



Kultur weiter denken

Kultur

politisch!

Wie wirkt sich deutsche Kulturpolitik im Kulturbetrieb aus? Wir fragen nach und stellen fest: ganz unterschiedlich.

Schwerpunkt ab Seite 12s



Werden Sie zum Kulturpolitiker!

Vielleicht kennen Sie unsere neue Interviewreihe „Kultur politisch“ und haben bereits das ein oder andere Gespräch gelesen. Wir wollen damit, mal genauer schauen, wer die AkteurInnen der deutschen Kulturpolitik so sind. Wer gestaltet Kulturpolitik? Gibt es kulturpolitische Strategien? Wie tickt Kulturpolitik in der Stadt, in den Kommunen, im Land, im Bund? Wer versucht, diese zu beeinflussen? Nun waren es bisher so spannende Beiträge, dass wir entschieden haben, dass das Thema Kulturpolitik doch einen eigenen Schwerpunkt verdient hat. Wir hatten diese Reihe also ins Leben gerufen, um den Kulturschaffenden mehr Einblick in das System und die kleinen Rädchen, an denen sie vielleicht selber schrauben können, zu verschaffen. Und nun liegt eine weitere Frage nahe: Wie wirkt sich Kulturpolitik und Politik im realen Arbeitsalltag des Kulturbetriebs – abseites der jährlichen Haushaltsverhandlungen – aus? Und die Auswirkungen sind beachtlicher als es wahrscheinlich der eine oder andere Kulturschaffende wahr haben möchte. Bei den Gesprächen, die wir für diese Ausgabe geführt haben, wurde mehr als deutlich: Kulturschaffende dürfen sich nicht immer nur auf ihre Kulturpolitiker berufen, denn diese sind eine aussterbende Zunft. Nein, Kulturschaffende müssen dringender denn je, ihre eigenen Kulturpolitiker werden. Kunst und Kultur wird in Zukunft eine beträchtliche Rolle zu kommen, das wissen alle. Und das ist unser Pfund, um selbstbewusst in die Politik für Kunst und Kultur einzugreifen!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 04** Rundschau
- 05** Lesetipps: Selfies in der Theaterloge von Rainer Glaap
- 39** Meine Arbeitswelt: Christian Strasser, Direktor des MuseumsQuartier Wien
- 47** Impressum

Schwerpunkt: Kultur politisch

- 12** Die Zeichen der Zeit nicht erkannt – Ein Interview mit Wolfgang Schneider
- 19** Ein Scheck wäre mit lieber – Ein Interview mit Wolfgang Bordel
- 25** Ein offener Diskurs funktioniert – Ein Interview mit Beat Fehlmann
- 29** Kultur ist nur gemeinsam stark – Ein Interview mit Jonas Zipf
- 35** Höchsten Ansprüchen gerecht werden – Ein Interview mit Christoph Lieben-Seutter

... weiter denken

- 06** Kultur theoretisch und praktisch ... Weiterbildung wird essenziell: Interview mit Holger Simon
- 40** Kultur wissenschaftlich ... Die Bürger und die Kultur – von Karl-Heinz Reuband



Ein Scheck wäre mir lieber **19**



Meine Arbeitswelt **39**

BUCHREZENSION

Neue Wege in der Kulturkommunikation

Viele Kulturmanager denken bei dem Begriff Kulturkommunikation vermutlich als erstes an Informationen und Gesprächsangebote an die Besucher. Aber auch die Kommunikation mit Sponsoren fällt darunter. Aus dieser Perspektive nähert sich eine neue Studie dem Thema.

von **Christina Holst**

http://bit.ly/Rez_neue_Wege_Kulturkomm

ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

**Erwartungen der Generation Y an Kultur-Arbeitgeber**

Der Arbeitsmarkt Kultur entwickelt sich zu einem war for talents. Zugleich ist die Perspektive der MitarbeiterInnen eine große Forschungslücke. Um diese zu schließen, fragte eine Studie nach der Bewertung der Arbeitgeber unter ArbeitnehmerInnen im Kulturmanagement.

von **Katrin Waldeck**

http://bit.ly/Studie_Arbeitgeberattraktivität_Kultur

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KulturManagementNet
@kmmweimar Folgen

Seid ihr noch auf der Suche nach passender Urlaubslektüre? Dann schaut doch mal unsere aktuellen Rezensionsexemplare durch und schreibt uns, welches Buch ihr warum rezensieren möchtet: bit.ly/2JyGypK

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

NEU AB SOFORT:

Kostenlose Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

FÜHRUNG

Der richtige Durchblick bei den Kultur-Betrieben Burgenland

Wolfgang Kuzmits ist Geschäftsführer der Kultur-Betriebe Burgenland und stets auf der Suche nach neuen Modellen, um die Kultur neu aufzusetzen. Im Interview berichtet er, wie er über Leadership denkt, bei Herausforderungen Entscheidungen trifft und seine MitarbeiterInnen in den Schaffensprozess einbezieht.

Interview von Martina Brunner

http://bit.ly/KBB_Leadership

ARTS MANAGEMENT QUARTERLY

Issue No 129 „Cultural Inequalities“ published

The new issue of Arts Management Quarterly illustrates the role of arts managers as intercultural brokers and helps them to meet current challenges. We hope that it will inspire new open and fruitful discussions and cooperation and help you to create your own narratives for more equality in international arts management.

<http://bit.ly/AMQuarterly129>

Selfies in der Theaterloge

Theater-Lexicon

*Theoretisch-practisches Handbuch für Vorstände,
Mitglieder und Freunde deutschen Theaters,
Düringer u. Barthels, Leipzig, 1841*

Ein wunderbarer Exkurs in die Vergangenheit. Neben der Kunst wird ausführlich auf Abonnement, Kasse und Verwaltung eingegangen. Karten wurden beim Direktor zuhause abgeholt oder vom Theaterdiener gebracht. Für auswärtige Gäste gab es die Fremdenloge, damit auch Gäste auf der Durchreise eine Chance auf einen Besuch hatten. Auch Günstlingswirtschaft, die übermäßige Ausgabe von Freikarten und der Schwarzmarkt mussten seinerzeit schon bekämpft werden; letzterer durch den täglichen Wechsel der Logendiener.

Fill every seat every week

*Magnus Still,
<https://stillart.com/>*

Die jährlich erscheinende Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins zeigt es vermeintlich glasklar: das Abo stirbt. Seit 1966 sinkt die Kurve, 2015/16 wurde mit 16,8 Prozent der niedrigste Stand erreicht. Ein Mann hält dagegen: Magnus Still, ehemaliger Intendant eines finnischen Orchesters. Mit konsequentem Direktmarketing per Post hat er so manchem Orchester zu ausverkauften Abo-Serien verholfen, zuletzt dem Düsseldorfer Tonhallen-Orchester mit 3.000 und dem Göteborg Symphonie Orchester mit mehr als 950 neuen Abonnements.

medium.com/@AubreyBergauer

*Aubrey Bergauer,
Executive Director des
California Symphony Orchestra*

In ihrer Orchestra X Studie hat sie untersucht, warum die Silicon Valley-Millennials und Gen-X kaum oder gar nicht symphonische Konzerte besuchten. Ergebnis: die Infos passten nicht auf die Zielgruppen, ebenso wenig die Regeln für den Besuch. Jetzt verlinkt sie Komponisten und Werke mit Wikipedia und liefert eine Spotify-Playlist für die komplette Saison. Selfies und mitgebrachte Drinks sind im Saal erlaubt. Neuzugänge überwiegen deutlich die Abgänge. Und Selfies werden nur vor oder nach dem Konzert gemacht – beim Zuhören sitzen alle ganz still und nippen an ihren Drinks.



Rainer Glaap verantwortet bei EVENTIM das Produkt-Marketing für die Ticketing-Lösung EVENTIM.Inhouse. Er unterrichtet, hält Vorträge (zuletzt über Publikum bei „theater und netz“) und schreibt (zuletzt „Es guckt wieder kein Schwein“ über die Nicht-Nutzung von Social Media, in der Deutschen Bühne 5/2018)

Das Berufsbild des Kunsthistorikers wandelt sich nachhaltig. Die Ansprüche werden facettenreich und das bedarf ein Umdenken sowohl in den Ausbildungsstätten als auch bei den Arbeitgebern. Wir unterhalten uns mit Prof. Dr. Holger Simon, der sein Know-how zur Weiterbildung und zu Gründungen von Geisteswissenschaftlern in den Verband Deutscher Kunsthistoriker einbringt.

Weiterbildung wird essenziell

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Prof. Dr. Simon, der Kulturbetrieb wandelt sich stetig. Wie gestaltet sich dabei aktuell das Berufsbild von KunsthistorikerInnen?

Das Berufsbild KunsthistorikerIn hat eine immense Breite an Tätigkeitsfeldern und diese wandeln sich ebenso stetig, wie es der Kulturbetrieb tut. Das beginnt mit der Arbeit als WissenschaftlerIn, als MitarbeiterIn im Museum, in der Denkmalpflege usw. und dehnt sich weiter in den sehr umfassenden Bereich der freiberuflich tätigen KunsthistorikerInnen aus. Alle Bereiche haben für sich sehr unterschiedliche Anforderungsprofile. In den deutschen Kulturbetrieben herrscht dagegen ein sehr klassisches Bild von KunsthistorikerInnen und deren Tätigkeiten. Das können Sie etwa an den Stellenausschreibungen im musealen Bereich beobachten. Da wird das sehr klassische Studium der Kunstgeschichte inklusive Promotion selbstverständlich erwartet, obwohl das Arbeitsfeld sich extrem diversifiziert hat und eine Vielzahl an neuen Aufgaben hinzu gekommen ist, die nicht originär an das Kunstgeschichtsstudium gebunden sind. Quereinsteiger gibt es noch sehr selten. Bei unseren europäischen Nachbarn, wie etwas in den Niederlanden, gibt es ein sehr viel durchmischteres Bild.

Wie haben sich bei diesem Wandel die Ansprüche an angestellte KunsthistorikerInnen verändert?

Wenn man die Arbeit in den Wissenschaften außen vorlässt, kann man sehr deutliche Veränderungen gerade im Bereich Museum und Denkmalpflege sehen: Die Aufgaben sind vielfältiger geworden. Es geht nicht mehr ausschließlich um inhaltliche Konzeptionen von Ausstellungen, sondern um

komplexes Projektmanagement, um umfangreiches Wissen zu Finanzierungsmöglichkeiten und Drittmittelanträgen, um professionelles Know-how zum Marketing und zu Themen der Digitalisierung. Die wachsenden Aufgaben am Arbeitsplatz sind ein Phänomen der heute sich sehr schnell verändernden Umwelt und es betrifft alle Berufsfelder. Das bedeutet, dass sich Arbeit und das Arbeitsumfeld verändern muss – auch im Museum. Es ist ein sehr aktuelles Thema und die Zukunft der Arbeit wird zur Zeit auf Kongressen, Tagungen und in der Politik diskutiert. Ein zentraler Punkt ist dabei, das wir heute noch nicht wissen können, welche Fähigkeiten und welches Wissen wir in 10 Jahren benötigen. Folglich wird der Fort- und Weiterbildung eine besondere Aufgabe zu kommen.

Nehmen wir einmal die großen Leuchttürme mit ihrer relativ guten „Ausstattung“ raus und blicken auf den Großteil der deutschen Museen in Klein- oder Mittelstädten, bei denen wir häufig von drei bis fünf Angestellten sprechen: Wird hier nicht die eierlegende Wollmilchsau erwartet bei den Ansprüchen die Sie schildern? Es sind ja immer noch Kunsthistoriker. Sind diese dafür überhaupt ausgebildet?

Das ist die zentrale Frage, die Sie hier stellen. Als KunsthistorikerIn muss man heute ein Museum managen können. Die hauptsächlich wissenschaftlich arbeitenden MuseumsdirektorInnen gehören der Vergangenheit an. Und ja, dafür sind und werden die meisten KunsthistorikerInnen nicht ausgebildet. Man hat nun zwei Möglichkeiten. Zum einen kann diskutiert werden, ob man auf der Seite der Institution die Ansprüche verändert und etwa eine Doppelspitze mit ausgebildeten BetriebswirtInnen einsetzt. Oder man muss Management und Kulturmanagement in Museen nachhaltiger zum Thema machen. Aber bleiben wir realistisch, es wird auf die zweite dieser beiden Lösungen hinauslaufen müssen. Das bedeutet auch, dass KunsthistorikerInnen an einer wie auch immer gearteten unternehmerischen Zusatzausbildung nicht vorbei kommen werden. Bei diesen Diskussionen wird die sicher größte Hürde sein, solche dringend notwendigen Themen im Curriculum des Kunstgeschichtsstudium aufzunehmen. Seminarangebote zu unternehmerischem Denken und Handeln sind eine absolute Seltenheit. Es wird also eher eine Aufgabe der Weiterbildung während des Angestelltenverhältnisses sein und muss von den Institutionen, die dieses Wissen benötigen, unterstützt werden.

Findet das aber aktuell in den betreffenden Institutionen statt?

Wenn überhaupt, viel zu selten. Die Forderung nach Weiterbildung wird von der Kulturpolitik gestellt werden müssen. Sie ist es aber auch, die mit ausreichenden Mitteln, die Möglichkeiten dazu schaffen muss. Aktuell ist es doch

so, dass klassisch ausgebildete KunsthistorikerInnen z.B. Leitung der Kommunikationsabteilung werden und dies in den Museen als Marketing verstanden wird. Marketing ist aber mehr als Kommunikation und greift weit in die kundenorientierte Produktentwicklung hinein. Das haben KunsthistorikerInnen aber schlicht nicht gelernt. Und ob das vom Management überhaupt gewünscht wird, steht nochmals auf einem ganz anderen Blatt. Aber solche unternehmerischen Aufgaben werden ein großes Thema der Zukunft werden.

