances etc. nicht ständig unter dem Blickwinkel der Wiedererkennung einer Marke zu inszenieren, sondern die Qualität stetigen Andersseins neu zu denken.

Dass bedeutet auch, dass nicht länger über die Unvereinbarkeit von Managementtheorien im Kulturmanagement debattiert wird, sondern dass man sich vielmehr, wie es Steffen Höhne in seinem Buch „Kunst- und Kulturmanagement“ auf kluge Weise vorschlägt, auf einen „operationalisierbaren Zugang“ (3) einigt, der, wie sich hinzufügen lässt, die Besonderheit kulturellen Handelns vor allem als Organisation von kreativen Freiräumen definiert.

Die Kunst der flexiblen Vernetzer

Kulturmanager können daher vor allem eine wichtige Kompetenz des Projektmanagements nutzen: scheinbar disparate Bereiche miteinander zu vernetzen. Ein Fußballplatz, auf dem plötzlich Theater gespielt wird, eine alte Industrieanlage, in der eine Lichtinstallation die Besucher den Ort neu sehen lässt, eine temporäre Brücke zwischen zwei Ländern, auf der übersetzte Lyrik gelesen wird - niemand kann in der Planung solcher Veranstaltungen im Vorfeld wissen, was ihre Bedeutung, ihre Assoziationen oder gar ihr Markencharakter sein werden. Man kann sie freilich ausreichend finanzieren, man kann in Projektanträgen ihren sozialen Mehrwert und ihre Nachhaltigkeit postulieren, man kann sie auch ausreichend bewerben - der entscheidende organisationale Schritt ist aber die Vernetzung der Kommunikation zwischen Künstlern, Rezipienten, Orten und Anspruchsgruppen im Sinne des Vorschlags, den das Projekt darstellt. Darin besteht der Hauptunterschied zu anderen Projektmanagement-Formaten: sie müssen sich festlegen, Ergebnisse fixieren und klar benennen. Die Präsentation von Kunst darf dieser Versuchsung nicht nachgeben. Sie muss ein Wagnis im mutigen Sinn des Wortes bleiben.

Kulturprojekte sind Vorschläge, die zur Diskussion stehen

Die Organisation kultureller Veranstaltungen stellen einen Vorschlag dar – und zwar sowohl auf der organisationalen Ebene wie auf der reflexiven. Kulturprojekte entfalten Vorschläge nicht nur der Wahrnehmung, sondern auch der Organisation. Federico Mayor, ehemaliger Generaldirektor der UNESCO, hat nicht ohne Grund das Kulturmanagement einmal als eine „art in itself“ genannt. Die Kunst, Vorschläge zu unterbreiten, die in der Folge auch neue Organisationsformen hervorbringen, gehört unmittelbar zum spezifischen Projektmanagement im Kulturbereich.

Ein Beweis für diese These liefert unter anderem die Förderpolitik der Europäischen Union. Die Förderperiode Rahmenprogramm KULTUR 2007 – 2013 reflektiert sehr genau veränderte Projektstrukturen aus der Erfahrung der



... Die flexiblen Vernetzer

vergangenen zehn Jahre. Die Anforderungen an Antragsteller ergeben sich offensichtlich aus der Sichtung der positiven wie negativen Ergebnisse der durchgeführten Projekte. Dass hier aktuell immer wieder der etwas sperrige Terminus „spartenübergreifende Förderung“ (4) auftaucht signalisiert die Erfahrungen der Vernetzung kultureller Projekte in fast allen Bereichen.

Zusammenfassung

Es fällt nicht schwer festzustellen, dass jene Kultur-Projekte eine verstärkte Förderung erfahren, die entweder im öffentlichen Raum stattfinden oder neue Publikumsschichten gewinnen können. Die Faszination an überraschenden Kombinationen und Vernetzungen innerhalb der verschiedenen Künste, aber auch innerhalb des öffentlichen Raums erfordert ein neues Organisationsverständnis von Kultur. Das hat für das Kulturmanagement unmittelbare Auswirkungen. Es liegt auf der Hand, dass mit konventionellen Organisationsschritten die Planung von vernetzten Kulturveranstaltungen nicht gelingen kann. Innerhalb solcher Projektplanungen muss der Raum für spontane Interventionen in Zukunft noch genauer reflektiert werden. Die hier zusammengefassten Punkte können möglicherweise auch für andere Projektstrukturen aufschlussreich sein.

- Kulturprojekte, die zu Marken werden, stehen in der Gefahr, kreative Freiräume zu verlieren.
- Kulturprojekte sind Vorschläge, die auch den organisationalen Handlungsrahmen immer wieder neu definieren und neue Interpretationen des Projektmanagements ermöglichen.
- Der Begriff Überraschung sollte in der Projektplanung klar von den Begriffen Unsicherheit und Risiko abgesetzt werden. Er ist vielmehr eine Kategorie von Qualität.
- Die Funktion der „Rahmen-Dramaturgie“ eines Projektes gewinnt stärker an Bedeutung, sobald spontane Interventionen ins Spiel kommen, d.h., es wird bewusst nicht festgelegt, welches Rezeptionsziel ein Projekt hat. Neue technische Innovationen aus dem Bereich Akustik-Design, Licht-Design, Social-Network-Kommunikation etc. erfordern sowohl die Organisation von Freiräumen wie von überprüfbaren Handlungsschritten.
- Der Rezipient muss die Möglichkeit erhalten, Teil-Nehmer werden zu können, also sich in das Projektgeschehen integrieren zu können und dabei seine Teil-Nahme nicht als Konsum, sondern als Versammlung eigener Kompetenzen zu verstehen.
- Kompetenzen innerhalb spontaner Interventionen sind zuallererst Assoziations-, Kommunikations- und Reflektionskompetenzen auf Seiten der Akteure wie der Rezipienten.



