



Kultur weiter denken

Identität

und Kulturarbeit

Diversität im Kulturbetrieb lebt durch die aktive Teilhabe verschiedener Identitäten. Erst dann können diese sichtbare(re) Spuren hinterlassen.

Schwerpunkt ab Seite 44



Wir müssen reden.

Wir sind ganz ehrlich: Kaum ein Magazinschwerpunkt hat bei uns so viel Gesprächsbedarf und Diskussionen ausgelöst wie dieser hier. Denn Identität und damit verbunden auch Diversität sind hochsensible, hochkomplexe und vor allem hochpolitische Themen. Allen voran stand dabei immer die Frage: Wie können wir ein Schwerpunktthema bearbeiten, das auf Intersektionalität und entsprechende Perspektiven abzielt, ohne dabei unsensibel oder gar übergriffig zu agieren? Denn wenngleich unser Team zwar mehrheitlich aus Frauen besteht, sind wir dennoch vorrangig *weiß*, heterosexuell und cis. Welche Themen liegen außerhalb unserer Lebensrealitäten und dadurch mitunter außerhalb unseres Verständnisses? Und wie können wir Kulturschaffende dazu ermutigen, uns davon zu berichten? Ein Open Call für entsprechende Themenvorschläge war hierbei ein wichtiger Schritt. Dadurch ist für die Ausgabe bereits sehr viel spannender Input eingegangen. Eine Kernaussage verschiedener Beiträge ist: Empathie und Sensibilität sind für dieses Thema unerlässlich. Ebenso braucht es eine kritische Selbstreflexion sowie die damit verbundene Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen. Denn wir können nicht alles wissen und damit verbunden auch nicht immer alles richtig machen. Aber wir haben es zumindest alle selbst in der Hand, mit offeneren Augen und Ohren durchs Leben gehen zu wollen. Das ist auch für die Arbeit im Kulturbetrieb unerlässlich, wenn Diversität nach innen hinreichend gelebt werden soll. Das sind auch für uns essenzielle Erkenntnisse, die wir aus der Magazinarbeit mitnehmen. Diese Ausgabe verstehen wir dabei als wichtigen Auftakt, bei dem noch längst nicht alles gesagt ist. Das Thema bearbeiten wir also weiterhin – auch, um entsprechende Lücken zu füllen.

Über den Schwerpunkt hinaus möchten wir Ihnen die Artikel des freien Teils ans Herz legen: So freuen wir uns, drei Beiträge einer Teilstudie zur Förderpolitik in Deutschland zu veröffentlichen, die vom Fonds Darstellende Künste beauftragt wurde. Die Ergebnisse stammen dabei aus dem Forschungsteam von Prof. Dr. Thomas Schmidt. Zudem stellt Dr. Annette Jagla eine Methode für unternehmerisches Handeln unter Ungewissheit vor, die sich auch auf den Kulturbetrieb übertragen lässt. Wir würden uns freuen, wenn die ein oder andere Idee Sie für 2022 ermutigt, entsprechende Ziele zu setzen und anzugehen!

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz (Herausgeber)

Ihre Julia Jakob (Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 05** Rundschau
- 06** Meine Arbeitswelt: Valeria Pense
- 07** Lesetipps: Jérôme J. Lenzen
- 104** Impressum

Schwerpunkt: Identität und Kulturarbeit

- 44** Unser Verhältnis zu uns und den Anderen in der Welt – Interview mit Nushin Hosseini-Eckhardt und Leicy Valenzuela
- 55** Wie divers sind Orchester? – von André Uelner
- 62** Lebensrealitäten im Literaturbetrieb sichtbar machen – Interview mit Jamilah Bagdach und Wandí Wrede
- 68** Sichtbarkeit schaffen und Aufklärung leisten – Interview mit Kai S. Pieck
- 77** Nehmen Sie teil? Empfehlungen für partizipative Kulturarbeit in Nachbarschaften – von Lisa Lehnen
- 88** Nicht-Besucher:innenforschung revolutionieren? – von Thomas Renz und Oliver Tewes-Schünzel
- 96** Ich bin, was ich besuche? – von Vera Allmanritter und Helge Kaul

... weiter denken

- 08** Kultur politisch ... Das Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik (Teil 2) – von Thomas Schmidt
- 21** Kultur politisch ... Auf dem Prüfstand – Förderpolitik in Thüringen – von Vanessa Hartmann
- 28** Kultur politisch ... Auf dem Prüfstand – Förderpolitik in Nordrhein-Westfalen – von Esther Deborah Sinka
- 34** Kultur unternehmerisch ... Kochen mit dem, was im Kühlschrank ist?! – von Annette Jagla

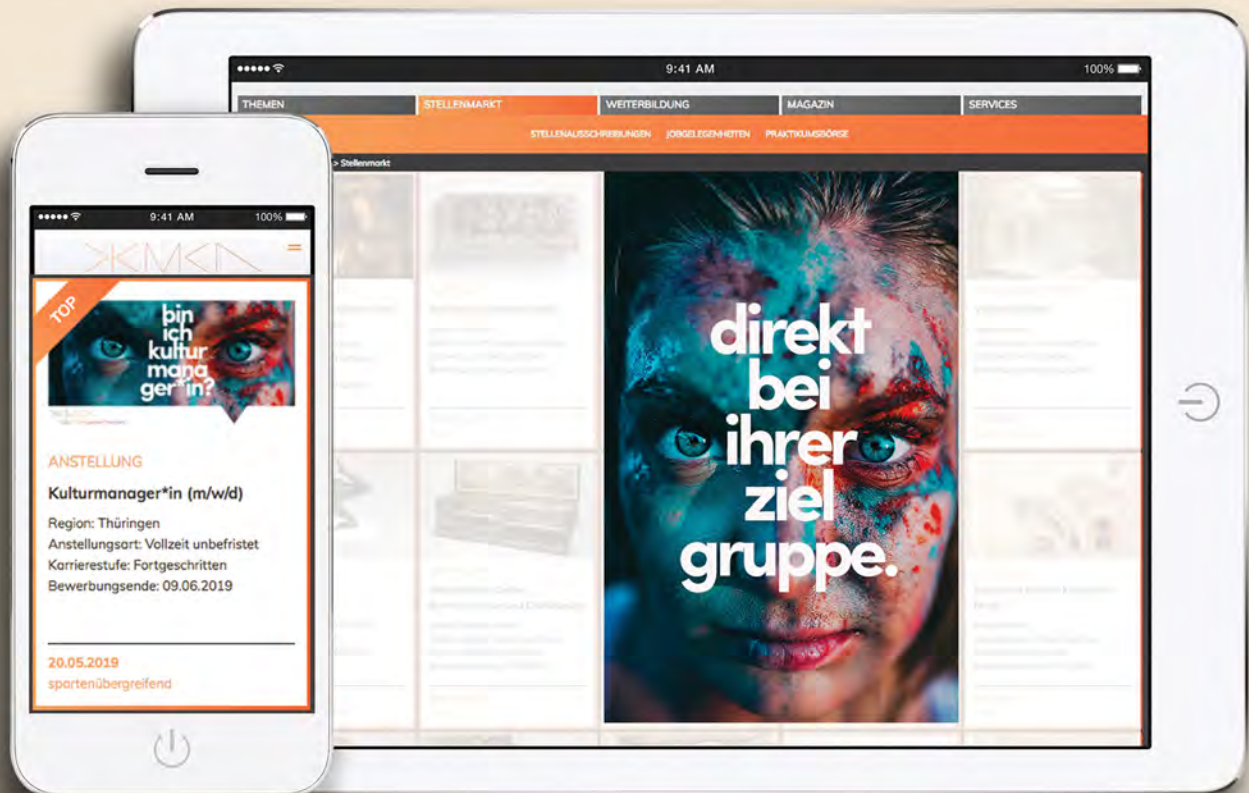


Meine Arbeitswelt **06**

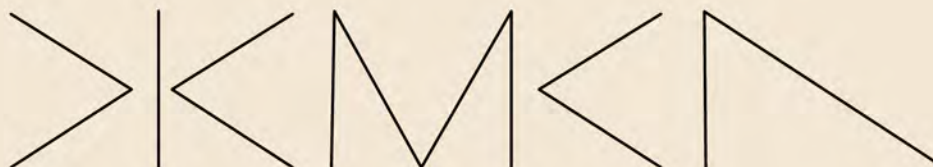


Nehmen Sie teil? **77**

Überzeugen Sie mehr als 20.000 Kulturschaffende ...



... von sich und Ihren Angeboten mit zielgerichteter
Werbung auf kulturmanagement.net.



Kultur Management Network

REIHE „DIGITALE FORMATE“

Wissen, Lernen, Vermittlung

Geht es um digitale bezahlpflichtige Angebote, ist das Publikum insbesondere bereit, für Lern- und Vermittlungsformate mit konkretem Mehrwert Geld auszugeben. Für Museen bedeutet das, sich auf ihre thematischen Expertisen auch unabhängig von Objekten zu besinnen und sich zu fragen, wie sie diese anwendbar weitergeben können.

von Kristin Oswald

https://bit.ly/DigitaleBezahlformate_Museum

REIHE „BERUFSBILDER“



Foto: Blake Guidry/Unsplash

CEO & Gründer von Musikvertrieben

Wer in der Musikindustrie Fuß fassen möchte, kommt um die Zusammenarbeit mit einem Musikvertrieb selten drumrum. Jorin Zschiesche hat dafür einen eigenen gegründet. Über seinen damit verbundenen Weg berichtet er im Interview.

Interview mit Jorin Zschiesche

https://bit.ly/Berufsbild_Musikvertrieb

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

AUSSERDEM:

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

REIHE „FÜHRUNG“

Anforderung an und Herausforderungen für Führungskräfte

Wie verändert mobiles Arbeiten die Führung in Museen? Und welche Anforderungen und Herausforderungen entstehen dabei für die Führungskräfte? Diese Fragen untersucht eine aktuelle Studie unter Berücksichtigung verschiedener Einflussfaktoren.

von Andrea Hausmann, Anna Stegmann, Leonie Rebecca Meyer

https://bit.ly/museen_homeoffice

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KulturManagementNet @kmmweimar · 2. Dez.
Neue Ideen und Projekte lassen sich im #Kulturbetrieb auch ohne Planungssicherheit erfolgreich umsetzen. Den #Effectuation-Ansatz, mit dem das möglich ist, stellt @ah_jagla am 15. Dezember um 10 Uhr im #KMTreff vor. Save the date!



kulturmanagement.net
Dezember 2021: Mit dem Effectuation-Ansatz auc...
Entschlossen Neues in die Welt zu bringen, obwohl die Ziele noch verhandelbar sind und die ...

ARTS MANAGEMENT QUARTERLY

No 137: Arts Management and Health

There are various points of contact between arts, culture and health – not only in the course of the pandemic months. This issue of the Arts Management Quarterly shows what these are and what they mean for arts management.

<https://bit.ly/AMQuarterly137>



Foto: Valeria Pense

Vom Oldtimer zur Volksbühne

Unsere Luckenwalder Volksbühne würde ich als lebendigen Ort der Begegnung beschreiben. Sie soll Interessierten einen kreativen Raum für Kunst, Kultur und Gesellschaft bieten. Mit viel Liebe zum Detail wurde der Mercedes-Truck aus dem Jahr 1960 vom städtischen Bauhof in eine kleine Bühne verwandelt und im August 2021 feierlich eingeweiht. Seitdem sorgt sie in der Fußgängerzone für mehr Aufenthaltsqualität und verleiht den unterschiedlichsten Events durch ihren Retro-Charme eine besondere Atmosphäre. »

Unsere ehemalige studentische Mitarbeiterin Valeria Pense arbeitet seit 2018 als Kulturmanagerin im Amt Wirtschaftsförderung, Kultur & Tourismus der Stadt Luckenwalde. Für sie ist das Projekt „Volksbühne“ ein schönes Beispiel dafür, wie Kultur mit modernen Impulsen zur nachhaltigen Belebung und Entwicklung einer Kleinstadt beitragen kann.

Mit Mut zur Kunst

SOS Brutalism. A global Survey

*Oliver Elser, Philip Kurz & Peter Cachola Schmal,
Parkbooks 2017*

„Wenn Ihr ihn vergraben wollt, dann vergrabt ihn tief. Denn die nächste oder übernächste Generation wird ihn wieder ausgraben.“ Obwohl Barbara Schock-Werner als ehemalige Dombaumeisterin vermeintlich eher für gotische Architektur zu begeistern ist, galt ihr Appell dem Ebertplatz in Köln. Oberirdisch grauer Beton, unterirdisch Kunsträume. Große Beliebtheit genießt der raue Platz (noch) nicht und so geht es brutalistischen Gebäuden weltweit. Viele werden nun abgerissen, weswegen das titelgebende SOS des Bildbandes ernst zu nehmen ist. Denn der Baustil der 60er bis 80er Jahre steht synonym für einen Mut zur Veränderung, der unserer Gesellschaft abhandengekommen zu sein scheint. Dabei bräuchten wir diesen Mut heute mehr denn je!

How to... run an art space

*Art Initiatives Cologne – AIC (Hrsg.),
Strzelecki Books 2021*

Ein Königsweg existiert beim Betrieb eines Kunst- raums nicht, das möchten die Autor:innen von AIC – Art Initiatives Cologne auch nicht zu verstehen geben. Dafür gibt es nützliche Tipps von A wie Availabalism bis Z wie Zwischennutzung, die gleichsam zum Mythos erklärt wird (der Ebertplatz lässt grüßen). Wer den Mut fasst, einen Raum für Kunst aufzubauen, dem sei die Lektüre dieses Buchs wärmstens ans Herz gelegt.

Arnt der Bilderschneider. Meister der beseelten Skulpturen

*Guido de Werd, Moritz Woelk (Hrsg.),
Hirmer 2020*

Ein heute eher seltener Kulturjob ist sicherlich der des Bilderschneiders. Im Kölner Museum Schnütgen konnte das kunstvolle Handwerk des Arnt Beeldsnider im Pandemiejahr leider viel zu selten besichtigt werden. Doch die als Kulturereignis des Jahres ausgezeichnete Sonderausstellung mündete glücklicherweise auch in einem Katalog. Dieser entführt uns mit gestochen scharfen Detailaufnahmen in die Bildwelten des 15. Jahrhunderts. Auch ohne Faszination für das Mittelalter, lädt dieses Buch zum Heranzoomen ein und zeigt uns dabei unaufdringlich, was ein mutiger Kulturbetrieb vor 500 Jahren zu leisten im Stande war.

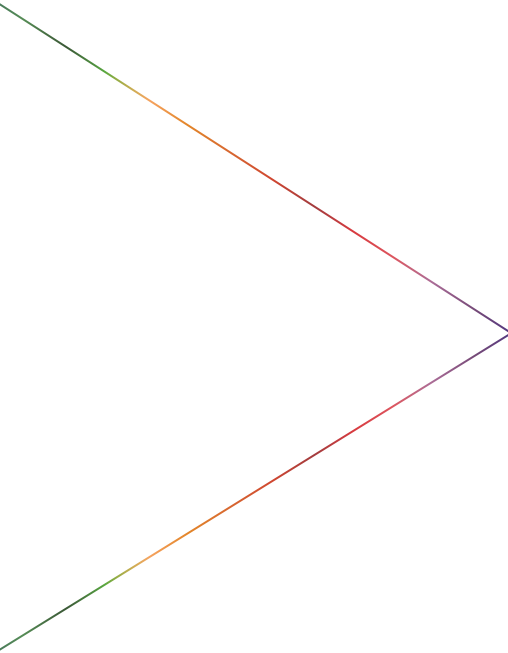


Jérôme J. Lenzen mag Überraschungen. Als Kulturvermittler und Kurator versucht er folgerichtig klassische Erwartungen an Kunst mit seinen Formaten in Museen, Offspaces und dem öffentlichen Raum zu enttäuschen. Als Leiter des Kölner Instituts für Kulturarbeit und Weiterbildung unterrichtet er die Fachbereiche Kulturmanagement und Kunstvermittlung.

Das Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik

Vorschläge für die Zukunft (Teil 2)¹

Ein Beitrag von Thomas Schmidt



Im ersten Artikel „Das Fasziensystem der deutschen Kulturpolitik“ habe ich die bestehende Förderarchitektur für die Darstellenden Künste in der Bundesrepublik auf der Grundlage von Textanalysen und 30 leitfadengestützten Interviews mit Künstler:innen und Funktionsträgern aller Ebenen kritisch untersucht. Es wurde deutlich, dass die deutsche Kulturpolitik aus einem für seine Nutzer:innen und Stakeholder nahezu undurchschaubaren Dickicht an Gewalten, Funktionsebenen, Instrumenten und Fördermechanismen besteht – vergleichbar mit einem in sich verflochtenen Fasziensystem. Dieses entsteht nicht zuletzt durch die Kopplung und Dopplung von Funktionär:innen in Lobbyverbänden, Gewerkschaften und Netzwerken, die sich neben Legislative und Exekutive aktiv in die Gestaltung der Kulturpolitik einschalten und eine regelrechte außerparlamentarische Einflusszone generieren. Verursacht durch verschiedene kulturpolitische Triebkräfte, durch die asymmetrische Verteilung von Mitteln zwischen öffentlichen und freien Darstellenden Künsten und ihre künstliche Trennung, konnte bislang kein zukunftsgerichtetes Fördersystem entstehen.

Im hier vorliegenden 2. Teil der Untersuchung sollen auf Grundlage dieser Erkenntnisse Vorschläge für eine ganzheitliche Förderarchitektur gemacht werden.

Neujustierung des Förderfokus

Im bisherigen Fördersystem fehlen vor allem maßgeschneiderte Beratungs- und Unterstützungsangebote für die Künstler:innen. Insbesondere für jene, die kurz- oder längerfristiger aus den Systemen fallen, wegen

¹ Die Studie erfolgte 2021 im Auftrag des Fonds Darstellende Künste. Der erste Teil erschien im Oktober 2021 im *Kultur Management Network Magazin* Nr. 162.

Krankheit, Schwanger- und Elternschaft oder Alter, wie auch für jene, die erst später in ihrer Vita zu den Künsten stoßen und besser integriert werden müssen. Damit sollte auch eine Neujustierung des bisher gültigen Förderfokus einhergehen. Dieser beruht in den Freien Darstellenden Künsten bislang fast ausschließlich auf künstlerischen Projekten, und viel zu wenig auf Begleitung und Unterstützung sowie auf struktureller Entwicklung und Institution Building. Auch Nachhaltigkeit als ein wesentliches Qualitätskriterium in den Darstellenden Künsten ist bislang vernachlässigt worden.

Ein neues Förderinstrumentarium könnte, die bisherigen Schwachstellen und Kritiken aufnehmend, auf vier Prämissen beruhen:

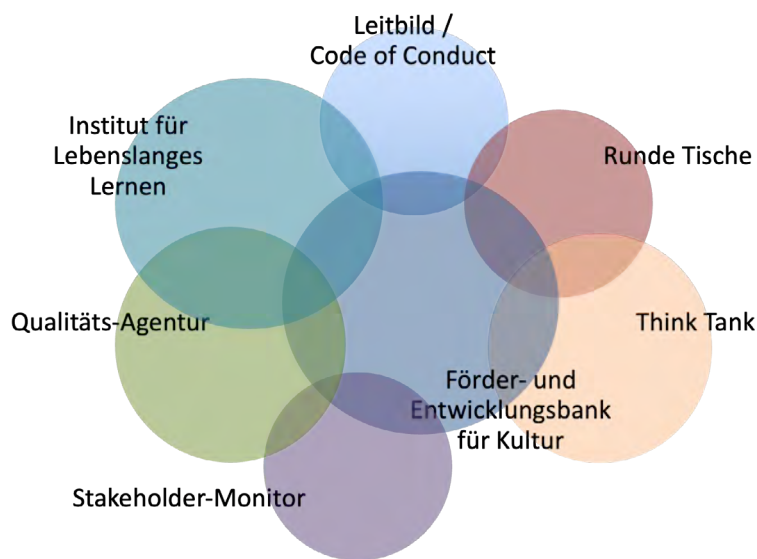
- > Nicht nur auf die singuläre Förderung künstlerischer Arbeit ausgerichtet, sondern zugleich auch eine lebenslange, auf sozialen Standards beruhende Unterstützung für alle Künstler:innen gewährleisten, unabhängig vom künstlerischen Renommee.
- > Die Teilhabe der Künstler:innen, Companies und Organisationen dient in den entscheidenden Gestaltungsphasen der neuen Förderarchitektur.
- > Die Durchlässigkeit zwischen den Freien Darstellenden Künsten und den öffentlichen Theatern sollte gefördert und gestärkt werden.
- > Das Theater soll wieder als ein wichtiges Ritual der Demokratie und der Stadt- und Land-Gesellschaft dienen.

Um die auf dieser Analyse beruhenden Ziele und Maßnahmen darzulegen, habe ich einen ersten Vorschlag entworfen:

Die Kulturpolitik wie auch die Freien Darstellenden Künste und die Organisationen der öffentlichen Theater verstehen sich als ein nachhaltiger, zukunftsgerichteter und lernender Komplex verschiedener Organisationen. Dieser dient der Sicherung und Entwicklung der Landschaft der Darstellenden Künste.

Das beinhaltet zum einen die aktive Suche nach Modellen, um die Teilung zwischen den Subsystemen zu überwinden, die Durchlässigkeit für Künstler:innen beider Szenen auf einer sehr professionellen Ebene zu ermöglichen und zu befördern. Ebenso kann dadurch Chancengleichheit und ein Reichtum an Optionen entstehen. Zum anderen soll darunter ein starkes Institution Building auf mehreren Ebenen verstanden werden. Damit werden

die fehlende Kommunikation und Koordination zwischen den Instrumenten überwunden, und die künstlerische und strukturelle Innovation und Qualität gestärkt. Zudem werden die Grundlagen einer neuen Förderarchitektur geschaffen. Hinzu kommen neue oder verbesserte Instrumente, die in der Förderarchitektur eingebettet werden und in Grafik 1 dargestellt sind.



Grafik 1: Eine neue Förderarchitektur mit der Kulturförderbank im Zentrum (Schmidt 2021)

Instrument 1: Leitbild und Kodex

Eine wesentliche Voraussetzung für eine klare kulturpolitische Neujustierung des gesamten Arbeitsfeldes der Darstellenden Künste ist ein neues Leitbild als gemeinsame Zukunftsvision für die Kulturpolitik auf allen Ebenen. Diese könnte in Workshops zwischen den Politiker:innen, den Verbänden, Stiftungen und den Künstler:innen und Publika so lange verhandelt werden, bis es Ergebnisse zeitigt. Die Kulturpolitische Gesellschaft könnte hier eine federführende Funktion übernehmen.

In einem ersten Kodex der Darstellenden Künste könnten die Regeln der Zusammenarbeit und der Förderung von den Stellen der Kulturpolitik und den Künstler:innen und Kulturorganisationen gemeinsam entwickelt und für die nächsten Jahre festgeschrieben werden. Sicherzustellen ist in diesem Kodex auch, dass Ämter-Patronage und Klientelismus abgeschafft werden. Die fehlende Distanz, zum Beispiel zwischen Jury-Mitgliedern und Ein-

reichenden von Projektanträgen, wird vor allem im Rahmen von Entscheidungsvorgängen heute noch zu selten thematisiert. Das sollte zukünftig verstärkt nachgeholt werden, um Nachteile auszugleichen.

Instrument 2: Runde Tische zur Koordination und Kommunikation

Viele Künstler:innen der Freien Szene und viele Organisationen der Darstellenden Künste leiden unter einer starken Entkopplung ihrer Tätigkeit von der Kulturpolitik und ihren Verantwortlichen. Sie fühlen sich kaum bemerkt und gesehen und in ihren Ansprüchen nicht adäquat wahrgenommen. Resignation, Missverständnisse und Unklarheiten sind die Folge. Eine gute und ergebnisorientierte Kommunikation kann diese Fehlstellen ausgleichen. Ein geeignetes Instrument könnte etwa ein permanenter Runder Tisch in jedem Bundesland sein. Weil die Freien Szenen und die öffentlichen Theater oft einen regionalen Bezug haben, ließe sich so schnell eine Verbundenheit zwischen Geldgeber:innen und Künstler:innen herstellen.

Eine gute und ergebnisorientierte Kommunikation kann Fehlstellen ausgleichen. Ein geeignetes Instrument könnte etwa ein permanenter Runder Tisch in jedem Bundesland sein.

Ergänzt werden diese Runden Tische in den Bundesländern durch einen zentralen Runden Tisch auf Bundesebene, sodass sich die föderale und die zentrale Ebene der Kulturpolitik und die Künstler:innen unmittelbar begegnen können. Hier würde ich vorschlagen, auf die Teilnahme der Verbände zu verzichten, denn letztlich geht es um einen Austausch mit eigens hierfür ausgelosten künstlerischen Akteur:innen.

Instrument 3: Think Tank zur Weiterentwicklung der Kulturpolitik und der Darstellenden Künste

Kulturpolitik darf kein starres und unbewegliches Feld der Politik sein. Es muss sich an der Entwicklungsgeschwindigkeit der kulturellen Felder, der Künste und der Themen der Kulturorganisationen messen lassen. Denn der Vorteil der Künste ist es, dass sie sich oft mit Themenfeldern befassen, die virulent sind oder noch in der Zukunft liegen, in einer verborgenen „Falte“ wie Gilles Deleuze (1996) es beschreibt. Die Künste können dabei helfen, neue Denkräume an den Schnittstellen zwischen Gegenwart und Zukunft, zwischen Kunst und Wissenschaft zu eröffnen. Neben einer verbesserten Kommunikation zwischen den finanzierenden und den durchführenden

Teilen der Kultur und Künste braucht es eine Möglichkeit, Wissen und Kompetenzen beider Ebenen unter einer Kommunikationshaube sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Das Konzept eines Think Tank könnte von den Runden Tischen entwickelt werden, die später auch einen Vorstand und einen Beirat einsetzen.