Aber ist es realistisch, dass sich dieses Verständnis in der Kunstgeschichtsausbildung etabliert? Bisher gibt es doch, wenn überhaupt, eine eher geringe Einsicht dahingehend. Sitzen die Professoren bzw. die Lehre das Thema Kulturmanagement aus?

Hm, da sprechen sie ein Thema an ... Universitäten sind in diesem Zusammenhang die sich am langsamsten verändernden Institutionen. Das muss man leider so deutlich sagen. Ich möchte ihnen nicht unterstellen, dass sie es bewusst aussitzen. Die Veränderungswilligkeit ist allerdings eher gering. Die Institute stehen unter dem Druck, Spitzenforschung zu liefern. Sie verstehen sich – vor allem im Bereich der Geisteswissenschaften – nicht als Einrichtungen zur Berufsausbildung. Sie bilden WissenschaftlerInnen aus. Es gibt natürlich wenige Universitäten, die neben Forschung und Lehre die Entwicklung der dritten Säule Transfer ernst nehmen und hier eine Schnittstelle zu den Berufen erkennen. Das dringt aber noch nicht in das konkrete Seminarangebot für KunsthistorikerInnen, also als „verpflichtendes“ Element in die Curricula, vor. Nein, es wird ein Thema der berufsbegleitenden Weiterbildung sein. Und das lebenslange Lernen gewinnt hier eine neue Aktualität.

Im Kulturbetrieb kennt man aber so einige MuseumsdirektorInnen, die mit einem Handwischen Marketing zu einem Klacks erklären. Sind betriebswissenschaftliche Aspekte nicht doch eher verpönt bzw. werden in ihren Möglichkeiten nicht ernst genommen?

In Deutschland herrscht durchaus die Vorstellung, dass man als KunsthistorikerIn, ArchäologeIn oder HistorikerIn wissenschaftlich ausgebildet ist und nun auch Wissenschaft betreiben muss und dies auch möchte. Zu einem Problem wird das, wenn man auf die Aufgaben eines Museums blickt. Diese sind nicht nur wissenschaftliche Einrichtungen, sie sind vermittelnde Institutionen. Und dieser Vermittlungsaspekt steht aktuell sicher nicht auf dem gleichen Rang wie die Wissenschaft und wird immer noch eher stiefmütterlich behandelt. Das kann man sicherlich mit der romantischen Definition erklären, die das Museum als Musentempel verstanden hat und die bis heute besonders in Deutschland nachwirkt. Zu entschuldigen ist es damit sicher

nicht. Vor allem im internationalen Vergleich stehen die deutschen Einrichtungen bei diesen Themen noch weit hinten. Hier wird sich vieles ändern müssen. Aber dennoch will ich betonen, dass es viele Beispiele in Deutschland gibt, die den Weg schon aufzeigen. Aber es sind noch zu wenige.

Die Ansprüche wandeln sich, KunsthistorikerInnen sollen Wissenschaftler, Vermittler, Marketer, Social Media Manager, Verwalter sein... aber kann man wirklich professionelles Know-how in all den bisher erwähnten Bereichen in Personalunion erwarten?

Das ist aber doch eine Frage der Museumsgröße. Wenn man ein Museum mit 200 MitarbeiterInnen hat, dann kann man sich für diese Aufgaben Spezialisten in den dazu passenden Fachabteilungen ausbauen. Aber der Großteil der rund 6.600 deutschen Museen hat nur drei bis fünf Mitarbeiter. Und hier werden eben Allrounder gebraucht. Nochmals: Entweder es verändert sich die Institution oder es muss sich das Berufsbild wandeln. Wir brauchen ein Konzept für die Ausbildung zu einem erweiterten Berufsbild, das neben den klassischen auch neue unternehmerische Inhalte aufnimmt. Schauen Sie doch in die wirklich erfolgreichen Institutionen. Hier finden Sie in den meisten Fällen eine Leitungsperson, die eine facettenreiche Ausbildung hatte und nicht nur Kunstgeschichte.

..... Anzeige

**WIR FINDEN DAS PERSONAL,
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.**

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE

Aber solche Besetzungen sind allerdings eher selten. Blickt man in die Besetzungskommissionen sitzen dort auch eher diejenigen, die ein klassisches Berufsbild vertreten und so werden die Leitungsposten sehr klassisch besetzt.

Das scheint so zu sein. Aber all das, was wir gerade angesprochen haben, wird sich sehr langsam verändern und das deshalb, weil Museen aktuell noch nicht dem nachhaltigen Druck ausgesetzt sind, etwas zu ändern. Blicken Sie in den Theaterbereich, dort sieht es schon ganz anders aus. Hier herrscht ein immenser Veränderungsdruck. Nur man darf nicht glauben, dass der auf die Museen nicht zukommen wird. Er wird kommen und vor allem die kleineren und mittelgroßen Einrichtungen betreffen.

Museen sollen nun auch noch zu sogenannten Dritten Orten werden, sie sollen Integration und Teilhabe für jeden ermöglichen. Aufgaben, für die noch gar nicht definiert ist, was dafür benötigt wird.

Das wird der Veränderungsdruck sein, der zu erwarten ist. Und sollen Museen diese Aufgaben erfüllen, müssen sie besser ausgestattet werden. Da geht kein Weg vorbei. Aber ein anderer Aspekt ist hier viel spannender: Das Thema der Dritten Orte kommt aus den Museen selbst, sie haben erkannt, dass sie diese Räume sein können. Die Politik hat sich lediglich dieses Begriffs für ihre eigenen strategischen Gedanken bedient. Daran sieht man, wie viel Ideen- und Innovationskraft in Museen existiert, diese muss nur kanalisiert und professionalisiert werden. Und wenn das gelingt, dann gehen Museen in die richtige Richtung für eine nachhaltige Zukunft.

Aber müssten dafür die Museen nicht mehr Kulturpolitik machen, um eben für solche Aufgaben und Themen mehr Ressourcen zu bekommen?

Diejenigen, die solche Veränderung vorantreiben, wie in Frankfurt, Mannheim und Hamburg, argumentieren gegenüber der Politik sehr selbstbewusst. Das liegt natürlich auch daran, dass sie ihr Potenzial erkannt haben und es als gewichtiges Argument nutzen. In diesem Sinne sind sie sicher ihre eigenen Kulturpolitiker. Das könnte in der Breite mehr genutzt werden. Aber um kulturpolitisch aktiv zu werden, muss man die Ressourcen haben. Die Entwicklung hin zu befristeten Verträgen ist bei all unseren besprochenen Themen eine fatale Entwicklung. Denn so geht nicht nur Wissen verloren, sondern auch Stabilität und Planungssicherheit, die dafür so wichtig sind. Das ist eine große Aufgabe unseres Verbandes hier in der Politik und Öffentlichkeit Aufmerksamkeit und Sensibilität für diese Themen zu entwickeln.

In der Juli-Ausgabe des Magazins des Kultur Management Network unterhalten wir uns mit Prof. Dr. Holger Simon über den wachsenden Bereich der Selbstständigkeit bei KunsthistorikerInnen.



Prof. Dr. Holger Simon ist geschäftsführender Gesellschafter der Pausanio GmbH & Co. KG und Direktor der Pausanio Akademie für Cultural Entrepreneurship (www.pausanio-akademie.de) Der habilitierte Kunsthistoriker ist außerplanmäßiger Professor an der Universität Köln und gründete diverse Internetprojekte wie z.B. www.prometheus-bildarchiv.de, www.historischesarchivkoeln.de und www.audioguideportal.de.

Anzeige

les enfants terribles

Schule für gutes neues Arbeiten

**Für alle, die Arbeit gut und
neu gestalten wollen.**

www.enfants-terribles.org

Kulturpolitik wird von vielen Seiten betrieben. Aber wird sie das auch von der Kulturpolitik selbst? Wir unterhalten uns mit Prof. Dr. Wolfgang Schneider vom Institut für Kulturpolitik in Hildesheim darüber, was kulturpolitische AkteurInnen in den letzten Jahrzehnten erreicht haben – und was nicht.

Die Zeichen der Zeit nicht erkannt!

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Herr Prof. Dr. Schneider, gestaltet Kulturpolitik noch? Und wie? Und wer?

Es gilt die normative Kraft des Faktischen; denn Kulturpolitik ist geprägt von den Institutionen, zum Beispiel von den Museen, Theatern, Kunsthochschulen, Bibliotheken, Opernhäusern und Konzertsälen, von den schulischen und außerschulischen Infrastrukturen. Das ist einerseits schön, andererseits nicht unproblematisch! Wir können stolz sein auf unsere Kulturlandschaft mit all seinen Betrieben, die ja zum Teil schon als materielle und immaterielle Weltkultur deklariert wurde. Quantitativ sind wir in Deutschland Weltmeister der kulturpolitischen Institutionalisierung. Das wirft aber auch die Frage auf, was haben die Menschen davon? Nicht einmal die Hälfte der Bevölkerung soll diese öffentlich geförderten Einrichtungen besuchen, zumeist repräsentieren sie wie in den größeren Städten die bürgerliche Kultur und auch die, die in der Kulturarbeit tätig sind, sind nicht immer auskömmlich ausgestattet – von prekären Arbeitsverhältnissen und von Altersarmut der Kulturschaffenden ist die Rede. Über Gestaltung kann man also nur sehr differenziert sprechen. Zumal wichtige kulturpolitische Entwicklungen aus der Zivilgesellschaft erkämpft wurden: Die Soziokultur, die freien Darstellenden Künste, die Kunstvereine und viele andere – heute selbstverständliche – Erscheinungsformen in unserer Kulturlandschaft. Da haben sich doch durch kulturpolitische Selbstermächtigung Parallelwelten entwickelt, die dann nach und nach auch öffentliche Förderung erfahren durften. Gestaltung geht anders. Zu einem Modell in der Kulturpolitik

zur Konzeptionierung in der Kulturlandschaft ist das Instrument der Kulturentwicklungsplanung geworden, das nicht nur die Stärken und Schwächen evaluiert und daraus Managementpläne entstehen lässt, sondern vor allem auf ein Forum der AkteurInnen setzt, bei dem KünstlerInnen und KulturpolitikerInnen, KulturmanagerInnen und Kulturlobbyisten zusammenkommen, um gemeinsam Perspektiven zu verabreden. Das Mindeste ist dann ein Leitbild Kultur für Stadt und ländlichen Raum, das Beste die kulturpolitische Gestaltung von konzertierten Aktionen.

Kunst und Kultur nehmen im Rahmen neuer gesellschaftlicher Entwicklungen eine besondere Rolle ein. Wie reagiert Kulturpolitik, wie sollte sie agieren?

Kulturpolitik hat über Jahrzehnte die Zeichen der Zeit nicht erkannt! Das ist Fakt, wenn es um Diversität geht, um internationale Beziehungen, um nachhaltige Entwicklungen oder um die ökologische Dimension. Zwar haben Künstler wie Seismografen immer wieder Prozesse der Transformation zum Gegenstand ihrer Werke und ihres Wirkens gemacht, aber das hatte zumeist nicht zur Folge, dass das auf die kulturpolitische Agenda kam. Das System überlebte viele gesellschaftliche Veränderungen, Strukturen werden nicht angepasst und ein Agieren wird sogar abgelehnt, weil es ja die Freiheit der Kunst beeinträchtigen könnte. Das ist richtig, wenn es um Inhalte geht, das ist falsch, wenn es darum geht, die Herausforderungen in Produktion, Distribution und Rezeption zu meistern. Auch das Kulturmanagement hat über Jahre sich gerne als Reparaturbetrieb von der Kulturpolitik vereinnahmen lassen, bis ein paar beherzte Kollegen mit einem „Kulturinfarkt“ polemisierten, im Grunde aber auch ihre eigene Zunft wieder auf grundsätzliche Überlegungen zurückführten. Forschungen in Hildesheim sind allesamt auf ein Agieren von Kulturpolitik ausgerichtet und da wagen wir uns gerne auch mit Handlungsempfehlungen aus dem Elfenbeinturm der Wissenschaften. Das wird nicht von allen goutiert, die Scientific Community verharret beim Erkenntnisgewinn und lässt die Politik es richten. Aber auch Verantwortliche in den Kulturbetrieben sind nicht immer mit den Hinweisen aus den Forschungen zufrieden. Sie lassen sich gerne evaluieren und beraten, aber angesprochen auf die Konsequenzen sind sie sehr sensibel, wenn ihnen Vorschläge zur kulturpolitischen Reform nicht in den Kram passen.

Zehn Jahre nach dem Schlussbericht der Enquête-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestags, bei der Sie als Sachverständi-

ges Mitglied mitgewirkt haben, gilt es Bilanz zu ziehen. Waren Bestandsaufnahme und Handlungsempfehlungen erfolgreich?