... Die flexiblen Vernetzer

- Neue Vernetzungen im Zusammenspiel von Künstlern, Darstellern, Teilnehmern sowie von Ort, Zeit und Raum ermöglichen spontane Interventionen auf der strukturellen Ebene von Projekten im Kulturmanagement
- Vernetzung heißt nicht Beliebigkeit, sondern künstlerisches Wagnis auf der Ebene der Organisation

Freilich sind diese Aspekte nur ein kleiner Ausschnitt aus dem Bereich aktueller Kulturmanagement-Forschung. Sie versuchen, neue Blicke auf bekannte Strukturen zu ermöglichen. In diesem Sinne ist dann die Befürchtung, dass Verantwortlichen von Bauprojekten „das Blut in den Adern gefrieren würde“ angesichts eines anderen Verständnisses von Projektorganisation als Kompliment anzusehen. Der „Bau“ kulturellen Handelns ist exakt und assoziativ zugleich. Darin liegt die große Besonderheit im Feld des Kulturmanagements. ¶

LITERATUR UND QUELLENNACHWEISE:

(1) Wolfram, Gernot (2010): Das Unvorhersehbare erwarten – Über spontane Interventionen im Kulturmanagement. In: Projektmanagement aktuell. Ausgabe 1/2010.Nürnberg; (2) Baecker, Dirk (2007): Form und Formen der Kommunikation. Frankfurt/Main, S. 7f; (3) Höhne, Steffen (2009): Kunst- und Kulturmanagement. Paderborn, S.15; (4) Vgl. www.europa-foerdert-kultur.de (Stand 22.3.2010)

WEITERE QUELLEN:

- Görtz, Günther (2008): Kulturmanagement in konstruktivistischer Sicht. In: Lewinski-Reuter, Verena & Lüddemann, Stefan (2008): Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis.Wiesbaden. S. 95- 96
- Klein, Armin(2004):Projektmanagement für Kulturmanager. Wiesbaden; Klein Armin (2003): Kulturpolitik. Eine Einführung. Opladen
- Heinze, Thomas (Hg.) (1999): Kulturfinanzierung. Sponsoring. Fundraising. Public-Private-Partnership. München; Heinze, Thomas (2002): Kultursponsoring Museumsmarketing, Kulturtourismus. Ein Leitfaden für Kulturmanager. Wiesbaden
- http://www.rimini-protokoll.de/website/de/project_2766.html(Stand 22.3.2010)
- Revue für postheroisches Management.(2007) Heft I. Management Zentrum Witten. Berlin/Witten
- Latour, Bruno (2008): Wir sind nie modern gewesen. Frankfurt/Main



Rückblick

To Culture With Love. Management

Ein Bericht vom ersten internationalen Workshop in Brno (CZ) für Studierende und Young Professionals aus dem Kulturbereich

Von Yvonne Küpper und Linn Quante für das Team To Culture With Love. Management, team@tcwlm.net

Fast jeder Studierende und Berufseinsteiger aus dem Kulturmanagement kennt folgende Frage in Bezug auf die Studien- oder Berufsrichtung: "Kulturmanagement... aha, und was macht man da jetzt genau?" Die Antwort ist meistens ausufernd - je nachdem in welchem Bereich man sich spezialisiert hat, fällt sie anders aus. Aber gibt es so etwas wie einen gemeinsamen Nenner für das Verständnis von Kulturmanagement in Europa? Oder wegen die Vielfalt und die unterschiedlichen Interpretationen des Berufsfeldes vor?

Aber fast noch wichtiger ist die Frage, was wir unter dem Begriff verstehen wollen. Wir sind die nächste Generation, die diesen Begriff und das Arbeitsfeld prägen werden. Wie sieht die Zukunft der jungen Kunst- und Kulturmanager aus? Wie wollen wir in Zukunft arbeiten?

Mit vielen Fragen im Gepäck und auf der Suche nach Antworten trafen sich vom 11. bis 14. Februar 2010 rund 55 Studierende und Berufseinsteiger aus dem Kulturbereich in Brno zu dem To Culture With Love. Management-Workshop, um vier Tage miteinander zu arbeiten und unterschiedliche Diskurse und Trends in Europa kennen zu lernen und zu diskutieren. Die Teilnehmenden kamen aus acht europäischen Ländern, was eine gute Basis für Vergleiche und Diskussionen bildete.

„Stellt euch vor, ihr lebt im Jahr 2020 – wie würdet ihr arbeiten wollen und wie würde das Berufsfeld aussehen, in dem ihr tätig sein wollt?“ Mit dieser Frage eröffneten die Finninnen Leena Björkvist, Forscherin an dem Projekt *Kulturmanager 2020*, und Anki Hellberg-Sågfors, Projektmanagerin von *Produforum*, die Kick-Off Veranstaltung des To Culture

With Love. Management-Workshops und die Teilnehmenden sendeten Papierflieger mit ihren Wünschen und Visionen in den Raum. Die Antworten der Teilnehmenden waren voll großer Pläne: Ich möchte für die Gesellschaft arbeiten! Ich möchte nicht nur Eventmanager sein! Ich möchte die Welt verbessern!



Ihre Vorstellungen für die zukünftige Gestaltung ihres Arbeitsfeldes konnten die Teilnehmenden in den folgenden Tagen ausführlich in je vier künstlerischen und kulturmanagerialen Workshops diskutieren und vertiefen.

Vom Flashmob bis zur Pianotreppe in Stockholm - mit Hanka Krejci wurden aktuelle Trends im Guerilla Marketing besprochen. Leistungen und Vorteile von Co-Working, Networking und Cross Border Working waren das Thema im Workshop von Anki Hellberg-Sågfors. Jonathan Imme stellte in seinem Workshop die Frage, wie kreative Menschen besser zusammenarbeiten können und mehr Spaß an der Arbeit haben, erprobte mit den Teilnehmern Methoden und technische Tools. Ein "Erste-Hilfe-Set" für internationale Kooperationsprojekte erarbeiteten die Teilnehmer gemeinsam mit Riikka Wallin und Leena Björkvist.