Instrument 4: Eine Förder- und Entwicklungsbank für Kultur

Eine wesentliche Erkenntnis dieser Studie ist, dass nicht ausreichend Mittel zur Verfügung stehen und diese zu ungleichgewichtig an Öffentliche und Freie Darstellende Künste vergeben werden. Hinzu kommt, dass die Mittel für die Darstellenden Künste in mehreren „Ligen“ vergeben werden. Diejenigen Gruppen und Künstler:innen erzielen demnach die höchsten Finanzierungstranchen, denen aufgrund ihres Prestiges und Kulturellen Kapitals am meisten zugetraut wird. Hier sollten Mittel gleichgewichtig auch nach Zuverdienst-Möglichkeiten der Gruppen und Künstler:innen vergeben werden. Zudem sollten Anreizsysteme entwickelt werden, die zu einer stärkeren Durchmischung des Prestiges dieser Gruppen führen: Entwicklungsprämien fördern Marketing und Reputation auch neuer Gruppen, so dass diese sichtbarer werden und internationale Gastier-Möglichkeiten und Produktionsslots in den großen Produktionshäusern erzielen können.

Es sollten Anreizsysteme entwickelt werden, um die Chancen von Newcomern auf verbesserte Zugänge zu Fördermitteln und Netzwerken zu erhöhen, während Entwicklungsprämien das weitere Lernen, das Selbst-Marketing und die Reputation stärken.

Hinzu kommen die klassischen Solo-Selbständigen, also hybride Einzelkünstler:innen, die oft auch zwischen den beiden Systemen Freies und Öffentliches Theater wechseln oder parallel in beiden arbeiten. Um überhaupt künstlerisch arbeiten zu können, werden sie aufgrund der hohen Belastungen durch das Schreiben von Anträgen für den Lebensunterhalt in ihrem Engagement unnötig abgebremst. Dadurch werden sie daran gehindert, ausreichend Zeit in die Vorbereitung der künstlerischen Arbeit, den eigenen Lebensunterhalt, den Wissenserwerb und die Qualifikation zu investieren. Mit neuen Lebens-Arbeitszeit-Modellen in den Künstlerischen Bereichen müssen endlich auch Wanderer zwischen den verschiedenen Systemen wie auch alle freien Künstler:innen belohnt werden für ihr Engagement für die Gesellschaft und die Zeit, die sie für künstlerische

² Perrot, Anne-Catherine
2016: *Evaluation. Doppelpass*
– Fonds für Kooperationen im
Theater. Zürich.

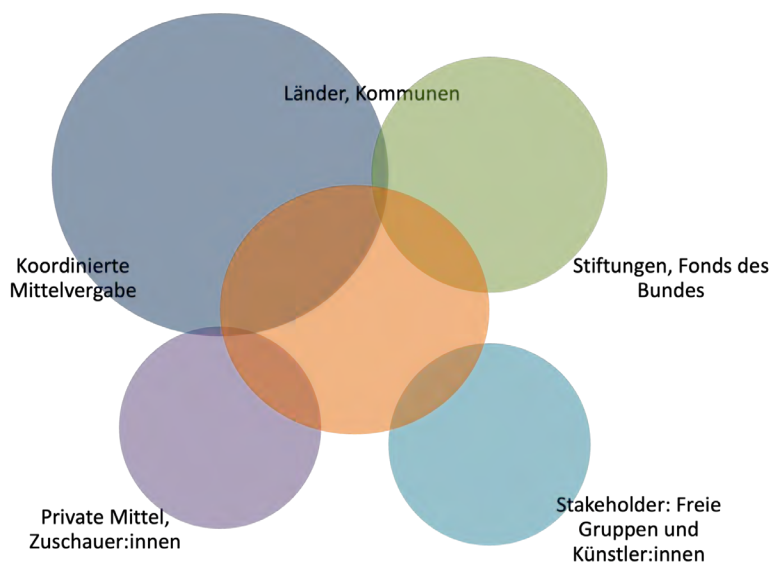
Arbeiten aufwenden. Anstatt junge begabte Künstler:innen in öffentlichen Theatern frühzeitig „zu verschleissen“, sollten gleichgewichtige Anreizsysteme für jene Künstler:innen entwickelt werden, die lieber unabhängig und frei von Hierarchien und Denk-Einschränkungen arbeiten und nur gelegentlich in öffentlichen Theatern interessante Angebote annehmen möchten. In solchen Anreizsystemen sollte die gesamte Lebenszeit als Künstler:in gewürdigt und unterstützt werden, unabhängig vom Arbeitskontext. Hierzu gehört selbstverständlich auch, dass eine Künstler:in, die dieses Modell wählt, finanzielle Unterstützung für Aus- und Fortbildungen sowie Coachings bekommt. Das gilt auch für die Finanzierung der bislang von der Kulturpolitik unbeachteten Zwischenräume ohne Projekte und Engagements und für die Zeiträume nach der aktiven Zeit als Künstler:in, zum Beispiel mit Eintritt in das Rentenalter. Insgesamt ist das bestehende System der Förderung der Darstellenden Künste noch zu wenig divers und inklusiv: Es ist Alters-, Krankheits- und Familien-avers und dient viel eher der Förderung junger, vielarbeitender Künstler:innen, die sich noch komplett ihrer künstlerischen Arbeit verschreiben können und so schnell in die Selbstausbeutung getrieben werden.

Mit neuen Lebens-Arbeitszeit-Modellen müssen endlich auch Wanderer zwischen den verschiedenen Systemen wie auch alle freien Künstler:innen belohnt werden für ihr Engagement für die Gesellschaft und die Zeit, die sie hierfür aufwenden.

Beinahe alle Interviewpartner:innen erwähnen, dass Strukturfragen in Förderprogrammen schlicht ausgelassen bzw. nicht berührt werden. Gerade letzter Aspekt wird zum Beispiel auch von ehemaligen Teilnehmer:innen des Doppelpass-Programmes der Kulturstiftung des Bundes auf beiden Seiten eingefordert, wie eine publizierte Evaluation aufzeigt.² Ich schlage deshalb vor, eine Strukturförderung zukünftig auf die komplette neue Förderarchitektur anzuwenden und für jedes Projekt zu prüfen. Das bedeutet, dass ohne Strukturprüfung keines der beiden – Projekt oder Organisation – allein gefördert werden darf.

Das setzt allerdings auch voraus, dass die Vergabe von Mitteln jeder Form koordiniert werden muss. Um das zu erleichtern, sollte ein Elektronisches Kultur-Förder- und Projekt-Archiv (EKPA) geschaffen werden, in dem alle Förderdaten erfasst und vorgehalten werden, die auch jederzeit von

unabhängigen Wissenschaftler:innen ausgewertet werden dürfen. Dieses Archiv veröffentlicht regelmäßig Jahresberichte, indem die kumulierten Fördersummen je Akteur:in aufgezeigt werden. Damit entsteht nicht nur eine Indikatoren-System für eine gerechtere Vergabe, sondern auch ein transparenter Seismograph für neue Strömungen in den Projekten und in der Förderpolitik.



Grafik 2: Stark vereinfachte Gesamtstruktur der Träger der Kultur-Entwicklungsbank (Schmidt 2021)

Eine koordinierte Mittelvergabe setzt die Entwicklung eines Instrumentes voraus, das mehrere Funktionen auf sich vereint: das Sammeln, Vergeben von Mitteln, Beraten, Koordinieren und Kontrollieren von Qualität. Die fördernden Institutionen vertrauen ihr Geld zukünftig einer neuen, auf der Metaebene eingerichteten Organisation an. Diese bewirtschaftet die Fördermittel fortan und selbstständig. Damit werden die Institutionen davon entlastet, etwa die weitere Mittelvergabe, das Aufstellen von Förderkriterien, die Begutachtung von Anträgen selbst vorzunehmen und können sich der Konzeptentwicklung und Kulturplanung widmen.

Hier liegt aus mehreren Gründen die Entwicklung und Gründung einer Organisation nahe, die alle von staatlicher und privater Seite bislang ausgeführten Mittelvergaben an die Freien neu und unabhängig organisiert. Damit werden nicht nur die Kommunikations- und Abstimmungsmöglichkeiten zwischen den bislang zersplittert agierenden Trägern und

Finanziers verbessert. Das gilt auch für die Möglichkeiten, auf diese Weise ein einheitliches Angebot für eine bislang uneinheitliche Landschaft der Darstellenden Künste zu schaffen, das jedoch individuell angepasst werden kann. Eine starke Organisation in diesem Bereich kann die Freien Darstellenden Künste mit einer größeren politischen Wirksamkeit sukzessive an das finanzielle und institutionelle Niveau der öffentlichen Theaterlandschaft heranführen, wenn der kulturpolitische Wille zu einer Angleichung besteht und auch ausgeführt wird.

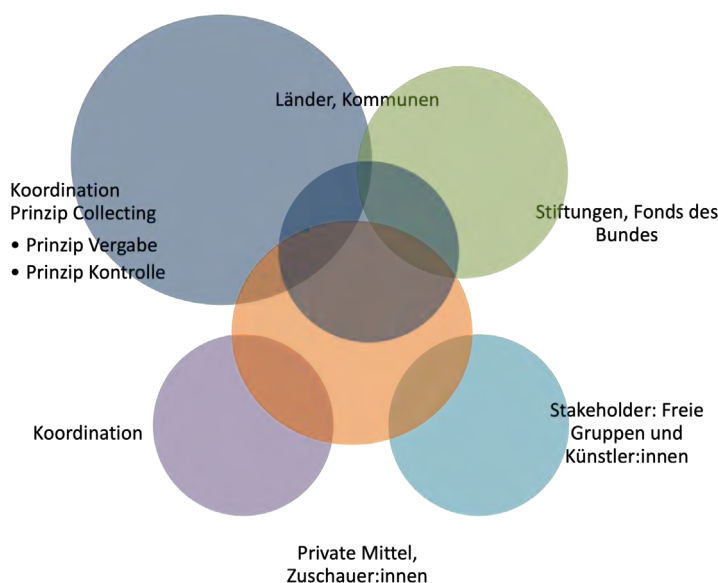
Im Zentrum der weiteren Überlegungen könnte die Gründung einer Förder- und Entwicklungsbank für Kultur (FEBK) nach dem Modell der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) stehen. Diese macht seit Langem hervorragende Erfahrungen mit der Förderung hochsubventionierter Projekte, Programme und Strukturförderungen in der Entwicklungshilfe.

Eine Kulturbank könnte nach diesem Vorbild in diesen Sektoren agieren:

- > Allgemeine und Individuelle Projektförderung,
- > Thematische Programmförderung,
- > Strukturförderung,
- > Institutionelle Förderung,
- > Beratung und Förder-Begleitung.

Der Vorteil eines Bankmodelles ist es, dass es als Kapitalsammelstelle für die gesamte Kulturlandschaft dienen und für temporär nicht genutzte Mittel auch sichere Anlagemöglichkeiten generieren kann. Das heißt, Fördermittel kommen prinzipiell von öffentlichen und privaten Stellen, wobei private und öffentliche Fonds in ihren Bereichen die Mittelaufnahme bündeln sollten. So könnte die Deutsche Wirtschaft einen Kulturfonds auflegen, in dem z.B. 25 Prozent ihrer für die Kultur vorgesehenen Mittel in einem unabhängigen Fonds eingesetzt werden. Dieser gibt sich thematische Schwerpunkte, die von Jahr zu Jahr auf Empfehlungen einer unabhängigen Jury variieren. Ein weiteres Viertel sollte in den Bereichen eingesetzt werden, die gemeinsam als Schwerpunktbereiche der Kultur identifiziert werden. Hierfür bedarf es dringend eines Bundes-Kultur-Entwicklungsplanes, der eine konzeptionelle und inhaltliche Vorlage für den Wirtschaftsplan des BKM im Haushaltsplan 04 der Bundesregierung ist. Die anderen Mittel können vorerst frei eingesetzt werden.

Eine Bank ist eine veritable Option. Aufgrund der sehr langen reformlosen Zeit ohne eine tiefgreifende strukturelle Veränderung der Fördersysteme, ist ein Förderbank-Modell klar zu favorisieren. Denn langfristig können hier eine deutlich größere Fachexpertise und starke, nachhaltige Kompetenzen aufgebaut werden. Diese können in der Politik aufgrund des häufigen Personalwechsels auf allen Ebenen der Legislative und Exekutive nicht nachhaltig abgesichert werden. Die strengen Regularien einer Bank sind ein sehr wichtiger Vorteil bei der Abwägung der verschiedenen Modelle: So setzt etwa das Bundesamt für Finanzaufsicht (BAFIN) klare Regeln für das Wirken von Vorständen und die Aufsicht von Banken. Dadurch können die Güte der Mittelverwendung jederzeit genau geprüft und transparente Ratings für alle Projekte vergeben werden, auf deren Basis Lern-Effekte jederzeit wieder in das System zurückgespeist werden können.

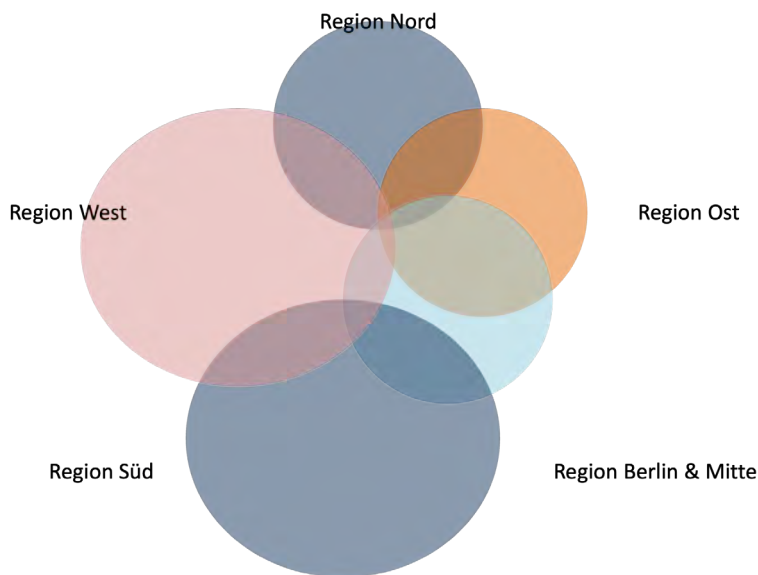


Grafik 3: Förder- und Entwicklungsbank Kultur mit Trägergruppen und Funktionen (Schmidt 2021)

In einem dritten Schritt müsste die zentrale Ebene durch dezentrale Filialen in den Großregionen des Landes ergänzt werden. So ließe sich die Antragsfähigkeit verbessern. Gleichzeitig könnte die Antragsgewährung aus den Verteilungs- und Kämpfen um Deutungshoheit zwischen den Kommunal- und Senats-Verwaltungen, den Landsverbänden der Freien und den Freien Akteur:innen herausgehalten werden. Die bislang vorherr-

³ Derzeit ist jeder Fördertyp in jedem Bundesland mit einer anderen Bedeutung und anderen Förderkonditionen verbunden.

schende, gefühlte Ungerechtigkeit bei der Vergabe von Mitteln, bei der Besetzung von Jurys und von Spitzenpositionen in den Verbänden könnte völlig eliminiert werden.



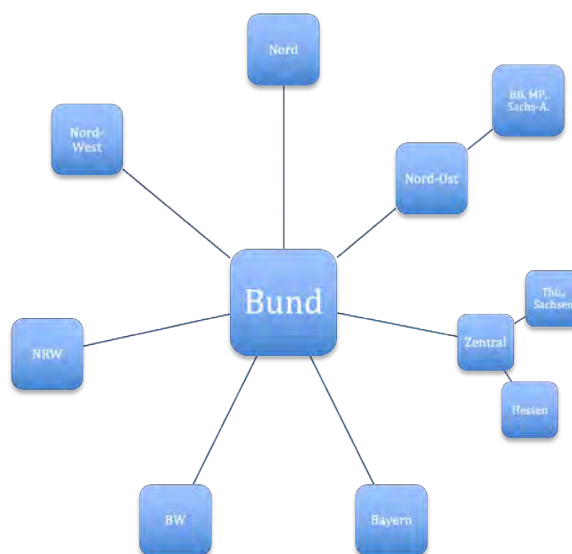
Grafik 4: Dezentralisierung der Förder- und Entwicklungsbank für Kultur in Großregionen (Schmidt 2021)

Die derzeit vorherrschende Aufteilung zwischen Projekt-, Institutioneller und Exzellenz-Förderung³ wird von den meisten Interviewpartner:innen und von den Akteur:innen der Freien Szene weder als zeitgemäß, noch als ausreichend oder zukunftsfähig betrachtet. Daran schließt sich die Frage an: Wie müssten zukunftsfähige Fördermodelle aufgebaut sein?

Die bislang starre Kategorisierung ist demnach aufzubrechen und in ein überregional einheitliches, aber gleichzeitig fluides Vergabesystem umzugestalten. Mit diesem ließen sich angepasste und maßgeschneiderte Finanzierungs- und Beratungsangebote entwickeln. Dadurch wären aber auch Kombinationen verschiedener Fördertypen möglich, die auch Aspekte einer strukturellen Entwicklung unterstützen. Diese ist bislang in kaum einem Fördertyp mitbedacht worden, obwohl zukünftig eine ganzheitliche Lösung ohne strukturelle Förderung kaum mehr möglich sein wird. Hier wird es dann darauf ankommen, eine künstlerische, administrative und strukturelle Entwicklung zu kombinieren.

Instrument 5: Eine Qualitätsagentur für die Darstellenden Künste

Qualitätskontrolle und Evaluationen gehören wie der Einsatz von modernen Feedback-Techniken zu den wesentlichen Instrumenten einer ganzheitlichen Förderarchitektur in der Kulturpolitik. Hier könnte ein bundesweites Netz einer Qualitätsagentur für die Darstellenden Künste (QuADK) seine Arbeit aufnehmen, das in jeder der Großregionen einen Sitz und eine Stimme im Gesamtnetzwerk hat. (Grafik 5) Der Bund stattet diese Agentur mit ausreichenden Fördermitteln aus. Jede Region sitzt mit je einer Vertreter:in der Landes-Kulturpolitik und der Stakeholder aus den Reihen der Künstler:innen im Aufsichtsgremium der Agentur. Diese kann bei Bedarf auch mit beratenden Expert:innen besetzt werden.



Grafik 5: Regionaler Aufbau einer Qualitätsagentur für die Darstellenden Künste (Schmidt 2021)

Instrument 6: Stakeholder Monitor

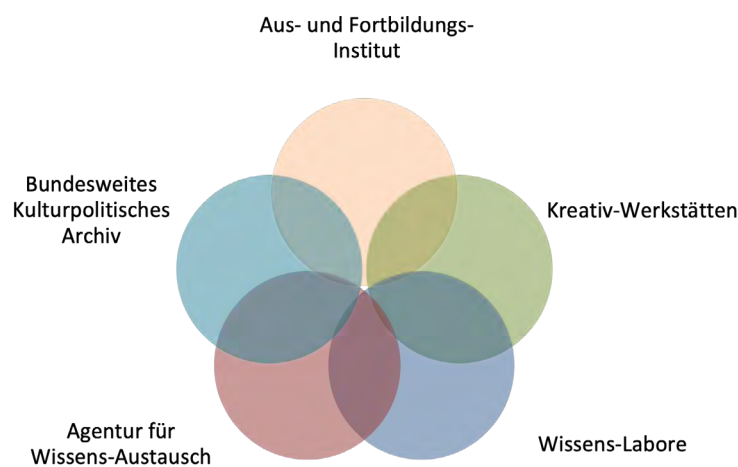
Mit einer Stakeholder-Orientierung sollen alle Bezugsgruppen des Theaters eingebunden, genau analysiert und beurteilt werden, um später Kontakt eine koordinierte und informierte Anbindung absichern zu können. Ziele sind die Einbettung der Theater und der Freien Gruppen und Künstler:innen in die Polis, wie auch die Zusammenarbeit mit Informierten Publika.

Die Stakeholder sollten vollständig informiert werden, während Möglichkeiten geschaffen werden, sie an der Entwicklung der Instrumente teilhaben zu lassen. Ein von den Verbänden, vom Bund, den Ländern und Kom-

munen gemeinsam getragenes und finanziertes Institut, ein sogenannter Stakeholder Monitor, könnte alle hierfür nötigen Kapazitäten, Aufgaben und Maßnahmen bündeln und bei Anfrage der jeweiligen Gruppen und Künstler:innen abrufen.

Instrument 7: Institut für Lebenslanges Lernen (IFLL)

Für eine neue Förder- und Beratungsarchitektur müssen die hierfür zuständigen Akteur:innen auf allen kulturpolitischen Ebenen und in allen entsprechenden Institutionen ständig aus- und fortgebildet werden. Nur so können sie auf höchstem Niveau mit den Partner:innen in den Künsten und der Kultur arbeiten und kooperieren, sich miteinander austauschen und weiterentwickeln. Hierfür braucht es gezielte Anreizsysteme für ein Lebenslanges Lernen, indem jede aktiv lernende Akteur:in oder Organisation mit verbesserten Beratungsangeboten und Zugangsmöglichkeiten zu Ressourcen belohnt wird.



Grafik 6: Teile des Institutes für Lebenslanges Lernen in der Kulturpolitik (Schmidt 2021)

Das Institut überprüft regelmäßig, ob die Instrumente gleichmäßig genutzt werden, ob sie miteinander koordiniert in den Wirkungskreislauf der Förderpolitik eingreifen und erarbeitet Strategien und Maßnahmen, um im gegenteiligen Fall auch positiv intervenieren zu können.

Ausblick

Die Angleichung der Systeme des öffentlichen und des freien Theaters gehört zu den wesentlichen zukünftigen Aufgaben, bevor über weitere Re-

formschritte nachgedacht werden sollte. Sie sollte finanziell, institutionell und strukturell gestaltet werden. Der erste Aspekt ist fraglos und macht eine Erhöhung der Anteile für die Freien Darstellenden Künste in den Landes- und kommunalen Haushalten erforderlich. Während dessen bestehen vor allem in den anderen beiden Bereichen verschiedene Möglichkeiten. Diese habe ich versucht anhand eines starken Institution Building immer mit aufzuzeigen. Strukturelle Angleichungen sind weitaus diffiziler und bedürften eines größeren Rahmens, wie die Vorschläge aufzeigen.

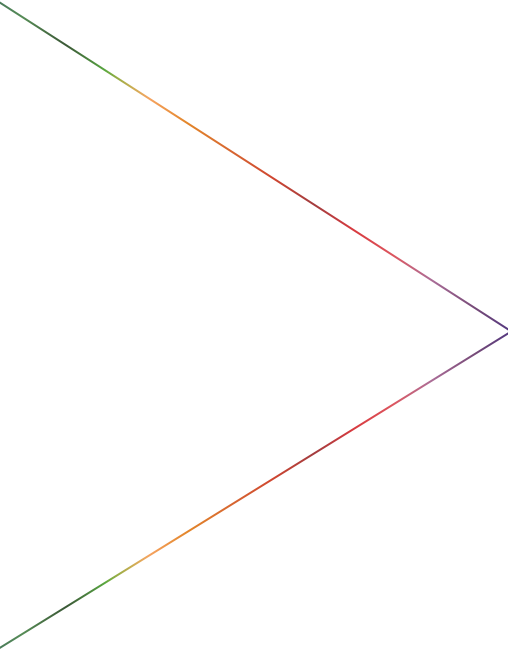
Institution Building bezieht sich schließlich auf den Aufbau und die Weiterentwicklung von transparenten und verantwortlichen Institutionen, die nach den Prinzipien einer Good Governance organisiert und geleitet werden. Im Falle der Darstellenden Künste geht es um den Aufbau einer starken und nachhaltigen Förderarchitektur, ohne die der Bestand und die Weiterentwicklung der Theater, Produktionshäuser, Festivals, Gruppen und freien Künstler:innen zukünftig nicht mehr gesichert werden könnte.

Die Studie hat viele weitere wichtige und neue Ergebnisse und Erkenntnisse gezeitigt – an dieser Stelle ein großer Dank an die zum Teil namentlich genannten, zum Teil anonymisierten Interviewpartner:innen. Es hat sich erwiesen – und ist zu empfehlen, nicht klein zu denken, sondern etwas zu wagen, wenn die Zukunft der Darstellenden Künste nachhaltig und in neuen Strukturen abgesichert werden soll.



Prof. Dr. Thomas Schmidt ist seit 2011 Professor für Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt am Main und leitet den gleichnamigen Masterstudiengang. Er war 2003 bis 2012 Geschäftsführender Direktor, 2012 und 2013 Intendant des Deutschen Nationaltheaters Weimar. Forschungsschwerpunkte sind: Theatermanagement, Kulturpolitik, Organisationsentwicklung, Macht und Machtmissbrauch in Kulturorganisationen.



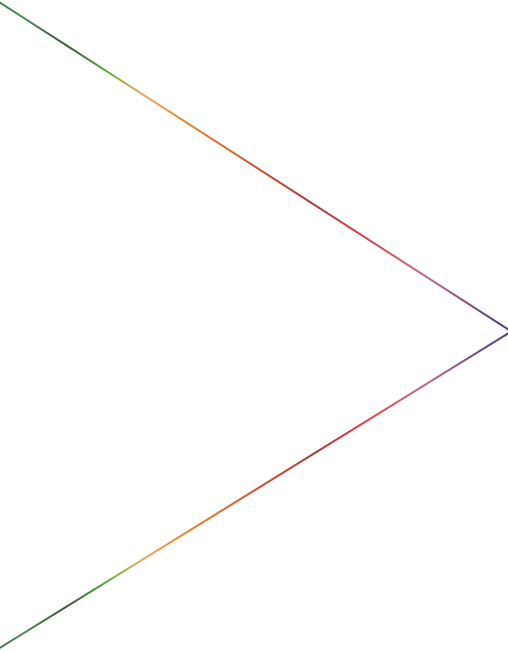


Wie der vorherige Beitrag von Thomas Schmidt beruhen auch die beiden folgenden Artikel auf den Forschungsergebnissen einer Teilstudie, die vom Fonds Darstellende Künste in Auftrag gegeben wurde. Es wurde sowohl die gegenwärtige Situation der Kultur- und Theaterentwicklungsplanung in der Bundesrepublik Deutschland untersucht als auch mögliche Zukunftsszenarien aufgezeigt. Dabei standen vor allem die Förderstrukturen in Bezug auf die Freien Darstellenden Künste im Fokus, aber auch die Perspektiven der öffentlich getragenen Theater und Kultureinrichtungen fanden Eingang in die Studie. Im Rahmen der Studie „Kultur- und Theater-Entwicklungsplanung in der Bundesrepublik Deutschland“ wurden insgesamt über hundert Interviews mit Kulturakteur:innen aus verschiedenen Bereichen und Regionen geführt, deren Ergebnisse anonymisiert in diesem Artikel Erwähnung finden. Von den ausgewählten Bundesländern stehen hier Thüringen und Nordrhein-Westfalen – ein ostdeutsches und ein westdeutsches Bundesland – exemplarisch für die regional höchst unterschiedlichen Herausforderungen, vor denen die deutsche Kultur- und Förderpolitik steht.