Festzuhalten ist, dass die 500 Seiten mit 500 Handlungsempfehlungen weiterhin als Referenzquelle für Kulturpolitik erhalten kann. Das war nicht abzusehen; denn die Länder machen dem Bund nach wie vor das Politikfeld streitig und die organisierte Kulturlandschaft blickt ganz oft nur auf jene Segmente, die für das jeweilige Spielfeld von Bedeutung sind. Aber es ging ja erstmals um eine Gesamtbetrachtung, mit dem roten Faden einer kooperativen Kulturpolitik, mit dem Anspruch, das Selbstbewusstsein der Akteure zu stärken und mit dem klaren Ziel, Kulturpolitik nicht weiterhin in der Theorie, sondern vor allem in der Praxis als Gesellschaftspolitik zu verstehen. Als Berichterstatter für das Kapitel Kulturelle Bildung bin ich selbstverständlich nach wie vor erfreut, wie die Kulturpolitik sich dieses Arbeitsbereiches angenommen hat. Die Zeit war reif für eine umfassende ästhetische Erziehung, wir mussten nur zusammenschreiben, was in einigen wenigen Kommunen auf den Weg gebracht wurde, was sich in Theatern und Museen – zwar immer noch mehr am Rande, aber immerhin – bewegt hat, was in der Jugendpolitik schon gefördert und in der Bildungspolitik immer mal wieder initiiert wurde. Mittlerweile gibt es tatsächlich unzählige(!) Projekte, ein paar Programme. Es fehlt noch das Gesamtkonzept und das klare Bekenntnis nach den Sonntagsreden zur Finanzierung des Alltagshandelns: Preise und Wettbewerbe zur Kulturellen Bildung sind hinzugekommen, meine Vorschläge sowohl einer Bundeszentrale für Kulturelle Bildung, die Aufgaben eines Netzwerks übernimmt und bei der Schaffung von nachhaltigen Strukturen behilflich sein kann, als auch eines Lernbereichs Kulturelle Bildung in allen Schulformen, Klassen und Curricula, fanden leider keine Mehrheit sind aber immerhin – der Demokratie sei Dank – als Minderheitenvoten Teil des Berichts.

Kulturpolitik ist Ländersache; Tatsache aber ist, der Bund beteiligt sich immer mehr an der Kulturförderung. Wie beobachten und beurteilen Sie diese Entwicklung?

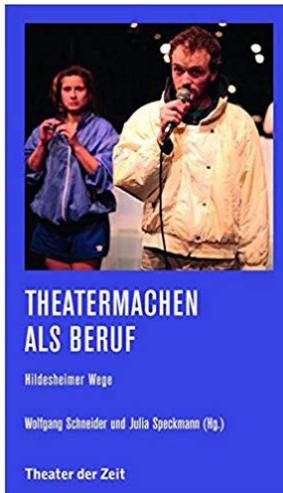
Als ich in meiner Antrittsvorlesung 1998 davon gesprochen habe, die erwiesenermaßen existierende Kulturpolitik des Bundes in einem Ministerium zu bündeln, erntete ich bei meiner niedersächsischen Kulturministerin, die mich gerade berufen hatte, und bei ihrer Kulturabteilungsleiterin nur Kopfschütteln. Ein halbes Jahr später hat der ehemalige Ministerpräsident Niedersachsens als Bundeskanzler einer rot-grüne Koalition einem Staatsminister für die Angelegenheiten der

Bundesregierung in Kultur und Medien ernannt. Ja, da hat sich was bewegt! Nicht nur mit der Begründung sogenannter gesamtstaatlicher Aufgaben, sondern vor allem als Stimme für Kunst und Kultur in der Gesellschaft. Seitdem wächst der Etat stetig, wenn auch hier wieder das Prinzip der institutionellen Förderung von kulturpolitischen Tankern und Kulturmanagerialen funktioniert: Die Hauptstadtkulturförderung des Bundes macht es möglich – und das Humboldt-Forum lässt grüßen. Die Länder profitieren vom BKM – wie es sich gerne als Kürzel selbst beschreibt, so als wäre die Behörde im Kanzleramt schon ein Bundeskulturministerium. Doch dazu haben sich die amtierenden Großkoalitionäre nicht hinreißen lassen, genauso wie sie dem Bundestag noch schuldig sind, den Artikel 20b im Grundgesetz aufzunehmen, der ja einstimmig von der Enquête-Kommission vorgeschlagen wurde, um festzuhalten, dass der Staat Kunst und Kultur schützt und fördert: Was wir beobachten ist aber nicht nur die Arbeit der Kulturstaatsministerin, sondern auch die kulturpolitischen Aktivitäten anderer Politikfelder im Bund. Das Bildungsministerium mischt sich mit dem Programm „Kultur macht stark. Bündnisse für Bildung“ bis in die kommunalen Landschaften ein, kulturelle Bildung ist nach wie vor auch ein Förderbereich des Bundeskinder- und Jugendplans. Das Justizministerium ist mit vielerlei Gesetzgebungen, die Kulturpolitik regeln, beschäftigt. Und das Auswärtige Amt hat seit dieser Legislatur eine Staatsministerin für internationale Kulturpolitik und wertet damit auch die Programme der Kulturabteilung in Sachen Auswärtige Kulturpolitik auf, die ja dezidiert auch durch den Grundgesetzartikel 32 die Bundesregierung legitimiert ist.

Bei all diesen von Ihnen beschriebenen Fakten, die Kulturpolitik eigentlich angehen müsste, welchen Beitrag leistet Kulturpolitikforschung?

Einen Beitrag zur gesellschaftlichen Auseinandersetzung zu leisten, das versuchen wir am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim seit nunmehr zwanzig Jahren zu konstituieren; denn die Disziplin ist ja nicht gerade breit aufgestellt. Immerhin gelten wir als sogenanntes kleines Fach, auch wenn wir uns zwischen der Politikwissenschaft und den Kulturwissenschaften immer wieder neu verorten müssen. Kulturpolitikforschung kümmert sich um das Mehrebenensystem der Politik, hat schwerpunktmäßig die Künste im Blick, analysiert und reflektiert insbesondere Teilnahme und Teilhabe an der Kulturlandschaft. Die Methoden der quantitativen und qualitativen Empirie finden ihre Anwendung, teilnehmende Beobachtung ist ebenso ein Spezifikum unserer Forschungen wie Experteninterviews und – als Hildesheimer Besonderheit – der

¹ Wolfgang Schneider und Julia Speckmann (Hrsg.): *Theatermachen als Beruf*. Hildesheimer Wege, Theater der Zeit, 2017



² online verfügbar unter: www.assitej.de

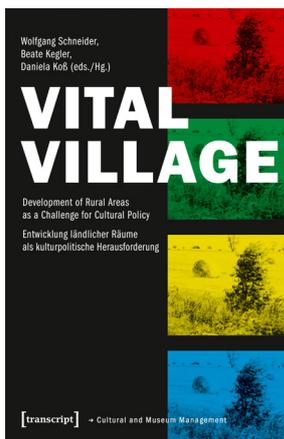
³ online verfügbar unter: www.fonds.daku.de

Diskurs in Theorie und Praxis mit den Studierenden der kulturwissenschaftlichen Studiengänge. Denn eine Erfahrung mit den Erkenntnissen, die in all der Zeit generiert wurden, um Kulturpolitik konzeptionell zu gestalten, ist die, dass es auch fähiger Akteure bedarf, die in den nächsten Jahrzehnten die Kulturlandschaft prägen. Deshalb sind uns Untersuchungen zur „Employability“ wichtig – ein Kriterium im Wettbewerb der Wissenschaften, das von besonderer Bedeutung ist. Wie bereiten wir auf den Arbeitsmarkt vor? Die Studie „Theatermachen als Beruf. Hildesheimer Wege“¹ zeigte zum Beispiel, was es braucht, um zukünftig in der Theaterlandschaft eine Rolle zu spielen.

Sie sind ja nicht nur Professor für Kulturpolitik, Sie mischen auch kulturpolitisch mit – als Vorsitzender der ASSITEJ, der internationalen Vereinigung des Theaters für Kinder und Jugendliche oder als Vorsitzender des Fonds Darstellende Künste. Wie geht das zusammen?

Als ordentlicher Universitätsprofessor weiß ich schon, wer meinen Arbeitsplatz finanziert. Und deshalb will ich gerne auch etwas an die Gesellschaft zurückgeben. Ich kann mir gar nicht vorstellen, einzig und allein auf dem Kulturcampus zu lehren und zu forschen. Mein Verständnis von Kulturpolitikforschung ist auch, Beiträge zur Entwicklung der Kulturlandschaft zu leisten, durch Veröffentlichungen und öffentliche Einmischung – und durch Ehrenämter, die kulturpolitisch wirken können. Als Gründungsdirektor des Kinder- und Jugendtheaterzentrums in der Bundesrepublik Deutschland bin ich noch immer den Darstellenden Künsten verpflichtet, die sich dezidiert der Zielgruppe eines jungen Publikums widmen. Das sind die vierten Sparten an Stadt- und Staatstheatern, die freien und die selbstständigen Kinder- und Jugendtheater. Und die haben sich danach 1968 prächtig entwickelt, arbeiten künstlerisch interdisziplinär, gesellschaftlich interkulturell und pflegen den internationalen Austausch. Das zu befördern, ist eine Freude! Zum Beispiel mit einer Studie eines ehemaligen Mitarbeiters², die dazu führt, dass sich der Rat für darstellende Kunst und Tanz erstmals auf ein Positionspapier verständigte, und mit dem sich der Kulturausschuss des Deutschen Städtetages und die Kultusministerkonferenz beschäftigen. Noch zielgerichteter ist das kulturpolitische Engagement beim Fonds, der ja als Instrument der Theaterförderung des Bundes agiert und sich auch mit der Rolle der freien Darstellenden Künste in der Theaterlandschaft beschäftigt. Ein Bundesforum im vergangenen Jahr hat zusammen mit den Akteuren Forderungen diskutiert und formuliert, die es kulturpolitisch abzuarbeiten gilt³.

⁴ Wolfgang Schneider, Beate Kegler und Daniela Koß (eds./Hg.): *Vital Village. Development of Rural Areas as a Challenge for Cultural Policy/Entwicklung ländlicher Räume als kulturpolitische Herausforderung*, transcript Verlag, 2017



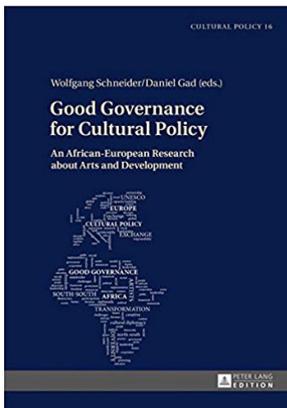
Welche Relevanz hat Europa für die Kulturpolitik?

Europa ist derzeit ein Politikfeld, das sich neu definieren muss. Die nationalistischen und rassistischen Entwicklungen beeinflussen bedauerlicherweise auch die Kulturpolitik. Was einmal als gemeinsame Aufgabe definiert wurde, wird in Frage gestellt, konterkariert und ist obsolet geworden. Bescheidene Initiativen wie EUNIC, das Netzwerk der europäischen Kulturinstitute, das wir beforscht haben, ist ein arg zartes Pflänzchen mit derzeit bescheidenem Output. Und auch die Bundesregierung scheint nur noch auf die deutsch-französische Zusammenarbeit in der Auswärtigen Kulturpolitik zu setzen, wenn man den Koalitionsvertrag liest und ernst nimmt. Der große Wurf von einer europäischen Kulturpolitik bleibt reduziert auf ein paar Fördermaßnahmen. Weiter gedacht wird in der EU nur noch durch die Außenbeauftragte, die 2016 mit einem Entwurf für „External Cultural Relations“ die richtige Richtung vorgegeben hat. Ob dies allerdings mehr wird als eine Begleitung wirtschaftlicher Interessen mittels kultureller Beziehungen, das wird die Praxis beweisen, die es zu beobachten gilt. Derweil sind es Mittlerorganisationen wie das Institut für Auslandsbeziehungen, die sich beispielsweise mit Jahrbüchern der European Union National Institute for Culture Centers theoretisch oder praktisch mit Cross Culture-Praktika im europäischen Ausland beschäftigen und das Goethe-Institut, das viele Projekte mittlerweile partnerschaftlich denkt und umsetzt. Und es ist wiederum die Zivilgesellschaft, die Europa kulturell belebt. Unser Projekt dazu sind Forschungen zur Kultur im ländlichen Raum, zusammen mit dem European Network of Cultural Centers. Die Tagung „Artistic Processes and Cultural Participation. New Perspectives for Rural Development“ war ein weiterer Meilenstein des kulturpolitischen Austauschs europäischer Akteure und mündete in die Publikation „Vital Village“⁴ über die Entwicklung ländlicher Räume als kulturpolitische Herausforderung.

Mit Ihrem „UNESCO-Chair in Cultural Policy for the Arts in Development“ haben Sie die internationale Kulturpolitik zum Schwerpunkt in Lehre und Forschung Ihres Instituts gemacht. Was sind Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse nach fünf Jahren Beobachtungen von weltweiter Praxen und Programmen?

Die Ehre aus Paris, die ist selbstverständlich Verpflichtung. Konzentriert haben wir uns auf die internationalen Beziehungen zwischen dem globalen Norden und dem globalen Süden, mit dem Schwerpunkt auf Afrika. Mittlerweile gibt es Partnerschaften in Lehre und Forschung mit der Universität Hassan II in Casablanca (Marokko) und der Tshwane Uni-

⁵ Wolfgang Schneider und Daniel Gad: *Good Governance for Cultural Policy. An African-European Research about Arts and Development*. Erschienen in der Reihe „Studien zur Kulturpolitik. Cultural Policy“, Peter Lang Verlag, 2014



versity of Technology in Pretoria (Südafrika), mit den zivilgesellschaftlichen Organisationen Al Mawred Al Taqafy mit Sitz in Beirut (Libanon), Arterial Network, denn Pan-African network of artists, entrepreneurs und cultural activists mit Sitz in Abidjan (Elfenbeinküste) und dem African Cultural Policy Network. Ein erstes Forschungsprojekt widmete sich der „Good Governance for Cultural Policy“⁵ und präsentierte Untersuchungen zum afrikanisch-europäischen Vergleich von kulturpolitischen Konzepten zu Kultur und Entwicklung. Anfang des Jahres finalisierten wir mit einer Tagung in der Bundesakademie Wolfenbüttel eine weitere Studie unter dem Titel „Cultural Policy and Arts Education“ zu den Praxen kultureller Bildung in einigen Ländern Afrikas. Der Band dazu erscheint 2019. Und derzeit ist das Programm „Arts. Rights. Justice“ in Arbeit, gefördert vom Auswärtigen Amt. Es geht um künstlerische Ausdrucksformen in Bezug auf Verbot, Zensur und Verfolgung, es geht um Künstler, die bedroht sind und wie ihnen durch Stipendien, Residenzen und andere Schutzmaßnahmen geholfen werden kann. Eine Academy versammelt die Akteure zur Professionalisierung von Fähigkeiten, zum Austausch von Kenntnissen und zur Sicherung von Expertisen. Sogenannte Laboratorien finden etwa vor Ort in Salvador de Bahia, in Beirut und Kiew statt.