Während die kulturmanagerialen Workshops sich auf einer inhaltlichen Ebene bewegten, boten die künstlerischen Workshops die Möglichkeit eines



Perspektivwechsels: Gemeinsam mit Zusan Söderström wurde an der eigenen Präsentationstechnik und Außenwirkung durch Verbesserung der Körpersprache gefeilt. Der kreative Umgang mit Technik stand im Workshop von Abigail Stiers im Mittelpunkt, experimentiert wurde u. a. mit LED Leuchten. Bei Pierre Nadaud konnte die Improvisation und deren Übertragung auf konkrete Situationen im (Berufs)Alltag erkundet werden. Anna Lena Schiller gab den Teilnehmern Tipps und Techniken zur Visualisierung von Ideen, Projekten und Prozessen mit an die Hand.

Ein Open-Space-Abend übergab die Bühne an die Teilnehmenden. Aktuelle Projekte, Themen und Ideen wurden vorgestellt: Ob es darum ging, eine neue Initiative zu starten, um die Kulturmanager und Institutionen in Serbien besser zu vernetzen oder um die Vorstellung von neuen Theorien zur Finanzierung von Kulturbetrieben, alles war mit dabei und so erfuhren die Teilnehmer mehr voneinander und konnten mit Anregungen oder Unterstützung weiterhelfen.

Offener Raum für Dialog und Austausch waren fester Bestandteil des gesamten *To Culture With Love. Management-Workshops*. Zeit, um Themen tiefergehend zu diskutieren, Kontakte zu knüpfen und sich kontrovers mit der Frage des eigenen Berufsfeldes auseinanderzusetzen, blieb den Teilnehmenden so auch bei den langen Mittagspausen oder bei dem "Bier danach". Genau diese Zeit war dem Organisationsteam sehr wichtig - denn aus eigener Erfahrung werden Kontakte und Ideen nicht in der offiziellen Konferenzzeit ausgetauscht, sondern in einer entspannten Atmosphäre irgendwo im Dazwischen.

Nach vier intensiven Tagen rundete ein Workshop zur Finanzierung von EU-Projekten die Veranstaltung ab und neu entstandene Ideen konnten gleich mit Möglichkeiten der Finanzierung verknüpft werden.

Ein Blick zurück, ein Blick nach vorn: mit viel positivem Feedback und neuen Ideen im Gepäck startet das Organisationsteam für den nächsten *To*

Culture With Love. Management-Workshop 2011 in Potsdam mit der Planung. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

Mehr zu *To Culture With Love. Management* gibt es auf der Website www.tcwlm.net oder bei Facebook www.facebook.com/tcwlm zu lesen.

To Culture With Love. Management 2010 wurde unterstützt vom *International Visegrad Fund*, vom *StuRa* des FB2 und vom *ASTA der Fachhochschule Potsdam* und der *Brno Stadtverwaltung*

Rückblick

Von der Klangkultur zur Gesprächskultur

Beitrag von Klaus Gasteiger, Mainz

Am 15./16. März fand an der *Bundesakademie für kulturelle Bildung* in Wolfenbüttel die Tagung „Von der Klangkultur zur Gesprächskultur“ statt. Die Veranstaltung war an Orchestermusiker wie Orchestermanager und Intendanten gleichermaßen adressiert. In den Eingangsstatementen von Markus Lüdke (*Bundesakademie Wolfenbüttel*), Rolf Bolwin (*Deutscher Bühnenverein*) und Gerald Mertens (*Deutsche Orchestervereinigung*) wurde auf eine mangelnde Kommunikationskultur in deutschen Orchestern hingewiesen. Hierfür wurden u. a. folgende Gründe angeführt: Der Orchesterbetrieb in Deutschland ist trotz aller verfügbaren Kenntnisse und Theorien zu Kommunikations- und Führungsprozessen noch in der Organisations- und Führungskultur des 19. Jahrhunderts verhaftet. Hierzu gehören starre hierarchische Strukturen, ein autoritärer Führungsstil und ein Menschenbild, das wenig Mitsprache der Mitarbeiter zulässt. Des Weiteren wurde angemerkt, dass trotz der technischen Innovation in nahezu allen Lebensbereichen, die Kunstproduktion weiterhin vornehmlich Handarbeit bleibt. Rationalisierung und Produktivitätssteigerungen stoßen schnell an ihre Grenzen – die Baumolsche Kostenkrankheit lässt grüßen.



Foto: Markus Lüdke, Bundesakademie Wolfenbüttel

Nach dieser ersten Diagnose wurde die Tagung mit folgenden drei Thesen eröffnet:

- These 1: In den Mitarbeitern der Orchester und Theatern schlummern zahlreiche ungenutzte Kreativitätspotenziale (nicht nur im künstlerischen Bereich).
- These 2: In den Orchester- und Theaterbetrieben herrscht ein Defizit an strategischer Personal- und Organisationsentwicklung.
- These 3: Es muss ein stärkeres Bewusstsein für eine Führungs- und Organisationskultur entwickelt werden.

Es klang jedoch schon bei den Eingangsstatements an, dass die öffentlich-rechtlich getragenen Orchester nicht in einen Topf mit den freien Orchestern geworfen werden dürfen. Es wurde die Vermutung geäußert und zum Teil auch durchaus zugestanden, dass die öffentlich-rechtlichen Strukturen manche wünschenswerten Veränderungen verzögerten oder gar erschwerten.

Der Impulsvortrag von Dr. Gerhard Praetorius beleuchtete anschließend die Themen „Verantwortung – Produktivität – Kommunikation“ aus der Perspektive der Wirtschaft. Praetorius ist Leiter für die Bereiche *Corporate Social Responsibility* und *Nachhaltigkeit* der Volkswagen AG. Er zeigte auf, dass die Integration verschiedenster Kulturen in einem weltweit agierenden Unternehmen eine besondere