Auf dem Prüfstand

Eine Analyse der Förderpolitik in den Freien Darstellenden Künste in Thüringen

Ein Beitrag von Vanessa Hartmann



Thüringen ist ein kulturpolitisch interessantes und widersprüchliches Bundesland. Je mehr man über die Thüringer Kultur- und Kunstszene erfährt, desto komplexer und scheinbar paradoxer werden die kulturpolitischen Strömungen, die sich in den letzten Jahren entwickelt und verfestigt haben. Neben den alten Residenztheatern als Überbleibsel einer feudalen Ordnung, die zum Großteil noch in alten Strukturen und Hierarchiemodellen verhaftet sind, hat Thüringen gleichzeitig die erste Kulturgenossenschaft überhaupt hervorgebracht: Engagierte Bürger:innen haben in Erfurt ein ehemaliges Theatergebäude wiederbelebt und finanzieren dieses Kulturquartier als Verein aus privaten Mitteln. Wie passt das zusammen? In welche kulturpolitische Zukunft steuert Thüringen? Und was muss passieren, damit die Vielfalt und historische Bedeutsamkeit der Thüringer Theater- und Kulturlandschaft nicht nur erhalten, sondern sogar gefördert wird? Es stellt sich die Frage, wie Thüringen sein Image als „kulturpolitisches Entwicklungsland“ (TH9) hinter sich lassen und stattdessen neue Ideen, neue Formen und kulturelle Formate miteinander verschmelzen kann.

Die politische Situation in Thüringen

Besonders wichtig für eine Einordnung der Erkenntnisse und Recherchen war für Thüringen die Einbeziehung der Wahlergebnisse der letzten Jahre. Seit 2014 regiert in Thüringen eine rot-rot-grüne Koalition unter dem Ministerpräsidenten Bodo Ramelow (Die Linke). Seit der Regierungskrise im März 2020 agiert diese allerdings als Minderheitsregierung. Viele der im Rahmen der Studie Befragten sprachen von den unsicheren politischen Verhältnissen sowie von der Angst, was der Einfluss der AfD vor allem in den Kommunen anrichten könnte (z.B. TH12), selbst wenn die Partei auf der Landesebene nicht in Regierungsverantwortung kommen sollte. „Wir haben hier [einen] echten Kulturkampf“, berichtet ein Interviewpartner, der kulturpolitisch und künstlerisch tätig ist. AfD-Wähler:innen hätten bestimmte Vorstellungen vom Theater und erwarteten „deutsche Thea-

ter mit deutschen Stücken“ (TH2), was die Theaterszene natürlich absolut ablehnt. Diese Entwicklungen werden durchgehend als ernsthafte Bedrohung wahrgenommen sowie als Gefahr für die Kulturlandschaft – so wollte die AfD bereits in einer thüringischen Stadt den „kompletten Zuschuss streichen“ (TH12).

In einem bereits so schwierigen politischen Klima muss sich die thüringische Kulturszene den Herausforderungen der Zukunft sowie den aktuellen Auswirkungen der Corona-Pandemie stellen, die alle Akteur:innen und Kulturpolitiker:innen deutlich zu spüren bekommen haben. Dies gilt vor allem auch für die durch viele Fördernetze hindurchfallenden Soloselbstständigen, die von einigen Interviewpartner:innen angesprochen wurden (z.B. TH1). Mit großer Sorge werden von vielen die nächsten Landtagswahlen in Thüringen erwartet. Insbesondere die Freie Szene und die progressiv agierenden unter den öffentlich getragenen Theatern fürchten bei einer eventuellen Regierungsbeteiligung der AfD nicht nur um ihre Finanzierung, sondern auch um die gesamte Ausrichtung der Kultur- und Theaterlandschaft. Ein Rechtsruck der Kulturpolitik auf Landesebene, aber auch auf kommunaler Ebene, ist in den ostdeutschen Bundesländern kein fernes Schreckensszenario mehr, sondern eine realistische Bedrohung.

Um den Erhalt einer vielfältigen und diversen Kulturlandschaft zu garantieren, müssten Kulturausgaben sowohl kommunal als auch auf Landesebene als Pflichtausgabe verankert werden

Schon jetzt werden Theatermacher:innen und Künstler:innen von Vertreter:innen rechtspopulistischer Parteien für ihre „Programmatik“ und ihre Ausrichtung „abgelehnt“ (TH8) und ihr künstlerischer Anspruch mindestens in Frage gestellt, wenn nicht sogar aktiv gefährdet. Um den Erhalt einer vielfältigen und diversen Kulturlandschaft zu garantieren, müssten Kulturausgaben sowohl kommunal als auch auf Landesebene als Pflichtausgabe verankert werden: Unabhängig von politischen Verhältnissen könnten so zumindest finanzielle Stabilität und Sicherheit für die kreative Szene, Kunst, Kultur und Soziokultur u.v.m. geschaffen werden (z.B. TH20). Selbstredend, dass in der Thüringer Theaterlandschaft der Wunsch besteht, dass sich statt extremistischer Positionen transformationsfreudige Strömungen durchsetzen (TH2).

¹ Vgl. Landeshaushaltsplan
Thüringen / Einzelplan Staats-
kanzlei, 2018–19.

Fördersituation für die öffentlichen Theater und die Freien Darstellenden Künste

Trotz der teils unsicheren politischen Situation steigen jährlich die Zuschüsse für die institutionellen Theater und Orchester, die über die Hälfte der Gesamtausgaben ausmachen. Gleichzeitig ist die Summe, die für die Freien Darstellenden Künste zur Verfügung steht, verschwindend gering. Auch nach der Verdoppelung der Zuschüsse 2020 machen die Ausgaben für die Freien nicht mal 1 Prozent der Zuschüsse für die institutionellen Einrichtungen aus.¹ Mit diesen geringen Summen können sich die Freien Darstellenden Künste in Thüringen nicht erneuern, geschweige denn ihre Existenz langfristig absichern. Hier besteht großer Handlungsbedarf.

Auch nach der Verdoppelung der Zuschüsse 2020 machen die Ausgaben für die Freien nicht mal 1 Prozent der Zuschüsse für die institutionellen Einrichtungen aus.

Wenn die Mittel für die institutionellen Theater und Orchester jährlich um einige Millionen erhöht werden können, müssten weitere Erhöhungen für die Freien Darstellenden Künste eine Selbstverständlichkeit sein. Stattdessen befürwortet ein maßgebliches Arbeitspapier, das die Staatskanzlei 2017 veröffentlicht hat – *Perspektive 2025* – lediglich ein Halten des „Status quo“. Die dringend notwendigen, langfristigen Reformen und Perspektiven oder ein zukunftsfähiger Ausbau der Kultur- und Förderpolitik fehlen hierbei. Ebenso gibt es keine zukunftsfähige Kulturentwicklungsplanung für das ganze Bundesland. Und das, obwohl sowohl die Probleme der Thüringer Kulturlandschaft als auch mögliche Lösungsvorschläge schon lange bekannt sind. Die Thüringer Kulturpolitik auf Landesebene wirkt daher trotz einer rot-rot-grünen Landesregierung strukturkonservativ. Zwar forderte u.a. Die Linke bereits ein Kulturfördergesetz – wie es schon eines in Nordrhein-Westfalen gibt – und auch eine Landtagsabgeordnete der Linken plädiert für eine partizipative Kulturpolitik. Allerdings sei der dreijährige Prozess um ein Kulturfördergesetz endgültig gescheitert, da die Positionen der Parteien zu unterschiedlich gewesen seien. So sehen auch einige Kulturpolitiker:innen enormen Veränderungsbedarf bei der „verhärteten und unbeweglichen Förderkulisse“ (TH3).

Dieses Verharren der Landeskulturpolitik in den alten Förderstrukturen trifft vor allem die Freie Theaterszene und die Soziokultur hart. Sie werden somit von mehreren Seiten in ihrer Existenz bedroht und in ihrem Potenzial massiv eingeschränkt. Die kurzfristigen Fördermöglichkeiten, wie etwa typische Projektförderungen von einem Jahr, wonach neue Anträge für neue Projekte gestellt werden müssen, sorgen dafür, dass sich kaum zukunftsfähige und nachhaltige Strukturen entwickeln können. Auch ist der „Förderdschungel“ eine Verschwendung von Zeit und Ressourcen der Künstler:innen, die zum Großteil die momentanen Förderstrukturen als zu komplex, unzugänglich und bürokratisiert wahrnehmen (z.B. TH15). Akteur:innen aus der Freien Szene und der Soziokultur wünschen sich eine vereinheitlichte und zugängliche Struktur, die auch bundeslandüberschreitende Kooperationen vereinfachen würde.

Ein Produktionshaus der Freien Darstellenden Künste als Chance

Die Freie Szene in Thüringen muss demnach deutlich hinter der institutionellen bzw. öffentlich getragenen Theater- und Kulturszene zurückstecken. Das betrifft die finanzielle Situation, die Infrastruktur und die Chancengleichheit. Eine mögliche Chance, dieses Ungleichgewicht zumindest etwas zu verschieben und den Anliegen der Freien Szene mehr Platz und eine größere Plattform einzuräumen, ist das geplante Produktionshaus der Freien Darstellenden Künste. Der Thüringer Theaterverband, der größte Interessensvertreter der Freien Szene in Thüringen, setzt große Hoffnungen in dieses Projekt: Ein solches Produktionshaus gibt es in Thüringen noch nicht, es könnte für die bessere Wahrnehmung, Förderung und Finanzierung der Thüringer Freien Szene sorgen.

Eine mögliche Chance, dieses Ungleichgewicht zumindest etwas zu verschieben und den Anliegen der Freien Szene mehr Platz und eine größere Plattform einzuräumen, ist das geplante Produktionshaus der Freien Darstellenden Künste.

Thüringen habe „vor allem bei den professionellen Freien Künsten“ viel Nachholbedarf. „Das liegt auch an dem engem Netz an öffentlich geförderten Theatern, dort gibt es eine starke Priorisierung“, beschreibt eine Freie Theatermanagerin die Situation (TH9). Auch deswegen braucht es ein Pro-

duktionshaus der Freien Darstellenden Künste, um dem starken Fokus der Landespolitik auf die öffentlich getragenen Theater etwas entgegenzusetzen zu können. Wenn eine Infrastruktur für die Freie Szene erst vorhanden ist, würde damit die Finanzierung des Hauses und der dort arbeitenden Künstler:innen in kommenden Kulturhaushalten automatisch stärker berücksichtigt. Eine Chance, die weiter vorangetrieben und unterstützt werden sollte.

Ein Produktionshaus könnte die Rahmenbedingungen für Freies Arbeiten und Produzieren in Thüringen signifikant verbessern und wäre ein Schritt in die richtige Richtung.

So selbstverständlich dieses Projekt auch klingen mag, es scheint in seiner Bedeutung noch nicht zu allen Ebenen der Kulturpolitik durchgedrungen zu sein. Um durchschlagende Kraft entwickeln zu können, muss die Notwendigkeit eines Produktionshauses auch denjenigen klar gemacht werden, die sich bis jetzt mit dieser Lücke in der Thüringer Kulturlandschaft noch nicht auseinandergesetzt haben. Ein Produktionshaus könnte die Rahmenbedingungen für Freies Arbeiten und Produzieren in Thüringen signifikant verbessern und wäre ein Schritt in die richtige Richtung. Die Szene könnte sich damit institutionalisieren, öffentlichkeitswirksamer kommunizieren und arbeiten. Aber auch unabhängig davon sollten Strukturen geschaffen werden, die den Künstler:innen der Freien Szene eine langfristige Perspektive bieten. Dafür ist ein engeres und zielführenderes Zusammenarbeiten und Kommunizieren der verschiedenen Ebenen nötig – sowohl der Kulturpolitik als auch der auf Förderung angewiesenen Theatermacher:innen, Künstler:innen und Kulturmanager:innen.

Thüringen zwischen Zukunft und Tradition

An Thüringens Theater- und Kulturlandschaft wird exemplarisch deutlich, mit welchen Konflikten und Diskursen große Teile der deutschen Theaterlandschaft im Jahr 2021 zu kämpfen haben. Das Potenzial für eine starke Zusammenarbeit zwischen institutionellen Theatern und Freien Akteur:innen, für eine nachhaltige Strukturveränderung, ist da. Thüringen könnte zu einem Modellland für die ostdeutschen Bundesländer werden und zeigen, dass eine Strategie einer zunehmend immer gleichwertigeren Förderung öffentlicher und Freier Darstellender Künste die

Zukunft ist. Wenn sich die reform- und transformationsorientierten Ideen durchsetzen, kann Thüringens Kultur- und Theaterlandschaft sich zu einer überregional oder sogar national impulsgebenden kreativen Szene entwickeln. Damit verbunden könnte das Bundesland von sich behaupten, in dieser Hinsicht die Symbiose von Tradition und Zukunft erreicht zu haben.



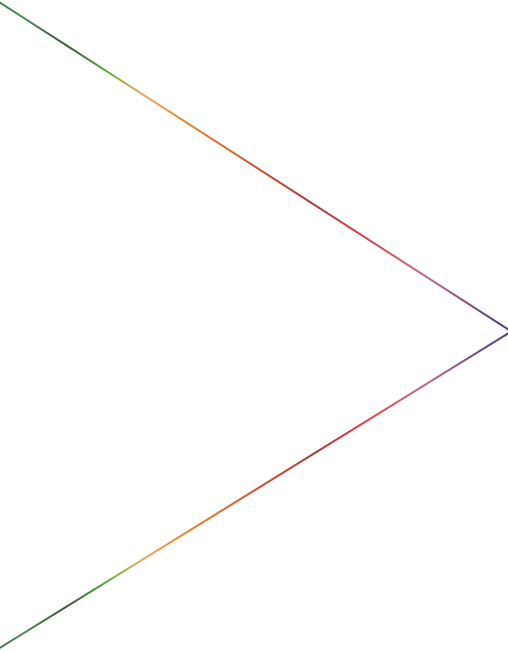
Vanessa Hartmann studiert seit ihrem B.A.-Abschluss in Germanistik und Theaterwissenschaft an der LMU München im Master Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt. Praktische Erfahrungen erwarb sie in den Bereichen Dramaturgie sowie Presse- & Öffentlichkeitsarbeit u.a. in Wiesbaden, Frankfurt, München und Bonn. 2021 war sie Forschungsassistentin für ein Forschungsprojekt des Fonds Darstellende Künste im Studienteam von Prof. Dr. Thomas Schmidt.



Auf dem Prüfstand

Eine Analyse der Förderpolitik in den Freien Darstellenden Künste in Nordrhein-Westfalen

Ein Beitrag von Esther Deborah Sinka



Während Thüringen von einer langfristigen Kulturentwicklungsplanung weit entfernt ist, ist das größte deutsche Flächenland Nordrhein-Westfalen durch sein einzigartig aufgebautes Fördersystem in Deutschland Vorreiter. Ebenso könnten die zwei Bundesländer kaum unterschiedlichere kulturhistorische Werdegänge aufweisen: Thüringen hat sich aus ehemaligen Fürstentümern und Residenzen heraus entwickelt, wohingegen Nordrhein-Westfalen (NRW) sich seit Ende des Zweiten Weltkrieges komplett neu erfunden hat. Das spiegelt sich auch in der Kulturlandschaft sowie Förderstruktur des Bundeslandes wider.

NRW selbst beschreibt seine Kulturlandschaft als eine der kreativsten Regionen Europas.¹ Blickt man auf die Vergangenheit dieses Bundeslandes zurück, das seinen finanziellen Reichtum einst durch die Industrialisierung und Montanindustrie gefunden hatte, wirkt diese Äußerung zunächst überraschend. Auf Grund seiner geographischen und historischen Besonderheit, als Zusammenschluss mehrerer Provinzen und mit knapp 18 Mio. Einwohnern² das bevölkerungsreichste Land Deutschlands, gibt es hier eine große kulturelle Diversität und verschiedene Ansprüche, die aufeinandertreffen, und denen es gilt, gerecht zu werden. Dieser Aufgabe wurde in den vergangenen Jahrzehnten in einem geplanten Strukturwandel verstärkt nachgegangen.³ Dabei rückte insbesondere die Kultur in den Fokus der Politik, „die aus ihrem Schattendasein heraustreten und wieder einen wichtigen Stellenwert in der Landespolitik bekommen (soll)“, wie Isabel Pfeiffer-Poensgen (Ministerin für Kultur und Wissenschaft) sagt.

Kulturfördergesetz und Kulturentwicklungsplanung

Ein wichtiges Zeichen für die Kultur wurde im Jahr 2014 gesetzt, als das Kulturfördergesetz in Kraft getreten ist, womit NRW bis heute über ein kulturpolitisches Alleinstellungsmerkmal verfügt. Das Ziel des Gesetzes ist es, eine dauerhafte Transparenz und Planungssicherheit sowohl für die Landes- und Regionalpolitik als auch für die Kulturschaffenden zu er-

¹ Vgl. Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW.

² Stand Ende 2020, Landesbetrieb IT.NRW.

³ Vgl. Landesregierung Nordrhein-Westfalen.

⁴ Vgl. Kulturförderplan NRW 2019–2023.

möglichen. Dafür wurde ein vielschichtiges und transparentes Kulturentwicklungskonzept mit drei Instrumenten geschaffen, das in seiner Form einzigartig ist:

> Im Landeskulturbericht wird die aktuelle Lage der Kultur in NRW analysiert und eine Argumentationsgrundlage für die festgelegten Schwerpunkte der Kulturpolitik geschaffen. Der Bericht wird vom Ministerium einmal in jeder Legislaturperiode vorgestellt.

> Der Kulturförderplan wird für die Dauer von fünf Jahren beschlossen und zeigt konkrete Ziele und Schwerpunkte der Kulturförderung in diesem Zeitraum auf. Daneben werden die geplanten Ausgaben für die verschiedenen Handlungsfelder vorbehaltlich festgelegt.

> Der Kulturförderbericht bildet das Pendant zum Kulturförderplan. Er wird jährlich vom Ministerium veröffentlicht und dokumentiert die erfolgten Fördermaßnahmen und Ausgaben für die Kultur.

Diese verschiedenen Instrumente sorgen dafür, dass die jeweilige Landesregierung sich intensiv mit der Kulturpolitik auseinandersetzen und konkrete Summen an Fördermitteln für die Kulturlandschaft in NRW einplanen muss. Der aktuelle Kulturförderplan (2019–2023) hat sich als ein wesentliches Ziel die sukzessive Erhöhung des Kulturhaushalts von 200 Mio. Euro auf 300 Mio. Euro gesetzt.⁴ Ein Leitungsmitglied eines öffentlichen Theaters nimmt diese deutliche Erhöhung positiv wahr: „In den letzten Jahren gab es Zuwächse der Förderung, teilweise auch mit zusätzlichen Förderprogrammen. Grundsätzlich existiert derzeit eine große Bereitschaft für Kulturförderung.“ (NRW 5)

Das Kulturfördergesetz versucht auch, die einzelnen Kommunen zur Kulturförderung zu motivieren. Jedoch werden im Gesetz keine genauen Zahlen oder Entwicklungen festgelegt, weshalb die Auslegung von den Kommunen sehr unterschiedlich und der aktuellen finanziellen Lage entsprechend vorgenommen werden kann. Die fehlende Verbindlichkeit bzgl. der Höhe und des Umfangs der Kulturausgaben von Land und Kommunen führt zu Unsicherheit bei den Kulturakteur:innen.

⁵ Vgl. Kulturförderplan NRW 2019–2023.

Ein neues Gesamtkonzept für die Freie Szene

Im Zuge des aktuellen Kulturförderplans wurde ein neues Förderkonzept für die Kunstschaffenden der Freien Szene in NRW entwickelt. Nach sieben Jahren wurde im Jahr 2018 erstmals wieder eine deutliche Erhöhung dieses Etats beschlossen, wobei die Summe bis zum Jahr 2022 von 2,7 Mio. Euro auf 4,4 Mio. Euro erhöht werden soll.⁵ Diese Ausgaben sollen in ein neues Gesamtkonzept für die Freie Szene fließen, damit der Fokus der Kulturförderung stärker auf die Freie Szene gerichtet wird.

Neben der institutionellen Förderung und der vom Landesverband Freie Darstellende Künste vergebenen Projektförderung gibt es ein dreistufiges Förderkonzept. Die Besonderheit dabei ist, dass die Förderung in den drei Bereichen der Konzeptions-, Spitzen- und Exzellenzförderung jeweils für eine Dauer von drei Jahren ausgelegt ist. Dadurch wird eine mehrjährige Planungssicherheit generiert. Wurde ein Ensemble oder ein:e Künstler:in drei Mal in Folge für die Spitzenförderung ausgewählt, folgt anschließend automatisch die dreijährige Exzellenzförderung. Dennoch bereitet insbesondere die finanzielle Absicherung im Alter den Künstler:innen der Freien Szene große Sorge. Denn unverständlicherweise versiegt der Förderfluss des Landes nach dem derzeitigen Konzept spätestens nach zwölf Jahren. Dadurch stehen die zuvor geförderten Künstler:innen wieder vor der Frage nach einer dauerhaften finanziellen Absicherung, weshalb das Thema einen roten Faden bildet, der sich durch fast alle Gespräche zieht.

Unverständlicherweise versiegt der Förderfluss des Landes nach dem derzeitigen Konzept spätestens nach zwölf Jahren. Dadurch stehen die zuvor geförderten Künstler:innen vor der Frage nach einer dauerhaften finanziellen Absicherung.

Viele Kulturakteur:innen sehen den Weg in einem bedingungslosen Grundeinkommen oder anderen, schneller umsetzbaren Maßnahmen, wie eine Mitarbeiterin des Landesverbands NRW vorschlägt: „Es gibt zwei verschiedene Wege: Entweder das, was verdient werden kann, muss so auskömmlich sein, dass mitgedacht wird, dass es nicht zwölf Monate Gehalt gibt. Oder es gibt eine Absicherung dazwischen: das könnten z.B. dauerhafte Stipendien oder Sozialsysteme sein. Irgendeinen dieser Wege muss man gehen und ich weiß noch nicht, welcher der bessere ist. Aber

eines ist klar, so wie es momentan ist, funktioniert es nicht. Es ist sehr wichtig, eine Absicherung zu schaffen.“ (NRW 14) Hier gilt es also, in Zukunft Förderkonzepte zu erarbeiten, die zum einen den Berufseinstieg mit Erstförderungen erleichtern oder gar ermöglichen und zum anderen eine Perspektive schaffen, wie Künstler:innen sich auch im Alter finanziell absichern können.

Hinzu kommt, dass mit dem derzeitigen Etat nur eine relativ geringe Anzahl von Einzelkünstler:innen oder Gruppen gefördert werden, während viele andere keine staatliche Förderung bekommen. Um diese Sorgen und Bedürfnisse der Kulturschaffenden zu analysieren, müsste es einen engen Austausch zwischen den Förderern und den Geförderten geben. Dieser wird leider nur selten oder gar nicht gelebt, wie ein Künstlerduo der Freien Szene deutlich macht: „Wir wünschen uns mehr echten Kontakt mit Menschen. Hier ist es einfacher, seine Absichten vorzustellen.“ (NRW 8)

Um die Sorgen und Bedürfnisse der Kulturschaffenden zu analysieren, müsste es einen engen Austausch zwischen den Förderern und den Geförderten geben.

Dieser Wunsch nach mehr Kommunikation wurde von fast allen Interviewpartner:innen aus der Freien Szene beschrieben. Bereits die Bedarfe werden jedoch kaum ermittelt. So gibt es zwar regelmäßige Evaluationen der Statistiken, wodurch erkennbar wird, wer, wann in welcher Höhe gefördert wurde und diese Summe wird anschließend den aktiven Künstler:innen und der Anzahl der Antragsstellenden gegenübergestellt. Darüber hinaus gibt es aber keinen direkten Kontakt mit den Künstler:innen sowohl bei kürzeren oder einmaligen Projektförderungen als auch bei den längerfristigen Förderprogrammen. Aus diesem Grund entsteht auch keine qualitative Evaluation über die Erwartungen beider Seiten, wie man diese erfüllen und realisieren könnte oder was man rückblickend für die nachfolgenden Förderausschreibungen verbessern sollte.

Für die Antragstellenden selbst ist jedoch nicht nur die mangelnde Kommunikation ein echtes Problem, wie das Künstlerduo in der Studie betont: „Der Aufwand für einen Antrag ist riesig, man muss etliche Belege und Zertifikate vorlegen und viele Arbeitsstunden investieren, (...). Auf einen Antrag bekommt man eine Absage oder keine Antwort. Bei Bewilligung existiert keine

Kommunikation. Wir glauben, es sind meistens Formfehler, aber wir werden nie darüber informiert. Die Anträge sind sehr schwer aufzuschlüsseln, gerade für künstlerisch Ausgebildete.“ (NRW 8) Dass in der künstlerischen Ausbildung oder im Studium an den Hochschulen kaum Wissen über Förderdüpfen, Mittelakquise oder Antragsstellung vermittelt wird, bemängelten neben dem Künstlerduo auch alle anderen befragten Künstler:innen der Studie. Der Fokus vieler Ausbildungsstätten liegt darauf, dass die Studierenden eine der wenigen Anstellungen an einem öffentlichen Theater bekommen, weshalb die Mittelbeschaffung in der Freien Szene kaum Aufmerksamkeit findet. Hier muss dringend ein Umdenken geschehen, denn die Situation der staatlichen Theater gestaltet sich in den letzten Jahren auch finanziell immer schwieriger. Es werden Stellen gestrichen oder Theaterhäuser fusioniert. Gleichzeitig entscheiden sich immer mehr Künstler:innen aus unterschiedlichen Gründen bewusst für die Freie Szene und gegen eine Anstellung an einem Theater. Doch um diesen Schritt gehen zu können, wird neben der künstlerischen Ausbildung auch eine theoretische Ausbildung mit der Vermittlung des nötigen Hintergrundwissens um die Förderpolitik in Deutschland benötigt. Die Suche nach Förderprogrammen, die Antragsstellung, das Formulieren von Projektbeschreibung und das Kalkulieren von Kostenplänen bildet einen großen Teil der Arbeit von freischaffenden Künstler:innen und ist der einzige Weg, um eigene Projekte umsetzen zu können und sich eine finanzielle Absicherung und Lebensgrundlage zu schaffen.