Foto: Isa Lange, Universität Hildesheim

Prof. Dr. Wolfgang Schneider ist Gründungsdirektor des Instituts für Kulturpolitik der Universität Hildesheim und hat den UNESCO-Chair in Cultural Policy for the Arts in Development inne. Er ist u.a. Vorsitzender des Fonds Darstellende Künste und der ASSITEJ Deutschland (Internationale Vereinigung des Theaters für Kinder und Jugendliche) und war sachverständiges Mitglied der Enquete-Kommission Kultur in Deutschland.

„Wir müssen fliegen, wir dürfen nur nicht damit aufhören, sonst stürzen wir ab. Das ist das große Vermächtnis von Otto Lilienthal für die Stadt Anklam und daran arbeiten wir in unseren Theatern tagtäglich. Und wir ignorieren einfach den Abgrund.“ Wolfgang Bordel, Intendant der Vorpommersche Landesbühne

Ein Scheck wäre mir lieber

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Dr. Bordel, Sie sind im wahrsten Sinne ein alter Hase im Theaterbetrieb und leiten gleich mehrere Einrichtungen. In welchem kulturpolitischen Gefüge arbeiten Sie aktuell mit Ihren Häusern?

Ich würde gerne an dieser Stelle einen ganz anderen Gedanken aufbringen: Die Diskussion darüber, was Kulturpolitik eigentlich ist, ist ja genauso schwierig, wie die Frage danach, was soziale Marktwirtschaft sein soll. Die Frage ist, ist Kultur überhaupt in dem System, in dem wir leben, politisch zu handhaben? Um das an einem Beispiel aufzuzeigen: Es geistern viel zu viele Metaphern durch den Kulturbetrieb. Selbst so ein fiskalisch armes Bundesland wie Mecklenburg-Vorpommern, ganz weit weg von den wirklichen Metropolen, spricht von seinen „Leuchttürmen“. Verstehen Sie mich richtig, ich will keinem meiner KollegInnen zu nahe treten, aber mit welchen Maßstäben wird hier gemessen? Denn unsere sogenannten Leuchttürme sind zu ihren Pendants in Berlin, Hamburg, München doch eher Straßenlaternen. Ich bin ohnehin ein großer Vertreter der Nicht-Leuchtturm-Ideologie. Vielmehr müssen Theater Pyramiden sein. Natürlich mit einer Spitze, an der sich viele andere orientieren können. Aber ansonsten sollte Theater, gerade auf dem Land, besonders breit aufgestellt sein. Nur dann hat das Theater einen Grund zu existieren. Das Leuchten eines Turms wird vielleicht in den Feuilletons in der Ferne wahrgenommen, aber nicht von den Menschen vor Ort. Denn unter dem Leuchtturm ist es meistens am dunkelsten. Die Theaterkunst muss sich natürlich nach den besten und größten Leistungen ausrichten, aber für uns ist es essenziell, sich an den Menschen, die hier leben, zu orientieren. Wenn sie Spaß und Freude an unserer Arbeit haben, sie gerne kommen,

sie darüber reden, dann werden wir zu IHREM Theater. Erst dann erzählen sie von uns bei Freunden, Bekannten, Gästen, Touristen. Man kann das nun Kulturpolitik nennen. Ich meine, es ist eine Bejahung dessen, dass Theater in allererster Linie Kultur für die Region macht. Das ist im Übrigen auch ein Grund, weshalb Fusionen nicht funktionieren. Denn was ist ein „Theater Vorpommern“? Warum sollen sich Menschen aus unterschiedlichsten Regionen damit identifizieren?

Ist das ihr wichtigstes Argument, wenn Sie in kulturpolitischen Diskussionen agieren müssen: Dass Sie Kunst für die Menschen von hier machen?

Was ich niemals begreifen werde, ist, dass die Väter des Grundgesetzes unsere Kultur so schmalbrüstig behandelt haben. Warum ist Kultur eine freiwillige Aufgabe? Kultur ist doch viel mehr. Sie ist etwas, das den Menschen ganz ursprünglich betrifft. Der Mensch lebt nicht, um zu arbeiten – das mag uns Luther eingeredet haben wollen. Aber er geht nur arbeiten, dass er sich ein Leben mit Kultur und Freizeit ermöglichen kann; dass er ins Kino, ins Schwimmbad, in die Kirche gehen kann. Der Mensch möchte dort sein, wo man sich mit anderen Menschen trifft, wo Leben und Spaß existiert. Wir zahlen Steuern, dass wir ein gutes Leben führen können und nicht dafür, dass wir noch drei Panzer mehr kaufen. Also warum wird Kultur zu einer freiwilligen Aufgabe erklärt? Deshalb ist Kulturpolitik so schwierig. In einem Land, wo nicht einmal ein Prozent des Haushaltes der Städte, Gemeinden, Kommunen, Landkreise für Kultur ausgegeben wird, kann man nicht Kulturpolitik betreiben, denn was soll denn da politisch diskutiert werden? Eigentlich ist Kultur von der Finanzpolitik abhängig, in der Konsequenz sollten wir mit Finanzministern sprechen, die haben das Geld – nicht die Kulturminister.



Foto: Häntzschel und Krüger



Vineta-Festspiele. Das Open-Air mit Tanz, Kampf und zahlreichen Effekten wird seit 1997 mit jährlich wechselnden Geschichten, die an die Vineta-Sage angelehnt sind, aufgeführt. Wolfgang Bordel schreibt die Stücke, Liedtexte und inszeniert die Aufführungen.

Kulturpolitiker werden als Vermittler zwischen Kultur und Politik verstanden.

Aber das kann die Kultur nun wirklich selber machen. Diejenigen, die Kunst und Kultur machen, können doch am besten erklären, warum wir Kultur brauchen, warum wir welche Mittel benötigen und was wir damit erreichen. Eine zwischengeschaltete Schicht Lobbyisten kostet doch nur wieder Geld, das andernorts viel besser eingesetzt wäre. Natürlich kämpfen diese für unsere Anliegen, besuchen uns, hören uns zu. Aber das, was dann an die geldverteilenden Entscheider weitergegeben wird, ist mit deren Sicht gefiltert und das muss nicht immer zu unserem Vorteil sein.

Sie sind also am besten Ihr eigener Kulturpolitiker?

Ich muss es doch sein! Was kann der Lobbyist wissen, was ich ihm nicht sage? Und wenn er das nicht transportieren kann, haben wir schlechte Karten. Es wird allerorts darüber gesprochen, dass wir eine „Kulturnation“ sind. Demgemäß müssten eigentlich alle Politiker eine Kulturverpflichtung unterzeichnen, die vorschreibt, dass sie ihr Gehalt erst bekommen, wenn sie auch Kultur wahrnehmen, sie also regelmäßig ein Schwimmbad, ein Kino, eine Bibliothek besuchen. Denn sie müssen doch wissen, was die Menschen berührt. Wissen Sie – ich mache mich jetzt sicher nicht beliebt – aber in der DDR hatten wir mittwochs den sogenannten Leitungsdurchlauf. Da kam in eine unserer Aufführungen die Kreisleitung, die Bezirksleitung, der Rateskreis, die FDJ-Kreisleiter, usw. Also alle die meinten, politisch verantwortlich zu sein, schauten, was wir hier machen. Dann wurde diskutiert, ob es den sozialistischen Prämissen entspricht. Es war ein furchtbarer Tag und ich konnte ihn gar nicht leiden. Heute wäre ich froh, wenn es eine solche Veranstaltung gäbe, bei der alle selbstverständlich zusammenkommen, um sich anzuschauen, was Kultur tut. Dann wüssten sie auch, wovon wir und auch sie reden, wenn es um Politik für Kultur geht.



Foto: Krüger

„Die Gewehre der Frau Carrar“ von Bertolt Brecht, inszeniert von Wolfgang Bodel in der Spielzeit 2016/17. Zu weiteren Inszenierungen von ihm gehören: „Elektra“ nach Sophokles (eine moderne Geschichtsdeutung), „Die Zauberflöte“ (ohne Musik), „Biedermann und die Brandstifter“, „Romeo und Julia“, „rug“, oder „Mein Freund Bunbury“

Das wäre sicher eine Möglichkeit, kann man aber leider nicht erzwingen. Wie versuchen Sie dennoch, Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse zu nehmen?

Ich versuche sie, mit Spaß und Hinterhalt in die Falle des Theaters zu locken. Wenn die Entscheider erst einmal hier sind und es gelingt mir, dass sie Spaß und Freude daran haben, dann weiß ich, dass der Virus Theater festsetzt. Und das Gute an dieser Erkrankung ist, man wird sie einfach nicht mehr so schnell los. Meine Hoffnung ist und bleibt, dass Theater ein Spinnennetz wird, dass alle einfängt. Und wissen Sie, was dazu beiträgt? Die Arbeit mit Kindern. Denn sie sind unsere besten Botschafter. So können wir denjenigen, die gar nicht ins Theater gehen oder als Kinder das letzte Mal eins besucht haben, davon berichten lassen. Und wenn Kinder am Abendbrottisch darüber reden wollen, dann müssen die Erwachsenen, ob sie wollen oder nicht, etwas dazu sagen. Sie müssen sich damit wieder auseinandersetzen. Und da Eltern heute viel eher auf ihre Kinder hören, habe ich mit gutem Kindertheater die Möglichkeit, viel mehr Menschen zu erreichen.

Das Eingangszitat von Ihnen beschreibt, dass Sie am Abgrund stehen würden. Was heißt das?

Theater ist ein Kunstbetrieb. Ein Kunstbetrieb ist schlicht nicht zu organisieren wie ein Bauunternehmen. Die Uhren laufen anders, die Menschen ticken anders. Dieser Betrieb muss sich nach den Menschen richten, die auf der Bühne stehen. Und hier funktioniert ein 8-Stunden-Tag nicht. Künstler sind in einer ständigen Auseinandersetzung mit ihrer Arbeit. Der eine Schauspieler lernt seinen Text in einer Stunde, der andere braucht vier Stunden, der nächste zwei Tage. Dann müssen sie sich künstlerisch intensiv damit auseinandersetzen, sie müssen für sich einen Zugang dazu finden. Aber ich soll ihnen sagen, um 17 Uhr muss alles im Kasten sein?



Foto: Krüger

„Maxe Baumann“ mit Laien inszenierter Schwank. Für die Bürgerbühnen erarbeitete Wolfgang Bordel unter naderem das Lilienthal-Stück „Moderne Raubritter“, alle „Peene brennt“-Stücke (hier ist er auch Autor) oder „Die Bremer Stadtmusikanten“ zusammen mit dem Kinderensemble.

Auch wenn es eine Plattitüde ist: Auch für mich als Intendant bedeutet das, dass ich ein Theater nicht leiten kann, ich muss es leben. Heute ist die Macht der Gewerkschaften, die natürlich im Sinne ihrer Mitglieder agiert, immens. Verstehen Sie mich nicht falsch, der 8-Stunden-Tag ist sicher eine Errungenschaft. Er funktioniert so nur nicht an einem Theater. Und er legt mir bei meiner Arbeit unheimliche Fesseln an. Das Theater wird richtig gehend aufgespalten in gewerkschaftlich organisierte Bereiche wie Techniker, Chöre und Orchester, und auf der anderen Seite die Künstler, die auf der Bühne stehen mit befristeten Solo-Verträgen. Ein gemeinsames Arbeiten für die Kunst wird immer schwieriger, doch ist das essenziell. Und da sprechen wir noch gar über die Tarifierhöhungen. Diese können wir gar nicht leisten, ohne Personal abzubauen. Und wie kann es sein, dass die, die die Kunst per se erst möglich machen, am wenigsten verdienen oder am ehesten keine Vertragsverlängerung bekommen?

Was Sie beschreiben ist ja nur der eine Teil der Zwänge, in denen Kultur agiert. Aber es werden ja immer mehr Anforderungen gestellt, wie etwa mehr Teilhabe zu ermöglichen, integrative Arbeit zu leisten ...

Das ist ein weiteres ausuferndes Thema, über das sich diskutieren lässt: Ich habe einige Bühnen, die ich bewirtschaften muss. Das auf der einen Seite.

..... Anzeige

les enfants terribles

Schule für gutes neues Arbeiten

**Eine Ausbildung zum/r
New Work Professional –
für gutes neues Arbeiten
in digitalen Zeiten**

www.enfants-terribles.org

Auf der anderen Seite betreuen wir mit unseren Mitteln sogenannte Bürgerbühnen. Hier ermöglichen wir für etwa 135 Kinder, Jugendliche und Erwachsene Amateurtheater. Wenn ich dann darlege, dass ich dafür mehr Geld benötige, für Bühnen, für Kostüme, für Technik, dann kommen sogenannte Politiker und fragen mich, warum ich das überhaupt mache. Sie fordern mich dann etwa auf, einfach weniger Stücke zu produzieren. Aber es muss darum gehen, so vielen Menschen wie möglich Kultur zu ermöglichen, sonst können wir solche Aufgaben nicht erfüllen. Haben wir hier Wahlergebnisse, bei denen allen die Haare zu Berge stehen, dann kommen sie wieder alle, die Politiker, die Medien wie Süddeutsche Zeitung, die ZEIT, Spiegel und entdecken hinter jedem Baum einen Rechten. Und sie fordern lautstark, dass mehr für die Bildung, mehr für die Kultur getan werden muss. Nach einem Monat ist das alles wieder vergessen. Das ist keine Kulturpolitik. Am schlimmsten ist dann noch dieses Mitleid darüber, wie ich das in einer solchen Gegend nur alles schaffen könne. Da danke ich für die christlichen Gedanken, aber ein Scheck wäre mir lieber.