und tägliche Herausforderung ist. Leitlinien, die den 390.000 Mitarbeiter rund um den Globus als Handlungsempfehlung nahe gelegt werden, sollen die Entwicklung einer Unternehmenskultur fördern. Praetorius räumte ein, dass diese Leitlinien sehr offen formuliert seien und im täglichen Miteinander stets neu ausgelegt und mit Leben gefüllt werden müssen. Hierfür gebe es Führungshandbücher, Schulungen und regelmäßige Kommunikationsplattformen auf allen Ebenen, um so ein produktives Miteinander der Belegschaft zu ermöglichen und zu fördern. Er betonte zudem, dass die Leitlinien nicht ausschließlich die unternehmerische Binnensicht einnahmen, sondern ebenso umfassend die Zielgruppen des Autobauers und die gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns berücksichtigen. Die anschließende Diskussion zeigte, dass bei der Formulierung und der reflektierten Auseinandersetzung mit Leitlinien in öffentlich-rechtlichen Orchestern Nachholbedarf besteht – als eine positive Ausnahme wurde das *Niedersächsische Staatstheater Hannover* genannt. Das Orchester verabschiedete 2008 ein Papier zu partnerschaftlichen Verhalten am Arbeitsplatz. Einigkeit bestand darin, dass ausformulierte Leitlinien auf dem Papier jedoch nicht ausreichen, um eine Unternehmenskultur mit Leben zu füllen. Der kommunikative Prozess, der aber bereits bei der Suche und Ausformulierung von Leitlinien in Gang gesetzt wird, habe einen hohen Wert für die Entwicklung einer integrativen Gesprächskultur.

Unter dem Titel „Dissonanzen und Harmonien“ stellte anschließend die Kommunikationstrainerin und Mediatorin Anita von Hertel das Prinzip der Mediation vor. Mediation wurde als eine Möglichkeit präsentiert, zwischenmenschliche Konflikte zu lösen oder zumindest zu lernen, damit besser umzugehen. Dabei ist es nicht immer notwendig auf externe Hilfe zurückzugreifen. Personen, die bereits organisationsintern zwischen zwei Kollegen vermittelnd tätig waren, haben Mediation betrieben. Es können jedoch Konfliktsituationen entstehen bei denen es ratsam ist, profes-



sionelle externe Mediatoren zu engagieren. Von Hertel, die sowohl Mandate aus der Wirtschaft als auch aus Theatern und Orchestern erhält, nannte hierzu in ihrem Vortrag einige Beispiele. Mit Hilfe des Akronyms ALPHA stellte sie anschließend die fünf Phasen der Mediation vor: 1) Auftragsklärung, 2) Liste der Themen besprechen, 3) Positionen auf dahinterliegende Interessen untersuchen, 4) Heureka, 5) Abschluss. In der Auftragsklärung ist klar zu stellen, welches Problemfeld mit Hilfe des Mediators behandelt werden soll. Da die Beauftragung eines Mediators meist von einer Konfliktpartei oder von neutraler Stelle aus (etwa der Unternehmensleitung) erfolgt, ist es für das Gelingen sehr wichtig die Zustimmung und die Bereitschaft aller Konfliktparteien für eine Mediationsverfahren zu erhalten. Im zweiten Schritt ist die Liste der zu besprechenden Themen zu formulieren. Dabei werden die Problemfelder gesammelt, die zu Konflikten führen und zu deren Lösung aktuell keine Ideen bestehen. Im Orchester- und Theaterbereich reicht das von „Wie sage ich meinem Pultnachbar, dass er immer nach Schweiß riecht?“ über unterschiedliche Auffassungen von Pünktlichkeit bis hin zum Minenfeld Intonation im Orchester. Der anschließende dritte Schritt des Mediationsprozesses ist besonders wichtig. Dabei wird versucht, die Ursachen für die Konflikte herauszufinden und zu entdecken, was wirklich hinter den Konflikten steckt. In der Heureka-Phase der Mediation werden mit den Beteiligten Ideen entwickelt, wie mit dem Konflikt künftig umgegangen werden kann. Wichtig ist dabei auch die Bewertung der entwickelten Ideen auf Machbarkeit und Umsetzbarkeit. Die Mediation wird beendet mit einer gemeinsamen Abschlussvereinbarung der Konfliktparteien. Tauchen die Konflikte erneut auf, können sich die Parteien auf den gemeinsam getroffenen Vertrag berufen. Klargestellt wurde von Anita von Hertel abschließend, dass Mediation nicht hilft Konflikte zu vermeiden, aber sie kann helfen, besser und konstruktiver damit umzugehen.

Nach den Vorträgen begann die Workshopphase. Darin wurde in Kleingruppen verschiedenen The-

men aus dem Orchester- und Theateralltag beleuchtet. Themen waren u.a. Mobbing, Macht im Orchester, Miteinander Reden unter Stress. Bei der Ergebnispräsentation der Workshopphase wurde deutlich, dass mangelnde Kommunikationsfähigkeit und eine unzureichende Gesprächskultur in Orchestern eine entscheidende Ursache für zahlreiche Konflikte in den Betrieben ist. Musiker werden in ihrer Ausbildung zwar auf ein Höchstmaß sensibilisiert, sich mit ihrem Instrument und durch ihr Instrument zu öffnen und mitzuteilen. Die Fähigkeit zur „normalen“ zwischenmenschlichen Kommunikation im Arbeitsalltag ist jedoch unzureichend ausgebildet. Als mögliche Lösungsansätze wurden z.B. genannt: Kommunikationstrainings für Stimmführer und Orchestervorstände, regelmäßige Mitarbeitergespräche mit allen Orchestermitgliedern, Einrichtung von Feedbackinstrumenten. Auch die Einrichtung eines Ideenmanagements und die Mitsprache bei künstlerischen Entscheidungen wurden erwähnt.



Foto: Markus Lüdke, Bundesakademie Wolfenbüttel

Am Ende der Tagung präsentierten vier Orchestermusiker – darunter Ralf Pegelhoff vom *Staatsorchester Hannover* – das Netzwerk „Der gute Ton“. Dieses Netzwerk besteht aus Orchestermusikern, die alleamt eine Weiterbildung in der Mediation vorweisen können und bietet Kommunikations- und Konfliktberatung für Orchester- und Theaterbetrieb an. Diese Mediatoren verfügen selbst über jahrelange,



praktische Erfahrung als Orchestermusiker und können daher zahlreiche Konfliktsituationen gut nachvollziehen.