Um als Künstler:in in die Freie Szene gehen zu können, wird neben der künstlerischen Ausbildung auch eine theoretische Ausbildung mit der Vermittlung des nötigen Hintergrundwissens um die Förderpolitik in Deutschland benötigt.

Nordrhein-Westfalen als Vorreiter der Kulturförderung?

Mit der Bandbreite an kulturpolitischen Instrumenten hat NRW den meisten Bundesländern einiges voraus. Die größte Errungenschaft bildet die komplexe, mehrschichtige Struktur, wodurch Planung und Maßnahmen transparent dargestellt werden. Anhand der oben genannten Instrumente vermag sich die Politik immer wieder folgende Fragen zu stellen: Wie sieht die kulturelle Situation in unserem Bundesland gerade aus? Was sind ihre Bedarfe und Wünsche? Welche Ziele setzen wir uns und wie können wir diese erreichen?

Eine künftige Aufgabe müsste darin bestehen, Ziele und Ergebnisse so zu kommunizieren, dass die vielfältige Kulturlandschaft in Nordrhein-Westfalen als wichtiger Wirtschaftsfaktor in der Gesellschaft deutlicher wahrgenommen wird. Das gilt auch für die Wichtigkeit der Kunst und Kultur zur Meinungsäußerung und -bildung, als Kreativitätsquelle sowie Zentrum des gegenseitigen Austauschs. Dazu müsste die Kulturpolitik deutlich mehr in die Öffentlichkeit treten und präsenter agieren, wie bereits in der Regierungserklärung der 17. Wahlperiode zu den kulturpolitischen Schwerpunkten formuliert.

Die existierenden Instrumente sind in ihrem Umfang einmalig und bieten ein großes Potential, sofern die amtierende Regierung die Kultur in ihren Fokus nimmt. Um in der Zukunft mehr Künstler:innen zu fördern, ihnen eine angemessene Bezahlung zuzugestehen und eine finanzielle Absicherung zur Familiengründung und bis ins Alter gewährleisten zu können, müsste das bestehende System, welches temporär wirkt, nachhaltig und verbindlich ausgebaut werden. Das derzeit erarbeitete Kulturgesetzbuch dürfte aber keinesfalls, wie angedacht, den Kulturförderplan ersatzlos abschaffen, Denn dadurch würde ein wichtiger Teil der derzeitigen Governance-Struktur verloren gehen. Vielmehr könnte es hingegen genau die notwendigen weiteren Schritte für die Künstler:innen gesetzlich sichern, wodurch NRW eine wirkliche Vorreiterfunktion einnehmen würde, die nach außen getragen und für die anderen Bundesländer als Vorbild dienen könnte.



Esther Deborah Sinka studiert im Master Theater- und Orchestermanagement an der HfMDK Frankfurt, zuvor absolvierte sie ihren Bachelor of Music im Fach Klarinette an der HfMT Köln. Praktische Erfahrungen sammelte sie unter anderem beim Beethovenfest Bonn, dem Euregio Musikfestival und dem Gürzenich Orchester Köln. Seit Anfang des Jahres 2021 arbeitet sie als Forschungsassistentin für den Fonds Darstellende Künste im Studienteam von Prof. Dr. Thomas Schmidt.

Kochen mit dem, was im Kühlschrank ist?!

Der Effectuation-Ansatz für unternehmerisches Handeln unter Ungewissheit

Ein Beitrag von Annette Jagla

Wie kommt das Neue in die Welt?

Spätestens seit Beginn der Corona-Pandemie wurde auch für Kulturbetriebe drastisch erfahrbar, was es bedeutet, ins Ungewisse und ohne Planungssicherheit zu arbeiten. Eine Arbeitsweise für solche Situationen gibt es allerdings schon länger, denn letztlich ist eine neue Idee oder ein neues Projekt immer ein Aufbruch in eine ungewisse Zukunft, auch wenn wir uns das häufig nicht eingestehen. Doch wie kann man dabei entschlossen Neues in die Welt bringen, wenn Ziele noch verhandelbar sind, die verfügbaren Informationen in mehrere Richtungen weisen und Ressourcen noch unklar sind? Ein Blick in eine Glaskugel wäre sicherlich am hilfreichsten, um Antworten zu finden. Sich folgende Alltagssituation vorzustellen, ist jedoch deutlich praktikabler:

- > Ein Kochrezept suchen, einkaufen gehen, nach Rezept kochen und die Gäste bewirten?
- > Oder besser kochen mit dem, was im Kühlschrank ist? Am besten mit den Gästen zusammen? Und jeder bringt noch etwas mit? Und dann entstehen ganz neue Gerichte?

Die zweite Version beschreibt ganz pragmatisch die Denkhaltung und Arbeitsmethoden, die hinter dem Effectuation-Ansatz stehen.

Mit Effectuation den Herausforderungen der VUCA-Welt begegnen

Der Effectuation-Ansatz stammt aus der modernen Entrepreneurship-Forschung und beschreibt unternehmerisches Denken und Handeln als Expertise im Umgang mit Ungewissheit. Die erlernbare Methode verzichtet auf Prognosen der Zukunft, die in einer ungewissen Welt ohnehin nicht handlungsleitend sein können. Sie setzt stattdessen auf aktive Gestaltung der Zukunft und Kooperationen, um in der VUCA-Welt arbeiten zu können. Der:die geniale heroische Einzelunternehmer:in kommt bei Effectuation nicht vor.

Tabelle: Bedeutung von VUCA

VUCA	
V(olatility)	Schwankungsbreite
U(ncertainty)	Unsicherheit
C(omplexity)	Komplexität
A(mbiguity)	Mehrdeutigkeit

Bereits vor der Pandemie war im Kulturbereich eine immer größer werdende Dynamik unübersehbar: Wollen Kulturorganisationen gesellschaftlich relevant bleiben, müssen sie sich verändern. Denn Globalisierung, Migration und Digitalisierung verändern einerseits kulturelle Interessen, Präferenzen und Bedürfnisse. Andererseits schaffen sie gesellschaftliche Herausforderungen, zu deren Bewältigung die Einrichtungen unter dem Aspekt von Cultural Leadership einen Beitrag leisten sollen.

Das Zeitalter der Digitalität verlangt erst recht eine stärkere Öffnung der Institutionen – nicht nur „Kultur für alle“, sondern „Kultur mit allen“. Die wesentlichen Herausforderungen dabei sind, Kultureinrichtungen als Orte der Peer Production im Sinne der Gemeinwohlorientierung zu entwickeln und mit dem Angebot, als Besucher:in nicht auf die Rolle der:des Konsumierenden beschränkt zu bleiben. Stattdessen sollen Besucher:innen die Gelegenheit haben, auf unterschiedlichen Ebenen zu Prosument:innen bzw. Co-Kreator:innen werden.

Um in diesem Sinne erfolgreich Veränderungen auf den Weg zu bringen und neue Angebote zu gestalten bietet Effectuation für Kulturmacher:innen und Kulturmanager:innen einen konzeptionellen Ansatz und geeignete Arbeitswerkzeuge an: vier Gestaltungsprinzipien, die mit einem iterativen Steuerungsmodell verknüpft sind.

Mit den vier Grundprinzipien arbeiten

Statt dem Wasserfall-Prozess-Modell aus dem klassischen nach kausal orientierter Logik funktionierenden Projektmanagement kombiniert Effectuation vier Gestaltungsprinzipien mit agiler Prozesssteuerung: ausgehend von den eigenen Möglichkeiten ein Vorhaben entwickeln, agieren statt zu reagieren und mit anderen zu kooperieren, um die eigenen Mittel zu erweitern.

1. Mit Vorhandenem arbeiten: Zuallererst gilt das Prinzip des „Bird in Hand“ – das Prinzip der Mittelorientierung. Statt großer Planungsfantasien, die sich am Ende möglicherweise gar nicht umsetzen lassen, beginnt man mit dem, was vorhanden ist: „Wer sind wir, was können wir? Und wen kennen wir bzw. können wir leicht kennenlernen?“ Auf der Basis vorhandener Fähigkeiten, Ressourcen und Netzwerke wird die Frage beantwortet, was durch eigenes Handeln unmittelbar erreichbar wird. Erstrebenswerte Ziele orientieren sich an den eigenen Handlungsanlässen („Was ist uns wichtig?“) und der eigenen Identität („Was passt zu uns?“). Die ungefähre Richtung – der Raum der Möglichkeiten – wird definiert, der Weg entsteht beim Gehen.

Kausale Logik



Effectuation-Logik

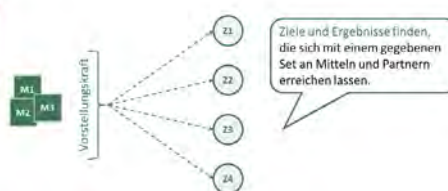


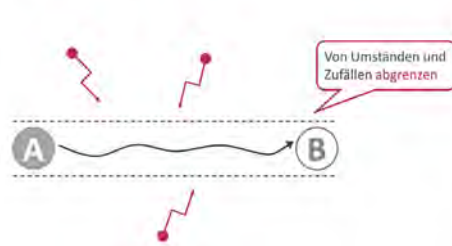
Abbildung 1: Prinzip Mittelorientierung: Aus Mitteln Zielvorstellungen entwickeln

© Annette Jagla nach Michael Faschingbauer, *Effectuation – Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln* Verlag Schäffer-Poeschel, 3. Auflage, 2017

2. Schritt für Schritt den leistbaren Einsatz planen: Klassisches Management ermittelt einen zukünftigen Ertrag und berechnet die notwendigen Ressourcen zur Zielerreichung, benötigt dazu aber belastbare Prognosen. Diese lassen sich jedoch unter den Bedingungen von Ungewissheit bei der Entwicklung von neuen Ideen nicht sicher treffen. Beeinflussen lässt sich allerdings der zu leistende Einsatz, den man im Falle eines Misserfolgs gerade noch als Verlust vertreten kann („Affordable Loss“). Entscheidungen über die Weiterverfolgung von Vorhaben werden daher im Konzept von Effectuation anhand des gerade noch leistbaren Verlustes getroffen. Diese beziehen sich immer auf den nächsten Schritt in einer iterativen Prozess-

kette, nicht auf die gesamte Entwicklung („Was sind wir bereit im nächsten Schritt zu investieren – bevor wir das Projekt schlimmstenfalls abbrechen oder gegebenenfalls verändern?“).

Kausale Logik



Effectuation-Logik

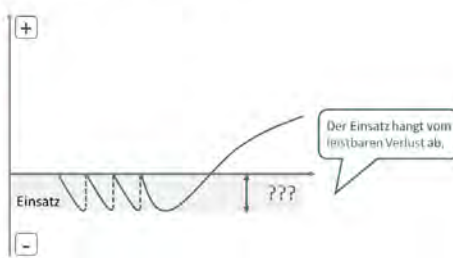
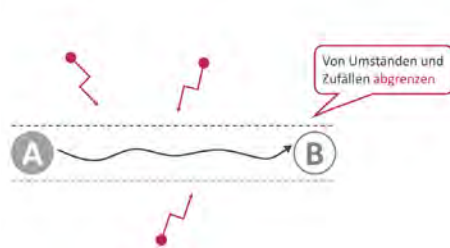


Abbildung 2: Prinzip Leistbarer Verlust: Steuerung über den leistbaren Verlust, nicht über den erwarteten Ertrag
© s. Abb. 1

3. Unerwartetes als Chance begreifen: In Entwicklungsprozessen kann Unerwartetes eine Quelle neuer Inspiration sein und zu überraschenden und kreativen Ergebnissen führen. Trotzdem wird es häufig als Störung negativ konnotiert und durch Risikomanagement im klassischen Projektmanagement möglichst ausgeschlossen. Im Effectuation-Modus ist es dagegen nützlich, „eine andere Brille aufzusetzen“ und Unerwartetes und Zufälliges als Chance zu betrachten, die man noch gar nicht gesehen hatte. Hilfreich dafür ist es, den eigenen „Überraschungsradar“ zu trainieren, Zufälle eher zu suchen, statt sie auszuschließen: der ungeplante Austausch beim Kaffee auf einer Konferenz, das zufällige Zusammentreffen in einem virtuellen Video-Chat-Raum eines Online-Events, aber auch das Gespräch mit einer Aufsichtsperson im Museum, einer Garderobiere im Theater. Dieses Prinzip der Umstände und Zufälle fordert besonders am Anfang des Prozesses eine gewisse Flexibilität in den Zielen und fordert auf, Chancen zu nutzen, die sich aus unerwarteten Informationen, Ereignissen und Begegnungen ergeben – gemäß dem Prinzip: Wenn dir jemand Zitronen gibt, mach Limonade draus.

Kausale Logik



Effectuation-Logik

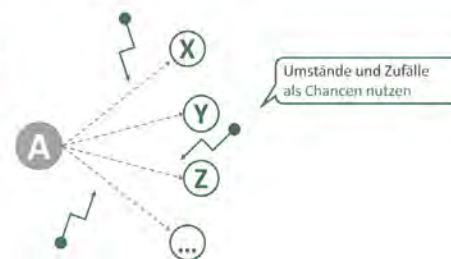
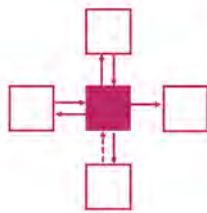


Abbildung 3: Prinzip Umstände und Zufälle: Umstände und Zufälle nutzen, nicht durch Risikomanagement ausblenden
© s. Abb. 1

4. Partnerschaften entwickeln: Aus Begegnungen Partnerschaften zu machen, ist im Effectuation-Ansatz als Prinzip der Vereinbarungen und Partnerschaften enthalten. Diejenigen Partner, die an einem gemeinsamen Vorhaben interessiert sind und zur Verwirklichung gemeinsamer Ideen mit eigenen Leistungen beitragen wollen, werden verbindlich in das Projekt eingebunden, vergrößern die Möglichkeiten und beteiligen sich am Vorhaben mit materiellen oder immateriellen Beiträgen. Das kann ein einmaliger Beitrag sein, indem ein wichtiger Kontakt vermittelt wird oder temporär Infrastruktur zur Verfügung gestellt wird. Es kann aber auch bis zu einer letztendlich vertraglich geregelten Partnerschaft reichen.

Kausale Logik



Für das gewählte Ziel die richtigen Partner suchen und Schnittstellen bilden.

Effectuation-Logik



Vereinbarungen mit denen eingehen, die bereit sind mitzumachen

Abbildung 4: Prinzip Vereinbarungen und Partnerschaften: Die, die mitmachen, sind die Richtigen.
© s. Abb.1

Das relevante Moment ist dabei: Beitragseinladungen (entrepreneurial asks) aktiv auszusprechen und sie so zu gestalten, dass sie klar genug die eigene Motivation und den eigenen Rahmen kommunizieren, aber den Gesprächspartner:innen auch ausreichend Freiraum lassen, sich selbst einzubringen. Diese kleinste Einheit des unternehmerischen Handelns – das Gespräch, in dem Effectuators andere für ihr Vorhaben ins Boot holen – kann man lernen und entwickeln.

Agile, iterative Prozess-Steuerung im Effectuation-Ansatz

Der Effectuation-Modus bedeutet nicht die Abwesenheit von Steuerung, sondern Effectuation folgt agilen Grundsätzen. Gesteuert wird also nicht mit der Wasserfall-Logik des klassischen Projektmanagements, sondern man entwickelt Vorhaben Schritt für Schritt in einem schleifenförmigen Prozess weiter – der Weg im Raum der Möglichkeiten entsteht sozusagen beim Gehen.

Ausgehend von den eigenen Mitteln wird der erste Schritt geplant:

- > **Konzeption:** Den ersten Schritt von heute aus mit dem maximal leistbaren Verlust planen.
- > **Umsetzung:** Den ersten Schritt gehen.
- > **Reflexion:** Den ersten Schritt reflektieren: Was habe ich gelernt? Was weiß ich jetzt? Hat mein Vorhaben eine konkretere Gestalt angenommen und wenn ja, welche? Welche Ressourcen stehen mir jetzt zur Verfügung?

Daran schließen sich immer weitere Prozessschleifen an.

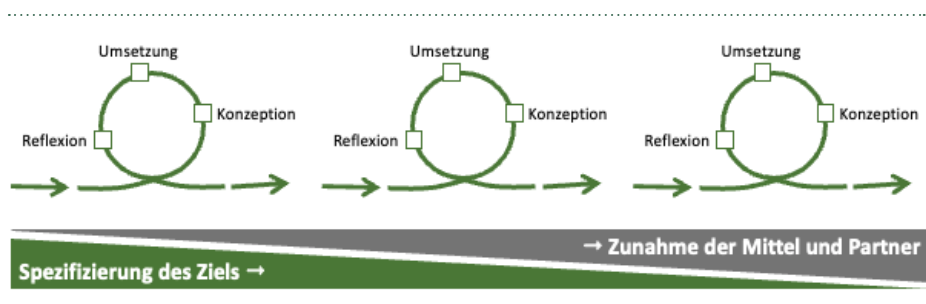


Abbildung 5: Iterative Prozesssteuerung
© Annette Jagla

Diese iterativen Prozessschritte führen nach dem Durchlaufen mehrerer Schleifen zu einem konkreteren Ziel, die zur Verfügung stehenden Mittel sind gewachsen, Partnerschaften sind eingegangen. Kurz: Die Ungewissheit hat abgenommen, das Wissen und die Mittel haben zugenommen. Das ursprüngliche Vorhaben wechselt also im Lauf des Prozesses das Feld und wechselt vom Effectuation-Feld in das Feld der klassischen kausalen Prozesslogik. Dieser Veränderung über den Lebenszyklus des Vorhabens muss dann auch mit einer Veränderung des Methodenkoffers Rechnung getragen werden (s. Abbildung 6). Es ist also vor allem die frühe Phase, wenn man sich mit einem Vorhaben auf unbekanntes und unübersichtliches Terrain begibt, für die sich der Effectuation-Ansatz eignet.

Der Veränderung über den Lebenszyklus des Vorhabens muss dann auch mit einer Veränderung des Methodenkoffers Rechnung getragen werden.

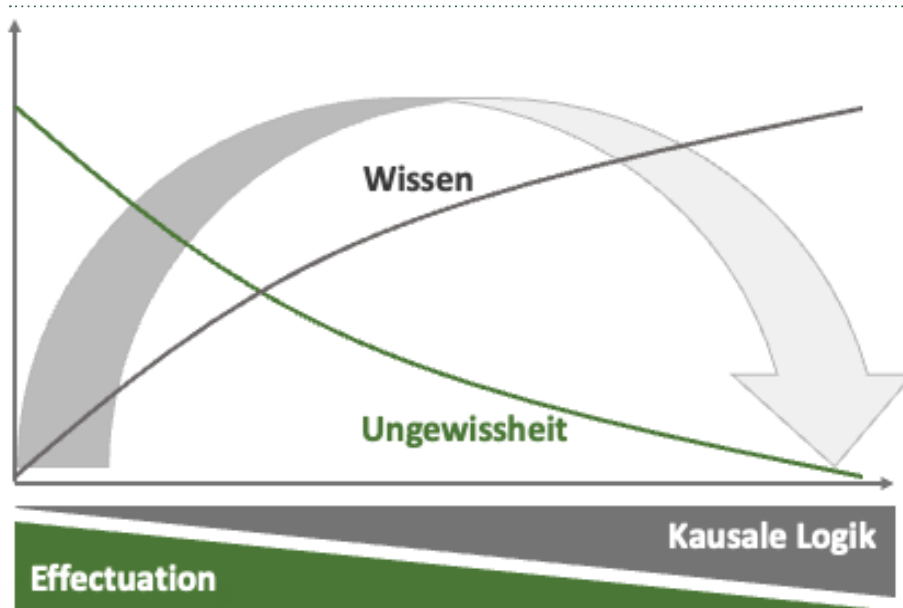


Abbildung 6: Lebenszyklus eines Vorhabens
© s. Abb. 1

Wann ist Effectuation der geeignete Ansatz?

Um zu Beginn eines Vorhabens zu entscheiden, ob der Effectuation-Ansatz der geeignete Ansatz ist, sind einige Schlüsselfragen zu stellen. Zunächst: Bewege ich mich mit meinem Vorhaben im Bereich von Ungewissheit? Prägen nicht abschätzbare, aber dynamische Entwicklungen, unklare Informationen und große Komplexität das Feld? Zum anderen: Worin besteht mein Anlass zu handeln? Geht es darum etwas Neues zu entwickeln, Zukunft zu gestalten? Und sind meine Ziele bis zu einem gewissen Grad noch verhandelbar?

Im Falle positiver Antworten bietet Effectuation ein breites Feld von Anwendungsmöglichkeiten. Dieses reicht von der ko-kreativen Entwicklung innovativer Angebote und der Gestaltung neuer Netzwerke bis zur Organisationsentwicklung und der Gestaltung des individuellen Karriereweges.

#InsMachenKommen – Intrapreneurship initiieren

Effectuation ist sehr gut als Intrapreneurship-Ansatz nutzbar, um Bewegung in etablierte und häufig auch unbewusste Denk- und Handlungsmuster einer Organisation zu bringen. Groß angelegte Veränderungsprojekte, die den gesamten „Tanker“ Kultureinrichtung umsteuern sollen, sind in aller Regel mit großem Aufwand verbunden und zeigen erst spät Resultate.

Besser sind kleine „Schnellboote“ mit experimentellen Pilotprojekten, die mit geringerem Aufwand neue Lernerfahrungen ermöglichen und schneller sichtbare Erfolge zeigen und Skeptiker:innen überzeugen können.

Für einen solchen Weg eignet sich das Format „Marktplatz der Macher:innen“: Es enthält den gesamten Effectuation-Prozess im Kleinen und bietet die Möglichkeit, entsprechende Prozesse innerhalb einer Organisation in Gang zu setzen. Voraussetzung dafür sind Fragestellungen, die eine strategische Ambition betreffen, offen genug sind und mit denen zahlreiche Mitarbeitende verschiedener Bereiche Berührungspunkte haben. Je diverser die Zusammensetzung der freiwillig Teilnehmenden ist, umso besser.

Als Beispiele für den Kulturbereich könnten stehen: „Wie erreichen wir mehr Nähe zu unseren Besucher:innen?“, „Was können wir tun, um mehr Bewerbungen für ausgeschriebene Stellen zu erhalten?“ und „Wie erreichen wir Zielgruppen, die wir bisher nicht im Haus haben?“

Als Leitplanken für den „Raum der Möglichkeiten“ werden konkrete Rahmenbedingungen für den Start „unternehmerischer Schnellboote“ formuliert:

- > maximaler Zeiteinsatz der Crews
- > Budgetgrenzen
- > Entscheidungsprocederes

Es gelten folgende Spielregeln:

- > Kleine konkrete Schritte sind besser als große Planungsfantasien.
- > Wir tun, was wir können, nicht was man machen sollte.
- > Wir investieren nur das, was wir zu verlieren bereit sind.
- > Ziele entstehen über Vereinbarungen und sind veränderbar.
- > Rückschläge und Fehler sind Teil des Prozesses, frühes Scheitern ist wichtig.

Die Interessierten analysieren ihre persönlichen Mittel, entwickeln ihre individuellen Vorhaben und suchen dann auf dem Marktplatz der Macher:innen als Captain Verbündete für ihr Vorhaben. Die Ideen werden im Dialog mit neuen Crew-Mitgliedern weiterentwickelt und auf dem Marktplatz gesammelt. Ein Schnellboot ist startklar, wenn Captain, Crew und Ideen für erste Schritte vorhanden sind. Die Crews arbeiten selbst-

¹ Peter Senge, MIT Boston,
Vordenker des Konzepts von
der Lernenden Organisation

organisiert für zunächst einige Wochen „auf Sicht“ und ohne Fixierung eines genauen Endziels. Überblick über laufende Vorhaben verschafft der Schnellboot-Monitor als zentraler Auskunft- und Koordinationspunkt sowie Lern- und Vernetzungstreffen für die Crews. Abschluss einer ersten Lernphase bildet ein Auswertungs-Workshop mit Captains und Management. Hier werden Ergebnisse präsentiert, Scheitern analysiert und Entscheidungen über Weiterführung bzw. Übernahme erzielter Ergebnisse in die Regelorganisation getroffen.

Für die Organisation bedeutet das, dass neues Verhalten eingeübt wird, bei dem Experimentieren und Scheitern erlaubt ist. Der Aufbau von Intrapreneurship-Kompetenz erzeugt Stolz bei den Beteiligten und ist ein starker Impuls für die Veränderung der Organisationskultur. Gleichzeitig werden Barrieren sichtbar, die als Impulse für (weitere) Organisationsentwicklung dienen können.

Fazit

Mit seiner Fokussierung auf das in Zukunft Machbare und kreativ Gestaltbare und der Betonung von kooperativem, prozessorientiert agilem Arbeiten anstelle großer Budgetinvestitionen ist der Effectuation-Ansatz sehr gut geeignet auch für Non-Profit-Betriebe wie Kulturorganisationen. Effectuation regt dabei zur Auseinandersetzung mit der eigenen unternehmerischen Haltung und selbstverständlich gewordenen Denk- und Arbeitsroutinen an. Vorhaben nach dem Effectuation-Ansatz zu entwickeln unterstützt Kultureinrichtungen auf dem Weg Lernende Organisationen zu werden, „Orte, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen können – und dass sie sie verändern können.“¹

87. KM TREFF: MIT DEM EFFECTUATION-ANSATZ AUCH OHNE PLANNUNGSSICHERHEIT ZUM ZIEL - 15. DEZEMBER, 10 UHR

Der Beitrag hat Ihr Interesse am Effectuation-Ansatz geweckt? Und Sie würden gern mehr dazu erfahren, wie Sie diese Methode erlernen und auf Ihre Arbeit im Kulturbetrieb übertragen können? Dann laden wir Sie am 15. Dezember um 10 Uhr zum 87. KM Treff mit Annette Jagla herzlich ein! Schicken Sie uns hierzu gern konkrete Fragen zur Anwendung des Ansatzes in Ihrem Arbeitsalltag vorab an redaktion@kulturmanagement.net.