Foto: Koehler

Dr. Wolfgang Bordel ist studierter Physiker und promovierter Philosoph. Nach dem Aufbau und Leitung des Arbeiter- und Studententheaters an der Berliner Humboldt-Universität wurde er 1983 zum Intendanten am Theater Anklam berufen. 1993 trieb er die Privatisierung des Theaters Anklam voran und wurde Intendant und Geschäftsführer der Vorpommerschen Landesbühne GmbH.



Als Beat Fehlmann zur Südwestdeutschen Philharmonie nach Konstanz kam, trat er ein schweres Erbe an. Es herrschte Misstrauen auf vielen Seiten. Wir unterhalten uns mit ihm darüber, wie er Politik, Gesellschaft und Medien wieder mit an Bord geholt hat.

Ein offener Diskurs funktioniert

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Fehlmann, in welcher kulturpolitischen Atmosphäre starteten Sie Ihre Arbeit 2013 bei der Südwestdeutschen Philharmonie Konstanz?

Man kann die Situation schon beschreiben, als von Misstrauen – oder besser – von verlorenem Vertrauen geprägt. Der Grund lag in der akuten Finanzkrise des Orchesters, in die man scheinbar unmerklich hineingeschlittert war. Das hat dazu geführt, dass die kritischen Stimmen gegenüber dem Orchester einen deutlichen Aufwind bekommen haben. Man konnte damals durchaus die Frage in den Raum stellen, ob man weiterhin das Orchester unterhalten wolle oder nicht lieber abwickeln solle. Sprach man das aus, musste man keinen Sturm der Entrüstung befürchten. Eine solche Frage bzw. Forderung war sicher nicht mehrheitsfähig und ich sah mich nicht von einer akuten Schließung bedroht, aber sie lag spürbar in der Luft.

Welche Ansprüche wurden bei Ihrem Stellenantritt von politischer Seite an Sie formuliert?

Man hat von mir schlicht erwartet, dass die finanzielle Situation wieder ins Lot gebracht wird. Zudem – das wurde zwar nicht explizit ausgesprochen, war aber klar erkennbar – sollte Transparenz und somit Vertrauen wiederhergestellt werden. Für mich hieß das zuerst, die inhaltliche Planung sollte an die vorhandenen Geldmittel angepasst und schriftlich fixiert werden. Das hört sich nun banal an, aber das gab es bisher einfach nicht. Bis dato wurde geplant und dann erst bei den Produktionsabläufen erkannt, dass es hier und dort doch etwas mehr kostet. Und so ist der damalige Schuldenberg entstanden ... Einerseits habe ich also die Finanzen bereinigt und schriftlich festgehalten. Andererseits habe ich eine Programmierung vorgelegt, die in diesen Finanzrahmen hineingepasst hat.

Haben Sie lediglich das Programm dem Budget angepasst oder haben Sie versucht zu verhandeln? Wie hat sich das mit der Kulturpolitik gestaltet?

Es war ein Geben und Nehmen. Das Orchester stand vor 700.000 Euro Schulden. Es existierte die Vorgabe durch die Stadt, dass die Hälfte dieses Betrags im Verlauf der nächsten 5 Jahre durch das Orchester wieder erbracht werden sollte. So stand es im Budgetbeschluss. Es sollte also ein jährlicher Überschuss erwirtschaftet werden, der am Ende diese Summe erreicht. Die andere Hälfte wurde von der Stadt übernommen. Dieser Beschluss wurde in einer Zeit getroffen, in der große Unsicherheit herrschte und man nicht wirklich wusste, wie man weiterhin zu dem Orchester stehen sollte. Für mich war es erst einmal die wichtigste Aufgabe, die Konsequenzen dieses Beschlusses klar zu machen. Ich musste aufzeigen, welche Auswirkungen das auf das Programm, auf das Personal, auf die Möglichkeiten der Institution hat, wenn ich mit einem gleichbleibenden Etat einen solchen Betrag erwirtschaften soll. Man hatte bei diesem Beschluss zwar definiert, was übrigbleiben soll, aber man hat nicht definiert, wie hoch die Zuschüsse in dieser Zeit sein sollen. Deshalb ging es erst einmal darum, darzulegen, welches Budget wir in den fünf Jahren benötigen, um vernünftig arbeiten zu können. Man kann nicht erwarten, dass man mit gleichbleibendem Budget, also auch gleichbleibendem Programmrahmen, noch eine Summe von 350.000 Euro on top erwirtschaftet. Das funktioniert nicht und es war wichtig, diese Unstimmigkeit aufzuzeigen. Und es war eine Gemeinsamkeit mit der Kulturpolitik erreichte Errungenschaft, dass dieser Budgetbeschluss nach einem Jahr ad acta gelegt wurde. Wir konnten mit unserer Arbeit Vertrauen darin gewinnen, dass wir die Mittel sorgsam und verantwortungsbewusst einsetzen. Das ging nur, indem wir völlig transparent gezeigt haben, was mit den Mitteln passiert, warum welche Kosten entstehen usw. So war im kulturpolitischen Diskurs eine Auseinandersetzung über das Programm möglich. Will man ein attraktives Programm, muss man zeigen, warum es welche Mittel benötigt.

Es hört sich so an, dass die Kulturpolitik als Sparringspartner zur Verfügung stand. Welche Herausforderungen waren bei Ihrer Arbeit an Ihr kulturpolitisches Verständnis, Ihr Verhandlungsgeschick, Ihre Durchsetzungskraft gestellt?

Zu Beginn hat es durchaus viel Energie absorbiert. Die Herausforderung war, zügig das verlorene Vertrauen wiederaufzubauen. Wir mussten mit der Politik darüber diskutieren können, was für ein Orchester wir möchten und welche Möglichkeiten es dafür braucht. Dafür war es wichtig, dass man den Anforderungsprofilen, die ich formuliert habe, trauen konnte. Und das ging nicht ohne das von mir erstmals implementierte Controlling.

Es hat die nötige Transparenz gebracht und mir bei der Vertrauensdebatte den Rücken gestärkt. Ich konnte nicht nur detailliert beschreiben, wie ich mir die Zukunft des Orchesters vorstelle, sondern auch – das ist wichtig – mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen ich dahinkommen wollte. Mit dem Controlling konnte ich sehr engmaschig berichten wie der Stand der Dinge ist und ob die Maßnahmen erfolgreich sind. Dass man dann ein vernünftiges Budget genehmigt hat, hat gezeigt, dass man gesehen hat, wohin wir wollen und dass man genau nachvollziehen konnte, wie das geschieht. Und das geht nur, indem wir Kulturschaffende diesen Übersetzungsprozess auch leisten. Das bindet natürlich Ressourcen. Aber Kultur muss Brücken bauen, sodass man auf Augenhöhe über inhaltliche und strategische Dinge sprechen kann. Ein Stadtrat – der die Bürgerschaft vertritt – muss an den Diskussionen, etwa bei den Vorschlägen um ein Programmprofil, teilnehmen können. Man darf nicht aus der Perspektive „So ist Kunst und ihr habt keine Ahnung“ argumentieren. Deshalb war und ist unsere künstlerische Arbeit, also unser Programm, wichtiger Teil des Jahresberichts. Er darf nicht nur eine Auflistung von Zahlen sein, sondern muss auch das Inhaltliche zu Wort kommen lassen. Zahlen sind zwar wichtige Faktoren, aber lassen wir nur sie sprechen, wird das Ganze zu einem reinen Quoten denken. Und letztlich definieren wir uns über unsere Inhalte.

Dann blicken wir noch auf Ihr Programm: Wie haben Sie Ihre mitunter ungewöhnlichen Wege kommuniziert?

Was wirklich wichtig ist, ist eine klare Strategie zu haben. Nur eine solche kann man erfolgreich kommunizieren. Für mich war als Ziel ganz klar die Öffnung des Orchesters hin zu dem, was Menschen bewegt. Danach habe ich sämtliches Denken und alle Aktivitäten innerhalb der Institution ausgerichtet. Darzulegen, wie etwas geschehen soll, warum etwas auf diese oder jene Weise stattfindet, was welchen Effekt nach sich zieht, das bietet die Möglichkeit für die Politik, für die Öffentlichkeit und für die Medien, Verständnis und Vertrauen für unsere Arbeit zu gewinnen. Zudem hatte ich das Glück, dass bereits die ersten Projekte eine extrem positive Resonanz erzeugt haben. Den Aufbruch, den Schwung, das Zurücksein des Orchesters in der Gesellschaft hat man deutlich wahrgenommen. Das hat meinem Weg sicher viel Auftrieb gegeben.

Sie verlassen dieses Jahr Konstanz Richtung Ludwighafen zur Deutschen Staatsphilharmonie. Was nehmen Sie aus diesen fünf Jahren mit?

Vor allem die Erkenntnis, um die Kraft einer klaren Strategie. Sich intensiv mit den MitarbeiterInnen der Institution damit zu beschäftigen, wohin

der Weg gehen soll und eine klare Ausrichtung zu definieren, ist einfach essenziell für die eigene Arbeit. An meiner Strategie kann ich mich messen lassen. Genauso wichtig ist die Logik der Jahresberichte und das Controlling. Es mag für viele nur ein Zahlenwerk sein. Aber es kann auch eine hilfreiche Darstellung der eigenen Aktivitäten und deren Erfolg sein. Man kann nicht nur der Politik, sondern auch der Gesellschaft zeigen, was wir im Kulturbetrieb eigentlich tun und was wir mit welchen Mitteln erreichen können. So findet ein partnerschaftlicher sowie inhaltlicher und konzentrierter Austausch statt. Wir müssen weg von Plattitüden und pauschalen Aussagen wie „Musik für Kinder ist wichtig“. Ja sicher ist sie das, aber in welchem Umfang machen wir das? Wie viel Geld kostet das? Das sind die Fragen, die wir beantworten können müssen. Kann ich die Antworten geben, dann kann ich auch überzeugen. Ein offener und transparenter Diskurs mit den Anspruchsgruppen funktioniert, das nehme ich aus Konstanz vor allem mit.



Beat Fehlmann hat Klarinette, Dirigieren und Komposition studiert und Weiterbildungen zum Executive Master in Arts Administration und im Bereich des internationalen Wirtschaftsrechts absolviert. Von 2013 bis 2018 war er Intendant für die Südwestdeutsche Philharmonie Konstanz. Ab September 2018 übernimmt er nun die Intendanz der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz.

Das Verhältnis Kultur und Politik ist von vielen Rädchen abhängig. Damit sich diese bewegen, sind oft Vermittler wichtig. Wir unterhalten uns mit Jonas Zipf, Werkleiter von JenaKultur, darüber was es bedeutet an der wichtigen Schnittstelle Stadt, Verwaltung und Kultur zu agieren.

Kultur ist nur gemeinsam stark

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Zipf, in welchem kulturpolitischen Gefüge arbeiten Sie als Werkleiter bei JenaKultur?

JenaKultur ist ein Eigenbetrieb der Stadt Jena und als solcher eine 100-prozentige Tochter der Stadtverwaltung. Aber als Eigenbetrieb arbeitet JenaKultur unternehmerisch und mit einer größeren Flexibilität wie auch inhaltlichen Freiheit. Die grundsätzliche Vereinbarung zwischen der kommunalen Politik und JenaKultur beschreibt, dass man sich alle vier Jahre auf Leistungen verständigt und diese mit einer Förderung versieht. Diese sogenannte Zuschussvereinbarung ist bundesweit in dieser Form einmalig. Im Rahmen der Diskussionen zu dieser Zuschussvereinbarung formuliert die Politik ihre Vorgaben und wir verständigen uns darüber, was wir leisten können. Das ist bei meiner Arbeit die wichtigste Schnittstelle hin zur kommunalen Politik. Zudem vertrete ich als Werkleiter von JenaKultur die Interessen aller Kulturschaffenden der Stadt Jena gegenüber der Stadtverwaltung und -politik. Das betrifft jene Kultureinrichtungen, die innerhalb von JenaKultur als Abteilung organisiert sind, wie die Philharmonie, die Volkshochschule, die Musikschule, die Bibliothek, die städtischen Museen usw., und für die JenaKultur die Finanz- und Personalhoheit führt. Aber ich bin auch Ansprechpartner für alle freien Kulturträger, die bei uns ihre finanzielle Förderung beantragen, wie bei einem Kulturamt. Wir sind also die Instanz, die den gesamten Finanzbedarf der Kulturszene Jenas ermittelt und diesen Bedarf mit der Politik verhandelt – sowohl auf städtischer Ebene als auch beim Land, wenn dieses institu-

tionell als Förderer auftritt. Damit bin ich ein Mittler an der Schnittstelle zwischen Kultur, Verwaltung und Politik oder, wenn man so will, als Lobbyvertreter aktiv.

Wenn man auf das Spektrum der Kultureinrichtungen blickt, ist das eine sehr intensive Mittlerrolle. Wie versuchen Sie, diesen vielen Anspruchsperspektiven gerecht zu werden?