Die Abschlussdiskussion der Tagung machte deutlich, dass die Orchesterlandschaft einen hohen Bedarf an der Ausbildung von Kommunikationskompetenz ihrer Mitarbeiter hat. Die aktuelle Organisations- und Führungsstruktur ermöglicht derzeit nicht die Förderung einer Gesprächskultur in der zwischenmenschliche, fachliche und künstlerische Themen konstruktiv angesprochen werden können. Einigkeit bestand darin, dass eine kollegiale, kommunikative Atmosphäre zu einem besseren künstlerischen Ergebnissen führt und der Titel der Tagung eigentlich treffender umgedreht werden müsste: „Von der Gesprächskultur zur Klangkultur“. Die Bundesakademie wird sich daher dieser Thematik in weiteren Veranstaltungen widmen - es bleibt zu hoffen: auch die Orchester- und Theaterbetriebe. ¶

ZUM AUTOR

Klaus Gasteiger ist Referent für Kulturmanagement bei der BASF SE und promoviert derzeit zum Thema "Soziale Kompetenzen in Kulturorganisationen".

www.bundesakademie.de

Rückblick

Kunst macht glücklich.

Über Rechtfertigungsstrategien für Kulturförderung

Jubiläumstagung des Forum Kultur und Ökonomie - Tagung 2010 vom 18./19. März 2010, Luzern

Ein Beitrag von Diana Betzler, Zürich

Zum zehnjährigen Bestehen hat das *Forum Kultur und Ökonomie* am 18. und 19. März 2010 nach Luzern zu Vorträgen und Diskussionen über Rechtfertigungsstrategien für die Förderung von Kunst und Kultur geladen. Dieser Einladung sind zahlreiche private und öffentliche Kulturförderer aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz ge-

folgt; mit den zirka 180 Anwesenden waren rund 2 Mrd. Fördermittel im ausgebuchten Veranstaltungssaal repräsentiert.

Die Argumente zur Legitimation der Kulturförderung werden immer mehr von normativen Werten anderer sozialer Systeme wie Wirtschaft, Soziales und Bildung geprägt und vereinnahmt: Kunst und Kultur generieren einen Return on Investment, stärken den sozialen Zusammenhalt, schaffen neue Erkenntnisse. Das Forum diskutiert die Auswirkungen dieser Entwicklung und bringt dabei die Wertebene, die aus der Kunst selbst erwächst, wieder ins Spiel: Macht Kunst glücklich?



Prof. Dr. Gerhard Schulze, *Universität Bamberg*, Deutschland, sucht in seinem Referat „Geld für Kunst. Skizzen zu einer Rede an den Steuerzahler“ den „verdrossenen“, kulturfernen, Kulturpolitik-skeptischen

Steuerzahler als Richter für die Rechtfertigung von Kunst- und Kulturförderung an. Dabei führt er alternativ zur rationalistisch-ökonomischen Bewertung das ‚Glück‘ als soziale Wertekategorie ein, die neue Argumente für die Legitimation von Kultur liefern soll. Er geht von der Prämisse aus, dass in der fortgeschrittenen Moderne das Streben nach Glück und Lebenssinn ein Bedürfnis eines jeden Einzelnen darstelle. Glücksgewinn sei demnach auch ein wichtiges Entscheidungskriterium für den Steuerzahler. Schulze unterscheidet zwischen zwei Glücksdimensionen: Glück 1, übersetzt mit fortuna, fortune, good luck, chance, betrifft die äußeren Umstände, die Bedingungen, wie beispielsweise die Existenz eines Opernhauses. Glück 2, auch mit felicitas, happiness, felicity und bliss übersetzt, betrifft das Innenleben; die künstlerische Darbietung, deren Wirkung nicht so leicht in Worte zu fassen ist. Auf Glück 2 komme es heute immer mehr an. Und gerade das sei schwer zu kommunizieren. Der Mensch sucht das Glück mit zweierlei Handlungsrationaltäten zu schaffen: Erstens, durch die Form der Erlebnissrationalität: Um subjektive Ziele im Sinne von Glück 2 zu errei-



chen, setzen Menschen situative Mittel ein wie: Konzerte, Urlaubsorte, Konsumgüter. Das Glückprojekt wird direkt angegangen. Zweitens durch die Form der Selbsttranszendenz: Menschen kontaktieren die Außenwelt durch Begegnung, Berührt-Werden, Kontaktaufnahme mit etwas anderem, um ihr Innenleben zu mobilisieren. Gerade die Glückssuche durch Selbsttranszendenz nehme heute immer mehr zu.

Jedoch wie bewertet der „murrende, kulturphobe“ Steuerzahler nun die Qualität von Kultur? Zitat Schulze: „Alles, was zur Sphäre von Glück zugehört, entzieht sich ab einem gewissen Niveau einer intersubjektiv verbindlichen Qualitätsbestimmung.“ Hier sieht Schulze ein Argumentationsloch klaffen, das unbedingt überbrückt werden müsse und nicht ausgeklammert werden dürfe. Die Handlungsform der Selbsttranszendenz könne beispielsweise durch die drei Kategorien ‚erkunden‘, ‚bewohnen‘ und ‚mitspielen‘ differenziert werden.

Schussendlich; dem Steuerzahler dem Kultur völlig gleichgültig ist, könnten noch folgende Argumente hinzugefügt werden: Erstens: Jeder Staatsbürger trägt Lasten von Fremden, profitiert aber wiederum von den Zahlungen anderer, die selbst nichts davon haben (der „metaphysische Schadensausgleich“ nach Thomas Pynchon). Zweitens: Kollektivgüter müssen gepflegt werden. Es existiert ein ausgeprägtes europäisches kollektives Gefühl für den Wert des öffentlichen Raumes. Und drittens: Nur Kunst vermag das menschliche Potenzial zu steigern und damit früher oder später auch Desinteressierte zu erfassen. – Überhaupt: Wenn alles nichts helfe, schließt Gerhard Schulze mit einem Augenzwinkern, so bliebe immer noch das Argument, dass es auch einem völlig kunstabgewandten Menschen in einem kultivierten Milieu besser ginge – er also glücklicher sei – als in einem barbarischen.