Weitere Informationen zur kostenfreien Teilnahme:
https://bit.ly/KMTreff87_Effectuation

Kostenoptimierung im Marketing-Budget ist vermutlich kein geeignetes Vorhaben, aber die Entwicklung eines originär digitalen Angebots, das über die Informationsbereitstellung auf der Website hinausgeht oder die Entwicklung von Angeboten mit Communities, deren Angehörige bisher in den Einrichtungen nicht zu finden sind, lassen sich mit dem Effectuation-Ansatz angehen.

Der Ansatz unterstützt Mitarbeiter:innen in Kultureinrichtungen, ihre „Silos“ zu verlassen, kollaboratives Arbeiten mit internen und externen Partner:innen zu erproben und Entscheidungsprozederes neu zu verhandeln. Um die üblichen strukturellen Gegebenheiten wie starke Hierarchien, sehr ausdifferenzierte Arbeitsteilung und standardisierte Prozesse zu verlassen, sind Führungskräfte gefordert, den Freiraum für dieses experimentelle Vorgehen zu schaffen, die Bildung kollaborativer Netzwerkstrukturen zuzulassen und Mitarbeiter:innen zu empowern statt zu kontrollieren und Scheitern als Schritt auf dem Lernweg zu betrachten. Damit fördert die Entwicklung neuer Projekte nach dem Effectuation-Ansatz gleichzeitig auch die organisationale Veränderung eines Kulturbetriebes in Richtung einer zeitgemäßen Organisation.

LITERATUR

Michael Faschingbauer, Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 4. Auflage, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2021.

Ders., Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 3. Auflage, Schäffer Poeschel, Stuttgart 2017.

Annette Jagla in: Handbuch für Kulturmanagement und Kulturpolitik, DUZ Medienhaus, Berlin: Gestaltung statt Prognose – Mit Effectuation die Zukunft erfinden, Ausgabe 65/2019; Wie kommt das Neue in die Welt? Zum Gelingen des Effectuation-Ansatzes, Ausgabe 67/2019; Effectuation braucht Change: Einführung und Umsetzung im Kulturbetrieb, Ausgabe 69/2020.



Foto: Susanne Dupont

Dr. Annette Jagla arbeitet als Beraterin, Trainerin und Dozentin für Team- und Organisationsentwicklung. Sie unterstützt Kultur- und Bildungseinrichtungen bei der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen. Am Institut für Kultur- und Medienmanagement in Hamburg gibt sie ihre Erfahrung aus über 10 Jahren Führungstätigkeit in Kulturbetrieben weiter.

Diversität wird im Kulturbetrieb verstärkt gefordert, scheint aber in der konkreten Umsetzung mit einigen Schwierigkeiten verbunden: So wird sie etwa nur als „Nice-to-have“ verstanden, aber nicht gelebt; schlimmstenfalls kommt es zu Diskriminierungserfahrungen. Wie wir als Kulturschaffende zur notwendigen Änderung beitragen können und welche Rolle dabei Identität spielt, darüber unterhalten wir uns mit Dr. Nushin Hosseini-Eckhardt und Leicy Valenzuela.

Unser Verhältnis zu uns und den Anderen in der Welt

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Nushin, liebe Leicy, warum fällt es dem Kulturbetrieb so schwer, Diversität nicht nur nach außen zu fordern, sondern zu verstehen und nach innen umzusetzen?

Nushin Hosseini-Eckhardt: Ich denke, dass dies einem dreifachen Umstand geschuldet ist: Einerseits haben Kultur und der Kulturbetrieb eine avantgardistische Rolle in Gesellschaften inne: Sie treiben nicht nur gesellschaftliche Realitäten voran, sondern auch die Fantasie und die Idee, wie es aussehen und weitergedacht werden kann. Der Kulturbetrieb hat aber auch die Erhalte-Funktion für Kulturgüter, die als traditionsstiftend anerkannt werden. Das scheint gegensätzlich zum Avantgardistischen. Und tatsächlich ist dieses Erhalten der Traditionen oft eingebettet in Logiken des Nationalen und des Traditionellen sowie hegemonialen Logiken von Macht. Diese kritische Perspektive ist spätestens durch postkoloniale Streitigkeiten um koloniale vs. nationale Zugehörigkeiten, Besitz und Repräsentation im öffentlichen Diskurs angekommen. Der dritte Umstand betrifft machtvoll gerahmte Handlungszusammenhänge der Akteur:innen im Prozess der Entscheidung über Anerkennungsfragen, die uns alle betreffen.

Mit Blick auf das Thema Diversität in der Gesellschaft heißt dies: Der gesellschaftliche Diskurs ist mittlerweile so weit gekommen, dass es sich im kulturellen Establishment nicht mehr „schickt“, die Fahne der Progressivität hochzuhalten, ohne „Diversität“ an der Tür geschrieben stehen zu haben. Hinter der Tür zu den Institutionen herrschen aber oftmals noch bürgerlich-national gerahmte Traditionslogiken und Akteur:innen, deren Handlungsfreiräume auch mit Blick auf knappe Budgetfragen davon beeindruckt sind.

Der gesellschaftliche Diskurs ist mittlerweile so weit gekommen, dass es sich im kulturellen Establishment nicht mehr „schickt“, die Fahne der Progressivität hochzuhalten, ohne „Diversität“ an der Tür geschrieben stehen zu haben.

Leicy Valenzuela: Ich finde sehr interessant, dass stattdessen bisher auch die Kulturpolitik und entsprechende Fördervorgaben sehr stark ans Nationale gebunden sind: Beispielsweise habe ich aktuell ein Stück, das im Watermill Center in New York entwickelt wurde, um eine Premiere in Chile zu feiern. Es geht um eine deutsche Frau, die in Peru gelebt hat, weswegen wir das Stück auch gern in Deutschland zeigen möchten. Allerdings sind solche Projekte sehr schwer umzusetzen, denn allein entsprechende Unterstützung und Förderrichtlinien zu finden, ist sehr kompliziert. Ein guter Ansprechpartner ist für internationale Projekte zwar das Goethe Institut. Allerdings sind diese an bestimmte Kooperationen zwischen den Ländern gebunden – und wenn man ein Projekt hat, was in keiner solchen Kooperation entsteht, kann man auch hierfür keine Förderung beantragen.

Leicy, du lebst seit 10 Jahren als chilenische Theatermacherin in Deutschland – wie war es für dich, in den deutschen Kulturbetrieb einzusteigen?

LV: Als ich mit 27 nach Deutschland gekommen bin, war mir klar, dass ich natürlich die deutsche Sprache neu lernen muss. Das ist allerdings eine enorme Zugangsbarriere, denn unabhängig davon, dass Deutsch keine einfache Sprache ist, sind sämtliche Anträge und Formulare nur auf Deutsch und selten auf Englisch. Das erschwert das Ankommen im deutschen Theatersystem und das Verstehen der Strukturen und Logiken enorm. LAFT Berlin leistet hier eine hervorragende Arbeit, um alle Kulturschaffenden ins System reinzuholen, und hilft ihnen dabei, die Kulturlandschaft zu verstehen.

Ein weiteres Problem ist, dass entsprechende Berufserfahrungen aus dem Ausland nicht anerkannt werden: Ich bin SchauspielerIn, RegisseurIn, TheatermacherIn und TheaterpädagogIn und habe in Chile unter anderem im Nationaltheater gearbeitet. In Deutschland habe ich zunächst wieder bei null anfangen müssen. Allerdings hatte ich für den ersten Schritt zu viel Erfahrung, war entweder zu alt oder hatte schon zu viele Projekte gemacht. Gleichzeitig hatte ich für den zweiten Schritt noch nicht genug in Deutschland gemacht. Also habe ich circa drei Jahren mitunter umsonst gearbeitet. Und das erachte ich als problematisch: Dass es als selbstverständlich erachtet wird, dass man Kunst eine Weile ohne Geld macht, damit irgendwann die Gelder kommen.

Den eigenen Wert wahrnehmen und sich damit auseinandersetzen, wer man ist, um sich selbst zu positionieren, ist sehr wichtig. Insbesondere, um auch dort einen Platz zu finden, wo man sich wohl fühlt, weil man auch gewollt ist.

Außerdem hatte ich auch mit Ab- und Ausgrenzung zu kämpfen. Bei einem Filmcasting wurde mir etwa gesagt: „Wir haben Frauen, die wie du aussehen, aber perfektes Deutsch können.“ Das war zunächst sehr verletzend und ich dachte: „Okay, dann nicht.“ Aber im Nachhinein habe ich mich dadurch selbst empowert: „Okay, vielleicht kann man eine andere Person mit meinem Aussehen finden, aber nicht mit meiner Erfahrung und meiner Emotionalität und allem anderen, was mich ausmacht.“ Den eigenen Wert wahrnehmen und sich damit auseinandersetzen, wer man ist, um sich selbst zu positionieren, ist sehr wichtig. Insbesondere, um auch dort einen Platz zu finden, wo man wirklich sein will und sich wohl fühlt, weil man auch gewollt ist. Und so habe ich nun ein Theater gefunden, für das mein Akzent kein Ausschlusskriterium war, sondern etwas, das eine weitere Facette unseres Zusammenlebens zeigt.

KMN: Wie können solche Barrieren sinnvoll abgebaut werden – sodass eine Differenzsensibilität entsteht und entsprechende Perspektiven eingebracht werden können?

LV: Empathie ist hier ein sehr wichtiger Schlüssel – damit wir uns überhaupt in andere hineinversetzen können. Nicht nur für die deutsche Gesellschaft, sondern generell auf der Welt. Mit Blick auf solche Sprachbarrieren wäre es wichtig, überhaupt erst verstehen zu können, wie es

ist, eine fremde Sprache verstehen zu wollen, die man noch nicht so gut beherrscht. Auslandserfahrungen zu sammeln, wäre daher für jede:n im Kulturbetrieb, aber auch in der Gesellschaft, ein wichtiger Schritt, um hier entsprechendes Verständnis zu schaffen. Denn wenn jede:r mal eine gewisse Zeit in einem Land gelebt hat, dessen Sprache man erst lernen muss, könnte man das wahrscheinlich besser verstehen und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um hier die Zugänge zu erleichtern.

NHE: Ich glaube, eine der wichtigsten Aufgaben der Kulturpolitik, aber auch für andere Bereiche der Politik, ist es, solche Möglichkeiten zu sehen. Dazu brauchen wir Akteur:innen, die sich ernsthaft überlegen, was sie in ihrem Handlungsfeld und mit ihrer Expertise tun können, um Diversität zu fördern. Hierfür braucht es sowohl niedrigschwellige als auch regulative Ansätze. Ein Beispiel für niedrigschwellige Angebote wäre das aktive „Reinholen“ von marginalisierten Personen in Diskurse, Institutionen, Gestaltungsräume. Ein anderer Ansatz wäre die gezielte Förderung von Auslandsaufenthalten und internationalen Kooperationen, die durch die eigene Fremdheitserfahrung neue Zugänge zur Wahrnehmung, Sensibilisierung und wahrscheinlich auch Empathie mit anderen eröffnet.

Es gilt, eine Sensibilität zu entwickeln für die verschiedenen Ausgangslagen des „Anders- Gemacht- Werdens“.

Solche Ansätze klingen so einfach und sind doch grundlegend für *demokratisch sozialisierte Gesellschaften*. Neben der Tatsache, dass mit dem „Anderen“ natürlich jede:r Mensch gemeint ist, gilt es, eine Sensibilität zu entwickeln für die verschiedenen Ausgangslagen des „Anders- Gemacht- Werdens“. Besonders in Fragen nach Normalität und Zugehörigkeit ist der Begriff „Differenzsensibilität“, was übrigens auch durch die Diversität betont wird, zweischneidig: Einerseits macht sie auf bestehende und gezo- gene Differenzlinien aufmerksam – Stichwort Intersektionalität. Anderer- seits kann sie den Blick erst auf Differenzen lenken, zu ihrer Reproduktion führen und zudem von anderen Faktoren ablenken.

Die regulative Ebene der Kulturarbeit halte ich aber fast noch für wichtiger, da damit Personen und Perspektiven in Bereiche hereingeholt werden, die noch nicht bereit sind für die Erweiterung der eigenen Perspektive. So wer- den bestehende Selbstverständlichkeiten erst einmal nur additiv ergänzt,

um erst aus der Notwendigkeiten gemeinsamer Arbeit und Verhandlungen von Normen und Standards tatsächliche Veränderung herbeizuführen.

Was würde das in der Umsetzung bedeuten?

NHE: Der erste grundlegende Schritt ist die Überprüfung des eigenen Handlungsfeldes auf Repräsentationen: Wer ist da, wer nicht? Der zweite Schritt ist: Wie können wir das ändern? Ein Beispiel wäre u.a. die Überprüfung von Vorgaben und Kriterien für Bewerbungen und Fördergelder, die zumeist auf nationale Strukturen ausgerichtet sind. Wenn Diversität im Sinne der Anerkennung und Förderung von Vielfalt ernst genommen werden will, dann sollte eine Diskussion um die Erweiterung der Kriterien der Anerkennung für hochqualifizierte Künstler:innen aus anderen Nationen angestoßen werden, deren Leistung jedoch nicht von hiesigen Kategorien erfasst werden. Bürokratische Auflagen könnten von vornherein so angelegt werden, dass sie auf Englisch übersetzt sind oder an Stellen verwiesen wird, die einem dabei helfen, diese Maßnahmen zu verstehen.

Zwischenglieder, wie LAFT Berlin, aber auch in Form von anderen Verbänden und Organisationen, sind absolut wichtig, um eine entsprechende Übersetzung zu leisten.

Solche Zwischenglieder, wie Leicy sie mit dem LAFT Berlin beschrieben hat, aber auch in Form von anderen Verbänden und Organisationen, sind absolut wichtig, um eine entsprechende Übersetzung zu leisten. Im kulturwissenschaftlichen Sinne wirkt „Übersetzung“ in beide Richtungen: Institutionen stärken letztlich ihre eigene Funktion, wenn sie sich stärker von den vielfältigen Bedürfnissen und Nöten ihrer breiten Adressat:innengruppe beeindrucken lassen. Das heißt ganz einfach: Die Lebensader des Kulturbetriebs im „avantgardistischen“ und „konservierenden“ Sinne ist das Schaffen von Zugängen. Der Blick ins eigene Handlungsfeld identifiziert zum einen die bestehende Politik und wirft zum anderen ein neues Licht auf Möglichkeiten der Weiterentwicklung.

Leicy hat bereits Empathie als wichtigen Schlüssel angesprochen – inwieweit ist es generell möglich, sich in andere Menschen hineinzuversetzen und sie zu verstehen?

NHE: Diese Frage ist eine der wesentlichsten, die uns als Menschen betrifft: Unser Verhältnis zu uns und den Anderen in der Welt. Es gibt dazu

viele wissenschaftliche Ansätze – philosophische, soziologische, psychologische und viele mehr. Doch allein mit Blick auf unser Wissen um Differenzsensibilität – das heißt, unsere individuelle Differenz, die Differenz zu Anderen, zu Fremden, zu „fremd Gemachten“ – macht auf eine prinzipielle Inkompetenz des Menschen aufmerksam, andere angemessen zu verstehen. Die Inkompetenz ist als Denkfigur zu verstehen, die uns alle auf unsere bescheidene Position eines Verstehens verweist. Denn jedes Verstehen passiert vor dem Hintergrund unserer leiblichen und sozialisatorischen Bedingtheit und das heißt: die eigene kleine Box.

Ob ich beispielsweise als *weiß* oder *of color* wahrgenommen werde, hängt auch sehr stark von der jeweiligen Umgebung ab

LV: Ob ich beispielsweise als *weiß* oder *of color* wahrgenommen werde, hängt auch sehr stark von der jeweiligen Umgebung ab – da kann ich mich auch selbst nicht so schnell positionieren. An der Humboldt Universität war vor einiger Zeit eine Gruppe von Feministinnen aus Bolivien, die *Feministas comunitarias*. Und sie haben sich vom akademischen Diskurs lachend distanziert. Sie meinten: Der traditionelle akademische Feminismus trifft nicht auf das Leben der bolivianischen Frauen zu. Deshalb entwickeln sie ihren Feminismus in der Gemeinschaft, entmystifizieren die Trennung zwischen Männern und Frauen, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen: ein gutes Leben. Und so haben sie ihre feministische Bewegung mit Gewerkschaften von Männern organisiert, wobei sie sich auf die Gemeinsamkeiten und ein respektvolles Miteinander konzentriert haben. Sie haben dabei erreicht, dass sie, wenn sie als Frauen zu Hause bleiben und nicht arbeiten gehen, um auf die Kinder aufzupassen, für diese Carearbeit auch bezahlt werden.

NHE: Da sprichst du etwas Wichtiges an: Es zeigt sich, dass scheinbar rein theoretische Begriffe und Konzepte der Differenz konkrete Auswirkungen auf unser Denken und Handeln haben. Daher schlage ich vor, zu Begriffen der Diversität, die die Differenz betonen, Ansätze der Vulnerabilität dazu zu stellen. Denn was uns Menschen verbindet, ist interessanter Weise ebenso in unserer leiblichen Verfasstheit, also der Verbindung aus Körper und Geist, und prinzipiellen Differenz begründet: Wir bringen alle in unserem Verhältnis zur Welt – im Sinne des Philosophen Jean- Jacques Rousseaus –

eine „perfectibilité“ mit und damit alle Anlagen, um an der Welt zu wachsen. Dabei wissen wir zum einen um unsere leibliche Vulnerabilität, die wir mit allen Lebewesen teilen, und benötigen daher einen gewissen regulativen Schutz. Das ist ein Ausgangspunkt, der die Allgemeinen Menschenrechte legitimiert. Zum anderen können wir uns – gerade durch unsere leibliche Bedingtheit – abstrakt und emotional „bis zu einem gewissen Grad“ sinnbildlich in andere Menschen hineinversetzen.

In der Frage um Identität halte ich daher neben der Differenzsensibilität vor allem den empathiegeleiteten Blick für Vulnerabilitäten für bedeutsam. Die Reflexion meiner eigenen Vulnerabilität kann mir teilweise den Blick öffnen für Gründe und Konsequenzen meiner Grenzziehungen, z.B. in Fragen um Identität, Nation, Werte usw. Das Wissen um die Vulnerabilität der Anderen verweist mich auf die bescheidene sokratische Position des Nicht-Wissens. Zugehörigkeit im positiven Sinne ist schön, aber auch hier müssen wir uns immer wieder bewusst machen: Wozu gehöre ich und inwiefern grenze ich damit jemand anderen aus?

Zugehörigkeit im positiven Sinne ist schön, aber auch hier müssen wir uns immer wieder bewusst machen: Wozu gehöre ich und inwiefern grenze ich damit jemand anderen aus?

LV: Andere Menschen haben auch immer ein anderes Bild von dir. Und ich finde es auch sehr interessant zu fragen: Was ist meine Identität? Woher komme ich? Welches Wissen trage ich mit mir? Und das nicht als Abgrenzung, sondern als Gemeinsamkeit zu sehen. Diese Perspektiven habe ich gemeinsam mit Verónica Troncoso im Projekt *AncesstrAs* versucht aufzuwerfen, wobei Nushin die methodologische Forschung übernommen hat. In diesem Projekt haben Frauen die Geschichte ihrer Großmütter erzählt durch Merkmale der Leiblichkeit: „Welche Handbewegung erinnert dich an deine Großmutter? Welche Emotionen? Woran erinnerst Du dich nicht?“ Aus diesen Geschichten haben wir gemeinsam eine performative Erfahrung kreiert und diese zum Anlass genommen, um über das Konzept der „neuen Weiblichkeit“ und affektive Didaktiken nachzudenken.

NHE: Weshalb ich dieses Projekt als so gelungenes Beispiel empfinde: Es geht darum, die Frage der Identität komplett anders zu denken. Identität

wird nicht als Tool der Abgrenzung genutzt, sondern als verbindendes Element. Darauf müssten wir mehr den Fokus legen, auch im Diskurs. Diesen kann der Kulturbetrieb mit voranbringen, indem er solche Perspektiven aufzeigt und vermittelt. Deshalb beschäftige ich mich auch mit Hybridität als Konzept, das ganz bewusst programmatisch die „Ausschließlichkeit“ nicht versteht. Denn wir leben in einer Gesellschaft, die nicht ausschließlich ist und warum sollten wir künstliche Ausschließlichkeit reinbringen? Natürlich sollten wir uns auch abgrenzen können, das ist völlig in Ordnung. Aber die Frage ist immer: Wie gehen wir mit dem:der anderen um, den:die wir ausgrenzen? Hier kommen auch Fragen der Demokratie ins Spiel: Wenn ich mich als demokratischen Menschen verstehe, dann geht es doch darum, gleiche Chancen zu gewährleisten, indem Zugänge geschaffen werden. Wichtig ist hier zu verstehen, dass durch diese Zugänge nichts Bestehendes weggenommen wird, sondern es kommt etwas dazu.

Ich persönlich habe einen künstlerischen Beruf gewählt, um mit Menschen in Dialog zu gehen und wirkliche Änderungen in der Gesellschaft zu bewirken: durch künstlerische Erfahrung.

LV: Ich persönlich habe einen künstlerischen Beruf gewählt, weil ich dachte, es sei der einzige politische Ort, an dem ich wirklich mit Menschen in Dialog gehen kann, um wirkliche Änderungen in der Gesellschaft zu bewirken: durch künstlerische Erfahrung. So kann ich vielleicht jemanden mehr oder anders überzeugen als mit Politik. Und wenn wir letztlich die Realität nicht direkt verändern können, so können wir doch zumindest aufzeigen, wie sie sein könnte und damit zum Nach- und Umdenken anstoßen. Hierfür müssen wir uns mit anderen Menschen und ihren Realitäten austauschen, um neue Realitäten kreieren und uns letztlich besser verstehen zu können.

Inwieweit können Diversitätskonzepte generell dabei helfen, diesen Diskurs voranzubringen? Und wie ließen sie sich umzusetzen?

NHE: Wir müssen die unterschiedlichen Ansprüche zwischen dem kulturwissenschaftlichen und dem kulturpolitischen Diskurs sowie Anwendungsbereichen bedenken. Wissenschaftlich werden Konzepte der Kultur und Bildung etwa mit Blick auf global-gesellschaftliche Herausforderungen

theoretisch auf Herz und Nieren gedreht und gewendet. Das ist insbesondere wichtig, um zu verstehen, inwiefern Argumente methodisch genutzt und umgedreht werden können.

Der postkoloniale Kulturwissenschaftler Homi Bhabha wendet sich z.B. explizit gegen den Begriff der Diversität und betont dagegen die Differenz und Hybridität als prinzipielle (innere und äußere) Differenz der Menschen, aber auch die Verflechtung in globalen machtvollen Kontexten.

Die Gefahr der Betonung von Begriffen und Konzepten der Verschiedenheit und Differenz, wie dies im Fall von Diversität nicht ganz zu leugnen ist, zeigt sich besonders eindringlich durch politisch rechte Argumentationsstränge. Diese verlagern bewusst das Argument der prinzipiellen Differenz von Menschen an sich auf die Ebene der Gruppendifferenz. Sie ziehen Grenzen der Identität und Zugehörigkeiten entlang der eigenen ideologischen Position (z.B. ihrer eingebildeten Überlegenheit zu anderen) und „camouflagieren“ dies mit scheinbar harmlosen Konzepten wie „Ethnopluralismus“. Dieser Begriff ist ein Beispiel für Kämpfe um Identität und Ausschlüsse mit kulturpolitischen Begriffen um Differenz. Differenzen sind also nicht bloß da, sie werden vor allem gemacht bis hin zu existenziellen Konsequenzen für andere. Für die kulturpolitische Arbeit wäre das Diversitätskonzept als greifbare Denkfigur zunächst als erstes Instrument im Sinne der Aufmerksamkeit für die Notwendigkeit der „Vervielfältigung“ der bisherigen Logiken einzusetzen.

Für die kulturpolitische Arbeit wäre das Diversitätskonzept als greifbare Denkfigur zunächst als erstes Instrument im Sinne der „Vervielfältigung“ der bisherigen Logiken einzusetzen.

Ich arbeite dagegen gerne mit Denkfiguren, die sowohl die Differenz als auch die Verflechtung betonen, wie etwa Vulnerabilität. Diese Denkfiguren behandle ich nicht nur theoretisch, wie beispielsweise in meinem Buch „Zugänge zu Hybridität“. Sondern ich setze sie auch praktisch um in „science jams“ mit Studierenden an der Uni. Ein Beispiel für eine solche Denkfigur ist „Die Hybridität der Grenze“. Hierbei versuchen wir, verschiedene Kulturkonzepte, wie Diversität, Inter-Kulturalität, Dritter Raum usw., zu visualisieren und auf ihre gesellschafts- und kulturpolitischen Möglichkeiten

und Begrenztheiten zu untersuchen. Über dieses Beleben dieser Theorien kommen andere Perspektiven rein – sei es durch die verschiedenen Individuen oder unterschiedliche Erfahrungen.

Solche theoretischen Konzepte erfahrbar zu machen, ist für mich der Ansatz, um diese nicht nur geistig zu reflektieren, sondern auch leiblich nachzuempfinden: Was verbinde ich mit „Grenze“? Welche verschiedenartigen Grenzen habe ich kennengelernt? Welche Schmerzen sind etwa mit Grenzen verbunden? Welche Grenzen haben andere? Was bedeutet das etwa für Geflüchtete? Ich denke, dass die Arbeit mit Grenzbegriffen ein spannendes Licht auf Diversitätskonzepte wirft. Denn genau in der leiblich bedingten Reflexion und Aushandlung von eigenen und fremden Grenzbegriffen liegt das wichtigste „Tool“ zur Sensibilisierung der eigenen Selbstverständlichkeiten.

Bescheidenheit ist eine Haltung, die sich ständig nach allen Seiten umschaute und dahin neigt, wo sie im Sinne einer demokratisch sozialisierten Gesellschaft Benachteiligung entgegenwirken will.