Zunächst sind die einzelnen Kultureinrichtungen in der Unterschiedlichkeit ihrer Ansprüche sehr differenziert zu betrachten. Dann gibt es noch eine weitere wichtige Perspektive, denn zu den Kultureinrichtungen kommen bei meiner Arbeit noch die Themen Stadtmarketing und Tourismus hinzu. Natürlich sind das fachlich und inhaltlich sehr unterschiedliche Bedürfnisse und Motivationen. Diese zu moderieren ist tatsächlich die eigentliche Herausforderung meiner Arbeit. Meine Position ist vergleichbar mit der eines Universitätspräsidenten, der sämtliche Ressourcen verwaltet und nun versucht, die oft diametral auseinanderliegenden Fakultäten und Institute, die in ganz eigenen Traditionen und Logiken arbeiten, unter einen Hut zu bringen. Und es kommt immer der Zeitpunkt, an dem auch eine Universität strategische Interessen hat, denken Sie an die Exzellenz-Förderung etwa, und alle an einen Tisch holen muss. Und so ist es auch bei JenaKultur. Ich lege aber darauf wert, dass alle Einrichtungen trotz dieser scheinbaren „Abhängigkeiten“ inhaltlich autonom arbeiten.

Welche Instrumente nutzen Sie, um diesen moderierenden Prozess zu gestalten?

Wir haben einen Vertrag mit der Stadt Jena und in dem dort festgelegten Rahmen können und müssen wir handeln. Es wird von uns erwartet, dass wir diesen einhalten und nicht im Laufe der vier Jahre einen Nachtrag



Foto: C. Worsch

Die Jenaer Philharmonie ist nicht nur die größte Einrichtung des städtischen Eigenbetriebs JenaKultur. Kultur, Tourismus, Marketing, sondern gleichzeitig das größte Konzertorchester Thüringens.

beantragen. In diesem Sinne müssen wir mit den Mitteln, die uns zur Verfügung stehen, unternehmerisch wirtschaften. Daher verhandeln wir mit jeder Einrichtung einen jährlichen Wirtschaftsplan, der die Finanzierung und das Personal festschreibt. Das ist das grundlegende Instrument unserer Arbeit. Aber, und das ist mir wichtig zu betonen, bei den Verhandlungen um diese Wirtschaftspläne geht es auch stets um Themen der Gerechtigkeit und Solidarität innerhalb der Struktur des Eigenbetriebs. Dafür versuchen wir, insbesondere mit den Informationen transparent umzugehen, wer aus welchen Gründen welche Mittel erhält. Deshalb ist es nötig, dass wir bei speziellen Bedarfen einzelner Einrichtungen erfahren, warum das Mehr gebraucht wird. Intendanten und Direktoren dürfen bei den Verhandlungen nicht nur vor uns sitzen und sagen, dass sie ihren Bedarf mit Tarifaufwuchs und Inflation fortschreiben. Sondern sollten uns auch ihre neuen Projekte, und was sie dafür benötigen, klar und nachvollziehbar schildern.

Wie versuchen Sie, diesen Informationsfluss zu gewährleisten?

Ein wichtiger Baustein ist die regelmäßige Kommunikation zwischen den Einrichtungen, die wir moderieren. Vertreter der Institutionen sitzen im Rahmen einer Dienstberatung wöchentlich zusammen und berichten von ihren alltäglichen Themen. Bei der zweiwöchentlich stattfindenden Leitungssitzung wird dagegen über strategische Themen diskutiert. Einmal im Quartal wird dann über die Programme gesprochen. Diese Sitzungen sind besonders wichtig, da sie auch eingrenzen, welche Jubiläen oder überregionale Themen auf uns zukommen werden. Diese Besprechungen nutzen wir als Plattform, um zu sehen, wer anlässlich welchen Themas oder Projektes sinnhaft kooperieren kann. Solche Sitzungen sind ein unerlässliches Instrument, um auch für die jeweils anderen Einrichtungen und deren Situation Verständnis zu generieren.



Fotos: C. Häcker



links: Die Bronzeplastik als Brunnenfigur von Anne-Katrin Altwein stellt die antike Seherin Siwylle dar und gehört zur sogenannten Wasserachse in Jena Winzerla. Die Figur wurde als Teilprojekt 2007 im Rahmen eines künstlerischen Wettbewerbs mit Städtebaufördermitteln realisiert. rechts: Denkmal für den Universitätsgründer Kurfürst Johann Friedrich I. von Sachsen steht auf dem Jenaer Marktplatz.

Sie haben betont, dass Ihnen die inhaltliche Autonomie der Einrichtungen wichtig ist, aber sie haben auch schon angedeutet, dass es auch um Strategien für JenaKultur geht. Wie versuchen Sie, Ihre eigenen Visionen und Strategien zu platzieren?

Die Konstruktion JenaKultur ist Mittel zum Zweck. Sie ist nicht zu verstehen als Unternehmen, das eigenlogisch mit einer hundertjährigen Tradition für sich leben muss. Es ist eine Konstruktion, die dazu dient, dass die Kultureinrichtungen gut und verlässlich inhaltlich und programmatisch arbeiten können. Daher betreuen wir zentral das Finanz- und Personalwesen und Teile der Kommunikation und des Marketings, um die Möglichkeiten von Synergien zu nutzen. Die Gestaltungsmöglichkeiten, die ich als Werkleitung habe, greifen immer dann, wenn es darum geht, die Stadt Jena, deren Kunst und Kultur, nach außen hin sichtbar zu machen. Gerade bei sehr außergewöhnlichen Projekten, wie den erwähnten Jubiläen bzw. sog. Sonderprojekten, trete ich in Erscheinung, da diese doch sehr nah an das Stadtmarketing und den Tourismus angebunden sind. Wir versuchen dabei immer eine ganz bestimmte Einstellung der Stadt zu vermitteln: Denn Jena steht für innovative Kunst mit einem klaren Bezug zur Gegenwart und Zukunft. Jena ist keine Residenzstadt, die mit einem großen historischen Erbe hantiert. Jena ist Innovationsträger, sowohl wenn wir von Wissenschaft und Wirtschaft reden, als auch wenn es um Kunst und Kultur geht. Für dieses Selbstverständnis versuche ich starke Netzwerke und Synergien herzustellen. Ein Baustein dafür ist zum Beispiel die Stabsstelle für Drittmittelakquise, die beispielsweise eine Exzellenz-Förderung für die Philharmonie durch das BKM organisieren konnte. Weitere Instrumente für meine Steuerungsmöglichkeiten sind Stellen für Kulturförderung, Kunst im öffentlichen Raum oder Kunstpreise. Hier kann ich wesentlich direkter gestalten.



Foto: A. Hub

Die Villa Rosenthal in der Jenaer Mälzerstraße, testamentarisch von den Eheleuten Clara und Eduard Rosenthal an die Stadt vermacht, erinnert seit 2009 aufgrund seines besonderen kulturellen Nutzungskonzeptes wieder an das beeindruckende politische, gesellschaftliche und kulturelle Engagement der jüdischen Familie.

Wenn Sie beschreiben, dass Ihnen die Mittel für vier Jahre genehmigt werden, müssen Sie auch für diesen Zeitraum eine klare Strategie haben, um die Vorhaben nachhaltig vermitteln zu können?

Prinzipiell ja. Aber grundsätzlich geht es erst mal um Sicherung und Fortschreibung der stabilen Qualität unserer Einrichtungen. Die Kosten für den Betrieb und die inhaltliche Arbeit müssen gewährleistet bleiben: Eine Volkshochschule, die eine immens wichtige Integrationsarbeit leistet, muss handlungsfähig bleiben. Die Kür sind dann mögliche strategische oder visionäre Ansätze. Da haben wir sicherlich einige Spielräume, die aber mit der Politik zusammen entwickelt werden müssen. Kommunalpolitik ist hier ehrenamtlich. Es existieren keine großen Ressourcen, um gesamtkulturpolitische Strategien zu entwickeln. Wir müssen rechtzeitig Szenarien darstellen, bei denen es vorrangig um Inhalte, nicht nur um Gelder geht. Haben wir ein größeres Vorhaben im Blick, wie etwa die seit vielen Jahren diskutierte Kunsthalle, müssen wir schon sehr frühzeitig ein Konzept vorlegen, um erst einmal inhaltlich mit der Politik diskutieren zu können. Erst dann ist es möglich, in die Verhandlungen um Mittel einsteigen zu können. Konkret heißt das etwa für eine Kunsthalle, dass bis nächstes Jahr ein Konzept stehen und diskutiert werden muss, das dann eventuell in die Zuschussvereinbarung 2021 bis 2024 münden kann. Hier zeigt sich das Potenzial dieser Zuschussvereinbarung: Denn die Vier-Jahres-Regelung ermöglicht solche strategischen Überlegungen.

Will man ein solch exponiertes Projekt wie etwa eine Kunsthalle realisieren, welche Ansprüche werden da an ihr politisches Verhandlungsgeschick und Ihre Durchsetzungskraft gestellt?

Ich brauche zuerst exzellente Fachleute, die ein inhaltliches Konzept auf bestmögliche Füße stellen. Bei einem solchen Diskussionsprozess ist der Anspruch an mich, eine Art Adapter zu sein, der die Übersetzungsleistung bewerkstelligt. Natürlich braucht man hier ein grundlegendes politisches Verständnis. Man muss wissen, zu welchem Zeitpunkt man solche Themen bei welchen politischen Entscheidern kommunizieren kann; man muss die Inhalte passend aufbereiten; man muss wissen, welche flankierenden Studien und Grundlagen für die eigene Argumentation gebraucht werden; man sollte weitere Mittel und Unterstützer haben, die dem Projekt Aufwind geben; man sollte das Ganze rhetorisch günstig ummanteln. Da ist natürlich politisches Fingerspitzengefühl nötig. Aber das wichtigste ist, zu wissen, warum man eine bestimmte Richtung einschlagen will. Man darf nie in die Situation kommen, sich für ein Konzept oder Projekt rechtfertigen zu müssen, sondern es muss immer vom Ziel her gedacht

und mit voller Überzeugung transportiert werden. Dann heißt es: Wir müssen nicht nur für die Kultur einen Impuls setzen, sondern für die ganze Stadtgesellschaft: Nicht weniger dürfen wir bei einem solchen Projekt, wie etwa der noch weit entfernt liegenden Kunsthalle, vermitteln.

Gibt es auch von Ihrer Seite aus, Ansprüche an die Kultureinrichtungen selbst. Wünschen Sie sich hin und wieder auch Verständnis für Ihre Position und Ihre Zwänge?

Insgesamt herrscht Verständnis für meine Rolle. JenaKultur gibt es bereits seit 2005 und das Konstrukt hat für die Einrichtungen vieles ermöglicht. Das wird auch zur Kenntnis genommen. Wenn jemand neu in unsere Einrichtungen kommt, habe ich aber auch Verständnis dafür, dass man erst einige Zeit benötigt, um sich die Komplexität unseres Systems zu erarbeiten. Manchmal wünsche ich mir, dass die Identifikation mit JenaKultur noch etwas größer wäre. Mir ist bewusst, dass es ein funktionales Gebilde ist. Wenn aber unter dem Strich das „Mittel zum Zweck“ gut funktioniert, dann wäre die Überzeugung wichtig, dass es alle mittragen und hier oder da Abstriche hinnehmen. Hin und wieder entsteht der Eindruck, dass man meint, die Werkleitung übernehme die Rolle der Kulturpolitik. Doch wir sind kein Kulturdezernat und man muss mit uns nicht taktisch umgehen. Wir sind für unsere Einrichtungen tatsächlich ein geschützter Raum. Das bedeutet aber auch, dass man hin und wieder die Belange des anderen noch mehr wahrnehmen muss. Natürlich ist es durchaus schwer nachzuvollziehen, warum der eine die Stelle genehmigt bekommt, der andere aber nicht. Dennoch sollte man uns und unserer Entscheidungskompetenz vertrauen. Ich habe ganz bewusst das Wort Solidarität betont. Denn Kultur ist nur gemeinsam stark.



Jonas Zipf leitet seit Juli 2016 JenaKultur (Eigenbetrieb der Stadt Jena). Von 2011 bis 2013 war er leitender Dramaturg/Mitglied der künstlerischen Leitung am Theaterhaus Jena und in der Spielzeit 2014/15 Schauspieldirektor am Staatstheater Darmstadt. Er arbeitete als Festival-Kurator und -Dramaturg (u.a. Rodeo-Festival München, Dat-terich-Festival Darmstadt) und Lehrbeauftragter (u.a. HfMT München, HfMT Leipzig).

Kaum ein anderes Kulturprojekt der vergangenen Jahre wurde mit einer solchen medialen und kulturpolitischen Aufmerksamkeit verfolgt wie die Hamburger Elbphilharmonie. Wir unterhalten mit Christoph Lieben-Seutter darüber wie es es ist, im Nukleus zu arbeiten.

Höchsten Ansprüchen gerecht werden

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Lieben-Seutter, wie war der lang ersehnte Start der Elbphilharmonie für Sie? Können Sie ein erstes kurzes Fazit ziehen?

Ich könnte bereits ein sehr langes Fazit ziehen. Aber um es kurz zu fassen: Die ersten eineinhalb Jahre waren tatsächlich sensationell und haben unsere Erwartungen bei Weitem übertroffen.

Welche waren das genau? Welche Ansprüche wurden in den vergangenen Jahren an Sie gestellt?

Ganz unterschiedliche, je nach Perspektive. Die Elbphilharmonie sollte ja schon nach dem Willen des Hamburger Senats eines der besten Konzerthäuser der Welt und gleichzeitig ein Haus für alle sein. Die einen wollen ein zugängliches, preislich günstiges Konzertprogramm mit lokalen Kräften, die anderen eine Starparade mit entsprechend hohem Preisniveau. Die Elbphilharmonie soll ein Wahrzeichen sein, das Millionen Besucher anzieht, und gleichzeitig ein breites Musikvermittlungsprogramm für die gesamte Bevölkerung anbieten. Ich glaube, dass uns dieser Spagat ganz gut gelungen ist. Wir gehen gleichzeitig in die Breite und Tiefe und haben für die meisten Anspruchsgruppen ein Angebot.