Dr. Eleonora Belfiore, Assistenzprofessorin am Zentrum für kulturpolitische Studien der Universität Warwick, England, berichtet in ihrem Referat „Über

die Zweckdienlichkeit hinaus: Eine Kritik der politischen Instrumentalisierung der Kultur“ über ihre Erkenntnisse bei der Erforschung der stark instrumentalisierten britischen Kulturförderpolitik: Aufgrund der ‚vermeintlichen‘ Krise des Wohlfahrtsstaates, verbunden mit einer Kürzung von Finanzmitteln und aufgrund der Schwierigkeit der Begründung von Kulturförderentscheidungen im Zusammenhang mit einem zunehmend postmodernen Kulturverständnis, verfolgte die britische Kulturförderung eine Strategie der „politischen Anbindung“ (Gray 2002) – der Anbindung an ökonomische und soziale Agenden. Damit einhergehend wurden zunehmend rationalistisch-ökonomische Evaluationsmethoden eingesetzt. Aus der Strategie der Anbindung entstand in Folge eine paradoxe Situation: Kultur wird nur gefördert, wenn sie in Zahlen und Fakten ausgedrückt wird, doch gleichzeitig besteht unter den Entscheidern Zweifel an der methodischen Nachweisbarkeit von kultureller Evidenz. Die Kultur hilft sich in dieser Situation selbst mit pragmatischer Schönrechnerei. Belfiore zitiert hierzu den ehemaligen britischen Kulturminister Smith, der nach seiner Amtszeit schilderte, wie er die Bedürfnisse der Entscheider offensiv mit Zahlen und Fakten befriedigte, um für mehr Gelder zu werben; im Wissen, dass „... diese Daten nicht die ganze Geschichte erzählen und zum Verständnis des wahren Werts von Kunst und Kultur ... ausreichen“. Infolge werden die negativen Auswirkungen der Kulturförderung systematisch ausgeblendet.

Belfiore konstatiert dennoch einen Erfolg in der Legitimation von Kultur durch Instrumentalisierung, denn sie ermögliche die Anbindung an andere Politikbereiche und erschließe dadurch zusätzliche Ressourcen. Neuere Versuche, die „intrinsischen“ Werte der Kultur wieder ins Spiel zu bringen, seien letztlich gescheitert und führten lediglich zu einer Herausbildung der Dichotomie „instrumentelle“ versus „intrinsische“ Werte der Kultur. Diese Diskussion biete keinen alternativen Ansatz für Legitimierung von Kultur, sondern mache lediglich den Mangel an entsprechenden Wir-



kungsmechanismen evident. Belfiore sieht eine Schwierigkeit, den Wert von Kunst und Kultur so auszudrücken und zu operationalisieren, dass er als Richtschnur für die Politikgestaltung verwendet werden könne.

Zum weiteren Voranbringen der stockenden Diskussion empfiehlt Belfiore erstens, zu einer realistischeren Einschätzung der evidenzbasierten Politikgestaltung zu gelangen, und sich des ideologischen Charakters der Politikgestaltung bewusst zu werden. Zweitens müsse Akzeptanz darüber erwachsen, dass in der politisch-ideologischen Diskussion über die Funktion von Kunst und Kultur in der Gesellschaft nicht immer ein politischer Konsens erzielt werden könne. Belfiore weist in diesem Zusammenhang auf ihre historischen Untersuchungen hin, die zeigen, dass die Debatten um Instrumentalisierung und den Wert der Kultur bereits Jahrtausende alt sind. Drittens fordert Belfiore mehr Offenheit und Ehrlichkeit in der politischen Arena und damit die Möglichkeit, auch negative Auswirkungen von Kultur zu diskutieren. – Kunst könne eben nicht immer nur glücklich machen.

Michael Söndermann, *Büro für Kulturwirtschaft*, Köln, formuliert in seinem Referat „Argumente, zu mehr Geld zu kommen“ acht Thesen zur Verteidigung des Begriffes Kultur- und Kreativwirtschaft. Erstens: Die drei Sektoren öffentliche Hand, Zivilgesellschaft und Kulturwirtschaft können ohne einander nicht existieren. Zweitens: Es ist unabdingbar, dass der Begriff „Kultur“ fest im Verständnis der Kultur- und Kreativwirtschaft verankert ist. Drittens: Es braucht eine Kulturwirtschaftspolitik, die hilft, die Kultur- und Kreativwirtschaft regional zu verankern. Viertens: Die Künstler-, Kultur- und Kreativberufe müssen gefördert werden. Fünftens: Der öffentliche und der private Kultursektor müssen klar voneinander getrennt betrachtet werden. Sechstens: Auch in der Kultur- und Kreativwirtschaft entstehen hochwertige Kulturgüter, die von der Kulturförderung wahrgenommen werden müssen. Siebtens: Die Kultur- und Kreativwirtschaft kann nur in einem

Tandem aus Kultur- und Wirtschaftspolitik befördert werden. Und achtens: Die Förderung muss an die kleinen Selbständigen und Freelancer herankommen, denn sie tragen in Zukunft die Kultur- und Kreativwirtschaft. – Nicht nur die öffentliche Kulturförderung muss sich legitimieren. Auch die Kultur- und Kreativwirtschaft, denn sie ist ein Teil des gesamten Kultursektors.

Dr. Pierre Keller, Direktor der kantonalen *Kunsthochschule Lausanne, ECAL*, hebt in seinem Referat „Reflexionen eines Praktikers“ anhand zahlreicher, überzeugend schöner, künstlerisch hochwertiger Beispiele das Innovationspotenzial hervor, das eine enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft im künstlerischen Produktionsprozess im Bereich des Designs freisetzt: Möbelproduzenten, Keramik- und Sportartikelhersteller produzieren und verkaufen Sondereditionen der jungen Designkünstler und die *Kunsthochschule Lausanne* organisiert Ausstellungen der in Kooperation hergestellten Produkte – Kunst macht glücklich, auch mit weniger öffentlicher Förderung.