Die Beobachtung der eigenen Differenz zu anderen und Verbindung zu ihnen können dabei als Barometer für diesen „gewissen Grad“ des „Sich-Mit- Anderen-Ins- Verhältnis- Setzens“ fungieren, der uns mit Blick auf die globale Situation und mit intersektionalen Maßstäben unsere Position in Relation zu anderen aufzeigt. Gemeint ist hier nicht im Sinne einer Abgrenzung zu Anderen als Attitüde der Dominanz, sondern als eine Haltung der Bescheidenheit im Verstehen-Wollen der Lebenssituation der Anderen. Denn nun kommt hinzu, dass viele Menschen in der Gesellschaft ungleich von Vulnerabilität betroffen sind, je nach nationalem, sozialem, sexuellem, geschlechtlichem, rassifiziertem oder gesundheitlichem Kontext. Damit sollte eine kultivierte Selbstverständlichkeit einhergehen, sich bei prinzipieller leiblicher Vulnerabilität und Differenz solidarisch zum Anderen ins Verhältnis setzen zu wollen. Die Haltung der Bescheidenheit ist keine gemütliche, mit der sich distanzierend zurücklehnen lässt, sondern ganz im Gegenteil: Sie ist eine Haltung, die sich ständig nach allen Seiten umschaute und dahin neigt, wo sie im Sinne einer demokratisch sozialisierten Gesellschaft Benachteiligung entgegenwirken will.



Dr. Nushin Hosseini-Eckhardt ist neben ihrer jahrelangen Lehr- und Forschungsarbeit an der TU Dortmund und anderen Universitäten engagiert in internationalen Forschungs Kooperationen, Moderationen und Vorträge für die BpB, Museen und Ausstellungen.



Foto: Philip Scholl

Leicy Valenzuela begann ihre Theaterkarriere u.a. im Chilenischen National Theater. Seit 2011 lebt sie in Deutschland, wo sie zu ihrem in Chile absolvierten Studium einen Master in Theaterpädagogik an der UdK erfolgreich abschloss und mit verschiedenen Künstlerkollektiven wie Rimini Protokoll, She She Pop und Costa Compagnie arbeitete. Ihre künstlerische Arbeit beschäftigt sich mit der Suche nach neuen performativen Formaten, die die gewohnte Realität der Zuschauer:innen modifiziert und hinterfragt.

Wie divers sind Orchester?

Ergebnisse einer qualitativen Studie unter Orchester-
musiker:innen mit Herkunftsgeschichte aus der Türkei
sowie dem Nahen und Mittleren Osten¹

Ein Beitrag von André Uelner

Die Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz im Jahr 2041:

45 Prozent der Belegschaft sind stolz auf ihre jeweiligen Identitäten, die auf internationalen Familiengeschichten aus allen Teilen der Welt basieren. Es sind Menschen aller Glaubensrichtungen vertreten, die ganz selbstverständlich ihre religiösen Feiertage wahrnehmen. Über 7 Prozent der Belegschaft zählen sich offen zu LGBTQIA+. Die geschlechterspezifische Zusammensetzung der Belegschaft lässt sich aufgrund vielfacher nicht-binärer Identitäten nicht genau ermitteln (und spielt eigentlich auch keine Rolle mehr). Für über 10 Prozent der Belegschaft haben äußere Be-
Hinderungen keine Relevanz mehr und die Berufswahl zum:r Musiker:in wurde allein aufgrund von Begabung getroffen. Unser Orchester ist ein Kompetenzzentrum für Musik, in dem Musiker:innen mit Erfahrung in Musik aus aller Welt angestellt sind; die kolonialistische Haltung europäisch geprägter klassischer Musik ist in Vergessenheit geraten. U und E stehen heute für United and Excited und das Orchester pflegt neben seinem tradierten klassischen Werkekanon ebenfalls (ehemals) außereuropäische Musikstile sowie transkulturelle und genreübergreifende Musikformate. Die Musiker:innen spielen im großen Orchester und in kleinen Ensembles. Sie üben sich in Improvisation wie Komposition. Fehlerkultur ist kein Gegensatz zum Streben nach Perfektion, L'art pour l'art ist genauso selbstverständlich wie soziokulturell-partizipatives künstlerisches Handeln. Die Musiker:innen bringen ihre jeweiligen individuellen Kompetenzen gewinnbringend für das gesamte Orchester ein und engagieren sich in Hochschulen und Schulen für die Ausbildung von Nachwuchsmusiker:innen. In den Schulen selbst gehören einstige Nebenfächer wie Naturwissenschaften, Sport, Musik, Theater und Bildender Kunst zu den Kernfächern. Führung basiert auf Vertrauen; eigenverantwortliches Handeln wechselt je nach Bedarf mit weisungsgebundenem Arbeiten. Künst-

¹ Der Beitrag basiert auf der Studie „0,63 Prozent – Wie divers sind Orchester?“. Diese ist seit Ende November kostenfrei abrufbar unter <https://www.staatsphilharmonie.de/de/wie-divers-sind-orchester>. Dabei handelt es sich um eine Pilotstudie, die methodisch einem qualitativen Vorgehen mit Einzelfallstudien folgt. Die Studie erhebt keinen allgemeinen Anspruch für die Orchesterszene, sondern bezieht sich allein auf die Situation der Philharmonie Rheinlandpfalz. Gleichzeitig kann sie anderen Orchestern dazu dienen, eigene Erkenntnisse abzuleiten. Weitere Infos zur Studie können Sie auf [Deutschlandfunk Kultur](#) und [BR Klassik](#) nachhören.

² Vgl. International ist nicht automatisch divers: <https://www.nmz.de/artikel/international-ist-nicht-automatisch-divers> (letzter Aufruf 22.11.2021).

lerische wie kuratierende Prozesse sind für alle transparent erfahrbar. Wer möchte, kann als Gast vom Café aus digital den Proben lauschen oder sogar im Probensaal selbst Mäuschen spielen.

Realitätscheck: Wie weit sind wir davon aktuell entfernt?

Im Jahr 2021 darf Jede:r Teil unseres Orchester werden, der:die eine spieltechnische und künstlerische Qualität im Sinne eines Orchester-spezifischen Ideals erfüllt. Sie sollten außerdem mit der Arbeitsweise in Orchestern gut vertraut sein, möglichst Berufserfahrung mitbringen und sich gut in unser soziales Kollektiv einfügen. Damit bedienen wir ein Modell, das sich seit mindestens 150 Jahren kaum weiterentwickelt hat.

Die Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz ist heute international besetzt und beschäftigt Personen mit Herkunftsgeschichten aus 20 Ländern. Dennoch spiegelt sie nicht die Bevölkerungsstruktur ihres Hauptsitzes, Ludwigshafen am Rhein, wider. Unter ethnisch-kulturellem Blickwinkel betrachtet ist das Orchester international, aber nicht divers. Aber muss es das überhaupt sein?

Die Deutsche Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz ist heute international besetzt und beschäftigt Personen mit Herkunftsgeschichten aus 20 Ländern. Dennoch spiegelt sie nicht die Bevölkerungsstruktur ihres Hauptsitzes wider.

Internationalität mit Diversität gleichzusetzen, wäre insofern problematisch, als dass es Menschen unsichtbar macht, die einen sichtbaren oder zugeschriebenen außereuropäischen Einwanderungsbezug haben.² Menschen also, die ebenfalls anteilig öffentlich geförderte Kultur mitfinanzieren. Der urbane Raum Mannheim/Ludwigshafen hat heute etwa 477.000 Einwohner:innen. Als größte Minderheit leben allein etwa 45.000 türkeistämmige Menschen in der Region. Zählt man Menschen mit einer Herkunftsgeschichte aus Ländern des Nahen und Mittleren Ostens hinzu, erreicht man einen nicht genau ermittelbaren Anteil an Personen mit entsprechender Herkunftsgeschichte weit jenseits der 10 Prozent. Stellvertretend für die drei lokal verorteten Berufsorchester können wir konstatieren, dass wir diese Zielgruppen in den Bereichen Programm, Publikum und Personal bislang kaum erreichen.

Dies ist insbesondere in westdeutschen urbanen Räumen relevant, in denen sich ein gesellschaftlicher Wandel zu einer Gesellschaft vollzieht, die nur noch aus Minderheiten besteht. In Ludwigshafen am Rhein ist dies mit 51,2 Prozent Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund bereits der Fall. Prognosen zum Arbeitsmarkt weisen außerdem daraufhin, dass sich die Gesellschaft in Zukunft noch weiter diversifizieren muss.

Was bedeutet das für die weitere Entwicklung des Orchesters?

In Gesprächen mit Musiker:innen aus unserem Orchester wurde mir mehrfach rückgemeldet, dass eine personelle Auswahl allein aufgrund qualitativer Kriterien geschehen müsse. Daher würden aktuell freie Orchesterstellen international ausgeschrieben. Das sollte eine entsprechende Diversifizierung eigentlich garantieren. Aber warum ist dies bislang offensichtlich nicht gelungen? Was müsste sich also ändern?

Wie viele Menschen werden sich dabei in wenigen Jahrzehnten mit unserer derzeitigen personellen und programmatischen Ausrichtung noch identifizieren?

Während der Anspruch an Qualität in Zukunft bestehen bleiben wird, müssen wir uns fragen, wie lange wir unser bisheriges Identitätsmodell noch beibehalten können, wenn sich das der Bevölkerung um uns herum migrationsbedingt verändert. Wie viele Menschen werden sich dabei in wenigen Jahrzehnten mit unserer derzeitigen personellen und programmatischen Ausrichtung noch identifizieren? Wie lange werden wir im urbanen Raum Ludwigshafen/Mannheim als Klangkörper so überhaupt noch relevant sein? Und wie werden wir uns weiterentwickeln müssen, um als großer Klangkörper weiterhin einen Platz in dieser diverseren Gesellschaft zu haben?

Antworten in Zahlen finden

Um hierzu erste Erkenntnisse zu gewinnen, haben wir untersucht, wie viele Menschen in Berufsorchestern es aktuell gibt, die eine Herkunftsgeschichte aus der Türkei oder einem Land des Nahen und Mittleren Ostens haben. Die Antwort lautet: insgesamt 62 Personen in den 129 Berufs-

orchestern Deutschlands. Das sind 0,63 Prozent der 9.766 Planstellen. Von den 62 ermittelten Personen wiederum ließen sich 54 Lebensläufe recherchieren. 53 davon hatten mindestens teilweise an einer deutschen Musikhochschule studiert. Nur eine Person war nachweislich nie an einer deutschen Musikhochschule eingeschrieben. Insgesamt vier Personen wurden in Deutschland geboren und ein erheblicher Anteil der befragten Personen stammt – analog zu vielen anderen Orchestermusiker:innen – aus Familien mit bereits professionell musizierenden Eltern. Hierbei gab es auch eine erste Erkenntnis zu international platzierten Stellenausschreibungen: Ein Musikstudium in Deutschland – und der Zugang zu relevanten Netzwerken – scheint ein wichtiger Faktor für eine spätere Anstellung in einem deutschen Orchester zu sein.

Ein Musikstudium in Deutschland – und der Zugang zu relevanten Netzwerken – scheint ein wichtiger Faktor für eine spätere Anstellung in einem deutschen Orchester zu sein.

Die vorgefundenen Zahlen sind nicht endgültig repräsentativ. Aber sie luden dazu ein, genauer nachzufragen. Deshalb haben wir zehn Personen, die fest oder freiberuflich in Orchestern tätig sind und eine Herkunftsgeschichte in der Türkei oder dem Nahen und Mittleren Osten haben, umfangreich zu ihren Lebensläufen und Musikkarrieren interviewt. Die Fragestellungen bezogen sich dabei auf individuelle Biografien der Musiker:innen und ihre Erfahrungen. Der Fokus lag dabei besonders auf dem Zugang zu Musik und Musikkarriere, Ausbildung und Berufsleben, Förderung und Sichtweisen zur Rolle von Orchestern in der Gesellschaft.

Die damit verbundenen Antworten liefern uns wertvolle Hinweise, wie wir als Klangkörper zukünftig agieren sollten, um die sich wandelnde Gesellschaft besser widerzuspiegeln:

1. Recruitment: Zunächst müssen wir berücksichtigen, dass ein diversitätsorientierter Wandel nur sehr langsam vollzogen werden kann. Gründe dafür liegen in der unbefristeten Festanstellung und dem hohen Spezialisierungsgrad unseres Personals. Um Einfluss auf eine diversere Bewerber:innenlage nehmen zu können, deutet sich heute bereits an, dass wir uns im Nachwuchsbereich stärker engagieren müssen. Und das,

obwohl wir wissen, dass dieses Engagement aufgrund langer Ausbildungszeiten frühestens in 10–15 Jahren Früchte tragen wird.

Aus mehreren Interviews ließ sich heraushören, dass insbesondere für Studierende aus dem türkischen Bildungssystem die Fortführung des Studiums an einer deutschen Musikhochschule als gute Möglichkeit erscheint, um eine Stelle im Orchester zu bekommen. Hier bietet sich ein erster Ansatzpunkt für eine kurz- und mittelfristige Einflussnahme: Es bestünde beispielsweise die Möglichkeit, verstärkt türkeistämmige Absolvent:innen einzustellen. So könnte die Zeit überbrückt werden, bis in Deutschland geborenen Nachkommen von zugewanderten Menschen den Zugang zu einer Musikausbildung gefunden haben.

2. Retainment: Diversity, Equity, Inclusion and Belonging: Mit der Anstellung ist es aber nicht getan. So wird sich unser Orchester darauf einstellen müssen, dass bestimmte Diskussionen mit einer Diversifizierung einhergehen: Verdeckter (kultureller) Rassismus, unconscious bias, Elitismus und Klassismus sind nach wie vor wirkungsmächtige Filter und erschweren Diversität. Erst wenn die Belegschaften von Orchestern diverser werden, werden auch verdeckte diskriminierende Dynamiken sichtbar werden. Alle Befragten der Studie berichteten dabei von der Begegnung mit stereotypen Vorstellungen bezüglich ihrer (zugeschriebenen) Herkunft. Hinweise auf systematische Hilfestellungen vonseiten der Arbeitgebenden gab es keine.

Erst wenn die Belegschaften von Orchestern diverser werden, werden auch verdeckte diskriminierende Dynamiken sichtbar werden.

Damit sich das ändert und sich auch bislang marginalisierte Menschen zukünftig zugehörig fühlen können, müssen „wir“ uns zuerst kritisch mit uns selbst und unserer Geschichte auseinandersetzen und dies transparent nach außen kommunizieren. Diesbezüglich beabsichtigen wir, regelmäßige Schulungen und Sensibilisierungs-Workshops abzuhalten. Darüber hinaus werden wir Leitlinien, Verhaltenskodizes, Dienstvereinbarungen und ein Beschwerdemanagement einrichten. Uns ist bewusst, dass bislang nicht erreichte Zielgruppen sehr genau hinschauen werden, wie konsequent wir diesen Prozess vollziehen.

3. Programmgestaltung: Orchester als Kompetenzzentrum für Musik:

Auch auf programmatischer Ebene werden wir uns als Klangkörper für eine sich wandelnde Gesellschaft weiterentwickeln müssen. Wir beabsichtigen daher, die Musiker:innen unseres Orchesters schrittweise hinsichtlich weiterer Musikgenres und -traditionen, Denkweisen und Konzepten von Musik weiterzubilden. Dadurch wollen wir perspektivisch in der Lage sein, ein diverseres Programm für ein breites Publikum anzubieten. Dafür muss sich auch der Stellenplan sich über das traditionelle Orchester-Instrumentarium hinaus weiterentwickeln. Arbeitsprofile und Kompetenzen von Orchestermusiker:innen müssen dafür zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen weisungsgebundenem Orchesterdienst, eigenverantwortlicher Ensemblearbeit sowie vermittelnder Arbeit weiterentwickelt werden.

Orchester als gesellschaftliches Identifikationsmodell

Die Befragten unserer Studie wiesen mehrfach darauf hin, dass die internationale (und zunehmend auch diversere) Besetzung von Orchestern als ein positives Identifikationsmodell für eine diversere Gesellschaft dienen könnte. Hier liegt für uns ein ungenutztes Potenzial für Orchester, um wieder einen Platz in und für die gesamte Gesellschaft einzunehmen. Nicht zuletzt verbindet uns dies auch mit der Geschichte unseres Orchesters. Es wurde 1919 nach den Wirren des 1. Weltkrieges und trotz der alltäglichen Entbehrungen der Bevölkerung als aus der Mitte der Gesellschaft heraus gegründet. Die Versorgung mit philharmonischer Musik erfüllte ein Bedürfnis nach Musik und wirkte identitätsstiftend in einer Region, die historisch mehrfach ihre Nationalität ändern musste. Identitätsstiftend wirken Orchester heute noch immer. Dabei ist Identität beständig, jedoch nicht starr. Der Unterschied zu damals jedoch ist, dass der Identitätswandel der Bevölkerung heute eine andere, fundamentalere Qualität hat, auf die wir reagieren müssen, wenn wir als Klangkörper weiterhin relevant bleiben wollen.

Uns ist bewusst, dass ein langer Prozess vor uns steht. Beginnen wollen wir mit einem sensibleren Umgang untereinander. Unser ausgearbeiteter Verhaltenskodex benennt alle wesentlichen Formen diskriminierenden Verhaltens und rückt dabei den Empfänger:innenhorizont wesentlich in den Blick. Das ist der erste Schritt auf dem Weg, auf den wir uns begeben wollen.



André Uelner ist Agent für Diversitätsentwicklung an der Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz. Seine Stelle wird gefördert im Programm „360°- Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes. Er ist ausgebildeter Sänger Theaterpädagoge und hat den Schwerpunkt seiner Arbeit in den letzten Jahren zunehmend vom performativen Handeln hin zum Kulturmanagement verlagert.

Der deutsche Literaturbetrieb ist aktuell ziemlich weiß – was dazu führt, dass andere Lebensrealitäten bisher nur unzureichend repräsentiert werden und entsprechendes Gehör finden. stolzeaugen.books möchte das als „Deutschlands erste BIPoC-Verlagsgesellschaft“ ändern. Warum es einen solchen exklusiven Verlag braucht und welche Rolle dabei Privilegien spielen, darüber sprechen wir mit zwei der Teammitglieder Jamilah Bagdach und Wandl Wrede.

Lebensrealitäten im Literaturbetrieb sichtbar machen

Das Gespräch führte Julia Jakob

Liebe Jamilah, liebe Wandl, wer steckt hinter stolzeaugen.books und wie kam es zur Verlagsgründung?

Jamilah Bagdach: Zum Kern- und Gründungsteam von stolzeaugen.books gehören aktuell vier junge Frauen. Darüber hinaus gibt es aber noch viele andere Menschen, die mitmachen. Voraussetzung für unsere Verlagsarbeit ist, dass alle im Team Intersektionalitätserfahrung haben und entsprechende Perspektiven mitbringen. Dabei sind alle Gründungspersonen bereits vor der Verlagsgründung beim HOLLA e.V., dem Zentrum für intersektionale Gesundheit in Köln, aktiv gewesen – ich selbst, seit ich 12 Jahre alt bin. Ich habe dort bei verschiedenen Projekten mitgemacht und irgendwann selbst Projekte geleitet.

Der Fokus bei HOLLA e.V. liegt auf Menschen mit Rassismus- und Sexismuserfahrungen – hier überschneiden sich diese zwei Diskriminierungsformen also. Durch die Arbeit in verschiedenen Projekten ist dabei immer klarer geworden, dass es bei vielen ein großes Bedürfnis gibt, sich selbst auszudrücken: darüber, was man selbst erlebt und wie die eigene Lebensrealität ist. Dieses Bedürfnis ist insbesondere so groß, da es entsprechende Geschichten in der breiten Öffentlichkeit noch zu wenig gibt. Zudem hat

eine der Mitgründerinnen, Souzan AlSabah, ein Kinderbuch geschrieben, das sie bei zwei verschiedenen Verlagen veröffentlichen wollte. Ihre und die Erfahrungen von anderen BIPOC Autor:innen, mit denen wir in Kontakt waren, überschneiden sich in vielen Punkten: Die Verlage, in denen veröffentlicht werden sollte, wurden von *weißen* Menschen geleitet und von *weißen* Illustrator:innen betreut, was unter anderem dazu führte, dass immer wieder über ihren Kopf hinweg Änderungen im Text beschlossen wurden. Ebenso wurden Anmerkungen zu Bildern nicht berücksichtigt. Generell wurden ihre Perspektiven immer wieder übergangen und mitunter als unwichtig abgetan, obwohl es ja ihre Visionen, ihre Bücher waren.

Unsere Motivation der Verlagsgründung war, dass wir den Autor:innen die Möglichkeit geben wollen, ihre Bücher und ihre damit verbundenen Geschichten und Lebensrealitäten in einem sicheren Raum zu verlegen und zu veröffentlichen.

Unsere Motivation der Verlagsgründung war, dass wir den Autor:innen die Möglichkeit geben wollen, ihre Bücher und ihre damit verbundenen Geschichten und Lebensrealitäten in einem sicheren Raum zu verlegen und zu veröffentlichen. Das nötige Startkapital, um den Verlag zu gründen, haben wir durch einen internationalen Preis bekommen, den wir bei HOLLA für die Arbeit als einziger Verein aus der EU gewonnen haben.

Mit welchen Herausforderungen wart ihr bei der Verlagsgründung konfrontiert? Und wie seid ihr damit umgegangen?

JB: Von uns kommt niemand aus dem Verlagswesen. Das heißt, es gab und gibt sehr viele Hürden: Von Fragen zur Unternehmensgründung bis zur ersten Buchveröffentlichung mussten wir uns zunächst alles selbst beibringen, haben uns rumgefragt, viel im Internet recherchiert und uns Hilfe geholt, und lernen noch immer viel dazu. Dabei haben wir auch gemerkt, dass wir mit der Mischung aus all dem mitunter eigene Wege erproben, fernab von dem vermeintlich „richtigen“ der *weißen* Mehrheitsgesellschaft im Verlagswesen.

Wandi Wrede: Aktuell arbeiten wir alle ehrenamtlich und lernen sehr viel dazu – insbesondere, was es überhaupt bedeutet, ein Unternehmen zu haben. Manchmal müssen wir dabei vielleicht auch einen Schritt zurückgehen, wenn wir merken, dass es irgendwo hakt, um entsprechend nach-

justieren zu können. Aber unser Anspruch für die Zukunft ist es, eine etablierte Verlagsgesellschaft zu sein, die mit einem größeren Team an verschiedenen Standorten Bücher herausbringt.

Als erste BiPoCs Verlagsgesellschaft ist euer Hauptanliegen, eine Exklusivität für all jene Autor:innen zu gewährleisten, die eben nicht von der weißen Mehrheitsgesellschaft abgebildet werden. Warum ist das notwendig?

WW: Aktuell ist es leider noch immer so, dass sich die Mehrheitsgesellschaft mit Diskriminierungserfahrungen sowie entsprechenden Lebensrealitäten von BiPoCs zu wenig auseinandersetzt. Und vieles, was dazu in Form von Büchern veröffentlicht werden soll, sollte dem entsprechen, was wiederum den Erwartungen der Leser:innen der *weißen* Mehrheitsgesellschaft entspricht. In einer Illustration wird dann etwa eine Schwarze Figur heller gezeichnet, als die Autor:in das für diese Rolle im Buch vorgesehen hat. Oder wenn eine Person of Color von ihren Erfahrungen in Deutschland erzählt, die eine krasse Realität darstellen, dann heißt es, dass es zu heftig sei und die Leser:innen das nicht verkraften könnten. Natürlich ist die Auseinandersetzung mit solchen Themen unangenehm, von denen man selbst nicht betroffen ist, aber vielleicht dazu beiträgt, dass es sie überhaupt gibt. Aber sie zu verleugnen, macht sie weder kleiner, noch trägt es zur Lösung bei.

Wir wollen nicht noch länger warten, bis alle endlich verstanden haben, dass wir in einer diversen Gesellschaft leben und alle Stimmen gleichberechtigt repräsentiert werden, sodass es eine solche Exklusivität nicht mehr braucht.

Uns geht es also bei *stolzeaugen* darum, Menschen, die von bestimmten Strukturen unterdrückt und diskriminiert sind, eine Möglichkeit zu bieten, sich frei zu entfalten. Dabei wollen wir nicht noch länger warten, bis alle endlich verstanden haben, dass wir in einer diversen Gesellschaft leben und alle Stimmen gleichberechtigt repräsentiert werden, sodass es eine solche Exklusivität nicht mehr braucht, wie wir sie aktuell bei *stolzeaugen* für die Autor:innen gewährleisten. Denn bis dahin würden weiterhin sehr viele Stimmen verloren gehen – und Zeit ist kostbar.

Wie wird dieser Safe Space bisher angenommen?

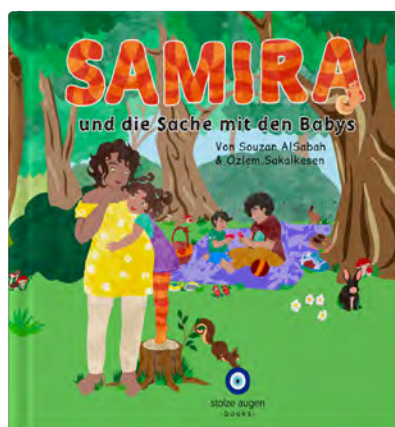
WW: Sehr gut: Zum einen haben wir bereits zwei Bücher verlegt, die tatsächlich angenommen werden. Dies ist schön zu sehen, da es sich um

ganz besondere Bücher mit unterschiedlichen Themen handelt. Unsere erste Publikation „Texte nach Hanau“ beinhaltet die Texte von 50 BIPOC Autor:innen. Diese zeichnen die Gedanken und Gefühle zu und nach dem Anschlag am 19.02.2020 ab, bei welchem 9 Menschen aus rassistischen Motiven getötet wurden. Es gab viele Herzensrückmeldungen, das tat gut! Die zweite Publikation ist „Samira und die Sache mit den Babys“ – das Kinderbuch von Souzan AlSabah, das bereits sehr lange veröffentlicht werden sollte. Es ist ein neues, modernes, diskriminierungssensibles Aufklärungsbuch für Kinder ab 5 Jahre und uns macht einfach stolz, das es in unserem Verlag erschienen ist. Zudem bekommen wir auch von der Öffentlichkeit sehr positives Feedback und allein der Zuwachs an Follower:innen auf Instagram ist enorm. Im November waren wir viel unterwegs und haben den Verlag vorgestellt. Sobald die Leute verstehen, dass unser Verlag ein notwendiger Safe Space ist, fühlen sich auch weniger *weiße* Personen ausgeschlossen. Denn wenn diese ein Buch veröffentlichen möchten, gibt es dafür Verlage wie Sand am Meer. Mit *stolzeaugen.books* füllen wir einfach eine Marktlücke.