Was hießen diese vielen Ansprüche für Ihre künstlerische Arbeit? Wie haben Sie versucht, diesen einerseits gerecht zu werden, aber andererseits auch Grenzen zu ziehen?

Ein Projekt wie die Elbphilharmonie ist extrem komplex. Das künstlerische Programm kann nicht so stringent wie in einem Theater mit einem

festen Ensemble oder einem themengebundenen Festival sein. Um das nur an einigen Zahlen zu verdeutlichen: Alleine in den beiden großen Sälen der Elbphilharmonie finden jährlich 700 Veranstaltungen statt, hinzu kommen dann noch das umfangreiche Education-Programm, das Programm der Laeishalle und Veranstaltungen an externen Spielorten. Das sind mehr als 2.200 Veranstaltungen pro Jahr. Da geht es nicht um ein künstlerisches Programm, sondern es müssen unendlich viele verschiedene Fäden zu einem stimmigen Gesamtangebot zusammen gesponnen werden. Da muss man auch Grenzen ziehen. Am Ende des Tages kann man das auf eine wichtige Regel zurückführen: Unsere Gäste sollen das Haus niemals enttäuscht verlassen. Die Konzerte müssen das Leben der Menschen bereichern, ihre Erfahrungen erweitern, ihnen neue Erlebnisse bieten.

Die Bauzeit der Elbphilharmonie war von politischen Diskussionen und einer immensen medialen Aufmerksamkeit geprägt. Inwieweit hat das Ihre Arbeit beeinflusst?

Diese Aufmerksamkeit betraf ja vor allem den Bau, die inhaltliche Arbeit war davon kaum betroffen. Als zukünftig für den Betrieb Verantwortlicher war ich in der Bauphase eher Zaungast. Neben meiner Aufgabe als

..... Anzeige

les enfants terribles

Schule für gutes neues Arbeiten

Jetzt anmelden!

Ausbildungsstart
ab September 2018

www.enfants-terribles.org

Intendant der Laeishalle hatte ich vor allem die Rolle des unbeirrbar vom Projekt überzeugten Optimisten. Ich habe hunderte Vorträge gehalten und Gäste aus aller Welt über die Baustelle geführt. In der Öffentlichkeit war ich zeitweise der Einzige, der noch an das Projekt geglaubt hat. Außerdem haben wir jahrelang in der Laeishalle und an anderen Orten der Stadt die Konzertreihe „Elbphilharmonie Konzerte“ organisiert, um zu zeigen, was kommen wird – es war unsere Vorab-Visitenkarte. Diese sehr früh eingesetzte Vermittlungsarbeit war ein sehr wichtiger Baustein, der uns geholfen hat, ein ordentliches Stammpublikum für die Elbphilharmonie aufzubauen. Wir haben trotz der wirklich großen Kontroversen in der Stadt versucht, Vorurteile abzubauen und eine positive Stimmung dem Projekt gegenüber zu erzeugen. Das ist uns ganz gut gelungen und war vor allem ein gutes Training. Die lange Vorbereitungszeit hat zu dem fulminanten Start beigetragen.

War das auch Ihr Instrument, um die Kulturpolitik zu überzeugen, um am Ball zu bleiben?

Das kann man durchaus sagen. Aber die Kulturpolitik bzw. der Senat der Stadt standen eigentlich immer hinter diesem Projekt. Es war eher die allgemeine negative Stimmungslage, die abgebaut werden musste. Wir mussten gegen eine Vielzahl von Argumenten ankämpfen, etwa dass klassische Musik ja nur etwas für die Reichen sei, die sich mit der Elbphilharmonie auf Kosten der Steuerzahler einen Lusttempel bauen würden. Mit unserem Programm haben wir gezeigt, dass die Elbphilharmonie Musik für alle und zu erschwinglichen Preisen anbieten wird. Das erste Festival im Rahmen der „Elbphilharmonie Konzerte“ im Jahr 2010 war daher auch keines mit großer Klassik oder Hamburger Barock, sondern es ein Akkordeon-Festival auf der Reeperbahn. Die „negativen“ Erwartungen haben wir so von Anfang an durchaus erfolgreich unterlaufen. So gesehen war es nicht nur ein kulturpolitisches sondern auch ein gesellschaftspolitisches Instrument. Wir haben nicht nur geredet, sondern Taten sprechen lassen.

Wollten Sie bei diesen extremen Aufmerksamkeitsschüben und der aufgeladenen Stimmung das eine oder andere Mal doch lieber hinschmeißen?

Da schon nicht mehr. Aber 2008, nach Beginn der Probleme auf der Baustelle, nach den ersten Auseinandersetzungen und Nachtragsverhandlungen zwischen Stadt und Baufirma, hatte ich begriffen, welche Fehler zu Projektbeginn gemacht wurden. Dass ein übereilter Baubeginn bei ungenügender Planungstiefe die Gelegenheit für endlose Verzögerungen und Nachtragsforderungen bieten würde und somit keinerlei Planungssicher-

heit gegeben war. Dafür hatte ich nicht das Wiener Konzerthaus verlassen. Nach ein paar Wochen hatte ich jedoch den Job für mich neu definiert und mich entschieden, mit der Unsicherheit zu leben und diesen fluiden Prozess anzunehmen. Und ich muss sagen, es war eine Erfahrung fürs Leben, die ich nicht missen will.

Aber haben Sie wirklich gedacht, dass es dann doch so lange dauern würde?

Natürlich nicht, aber ich habe dann eben mit allem gerechnet, die Entwicklungen mit einer stoischen Gelassenheit hingenommen und mich nicht von jeder Horrormeldung mitreißen lassen. 2013 kam es dann schließlich zur vertraglichen Neuordnung, nach der die Abläufe zuverlässiger wurden. Ich bin lange skeptisch geblieben, aber Anfang 2015 war auch ich überzeugt, dass der Terminplan diesmal halten wird. Das war gerade noch rechtzeitig. Viel länger wäre ich dem Projekt nicht treu geblieben.



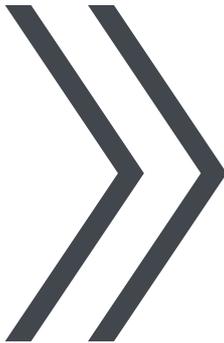
Fotos: Michael Zapf

Christoph Lieben-Seutter ist seit September 2007 Generalintendant von Elbphilharmonie und Laeiszhalle in Hamburg. 1988 holte ihn Alexander Pereira ans Wiener Konzerthaus. Mit ihm ging Lieben-Seutter 1993 als Referent ans Opernhaus Zürich. 1996 übernahm Lieben-Seutter als Generalsekretär die Leitung der Wiener Konzerthausgesellschaft sowie des Festivals Wien Modern, die er bis zu seinem Wechsel nach Hamburg inne hatte.





Foto: Udo Titz



Weltoffen und vielfältig

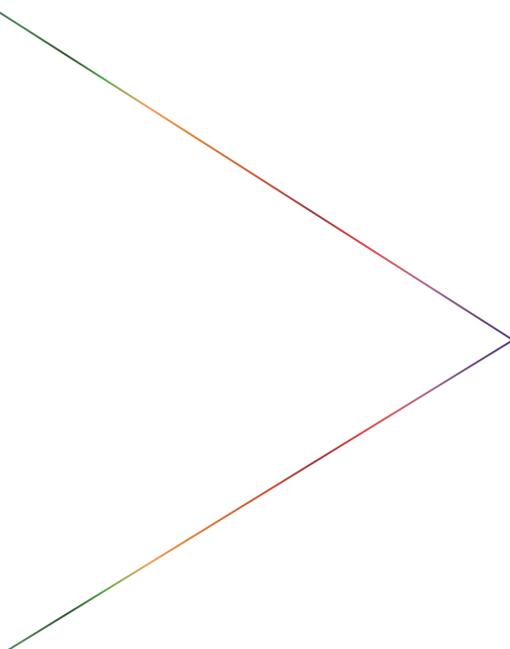
Jedes Mal wenn ich durch den MQ Haupthof gehe, wird mir die besondere Atmosphäre im MuseumsQuartier bewusst. Man ist einerseits von großartiger Kunst und Kultur umgeben, gleichzeitig ist das MuseumsQuartier Wien aber auch ein Kommunikations- und Diskursraum sowie ein Freizeitareal, in dem sich WienerInnen, TouristInnen und KünstlerInnen aus aller Welt treffen. Genau diesen Mix gilt es zu erhalten, denn dadurch entsteht ein Klima der Weltoffenheit und Vielfalt und macht jeden Besuch im MQ zu einem einzigartigen Erlebnis. ‹‹

Dr. Christian Strasser, MBA, ist Direktor des MuseumsQuartier Wien. Sein Blick zeigt den MQ Haupthof. Das 2001 eröffnete Kunst- und Kulturareal beherbergt rund 60 kulturelle Einrichtungen mit u.a. bildender Kunst, Theater, Tanz, Game Culture, Street Art und ist einer der kulturellen Mittelpunkte der Stadt Wien.

Die Bürger und die Kultur

Kommunale Umfragen zur kulturellen Teilhabe und ihre Probleme

Ein Beitrag von Karl-Heinz Reuband



Wenn es in Bürgerumfragen städtischer Statistikämter um die Zufriedenheit mit den städtischen Einrichtungen geht, dann ist nicht selten auch von deren kultureller Einrichtungen die Rede. Daten dazu gibt es sogar auf einer Städte-Vergleichsebene. So wird im Rahmen der vergleichenden „Urban Audit-Studie“ (vgl. u.a. VDSt AG), die in 28 deutschen Städten regelmäßig durchgeführt wird, u.a. die Zufriedenheit der BürgerInnen mit den lokalen Kultureinrichtungen erhoben. Dies geschieht allerdings in einer recht globalen Weise, undifferenziert nach Art der Einrichtung. Und es geschieht ungeachtet der Frage, wie das Urteil der Nutzer und der Nicht-Nutzer ausfällt. Fragen zur Nutzung werden nicht gestellt. Ob sich das Urteil auf eigene Erfahrungen oder imaginierte Wirklichkeiten gründet, bleibt offen, ebenso wie ungeklärt bleibt, wie groß der Nutzeranteil in der Bevölkerung überhaupt ist.

Desgleichen mangelt es an Besucherstudien in den Kultureinrichtungen selbst, sodass Mutmaßungen und bloße Spekulationen statt Fakten über die BesucherInnen und das Besucherpotential überwiegen.

Dass man ein Urteil über die Zufriedenheit mit der kulturellen Infrastruktur erhebt, aber nicht, wie viele Nutzer es gibt und wie diese urteilen, ist für die Mehrheit der Bürgerumfragen die Regel. Man begnügt sich, wenn man überhaupt an Kulturstatistiken interessiert ist, mit den (aus dem Kartenvertrieb ermittelten) Besuchszahlen, die man allzu oft mit Besucherzahlen gleichsetzt, die aber über die Zahl der Besucher und deren Besuchshäufigkeit nichts aussagen. Desgleichen mangelt es an Besucherstudien in den Kultureinrichtungen selbst, sodass Mutmaßungen und bloße Spekulationen statt Fakten über die BesucherInnen und das Besucherpotential überwiegen.

Wachsendes Interesse an kommunalen Umfragen

Umso erfreulicher ist es, dass sich in jüngster Zeit – z.T. im Rahmen der Entwicklung von Kulturförderplänen – mehrere Kommunen dazu entschieden haben, sich ein Bild der Kulturnutzung in ihrer Gemeinde oder ihrer Stadt mittels Bürgerumfragen zu verschaffen. Das Spektrum und die Qualität der Studien variieren aber erheblich. So finden sich darunter welche – meist in kleineren und mittelgroßen Gemeinden oder Städten –, die sich an öffentlichen Orten und Ämtern ausgelegter Fragebögen bedienen oder die BürgerInnen aufrufen, online zu gehen und die dort hinterlegten Fragebögen zu beantworten. Alle diese Bemühungen, so lobenswert sie von der Intention her sein mögen, sind letztlich ohne Wert. Sie stützen sich auf eine willkürliche Selbstselektion der Befragten und nicht auf systematische Auswahlverfahren.

Inwieweit die Studien ihr Potential immer auch realisieren, ist freilich eine andere Frage. Hier gibt es z.T. durchaus Defizite, Diskrepanzen zwischen Anspruch und Realität.

Weitaus bessere Ausgangsbedingungen bieten Studien, die systematische Auswahlprinzipien unter dem Aspekt der Repräsentativität folgen, etwa durch Rückgriff auf das Einwohnermelderegister der Stadt, und zugleich Aussagen über die Teilnahmerate („Ausschöpfungsquote“) erlauben. Studien dieser Art mit dem Schwerpunkt Kultur haben auf kommunaler Ebene in den letzten Jahren vor allem in den größeren Städten an Bedeutung gewonnen, nicht nur in Deutschland (z.B. Stadt Karlsruhe 2010, Findeisen und Hinz 2011, Haug et al. 2011, IKMF 2012), sondern auch in anderen deutschsprachigen Ländern wie Österreich (z.B. FHV 2012). Inwieweit die Studien ihr Potential immer auch realisieren, ist freilich eine andere Frage. Hier gibt es z.T. durchaus Defizite, Diskrepanzen zwischen Anspruch und Realität. Und es gibt mitunter auch eine gewisse Ignoranz in Fragen der Durchführung derartiger Studien – mit der Folge, dass Befunde geliefert und publiziert werden, die mit der Realität wenig gemeinsam haben und Fehleinschätzungen geradezu prädestinieren.