Corinna Carduff, *Zürcher Hochschule der Künste*, betont in ihrem Referat „Wozu Kunst? – Zur Funktion und Förderung der Künste heute“ die Rückkehr der genuinen Funktion von Kunst: ihre Wirkung auf die Sinne. Postmoderne Utopisten sprechen von der Auflösung der Kunst in einer kulturalisierten Welt. Heute erkennbare Auflösungserscheinungen sind die Hybridisierung von Genres und Disziplinen, die Durchlässigkeit von high und low Culture, ein Verschwinden der klassischen Kunstkritik, die Auflösung des traditionellen Künstlerbildes. Beobachtbar ist auch das Zurücktreten der Kunst als Gegenpol und Kritiker der Gesellschaft, denn Kunst sieht sich heute immer mehr als Teil der Gesellschaft selbst. Heute setzt sich die Kunst wieder mehr mit ihrer Wirkung auf die Sinne auseinander. Kunst ist gestaltete Wahrnehmung und wirkt bewusstseinsweiternd, intensivierend, wahrnehmungsverändernd. Kunst kann ästhetisch gewonnene Erkenntnisse evozieren, die sich intuitiv und emotional manifestieren, aber auch reflektiv, begrifflich, sprachlich.



Sie schärft Wahrnehmungs- und Erkenntnisfähigkeit. – Die Legitimation von Kunst ergibt sich aus der Kunst selbst; nur sie evoziert eine derartige Wirkung auf die Sinne.

Adrienne Goehler, ehem. Senatorin für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Berlin, betont mit ihrem Referat „Künstler prägen die gesellschaftliche und ökonomische Realität von morgen“ die gesellschaftliche Relevanz des künstlerischen Tuns. Die Politik scheint diese Wirkung in Zeiten der Wirtschafts- und Finanzkrise zu übersehen. Kunst kann aber helfen, in einer Situation, in der die Strukturen klassischer Erwerbsarbeit nicht mehr greifen, neue Handlungsfelder und Handlungskonzepte zu eröffnen: Die Fähigkeit, immer wieder anzufangen, zu experimentieren, auszuprobieren, zu verwerfen, Ambivalenzen auszuhalten, kompetitiv, selbstbestimmt, wechselhaft, projektorientiert, im Netzwerk und in Kombination von Eigenarbeit und bezahlter Arbeit, sind Arbeits- und Denkweisen, von denen andere Handlungsfelder lernen können. Für die Förderpolitik wünscht sich Adrienne Goehler ein Weniger an kurzfristiger, projektorientierter Förderung, mehr Förderung von Kunst an Schulen, mehr Förderung von künstlerischer Arbeit im sozialen Raum, die Förderung neuer gesellschaftlicher Allianzen, mehr Fokus auf Nachhaltigkeit und Ökologie und mehr grenzüberschreitende Kulturförderung. – Kunst kann mehr als glücklich machen, sie kann die gesellschaftlichen Verhältnisse verbessern.

Stéphanie Vanhooydonck, *Bundesamt für Statistik (BFS)*, präsentiert in ihrem Referat „Was die Leute wirklich wollen“ die erste Studie über das Kulturverhalten in der Schweiz seit 20 Jahren. Erfasst wurden die Besuche von kulturellen Einrichtungen und die kulturellen Aktivitäten als Amateur. Vgl. <http://www.bfs.admin.ch> – Diese Studie kann der Kulturförderung als Legitimationsgrundlage für einzelne Schwerpunktsetzungen und für die Legitimierung der Kulturförderung als Ganzes dienen – oder auch schaden?

Jean-Frédéric Jauslin, Direktor des *Bundesamt für Kultur (BAK)*, blickt auf ein reges und im internationalen Vergleich großzügig gefördertes Kulturleben und formuliert in seinem Referat „Eine Plattform für die Kultur“ die Vision einer koordinierten Kulturförderung in der Schweiz. Eine nationale Kulturkonferenz könnte unter Einbezug aller drei Politikebenen Gemeinden und Städte, Kantone, und Bund, zukünftig gemeinsam neue Impulse für die Schweizerische Kulturszene setzen, innovative Projekte ebenenübergreifend organisieren und neue Kulturförderschwerpunkte setzen. Eine verbesserte Koordination zwischen den drei Politikebenen soll zu einem noch effektiveren Einsatz der bestehenden Mittel verhelfen. – Ein weiterer Legitimationsbedarf ist in seinem Vortrag nicht explizit formuliert.

Philip Ursprung, Kunsthistoriker und Professor an der *Universität Zürich*, verweist in seinem Referat „Kairos, der günstige Augenblick (wer zu spät kommt, den bestraft das Leben)“, auf die dynamischen Aspekte und die Bedeutung des „timings“ in der Geschichte der Kunst – und Kulturpolitik. Glückszustände werden erreicht durch das Zusammenspiel verschiedenster Akteure zum richtigen Zeitpunkt. Eine glückliche Kunstpolitik, eine glückliche Kunst und glückliche Menschen hängen untrennbar miteinander zusammen. Ursprung zeigt am Werk des Performancekünstlers Alan Kapprow, wie Kunst mit dem Leben in Verbindung gesetzt wird und er erzählt dabei die persönliche Geschichte, wie künstlerische Interventionen Kapprows bei ihm selbst Augenblicke des Glücks erschuf. – Eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung von Glücksmomenten ist, der Kunst den Rücken freizuhalten, sie nicht zu stören und ihr Raum zu geben.

In zahlreichen Workshops diskutierten die Teilnehmer angeregt mit den Referenten und Referentinnen. Fast schien es, sie seien sich einig, dass der Wert der Kunst wieder stärker als Legitimationsargument für Kulturförderung in den Fokus gerückt werden sollte. Das organisationale Feld der Kulturförderung hat sich also geeinigt;



Legitimation braucht aber die Verständigung des Kulturfördersystems mit seiner Umwelt. Es bleibt zu wünschen übrig, dass die Politik, die Wirtschaft, der Steuerzahler und Bürger und konsequenterweise auch der Künstler selbst den von der Kulturförderung formulierten ‚Glücksfaktor Kunst‘ verstehen, verteidigen und internalisieren werden. ¶

Rückblick

„Wer zahlt für die Kulturarbeit von morgen?“

Ein Beitrag von Anna-Lena Krampe

Als Rahel Savoldelli die Diskussionsrunde des 5. Freitag-Salons im Ballhaus Ost in Berlin betritt, ist sie auch schon fast wieder weg. Schnelle Zeilen an das Publikum, während sie sich schminken lässt, jemand zupft an ihren Haaren, taucht sie in eine Wolke von Parfum, ein Helfer hält ihr das Konzept ihres Vortrags vor die Nase, Savoldelli muss nur noch ablesen. Eilig beschreibt sie die Kulturszene in Deutschland aus Sicht einer Künstlerin und kommt zur immer wieder auftauchenden Frage: Wer bezahlt eigentlich für die Kunst, wenn das Geld fehlt? Neben Rahel Savoldelli diskutierten darüber bei der Veranstaltung der Wochenzeitung „der Freitag“ auch Adrienne Goehler, ehemalige Senatorin für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Berlin und Philip Grassmann, Chefredakteur des Freitag.