JB: Ich persönlich bin sogar immer etwas darüber erstaunt, dass das Feedback so gut ist. Wobei es auch immer wieder Situationen gibt, in denen wir uns rechtfertigen müssen, weil unser Konzept nicht verstanden wird. Exklusivität bedeutet für uns nicht Ausgrenzung. Es geht uns darum,



© stolzeaugen.books



Bisher hat *stolzeaugen.books* zwei Bücher verlegt: Den Sammelband „Texte nach Hanau“ (Abb. links), in dem 50 BIPOC Autor:innen ihre Gedanken und Gefühle zu und nach dem Anschlag am 19.02.2020, bei welchem 9 Menschen aus rassistischen Motiven getötet wurden, zum Ausdruck bringen. Zudem hat die Mitbegründerin Souzan AlSabah mit „Samira und die Sache mit den Babys“ (Abb. rechts) bei *stolzeaugen* ihr modernes, diskriminierungssensibles Aufklärungsbuch für Kinder ab 5 Jahre veröffentlicht.

Autor:innen mit Intersektionalitäts- und Rassismuserfahrungen einen eigenen Raum zu geben, der ihnen in der bisherigen Verlagswelt noch nicht (ausreichend) geschaffen wird. Stattdessen wird ihnen noch viel zu oft die eigene Lebensrealität abgesprochen. Was auch damit zusammenhängt, dass es vielen schwerfällt, sich mit ihren Privilegien bewusst auseinanderzusetzen.

Was bedeutet es, rassistisch- und intersektionalitätsbewusst zu arbeiten?

Und was muss sich noch ändern, damit das zur Normalität wird?

JB: Dafür ist zunächst nötig, sich mit den eigenen Privilegien auseinanderzusetzen. Das ist wichtig, damit bewusst wird, in welchen Räumen man überprivilegiert ist, aber auch, in welchen man wiederum unterprivilegiert ist. Beim intersektionalitätsbewussten Arbeiten muss man sich auch bewusst machen, dass Diskriminierung immer und jede:r passieren kann. Man muss sich lediglich bewusst machen, wann welche Perspektive wichtig ist, und wann ich den Raum für andere Perspektiven schaffen muss. Viele Menschen kommen nicht damit klar, wenn sie darauf aufmerksam gemacht werden, in einer Situation überprivilegiert zu sein, und das ist der erste Fehler. Jede:r Mensch ist mal überprivilegiert, so funktioniert dieses System, und das kann man nicht einfach ändern, nur es muss einem bewusst sein.

Ein Unternehmen ist nicht gleich divers, wenn Menschen mit verschiedenen Diskriminierungserfahrungen angestellt sind. Es ist dann divers, wenn alle auf Augenhöhe arbeiten können, und keine Perspektive richtiger und wichtiger ist als eine andere.

Auch wir müssen uns im Team mit unseren Privilegien auseinandersetzen, um einen möglichst sicheren Raum zu schaffen. Wir als Institution müssen in der Lage sein, Perspektiven zu hören und zu sehen, ohne die verschiedenen Lebensrealitäten abzusprechen, damit unser Konzept aufgeht. Ein Unternehmen ist nicht gleich divers, wenn Menschen mit verschiedenen Diskriminierungserfahrungen angestellt sind. Es ist dann divers, wenn alle auf Augenhöhe arbeiten können, und keine Perspektive richtiger und wichtiger ist als eine andere. Das ist etwas, was ich mir nicht nur für den Literaturbetrieb wünsche, sondern für die komplette Gesellschaft: Dass es normal ist, sich mit seinen Privilegien auseinanderzusetzen und dass alle Lebensrealitäten eine Daseinsberechtigung haben.

WW: Hier finde ich es auch immer wieder wichtig zu sagen: Habt keine Angst vor unterschiedlichen Perspektiven, keine Angst von Diversität. Lasst das zu und euch darauf ein, denn dabei kann so viel Positives entstehen. Wir sollten dafür als Gesellschaft einen Schritt zurückgehen, Privilegien erkennen und andere Perspektiven zulassen. Das hat einen Mehrwert.



Jamilah Bagdach, 21 Jahre alt, geboren und aufgewachsen in Köln. Jamilah ist eine der Gründungspersonen und Geschäftsführungen der Verlagsgesellschaft stolzeaugen.books. Seit ihrem 12. Lebensjahr ist sie Teil von Holla e.V., dem Zentrum für Intersektionaler Gesundheit in Köln, und beschäftigt sich seitdem mit diskriminierenden Strukturen, und deren Auswirkungen.



Wandi Wrede, 25 Jahre alt, geboren und aufgewachsen in Bochum. Wandi ist Head of Social Media im stolzeaugen.books Verlag und Soziologie-Studentin. Außerdem organisierte sie die ersten #BlackLivesMatter Demo in Köln und ist Gründerin der Initiative We See You World.

Spätestens seit der #ActOut-Kampagne ist klar: Die deutsche Medienlandschaft ist bei Weitem nicht so divers, wie sie sein könnte – und diskriminiert stattdessen lesbische, schwule, bisexuelle, trans und inter* sowie nichtbinäre Menschen. Wie sich das ändern kann, darüber sprechen wir mit Kai S. Pieck, dem Gründer der ehrenamtlichen Initiative Queer Media Society, die sich für gesellschaftliche Offenheit und Akzeptanz engagiert.

Sichtbarkeit schaffen und Aufklärung leisten

Das Gespräch führte Julia Jakob

Lieber Herr Pieck, was ist die Queer Media Society und wie ist sie entstanden?

Die Queer Media Society (QMS) ist eine Initiative queerer Medienschaffender aus allen Medienbereichen. Wir sind gerade dabei, die einzelnen Bereiche in der Initiative selbst noch aufzubauen. Momentan liegt der Schwerpunkt neben Literatur/ Graphic Novel/ Verlagswesen vor allem auf Film und Fernsehen und allem, was damit zu tun hat wie etwa Streaming. Ich selbst komme ebenfalls aus der Filmbranche.

Einer der Auslöser für den Start der Initiative war die MeToo-Bewegung. Es hat mich schockiert und gleichzeitig sehr wütend gemacht, weil dabei deutlich wurde, wie angstbesetzt die Medien- und Filmbranche mit ihren Freiberufler*innen ist. Nicht nur, dass die Opfer von sexueller Gewalt und sexuellen Übergriffen hierzu aus Angst schweigen. Sondern dass auch wissende Außenstehende sie in ihrem Schweigen unterstützt haben, anstatt ihnen zu helfen, es zu brechen. Irgendwann habe ich zudem Zahlen zur Suizidgefahr von homosexuellen Jugendlichen gelesen, die ungefähr das Fünffache höher ist als bei heterosexuellen Gleichaltrigen. Im trans* Bereich war sie nochmal fast doppelt so hoch. Auch das hat mich sehr bewegt und ich wollte etwas dagegen unternehmen, wusste aber noch nicht,

was und wie genau. Schließlich hat Johannes Kram, ein befreundeter Autor und Blogger, sein Buch „Ich hab‘ ja nichts gegen Schwule, aber...“ veröffentlicht. In diesem stellt er analytisch fest, wie Queerfeindlichkeit in unserer Gesellschaft heute funktioniert: Das zieht sich durch alle Altersgruppen, durch alle Gesellschaftsschichten, durch alle künstlerischen Bereiche und auch durch die eigene Community. Was auch gar nicht anders sein kann, weil wir alle heteronormativ sozialisiert sind. Ganz unabhängig von internalisierter Homophobie merken selbst viele queere Menschen dabei noch nicht mal, dass sie diskriminiert werden.

Entsprechende Reaktionen habe ich beispielsweise auf meinen Aufruf zum Start der QMS in meinem privaten Umfeld von queeren Medienschaffenden bekommen. Aussagen wie etwa: „Das ist ja cool, dass du da was machen willst, aber ich wüsste jetzt gar nicht, wo ich da ansetzen sollte und wie ich da mal mitmachen könnte. Mir geht es privat und beruflich gut. Ich bin geoutet.“, etc. Das ist zwar sehr erfreulich, dass es so ist, aber wer sagt denn, dass es morgen noch so ist? Zum anderen gibt es dennoch viele andere Queers, denen es nicht so geht. Und für die müssen wir da sein. Und eben nicht nur innerhalb der Branche, sondern generell.

Wofür setzt sich die QMS ein?

Uns geht es dabei um Repräsentation und Sichtbarkeit von queeren Inhalten und queeren Menschen in den Medien. Mein Ansatzpunkt war hierbei zum Start der Initiative: Wenn wir in den Medien nicht vorkommen, dann existieren wir nicht. Das lässt sich auf alle Diskriminierungs- sowie Diversitätsdimensionen übertragen. Wir verstehen uns als Teil des Diversitätsspektrums, müssen aber für unsere Belange mitunter ein paar andere Wege gehen und andere Überlegungen anstellen. Bei der #ActOut-Kampagne ist beispielsweise sehr deutlich geworden, wie groß auf beiden Seiten die Problematik des Coming Outs ist: Als queere Menschen können wir uns immer wegducken, wenn es uns passt. Wir können selbst entscheiden, in welchen Situationen wir uns outen. Müssen es aber eben auch.

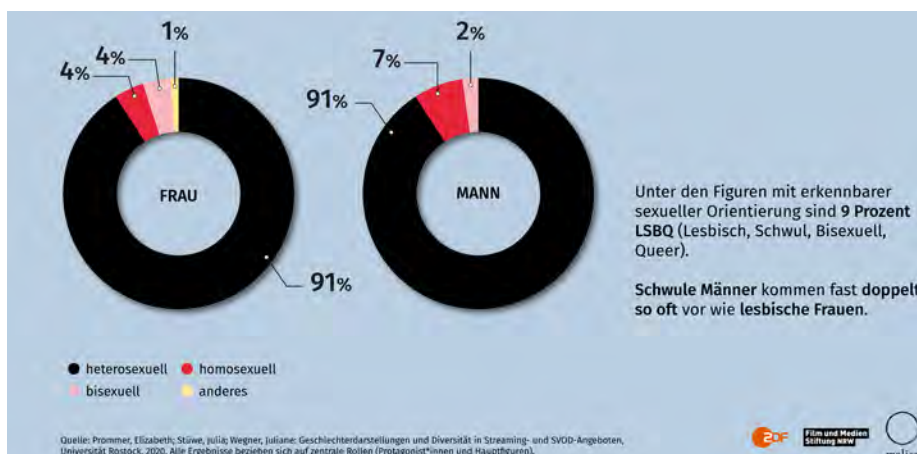
Wenn wir in den Medien nicht vorkommen, dann existieren wir nicht. Das lässt sich auf alle Diskriminierungs- sowie Diversitätsdimensionen übertragen.

Allerdings ist es nicht damit getan, dass ich einmal sage, ich bin schwul, lesbisch, bi, trans* etc., sondern in jeder neuen Konstellation mit Menschen müssen wir diese Entscheidung immer wieder treffen. Daher war für mich als Medienschaffender klar: Wer, wenn nicht wir, die wir in den Medien arbeiten, kann queere Role Models erschaffen, Räume für queere Menschen kreieren und ihnen damit Sichtbarkeit verleihen? „Wer, wenn nicht wir“ ist dabei auch der Claim der QMS.

Bei #ActOut wurde immer wieder – auch in den internationalen Reaktionen – gespiegelt, wie wichtig diese Vorbildfunktion von Schauspieler*innen ist. Es ist leichter, sich mit der eigenen sexuellen Identität und Orientierung zu identifizieren, wenn es entsprechende Vorbilder gibt. Und für eine solche Sichtbarkeit und Repräsentanz müssen wir auch 2021 weiterhin sorgen.

Wie ist es denn bisher um diese Sichtbarkeit bestellt?

Zum einen haben wir die Umfrage „Vielfalt in Film“ mit initiiert. Dabei ging es nicht nur um Queerness, sondern um Diversität in allen Dimensionen. Grundsätzlich konnte hierbei festgestellt werden, dass Diskriminierung in der Branche kein individuelles, sondern ein strukturelles Problem ist. Das ist keine neue Erkenntnis, aber es noch einmal so festzustellen, ist immer wieder schockierend. So gaben 20 Prozent der Befragten an, Teil der LGBTQIA+-Community zu sein, wobei jede 100. Person sich als trans* oder nichtbinär identifizierte. Das ist im gesellschaftlichen Gesamtvergleich eine stattliche Zahl. Erstaunlich war allerdings, dass auch im Branchenkontext nur vier von zehn Personen gesagt haben, dass sie sich teilweise im beruflichen Kontext outen, im trans* Bereich sind es noch weniger Menschen. Im privaten



Ergebnisse zur Sichtbarkeit von sexuellen Lebensentwürfen der Studie „Geschlechterdarstellungen und Diversität in Streaming und SVOD-Angeboten“ der MaLisa-Stiftung und der Universität Rostock: In internationalen Streamingangeboten sind unter den Figuren mit erkennbarer sexueller Orientierung 9 Prozent LSBQ (Lesbisch, Schwul, Bisexuell, Queer). Schwule Männer kommen doppelt so oft vor wie lesbische Frauen.

¹ Die vollständigen Studienergebnisse sind hier kostenfrei einsehbar: https://vielfalt-film.de/wp-content/uploads/2021/03/Ergebnisse_Vielfalt_im_Film-min.pdf.

² Die vollständigen Studienergebnisse sind hier kostenfrei einsehbar: <https://malisastiftung.org/studie-geschlechterdarstellungen-diversitaet-streaming-und-svod-serien/>.

³ Die vollständigen Studienergebnisse sind hier kostenfrei einsehbar: https://malisastiftung.org/wp-content/uploads/Sichtbarkeit-und-Vielfalt-Präsentation_5-Okttober2021.pdf.

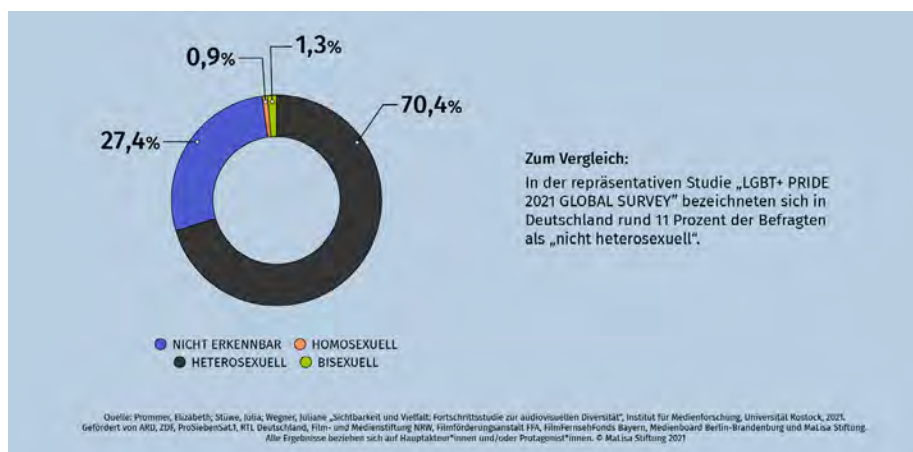
Kontext sind das mehr, wenn auch nicht 100 Prozent. Letztlich spiegelt sich hier also genau das wider, was auch in der Gesellschaft passiert.¹

Weitere Ergebnisse finden sich in der Studienreihe der MaLisa Stiftung. Im Frühjahr 2021 wurden zum einen die internationalen Streamingangebote untersucht und mit den deutschen Öffentlich Rechtlichen verglichen. In den internationalen Produktionen sind 9 Prozent der LGBTQ sichtbar. Trans*, Inter* sowie alle anderen Identitäten kommen jedoch nicht vor. Von diesen 9 Prozent gibt es fast doppelt so viele Schwule wie Lesben. Hier zeigt sich, dass die Schwulen, in dem, was dargestellt wird, überrepräsentiert sind – prozentual gesehen natürlich nicht. Im deutschsprachigen Bereich liegt all das komplett unter dem Radar.²

Eine weitere Studie der MaLisa-Stiftung wurde Anfang Oktober veröffentlicht zu „Sichtbarkeit und Vielfalt: Fortschrittsstudie zur audiovisuellen Diversität“. Im Produktionsbereich Fiktion ist das Ergebnis katastrophal: Der Anteil von LGBTQ liegt bei knapp 2 Prozent. Über die Hälfte war heterosexuell und der Rest wurde bezüglich der sexuellen Orientierung sowie Geschlechtsidentität nicht identifiziert.³

Was sind damit verbunden die Ziele der QMS, um das zu ändern?

Wir selbst als QMS wollen auf dieses Thema und damit verbundene Missstände immer wieder aufmerksam machen und dafür sensibilisieren. Wir bieten dazu immer wieder die Möglichkeit an, auch auf Paneldiskussionen diese Themen zu diskutieren und sichtbar zu machen. Wir beteiligen uns an solchen Umfragemöglichkeiten und sind Teil des Expert*innen-Teams zur



© Prof. Dr. Elizabeth Prommer, Julia Stüwe MA., Juliane Wegner MA. Institut für Medienforschung, Universität Rostock

Ergebnisse zur Sichtbarkeit von nicht-heterosexuellen Orientierungen in fiktionalen TV-Produktionen der „Fortschrittsstudie zur audiovisuellen Diversität“ der MaLisa-Stiftung und der Universität Rostock: nur rund 2 Prozent der Protagonist*innen sind als homosexuell oder bisexuell lesbar, über 27 Prozent haben keine erkennbare sexuelle Orientierung und über 70 Prozent sind heterosexuell lesbar.

Novellierung des Filmförderungsgesetzes. Coronabedingt gab es dazu jetzt nur eine kleine Novelle, wobei wir es immerhin gemeinsam mit anderen Gruppierungen geschafft haben, zumindest das Wort „Diversität“ in diese einzubringen. Die Runden für die größere Novelle beginnen zwar gerade, aber es wird noch zwei bis drei Jahre dauern, bis dazu etwas aufgesetzt wird.

Allerdings ist das Filmförderungsgesetz als solches sehr offen gefasst, was die zu fördernden Inhalte angeht. Stattdessen kann man daher nur sagen: Wie sind die Gremien besetzt, wie der Verwaltungsrat, und so weiter. Das ist alles sehr *weiß*, männlich, cis und heterosexuell dominiert. Und selbst, wenn Queers Gremien oder Jurys besetzen, heißt das nicht, dass sie als solche offenkundig sind, sie sich dort outen oder es anderweitig explizit erwähnt wird. Diese Problematik wurde auch viel in Bezug auf personelle Quoten diskutiert. Dabei wird sich oftmals in den Institutionen hinter dem Argument des Datenschutzes versteckt und vorgebracht, dass man sexuelle Orientierung und Geschlechtsidentität nicht erheben dürfe. Wenn in Unternehmen oder Förderinstitutionen Diversität als solche nicht verstanden und gewollt wird und damit auch nicht gelebt wird, dann kommen wir nicht weiter. Da bringt keine Verordnung etwas, vielmehr muss es auch in den Herzen der Leute ankommen.

Inwieweit sind stattdessen Richtlinien, wie etwa die Amazon Inclusion Policy, hier hilfreich und sinnvoll, um Diversität und Vielfalt vor und hinter der Kamera umzusetzen?

Auf die Inclusion Policy der Amazon Studios reagierten viele Film- und Medienschaffende sowie die Presse mit einem Aufschrei – völlig zu Un-



Ergebnisse zur Darstellung von Frauen der Studie „Geschlechterdarstellungen und Diversität in Streaming und SVOD-Angeboten“ der MaLisa-Stiftung und der Universität Rostock: Frauen kommen seltener in Produktionen vor, werden seltener homosexuell dargestellt, haben genormte, schlanke Körper und arbeiten in Berufen, die ihre emotionale Kompetenz betonen.

recht, wie ich finde. Und ich konnte mich des Eindrucks nicht erwehren, dass wir Queers hierbei instrumentalisiert worden sind, indem man sich nur auf diesen einen Passus gestürzt hat, der besagt, die Identität der Schauspielenden muss identisch mit ihrer Rolle sein. Dass also nur queere Schauspieler*innen queere Rollen spielen dürfen. Das ist viel zu kurz gefasst. Wer die komplette Richtlinie sowie das noch umfassendere Inclusion Playbook richtig gelesen hat, wird verstehen, dass es in erster Linie um Teilhabe und Ausgrenzung geht. Menschen, die bisher keinen Zugang zu einer Ausbildung an einer Schauspielschule, Filmhochschule etc. hatten, weil sie etwa nicht angenommen wurden oder sich ein solches Studium schlichtweg nicht leisten konnten, kommen dadurch nur schwer in die Filmbranche und können letztlich ihre Geschichten nicht erzählen. Das muss sich ändern.

Die Kreativen sollten ihre Hausaufgaben machen und ihren Horizont erweitern – anfangen, sich für ein Thema zu interessieren. Zu recherchieren, sich mit Leuten beraten, die diese Themen betreffen und Expert*innen dazuholen.

Ähnlich reagierten sowohl Autor*innen als auch Produzent*innen auf die Diversity Checklist von der MOIN Filmförderung Hamburg Schleswig-Holstein: Die Kreativität und Kunstfreiheit würden hier beschnitten werden und man diese nun mit einer Checkliste abhaken sein müsse. Das ist völliger Humbug. Hier kann ich die Kreativen nur dazu aufrufen, ihre Hausaufgaben zu machen und ihren Horizont zu erweitern – und dabei das zu machen, was sie immer machen: Sich nämlich für ein Thema interessieren. Zu recherchieren, sich mit Leuten beraten, die diese Themen betreffen, und Expert*innen dazuholen. Man kann hierbei Sensitivity-Reading beauftragen – das ist auch etwas, das wir bei der QMS aus unserem Netzwerk heraus vermitteln. Ebenso kann man Menschen, die solche Themen betreffen, als Kreative wie Co-Autor*innen dazu holen. Dann ist das weniger problematisch, das abzubilden.

Damit kommen wir zu einer anderen, oft kontrovers diskutierten Frage: Wer darf was? Wer darf welche Geschichten erzählen? Und wer darf dabei was spielen?

Die Frage, wer was spielen und erzählen darf, ist eine hochkomplexe und nicht einfach mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten. Bei #ActOut ist dieses

heikle Thema auch von der Schauspielseite beleuchtet worden: Hier wurde mit Recht gesagt: „Wir wollen doch alles spielen können, ohne dabei ausschließlich auf unsere eigene sexuelle Identität oder die Geschlechtsidentität reduziert zu werden.“ Das ist vollkommen richtig. Und das kann man auch übertragen auf die anderen kreativen Bereiche wie Regie und Buch.

Im Prinzip soll es darauf hinauslaufen, dass alle alles spielen können, dürfen, müssen, sollen. Aber dafür müssen wir zunächst echte Teilhabe schaffen. Und deswegen ist die Serie „Pose“ zum Beispiel auch so großartig: Dort konnten eine Reihe von trans* Personen auch sich selbst spielen und darstellen. Durch den Serienerfolg sind sie zu Stars geworden, die nun auch andere Rollen angeboten bekommen. Wenn wir diese Teilhabe irgendwann erreicht haben, wird es auch egal sein, wer was spielt. Dann ist es auch egal, ob man sich outet. Und dann können wir anfangen, uns bei diesem Thema zu entspannen.

Im Prinzip soll es darauf hinauslaufen, dass alle alles spielen können, dürfen, müssen, sollen. Aber dafür müssen wir zunächst echte Teilhabe schaffen.

Wodurch kann diese Teilhabe noch unterstützt und eingefordert werden?

Mit der QMS fordern wir eine Queerness-Quote von 10 Prozent in den Inhalten. Damit wollen wir aber nicht erreichen, dass künftig in jedem Medienprodukt 10 Prozent Queerness auftaucht. Sondern es geht darum, dass die Firmen und Institutionen sowie die Sendeanstalten ihren Output turnusmäßig darauf überprüfen: Wie viel Prozent Queerness haben sie z.B. in einem Jahr oder einer Förderrunde abgebildet? Hier kommt es darauf an, dass wir mit Playern wie MaLisa und der Uni Rostock oder Citizens for Europe für Nachhaltigkeit sorgen, indem wir versuchen, Monitoring zu betreiben und dieses auch finanziert zu bekommen. Dafür brauchen wir Allianzen mit allen möglichen Sponsoren und Institutionen.

Mir persönlich ist neben der Quote sehr wichtig, dass wir Modelle entwickeln, die uns selbst empowern und alle sensibilisieren. Auch das muss innerhalb der Community weiterhin stattfinden. Ebenso wir müssen wir überlegen, wie wir die geforderte Repräsentanz und Sichtbarkeit in der Praxis überhaupt herstellen können.

Was hieße das in der konkreten Umsetzung?

Zum einen können wir aus unseren Gewerken heraus Mentoring und Beratungsprogramme anbieten. Generell sind Weiterbildungen in diesem Bereich wichtig. Das betrifft aber auch in diesem Fall nicht nur die Queers. Ein großes Thema sind zum Beispiel Diversity Beauftragte in den Firmen und Institutionen sowie Sensitivity Coaches und Vertrauenspersonen an den Filmsets. Diese werden als Ansprechpartner*innen von der Produktion eingesetzt, um Mobbing, Übergriffe und andere Machtmissbrauchsfälle aufzuzeigen und zu vermeiden. Das sind Maßnahmen. Allerdings gibt es in diesen Bereichen noch nicht so viele professionelle Personen – dieser Bereich befindet sich gerade noch in der Entwicklung.

Schon vermeintlich kleine Maßnahmen reichen, um eine entsprechende Sichtbarkeit zu schaffen und sich ein halbwegs queer-sensibles Team zusammenzustellen.

Zum anderen reichen auch schon vermeintlich kleine Maßnahmen: So kann man z.B. bei Crew United anklicken, dass man in der QMS ist. Das schafft nicht nur eine entsprechende Sichtbarkeit, sondern man kann dadurch ein halbwegs queer-sensibles Team zusammenstellen. Manchmal reicht auch schon ein anderes Wording oder man schafft die Möglichkeit, Pronomen in den Profilangaben der Castingportale mit anzugeben. Crew United sind da bereits sehr weit vorn und darauf bedacht, alles abzubilden oder abbildbar machen zu können.

Darüber hinaus melden sich auch immer mehr Institutionen und Firmen bei uns, die uns nach Expertise oder sogar Workshops anfragen. So haben wir gerade für die Synchronabteilung von Netflix – Netflix Dubbing – ein Panel mit einer Keynote zusammengestellt zum Thema Diversität. Das Problem ist bei diesen Dingen aber immer wieder, die Workshop- oder Diskussionsinhalte in die praktische Arbeit zu übertragen. Deswegen sehe ich uns gefordert, aus unseren Gewerken heraus Leute, die die wissenschaftliche Expertise haben, und Leute, die aus der Praxis kommen, zu kombinieren, um hier einen entsprechenden Austausch und schließlich auch Transfer zu leisten. Das ist uns beim Panel von Netflix als Kick-Off offenbar gut gelungen.