Postalische Befragungen als Mittel der Wahl

Die meisten lokalen Bürgerumfragen zur Kultur, die von der Stichprobenziehung her methodischen Anforderungen genügen, stützen sich auf

schriftlich-postalische Erhebungen (allenfalls ergänzt durch die Option, den Fragebogen Online zu beantworten). Face-to-face Befragungen sind dagegen selten, sie sind in der Regel recht aufwändig und teuer. Selten sind ebenfalls Telefonbefragungen. Telefonbefragungen haben den Nachteil, dass für sie keine gesicherte lokale Stichprobenbasis zur Verfügung steht. Es existieren in amtlichen Verzeichnissen (in Telefonbüchern oder Internetverzeichnissen) lediglich Festnetz- und keine Mobilfunknummern. Letztere lassen ohnehin keine lokale Zuordnung zu.

Ersatzweise bedienen sich die Studien, die auf telefonische Befragungen zurückgreifen (etwa die OMNIQUEST- Erhebungen des Kölner Kulturates oder die des städtischen Kulturamtes), Festnetznummern, ziehen daraus per Zufallsverfahren eine Auswahl und permutieren diese, um auch Personen kontaktieren zu können, die nicht in amtlichen Verzeichnissen vertreten sind. Deren Zahl hat zugenommen, und sie wird auch weiter zunehmen (vgl. dazu auch Reuband 2015). Das Problem der ausschließlichen Mobilfunknutzer löst man in dieser Weise jedoch nicht. Mobilfunknummern lassen sich nur auf bundesweiter Ebene in sinnvoller Weise generieren und einsetzen.

..... Anzeige

13. Europäischer Kulturmarken-Award

Bewerben Sie sich bis zum 31. August 2018 innerhalb des innovativsten Wettbewerbs für Kulturmanagement, Kulturmarketing, Kulturtourismus & Kulturförderung!

>>> www.kulturmarken.de

Veranstalter: cauales® Prämienspartner: Radialsystem Bayer/Kultur HORIZONT arte kulturplakatierung Pressepartner: DW Deutsche Welle

Wer sich telefonischer Befragungen auf lokaler Ebene bedient und sich auf Festnetznummern als Ausgangsbasis stützt, läuft Gefahr, fehlerhafte Ergebnisse zu produzieren. Denn diejenigen, die heutzutage ausschließlich über das Mobilfunknetz erreichbar sind, sind nicht typisch für die Bevölkerung. Personen mit geringem kulturellem Engagement sind überrepräsentiert. Der Effekt auf den Gesamtbefund mag sich (von den Jüngeren mal abgesehen) derzeit noch in Grenzen halten. Aber sicher ist auch: Das Problem wird in der Zukunft weiter zunehmen. Unter diesen Umständen bleibt dann nur noch die Wahl zwischen postalischen Befragungen oder (teuren) face-to-face Befragungen. Online-Befragungen, die von manchen Instituten ihrer Preiswürdigkeit wegen propagiert werden, entfallen als Option. Sie stützen sich auf eine Selbstselektion der Befragten, repräsentative Aussagen sind auf ihrer Basis nicht möglich.

Sich für postalische Befragungen als Erhebungsverfahren zu entscheiden, macht also forschungstechnisch durchaus Sinn. Und sie bieten eine Reihe von Vorteilen: Sie sind nicht nur kostengünstiger als face-to-face und telefonische Befragungen und einfacher zu administrieren, sie begünstigen auch offenere Antworten. Es gibt keinen Interviewer, demgegenüber sich der Befragte versucht, besonders positiv zu präsentieren. Bei entsprechender Gestaltung des Fragebogens, des Anschreibens und der Verwendung von Erinnerungsaktionen sind Teilnahmequoten möglich, die denen der üblichen Befragungsverfahren, mündlich face-to-face oder telefonisch, in nichts nachstehen, sie sogar übertreffen. Und in der Frage der sozialen Zusammensetzung der Befragten ist das postalische Erhebungsverfahren nicht schlechter aufgestellt als andere Befragungsverfahren (vgl. Reuband 2015).

Erinnerungsaktionen als essentieller Bestandteil postalischer Befragungen

So sehr die Wahl schriftlich-postalischer Befragungen in den Studien zur Kulturnutzung zu begrüßen ist – in der Durchführungspraxis weisen sie nicht selten Defizite auf. So werden vielfach Bemühungen nicht in hinreichendem Maße unternommen, um die Ausschöpfungsquoten zu erhöhen und die Repräsentativität der Ergebnisse zu verbessern. Mitunter wird auf Erinnerungsaktionen, die essentiell sind, gänzlich verzichtet. Ob methodische Ignoranz oder falsch verstandene Kostenerwägungen dabei eine Rolle spielen oder beides, sei dahingestellt. Sicher ist jedenfalls: Wenn die Studien niedrige Ausschöpfungsquoten erreichen, ist dies nicht der Erhebungsmethode, sondern der Durchführungspraxis geschuldet.

Gleichwohl ist es eine weit verbreitete Neigung von Studienautoren, die besonders niedrige Ausschöpfungsquoten erreichen, diese dem Befragungsverfahren anzulasten. Sie tun so, als wären niedrige Quoten dem Befragungsverfahren eigen und nahezu unabwendbar. Daran gemessen deklarieren sie die eigene Quote dann als normal oder gar als überdurchschnittlich. So wurde z.B. in einer Studie in Regensburg auf Erinnerungsaktionen verzichtet und lediglich eine Ausschöpfungsquote von 17,2 Prozent erzielt. Dass diese weit hinter den üblichen Quoten bei postalischen Befragungen zurück liegt, bleibt unerwähnt. Stattdessen wird sie an einem fiktiven – zu eigenen Gunsten konstruierten – Erwartungswert gemessen und geschrieben, sie sei höher als die erwartete Quote von 15 Prozent. Und sie sei „hoch genug, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten“.

Ähnliche Umdeutungen finden sich in der Studie eines Marktforschungs-Instituts, das im Bereich Kulturforschung aktiv ist. Auch hier wurde auf den Einsatz von Erinnerungsaktionen verzichtet und entsprechend gering fiel die Ausschöpfungsquote aus. Dennoch heißt es irreführend, es handele sich mit dem Wert von rund 16 Prozent um eine „zufriedenstellende Rücklaufquote“. Und in einer österreichischen Studie wird mit Verweis auf eigene frühere Studien gar behauptet, der erreichte Rücklauf von rund 15 Prozent sei für Bevölkerungsumfragen „üblich“. Dass mit der neuen Studie womöglich nur das reproduziert wurde, was man zuvor schon falsch gemacht hat und Quoten weit über 50 Prozent (!) möglich sind (dazu vgl. Reuband 2015), kommt den Autoren offenbar nicht in den Sinn.

Ein-Themen-Umfragen als Problem

Der Verzicht auf Erinnerungsaktionen ist einer der bedeutendsten Gründe, warum Ausschöpfungsquoten bei postalischen Befragungen niedrig ausfallen. Aber er ist nicht der einzige Grund. Nicht minder bedeutsam ist es, dass die Kultur-Studien oft als Ein-Themen- und nicht als Mehrthemen-Untersuchung angelegt sind. Ein-Themen-Untersuchungen begünstigen generell eine thematische Selbstselektion von Befragten: von denen, die sich für das Thema der Umfrage besonders stark interessieren. Mehr-Themen-Untersuchungen, in denen die relevanten Fragen in einem Kontext allgemein interessierender Fragen eingebettet sind, vermeiden dies.

Wie sehr Ein-Themen-Umfragen zu Kulturfragen zum Nachteil geraten können, zeigt der Vergleich zweier Bevölkerungsumfragen aus einer mitteleuropäischen Großstadt. Während die eine als Mehr-Themen-Befragung

angelegt war, stellte die andere eine Ein-Themen-Erhebung zum Opernbesuch dar. Nicht nur fiel die Ausschöpfungsquote bei letzterer niedriger aus als in der allgemeinen Bürgerumfrage. Auch der Anteil der Opernbesucher unterschied sich erheblich: in der allgemeine Bürgerumfrage lag die Zahl der jährlichen Opernbesucher bei 24 Prozent, in der Ein-Thema-Umfrage war sie mit 46 Prozent nahezu doppelt so hoch (vgl. Rössel und Hölscher 2017: 252).

Reine Kultur-Umfragen sind unter methodischen Gesichtspunkten ein Problem.

In abgeschwächter Form treten die Probleme womöglich selbst dann noch auf, wenn die Ein-Themen-Setzung durch Einbeziehung anderer Fragestellungen etwas abgemildert ist. In welchem Umfang dies der Fall ist und wo die jeweiligen Grenzwerte liegen, ist unbekannt. Sicher ist jedoch eines: Will man das Problem thematischer Selbstselektion vermeiden, kommt man um eine Mehr-Themen-Untersuchung nicht umhin, bei der allgemein interessierende Fragen im Vordergrund stehen und die Kulturfragen einen kleineren Teil des Fragebogens einnehmen. Reine Kultur-Umfragen sind unter methodischen Gesichtspunkten ein Problem. Sie mögen zwar dem Untersuchungsziel entsprechen, aber sie dürfen nicht das alleinige Thema der Befragung sein. Entsprechend umfangreich muss der Fragebogen gestaltet sein. Aber er darf - so hat sich ebenfalls gezeigt - nicht zu lang sein. Ist er mehr als 11 Seiten lang und von der Fragenzahl zu umfangreich, fällt die Bereitschaft zur Teilnahme gewöhnlich schnell ab (vgl. Reuband 2015).

Schlussbemerkungen

So sehr auch zu begrüßen ist, dass die Kulturnutzung auf der kommunalen Ebene in den letzten Jahren vermehrt zum Gegenstand von Bevölkerungsumfragen geworden ist, so beklagenswert ist es, dass das Potential dieser Studien oft nicht oder nur begrenzt eingelöst wird. Dies ist vor allem dem Tatbestand geschuldet, dass bei postalischen Erhebungen - die das Hauptkontingent der Studien stellen - häufig auf mehrere Erinnerungsaktionen verzichtet wird. Und es ist dem Tatbestand geschuldet, dass die Erhebungen allzu oft als eine Ein-Themen-Befragung durchgeführt werden. Ein-Themen-Umfragen gibt es nicht nur im Kulturbereich. Es gibt zahlreiche - postalisch oder anders durchgeführte - Befragungen zu anderen Themen, die

ebenfalls Ein-Themen Untersuchungen sind: so z.B. zu Fragen der Kriminalitätsbedrohung und Kriminalitätsfurcht oder der Gesundheit. Bei ihnen ist ebenfalls von Prozessen thematischer Selbstselektion auszugehen. Nur dürfte das Ausmaß der Selbstselektion hier geringer als bei Kulturumfragen sein, weil es sich um Themen handelte, die für breitere Kreise der Bevölkerung von Interesse sind.

Es wird mehr Interesse und Nutzung an Kultur ermittelt als tatsächlich existiert.

Was aber bedeuten die genannten Probleme für die Aussagekraft der Kultur-Studien, die solche Defizite aufweisen? Welche Verzerrungen erwachsen daraus? Das Ausmaß kulturellen Interesses und die Verbreitung kultureller Partizipation in der Bevölkerung werden erheblich überschätzt. Es wird mehr Interesse und Nutzung ermittelt als tatsächlich existiert. Auch ist die Stärke des Zusammenhangs zwischen kulturellem Interesse, kultureller Partizipation und sozialen Merkmalen verzerrt, da die sozialen Merkmale damit korrelieren. Der Einfluss von Bildung und Alter dürfte z.B. realiter stärker sein als es die Erhebungen nahelegen (vgl. dazu auch Reuband 2012). Gleichwohl bedeuten diese Defizite nicht, dass man die Studien als völlig wertlos betrachten sollte. Für bestimmte Fragestellungen liefern sie durchaus relevante Informationen. Man muss sich nur, wenn man sie nutzt, ihrer methodischen Probleme und Unzulänglichkeiten bewusst sein und dies bei der Interpretation mit berücksichtigen. Die Beziehung zwischen Variablen werden geschwächt sein, von der Richtung der Beziehung her jedoch dürften sich die vorherrschenden Verhältnisse abbilden. Und wenn es darum geht, primär die Partizipation im Kreis der Kulturinteressierten zu erklären und in einer vertiefenden, empirisch-statistischen Analyse zu modellieren, mag deren Überrepräsentation für manche Zwecke sogar von einem gewissen Vorteil sein: weil man über hinreichend viele Befragte mit dem entsprechendem Interessenprofil verfügt (vgl. Rössel und Holscher 2018: 252f.).

LITERATUR

Reuband, K.-H. (2007): Partizipation an der Hochkultur und die Überschätzung kultureller Kompetenz, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 32, S. 46–70

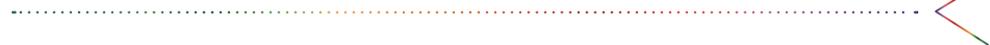
Reuband, K.-H. (2014): Schriftlich-postalische Befragungen, in: N. Baur und J. Blasius, Hrsg., Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden, S. 643–660

Reuband, K.-H. (2015): Ausschöpfung und Nonresponse Bias in postalischen Befragungen, in: J. Schupp und C. Wolf, Hrsg., Non-response Bias. Wiesbaden, S. 203–245

Ein ausführlicheres Literaturverzeichnis, unter Einbeziehung der genannten Studien und Autorenangaben, kann beim Verfasser angefordert werden: reuband@phil-fak.uni-dueseldorf.de



Prof. Dr. Karl-Heinz Reuband war 1993–1997 Professor für Soziologie an der TU Dresden, seit 1997 ist er Professor für Soziologie (em.) an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Forschungsschwerpunkte: empirische Kulturforschung, sozialer Wandel, Methoden der empirischen Sozialforschung



KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster

Coverbild: Kletr/Fotolia

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371