Savoldelli brachte mit ihrer Performance zum Auftakt der Veranstaltung das Dilemma um die Finanzierungsmöglichkeiten von Kulturschaffenden auf den Punkt: Um neue Ideen und aufwendige Projekte zu realisieren, reicht das Ersparte oftmals nicht aus. Wer Neues schaffen will, muss auch investieren. Und das ist auch wünschenswert, schließlich soll die Soziokultur in Deutschland blühen. Fehlt aber das Geld zur Investition durch die einzelnen Künstler, greift ihnen zuweilen der Staat mit Fördermitteln unter die Arme – die Kriterien zur Vergabe der staatlichen Fördermittel

sind in der Szene der Kulturschaffenden umstritten, wie Savoldellis Performance deutlich machte.

Seit Januar 2008 stehen aus den Mitteln für Kultur und Medien jährlich bis zu 9,866 Mio. € zur Verfügung. In den Förderrichtlinien heißt es: „Aus dem Hauptstadtkulturfonds werden Einzelprojekte und Veranstaltungen gefördert, die für die Bundeshauptstadt Berlin bedeutsam sind, nationale und internationale Ausstrahlung haben bzw. besonders innovativ sind.“



Foto: Antje Berghäuser

Um in den Kreis der Geförderten aufgenommen zu werden, muss der Künstler einen Antrag stellen, ein möglicherweise förderungswürdiges Projekt wird dann einer genauen Prüfung unterzogen. Diese übernimmt eine Jury aus bis zu sechs Mitgliedern, die für zwei oder drei Jahre bestimmt werden. Bei der Auswahl müssen letztlich immer wieder entscheidende Fragen beantwortet werden: Was zählt als Kunst, was ist innovativ und bereichert die Soziokultur? Viele der Anträge müssen letztlich aus Mangel an finanziellen Mitteln abgelehnt werden, berichtete Goehler.

Eine Alternative zum bisherigen Förderungsmodell stellt nach Meinung der Diskutanten des Freitag-Salons ein bedingungsloses Grundeinkommen für Künstler dar. Dies würde nicht nur die Finanzierung neuer Projekte sichern, sondern auch die Wurzeln des Finanzierungsproblems bekämpfen: Laut Goehler müssen die meisten Kulturschaffenden



den ohne die zusätzliche Förderung ihrer Projekte unter dem Existenzminimum leben. Ein Zustand, da waren sich die Diskutanten einig, der nicht weiter gehalten werden kann und darf. „Die größte Gegenspielerin der Kreativität ist die Existenzangst“, charakterisierte Goehler das Dilemma.

Wenn durch ein bedingungsloses Grundeinkommen zunächst die Existenz jedes Einzelnen gesichert sei, bliebe wieder mehr Freiraum für die Individualität und eine Kunst "für die Gemeinschaft". Ein Vorschlag, der zunächst auf breite Zustimmung im Publikum stieß, dann jedoch schnell weitere Fragen aufkommen ließ. Wie reagiert ein Mensch, dessen Existenz gesichert ist? Macht er aus Leidenschaft an der Kunst weiter wie bisher und freut sich über den Zugewinn an Lebensqualität oder ruht er sich auf seinem gesponserten Leben aus, bleibt die Kunst dabei auf der Strecke?

Sollte es wirklich ein bedingungsloses Grundeinkommen geben, käme es vor allem darauf an, "dass die Kunst dieses Projekt zu ihrem eigenen macht und die Künstler sich fragen: Was können wir für uns selber tun?", appellierte Goehler an die Interessen der Kulturschaffenden. Dabei könne ein bedingungsloses Grundeinkommen aber auch kein Allheilmittel sein, es helfe lediglich eine Basis zu schaffen, auf der jeder Künstler für sich aufbauen müsse.

Ein Zwang zum Kultur-Schaffen ist aber im Rahmen eines bedingungslosen Grundeinkommens wohl nicht möglich, weshalb Publikumsappelle an die Moral zunächst den Schlusspunkt des 5. Freitag-Salons in Berlin bildeten. Nach ihrer Hauruck-Schminkaktion zu Beginn verließ Savoldelli das Podium mit zerzausten Haaren und verschmierem Lippenstift. Die Hilfe der anderen hat sie nicht schöner gemacht, verändert aber allemal. ¶

WEITERE INFORMATIONEN:
www.freitag.de/salon

Kulturmanagement Stellenmarkt

Unser Stellenmarkt ist eine Dienstleistung, die optimal beide Seiten verbindet - die qualifizierten Arbeitskräfte aus allen Tätigkeitsfeldern und Sparten des Kulturmanagements mit den Kulturorganisationen und den Unternehmen in der Kulturwirtschaft.

Ihre Vorteile:

- ✓ Quantität durch die umfangreichste Auswahl an Stellenangeboten für Kulturmanager im deutschsprachigen Raum
- ✓ Verlässlichkeit durch von den Stellenanbietern autorisierte und durch die Redaktion bearbeitete Anzeigen
- ✓ Schnelligkeit durch laufende, fast tägliche Aktualisierung
- ✓ Zeit- und Kostenvorteile durch Wegfall der mühevollen Suche in anderen Print- und Onlinemedien

Informieren Sie sich jetzt:

<http://abo.kulturmanagement.net>



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Paul-Schneider-Str. 17 · D-99423 Weimar
(ab 15.5.2010: Amalienstr. 15, D-99423 Weimar)

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 19.250

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net