Was sind weitere Ziele, die Sie als QMS in der Zukunft angehen möchten?

Wir planen für 2023 die QMS Awards, wozu es nächstes Jahr bereits ein Kick-Off mit einer Präsentation geben wird. Hierbei planen wir Auszeichnungen in 5 Medienbereichen mit jeweils 3 Kategorien: Dabei sollen je 2 Nachwuchskategorien ausgezeichnet werden und eine Art Awareness-Ehrenpreis für eine Person aus dem Medienbereich, die sich in dem Bereich etwa mit ihrem Werk oder mit ihrem queeren Engagement verdient gemacht hat. Davon versprechen wir uns nicht nur Sichtbarkeit, sondern auch eine ganz andere Aufmerksamkeit für die Inhalte und die Menschen. Dabei geht es nicht darum, dass alle Menschen, die diese Inhalte einreichen, um ausgezeichnet zu werden, queer sein müssen. Erstens kann man das sowieso nicht nachprüfen. Und zweitens wollen wir niemanden in die Verlegenheit bringen, sich in irgendeiner Form outen oder sich generell labeln zu müssen. Stattdessen soll in den Nachwuchs Kategorien jede Produktion für sich sprechen.

Generell müssen wir uns aber bei all diesen Maßnahmen auch bewusst machen, dass vieles davon Zeit braucht. Wichtig ist, dass diese Themen überhaupt angegangen werden und entsprechende Aufklärung gewährleistet wird.



Foto: Andreas Schlieter

Kai S. Pieck ist Autodidakt arbeitet als Regisseur und Autor für Film/TV, Event und Bühne. Seine Spielfilme „Ein Leben lang kurze Hosen tragen“ und „Ricky – normal war gestern“ liefen weltweit auf zahlreichen Festivals und erhielten diverse Nominierungen und Preise. 2018 initiierte er die Queer Media Society.

Nehmen Sie teil?

Empfehlungen für partizipative Kulturarbeit in Nachbarschaften

Kulturellen Aktivitäten wird häufig das Potenzial zugeschrieben, Menschen zusammenzubringen. Wie aber kann sich dieses in einem Umfeld mit sehr unterschiedlichen Zielgruppen entfalten? In ihrer Masterarbeit untersuchte Lisa Lehnen, ob – und wie – partizipativ angelegte, kulturelle Nachbarschaftsprojekte für ein breites lokales Publikum zugänglich gemacht und die Bewohner:innen in ihrer Demographie (besser) widergespiegelt werden können. Dafür hat sie abschließend zehn Handlungsempfehlungen formuliert.¹

Ein Beitrag von Lisa Lehnen

In den letzten Jahrzehnten haben sich Theoretiker:innen und Praktiker:innen auf den Spuren des Hoffmanschen Leitspruchs „Kultur für alle“ ausführlich mit verschiedenen Aspekten der Forderung nach mehr Teilnahme und Teilhabe beschäftigt. Dennoch sind die meisten Bemühungen im Bereich der Kultur bisher oft zu kurz gedacht, um tatsächlich unterschiedlichen Menschen Partizipations- und Identifikationsmöglichkeiten zu bieten. Individuelle und strukturelle Barrieren haben dabei Auswirkungen auf die Akteur:innen, viele von ihnen sind systemischer Natur oder Teil gesellschaftlicher und politischer Denkweisen. Eine gezielte Öffnung von Institutionen und Strukturen sowie die Ansprache durch kulturelle Angebote, z. B. in Nachbarschaften, kann diese aufbrechen und lokal neue Zugänge ermöglichen.

Teilhabe – ein weitreichender Diskurs

Theoretisch steht die „kulturelle Teilhabe“ seit den 1970er Jahren im Vordergrund von Förderdebatten, Projektentwicklung und Politikgestaltung in Deutschland. Durch die ergriffenen Maßnahmen sollte der „kulturellen Unterversorgung bestimmter Gesellschaftsschichten“ entgegengewirkt und damit eine „Demokratisierung der Gesellschaft durch Kultur und Kulturpolitik“ ermöglicht werden.² Oft zeigt sich jedoch, dass nicht nur andere Prioritäten und Sekundärfunktionen die Forderung überschatten, sondern lediglich ein kleiner Prozentsatz der heterogenen Bevölkerung in Deutschland überhaupt regelmäßig staatlich geförderte Kulturangebote nutzt.

¹ Dieser Text basiert auf den Ergebnissen der Masterarbeit der Autorin mit dem Titel „Kultur für Alle?! Wie können partizipative Kulturprojekte die demographische Realität der Nachbarschaft besser erreichen und repräsentieren, in der sie stattfinden?“ (2021). In einem gemischten Methodenansatz quantitativer und qualitativer Forschung – Theorie, Case Study und Expert:innen-Interviews – untersuchte sie, welche Faktoren dazu beitragen können, Teilhabe lokal zu erhöhen und mehr Menschen (in einer Nachbarschaft) mit den kulturellen Angeboten zu erreichen. Dadurch versucht die Arbeit, anhand praktischer Ansätze die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu verringern.

² Klein 1995, S. 186.

³ Thele 2020.

⁴ Vereinte Nationen 1948, Artikel 27.

Der Partizipationsdiskurs betrifft also nicht nur marginalisierte Gruppen, denn – ohne das Thema banalisieren zu wollen – „es gibt auch einen ganz großen Teil von Akademikern, die gut verdienen und in einem guten Stadtviertel wohnen, die Kunst und Kultur nicht rezipieren und nicht wahrnehmen“³. Werden Projekte demnach ansprechend und offen genug geplant, um möglichst viele zu erreichen? Und inwieweit werden sie dem Recht eines jeden Menschen „am kulturellen Leben der Gemeinschaft frei teilzunehmen“ gerecht, das unter anderem in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte⁴ verankert ist? Bis heute klaffen große Lücken zwischen politischen Forderungen, gesellschaftlichen Erwartungen, Forschung und der Umsetzung.

Um diese Kluft zwischen Theorie und Praxis zu überwinden, braucht es neue Forschung und Ansätze, die in der Praxis verankert sind. Daher wählte ich als Ausgangspunkt meiner Masterarbeit zunächst eine Fallstudie, um die Struktur der Teilnehmenden und Besucher:innen eines nachbarschaftlichen Kulturprojekts zu untersuchen. Dieses wurde gut angenommen und von einer Vielzahl von Personen genutzt, was zu einer Wahrnehmung von großer Diversität seitens der Projektverantwortlichen führte. Allerdings gab es nur eine geringe Übereinstimmung in Bezug auf Herkunft, Altersstruktur, Geschlecht oder Bildungsniveau der Besucher:innen, verglichen mit den demographischen Merkmalen der gesamten Nachbarschaft. Eine von den Projektmacher:innen wahrgenommene Vielfalt bedeutet also nicht automatisch die demographische Repräsentation eines Stadtviertels. Wie aber kann man genau diese erreichen? Was trägt dazu bei, dass sich eine diverse Gesellschaft angesprochen und zur lokalen Teilhabe an Kultur ermutigt fühlt? Diesen Fragen näherte ich mich zum einen auf einer theoretischen Ebene, aber auch im Gespräch mit sechs Expert:innen aus unterschiedlichen Bereichen, Funktionen, Institutionen und (kulturellen) Schwerpunktthemen. Ausgehend von der Überzeugung, dass jede:r ein Recht auf kulturelle Teilhabe hat, untersuchte ich in der Arbeit, welche Faktoren kurz- und langfristig dazu beitragen können, dass die demographische Realität eines Viertels in partizipativen Kulturprojekten angemessen repräsentiert wird.

Kultur für, durch und mit allen – eine neue Perspektive auf Teilhabe

Menschen engagieren sich in unterschiedlichsten informellen (kulturellen) Aktivitäten: Nachbar:innen kommen zusammen, um einen Garten zu be-

⁵ KulturSommer 2020.

pflanzen, über nachhaltige Stadtentwicklung zu sprechen, Räume (zurück) zu erobern oder Hofflohmärkte zu veranstalten. Sie spielen Theater, feiern Straßenfeste, kochen und essen gemeinsam, veranstalten Workshops. Öffentliche Räume werden umgestaltet durch bürgerschaftliches Engagement, öffentliche und private Gebäude für großflächige Kunstwerke lokaler und internationaler Künstler:innen zur Verfügung gestellt. Dies zeigt zum einen, dass Kultur und Teilhabe in Gemeinschaften sehr unterschiedliche Formen annehmen können. Es belegt aber gleichzeitig die kollektiven kulturellen Bedürfnisse, die im öffentlichen Raum und in der Gesellschaft außerhalb der herkömmlichen kulturellen Infrastrukturen bestehen.

„Kultur findet dort statt, wo sich die Menschen treffen: in ihren Vierteln, in ihren Städten, in ihren Schulen, in Kulturzentren, die oft nicht weit von ihrem Zuhause entfernt sind.“

European Union (2017, p. 7)

Die Gestaltung von Kultur für, durch und mit allen Menschen impliziert daher vor allem die Abkehr von einem statischen Kulturkonzept und einer limitierten Perspektive auf Teilhabe. Es ist offensichtlich, dass derselbe Kulturbegriff, der jahrzehntelang die kulturellen Angebots- und Finanzierungsstrukturen bestimmt hat, nicht unverändert auf heutige und zukünftige

CASESTUDY: KULTURFLECK

Als Case Study wählte ich den *KulturFleck* aus, ein temporäres Kulturprogramm des KLuG e.V., das von Juli bis September 2020 in einem Park in der Nähe des Bürgerzentrums Ehrenfeld (BüzE), mitten im lebendigen Stadtteil Köln-Ehrenfeld stattfand. Dessen Ziel war es, „Menschen zu bewegen, Kreativität zu fördern und die gemeinschaftliche und nachhaltige Gestaltung des öffentlichen Raums erlebbar zu machen“⁵. Dafür wurde eine Bühne geschaffen, die Künstler:innen, Anwohnende und alle Interessierten zum Mitmachen einlud. Eine Person im Team war speziell für die Nachbarschaftsarbeit zuständig, einschließlich Kommunikation, Planung, Anbahnung von Partnerschaften usw. Schließlich wurden fünf Nachbarschaftstage initiiert, die als besonders offene und niedrigschwellige Veranstaltungen geplant waren, und mit Hilfe einzelner Personen aus der Nachbarschaft durchgeführt wurden. Insgesamt nahmen 645 Besucher:innen an diesen Nachbarschaftstagen teil, von denen 189 (29,3 Prozent) die Umfrage im Rahmen meiner Masterarbeit ausfüllten. Die Erkenntnisse wurden durch Interviews mit vier Personen ergänzt, die in unterschiedlichen Funktionen an der Organisation dieser Tage beteiligt waren.

⁶ Matarasso 1997, S. 77.

tige Entwicklungen übertragen werden kann. Er löst sich angesichts eines pluralistischen Verständnisses von kultureller Praxis und der Aufhebung der Grenzen zwischen Alltagsleben und Kultur zunehmend auf. Dazu gehört es auch, die eigene Wahrnehmung und Arbeitsweisen zu überprüfen und entsprechend zu hinterfragen. Letztlich kann es vor allem dieser Perspektivwechsel sein, der zu einem neuen Verständnis des Partizipationsbegriffs und seiner Umsetzung führt.

Einen Fokus kann man dabei vor allem auf die Stadtteilkulturarbeit legen. Denn „partizipative Kunstprojekte sind eines der besten Mittel, die uns zur Verfügung stehen, um ein Engagement der Menschen zu gewährleisten“⁶. Dies erfordert das Zusammenwirken aller Akteur:innen in den Kultureinrichtungen sowie den jeweiligen Stadtteilen, in denen partizipative Projekte realisiert werden sollen.

Die Ansätze und Bedingungen für partizipative Kulturprojekte in Stadtteilen haben sich jedoch seit den 1970er Jahren kaum verändert. Sie scheitern nach wie vor häufig an einschränkenden Faktoren wie der ungleichen Einbindung in den Planungsprozess (von Initiator:innen und der teilnehmenden Öffentlichkeit) und einer vordefinierten Agenda. Obwohl Kulturator:innen sich häufig der Hindernisse bewusst sind, gelingt es trotz dieser Erkenntnis nur selten, Barrieren abzubauen, weshalb wenig Raum für neue Ideen und Konzepte existiert. Projekte im Kultursektor basieren meist auf einer „eingeladenen Beteiligung“, die durch Initiator:innen und Strukturen bereits einen gewissen Rahmen vorgibt. An dieser Stelle wird oft die Chance verpasst, durch die Einbindung vieler unterschiedlicher Stimmen



Fotos: Lisa Lehnen



*Kultur im öffentlichen Raum:
Die Bühne des KulturFleck
stand im Sommer 2020
Anwohnenden und Künst-
ler:innen zur freien Bespie-
lung offen und lud mitten
in einem Kölner Park zum
Verweilen ein.*

und mehr Planungssicherheit nachhaltige Strukturen in Quartieren zu etablieren. Ein Umdenken könnte dazu beitragen, dass Kulturinitiativen über den Rahmen eines einzelnen Projekts hinaus wirksam bleiben.

Dennoch bestätigen sowohl die bisherige Forschung als auch meine Interviewpartner:innen, dass es utopisch ist, davon auszugehen, dass alle mitmachen, wenn nur genug angeboten wird. Ebenso kann eine Öffnung und die Einbeziehung vieler durchaus auch problematisch sein: konfliktreich in der internen sowie externen Ausrichtung und Kommunikation und zudem sehr bürokratisch. Dieser Tragweite müssen sich Projektinitiator:innen und Institutionen gleichermaßen bewusst sein, wenn sie Teilhabeprozesse anstoßen, die immer auch bestehende Strukturen tangieren und verändern. Sie sind komplex, fordern heraus, können scheitern. Aber wenn es gemeinsam gelingt, diese Hürden zu meistern, sind die Ergebnisse und Folgen häufig umso bereichernder für alle Beteiligten.

„Man darf wirklich nicht unterschätzen, wie fordernd der Alltag ist. [...] Teilhabe wird untergehen wenn es nicht eine externe Person gibt, die den Faden fortspinnt, sich um die Finanzierung kümmert, an Termine erinnert und die Treffen einberuft.“

Kristina Stang (2021)

Empfehlungen für gelingende Partizipative Kulturarbeit in Nachbarschaften

Der Begriff „Teilhabe“ entzieht sich einer klaren Definition und beschreibt vielmehr einen dynamischen, komplexen und sich beständig wandelnden Prozess mit vielen Akteur:innen und Zielen. Ebenso gibt es keine allgemeingültige Strategie zur Förderung von Teilhabe an kultureller Praxis. Es ist vielmehr eine Kumulation verschiedener Faktoren, die Projekte (potenziell) erfolgreich und zu einem Gewinn für die Teilnehmer:innen sowie die jeweilige Nachbarschaft machen. Dennoch haben sich einige Faktoren herauskristallisiert, die die Wirkung eines partizipativen Projektansatzes zu verstärken scheinen.

Das übergeordnete Ziel sollte immer eine positive kulturelle Erfahrung für viele sein – sowohl auf individueller als auch auf gemeinschaftlicher Ebene. Von zentraler Bedeutung ist dafür zum einen der Abbau physischer

⁷ Matarasso 1997, S. 82.

Barrieren. Zum anderen muss das Projektteam oder die Institution den eigenen Anspruch haben, das Publikum in den Mittelpunkt der Aktivitäten zu stellen, es umfassend einzubeziehen und eine Beteiligung zu ermöglichen. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, die folgenden Empfehlungen zu berücksichtigen, die teilweise eng miteinander verknüpft sind:

1) Den Prozess als Ziel anerkennen: Die Abwendung von einem produktorientierten Projekt hin zu einer Betrachtung als kollaborativ ausgerichtetem Prozess, wird der demographischen Vielfalt eines Quartiers in den meisten Fällen viel eher gerecht. Insbesondere, da ein solcher Prozess das eigentliche Ziel des Kulturprojekts ist. Eine jeweils gemeinsame Vorbereitung-, Durchführungs-, Abschluss- sowie Nachbereitungsphase sollten in Betracht gezogen werden, denn „positive soziale Wirkungen können ohne eine strategische Vision nicht aufrechterhalten werden“⁷. Es ist dafür beispielsweise hilfreich, eine Analyse des Stadtteils und der Bedürfnisse seiner Bewohner:innen durchzuführen. Dazu sind die Verbindungen mit lokalen Multiplikator:innen, der Aufbau von Partnerschaften und die Zusammensetzung eines vielfältigen Teams unerlässlich, das möglichst (demographisch) repräsentativ für das Quartier ist. Eine strukturelle Voraussetzung hierfür wäre u. a., diese Vorarbeit im Quartier bereits im Budgetplan einzukalkulieren.

2) Schwerpunkt(e) setzen: Insbesondere bei begrenzten Ressourcen ist es für ein Projekt unerlässlich, einen klaren Schwerpunkt zu setzen. Zu den Fragen, die bereits im Vorfeld der konkreten Planung und für die Projektkonzeption gestellt werden sollten, gehören: An wen richtet sich das Angebot? Was ist das konkrete Ziel? Was bedeutet dies für das Projekt und den



Fotos: Lisa Lehnen



*Ein Ort der Gemeinschaft:
Vor allem an den fünf Nachbarschaftstagen kamen am KulturFleck zahlreiche Menschen zusammen, um gemeinsam Performances zu genießen, an Workshops teilzunehmen und eine entspannte Zeit zu verbringen.*

⁸ Karjevsky 2020.⁹ Halbrecht 2020.

vorgegebenen Zeitraum? Ziele sollte nicht nur betriebswirtschaftlicher, organisatorischer und struktureller Natur sein, sondern auch ganz klar die soziale Ebene berücksichtigen. Das Projektteam nimmt dabei eine begleitende und moderierende Rolle ein, es kann aber auch aktiv am Abbau von Barrieren durch die Künste mitwirken und neue Impulse geben.

3) Erwartungen miteinander abstimmen und Verantwortlichkeiten klären:

Neben aller Offenheit für neue Ideen und andere Herangehensweisen ist es wichtig, die Erwartungen aller Beteiligten von Anfang an aufeinander abzustimmen: „Es braucht ein Gleichgewicht zwischen persönlichen Wünschen [der Initiator:innen] und den Wünschen der Gemeinschaft“⁸. Nur wenn klar ist, was die einzelnen Interessensgruppen von einem Projekt wollen, kann es auf bestmögliche Weise mit dem Potenzial hoher Beteiligung umgesetzt werden. Dafür müssen sprachliche Begrifflichkeiten geklärt sowie Verantwortlichkeiten verteilt werden. Dies sollte unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen (z. B. Geld, Zeit, Personal) geschehen.

4) Menschen als Expert:innen wahrnehmen: Die Anwohner:innen im Viertel sind Expert:innen für ihre eigene Lebenswirklichkeit. Insofern ist es gerade bei der Umsetzung eines Kulturprojekts in einem bestimmten Stadtteil wichtig, die Bewohner:innen und ihre Geschichten von Beginn an aktiv in Prozesse und relevante Entscheidungen einzubeziehen. Dadurch entsteht das notwendige Bewusstsein dafür, „wie sie diesen Ort wahrnehmen, wie die Abläufe sind und was getan werden kann und was nicht“⁹. Dies ermöglicht ein hohes Maß an Mitbestimmung aller Nachbar:innen und erhöht vermutlich maßgeblich die Identifikation, Aktivität und das Engagement im Verlauf des Projekts.



Foto: Lisa Lehen

Vielfältiges Programm: Abends fanden auf der Bühne des KulturFleck unter anderem Konzerte, Lesungen oder Poetry-Veranstaltungen statt.

¹⁰ Mader 2019, S. 177.

5) Botschafter:innen finden: Um eine ständige Ansprechbarkeit vor und während der Projektlaufzeit zu gewährleisten, sollte mindestens eine Kontaktperson etabliert werden, die neben dem Projektteam eine Art Gastgeberfunktion im Quartier übernimmt. Wie ein:e „Botschafter:in“ agiert diese nah am Alltagsleben im jeweiligen Stadtteil und ist in der Lage, informell mit den Nachbar:innen ins Gespräch zu kommen. Häufig existieren solche Personen in Vierteln bereits, beispielsweise als Vertreter:innen bestimmter Communities, und können konkret einbezogen werden. Durch ihre Präsenz werden Beziehungen und Vertrauen aufgebaut und ein Gefühl der Zugehörigkeit geschaffen. Eine konkrete Maßnahme können z. B. Rundgänge im Quartier mit einer mobilen Station/Installation sein, die an wechselnden Standorten aufgestellt wird, ins Gespräch bringt und Ideen sammelt. Dies ermöglicht zwanglose Begegnungen in Alltagssituationen.

6) Wert auf (gute) Kommunikation legen: Ähnlich wie der Kontakt mit den Nachbar:innen wird auch der Bereich der Kommunikation oft als Nebenaspekt eines Projekts betrachtet. Um jedoch eine breite Öffentlichkeitswirkung zu erzielen und die gewünschten Zielgruppen und Teilnehmer:innen zu erreichen, müssen Kommunikationsstrategien bereits in der Konzeptphase berücksichtigt und geplant werden. Es ist ratsam, die Nachbarschaft im Hinblick auf ihre Demographie und die lokalen Annehmlichkeiten genau zu untersuchen, um zu entscheiden, wie und wo kommuniziert werden soll. Dies betrifft unter anderem die Bereiche Mehrsprachigkeit, Sprachniveau und Kommunikationsorte (z. B. analog/digital, über Plakate, soziale Medien, Zeitschriften, Multiplikator:innen usw.).

7) Experimentell sein: Offen zu sein für Experimente, bedeutet auch, das Unerwartete zu planen. Dazu gehört es, ein interaktives Experimentierfeld, z. B. in Form offener Bürger:innen-Werkstätten, zu schaffen, das den Raum für Dialoge und die Möglichkeiten für neue Erfahrungen und kreative Freiheit(en) eröffnet. Denn es „liegt das Potenzial künstlerischer Partizipation doch gerade darin, durch kreative Strategien festgefahrene Verfahren aufzubrechen“¹⁰. Die Förderung einer solchen Experimentierfreude auf Seiten der Bewohner:innen kann dazu führen, dass in der Nachbarschaft überraschende Ideen, Aktivitäten und Entwicklungen entstehen. Es empfiehlt sich daher, diesen Raum möglichst früh und durchgängig zu öffnen.

8) Nachhaltigkeit anstreben: Zu Beginn eines Projekts steht die soziale Nachhaltigkeit von Aktivitäten und Prozessen möglicherweise nicht im Vordergrund der Überlegungen. Nichtsdestotrotz sollte der Aufbau einer

lokalen Infrastruktur und eines Kompetenznetzwerks angestrebt werden, insbesondere für lokale Institutionen. Langfristig kann dies zum Aufbau von eigenständigen Ressourcen führen und neue, unabhängige Projekte in der Nachbarschaft entstehen lassen.

9) Messbarkeit implementieren: Evaluation und Messbarkeit sind wahrscheinlich die unbeliebtesten Aufgaben für viele Projektinitiator:innen. Gleichzeitig sind es aber sehr wichtige Aspekte, die vor, während und nach Abschluss eines Projekts zu berücksichtigen sind. Nicht nur, um gegenüber Fördergeber:innen die Finanzierung zu rechtfertigen, sondern vor allem, um selbst daraus zu lernen und Schlussfolgerungen für zukünftige Projekte ziehen zu können. Es sollten dafür im Projektverlauf sowohl quantitative Daten erhoben, als auch andere Möglichkeiten zur Bewertung (nicht) erfolgreicher Maßnahmen in Betracht gezogen werden. Dazu können beispielsweise im Rahmen einer Wirkungsanalyse bestimmte Faktoren und Indikatoren festgelegt werden.

10) Grenzen akzeptieren – eigene und die des Projekts: Gerade im Rahmen von partizipativen Projekten kann die Arbeit mit vielen verschiedenen Akteur:innen und die Berücksichtigung zahlreicher Bedürfnisse in einem Quartier frustrierend werden. Es ist nicht immer möglich, alle Wünsche innerhalb eines Projektrahmens umzusetzen, insbesondere wenn Ressourcen begrenzt sind. Solche (vermeintlichen) Einschränkungen als Potenziale statt als Hindernisse zu erkennen und entsprechend proaktiv anzugehen, scheint für erfolgreiche Projekte häufig der Schlüssel zu sein. Manche Effekte treten auch nicht sofort ein, aber langfristige Auswirkungen sind in der Regel zu beobachten.

Fazit

Die zehn formulierten Handlungsempfehlungen sind als unvollständige Sammlung zu betrachten und sollen sowohl Erinnerung als auch Aufruf an Kultureinrichtungen und Kulturakteur:innen sein, sich ihrer Verantwortung einerseits und der Potenziale andererseits bei der Arbeit in einem lokalen Umfeld bewusst zu werden. Sie machen die Komplexität der partizipativen Kulturarbeit in Stadtvierteln deutlich. Denn die Einbeziehung einer Vielzahl von Stimmen und die Beteiligung vieler in Projekte und Prozesse bedeutet häufig zusätzliche Arbeit. Das wiederum erfordert Ressourcen sowie eine gewisse Sensibilität seitens der Kulturschaffenden. Dennoch können die langfristigen Ergebnisse weitreichend und lohnend sein. Möglichst

viele Menschen im Sinne einer offenen Projektgestaltung zu berücksichtigen, ermöglicht kurzfristig mehr Partizipation, aber gibt auch Impulse für Entwicklungen auf der systemischen Ebene und führt dadurch langfristig zu einer positiven Transformation in kultureller Praxis und (Kultur)Politik.

„Keine öffentlich finanzierte Kultureinrichtung, die nicht zwei Ziele gleichzeitig verfolgen könnte: Hohe und höchste Qualität in ihrem Bereich anzustreben, und gleichzeitig konsequent zu versuchen, diese Qualität auch denjenigen zu vermitteln, die nicht von selbst die Schwellen der Einrichtung überschreiten.“

Uli Glaser (2014)

Ebenso ist es wichtig, sich von der begrenzten Perspektive auf Teilhabe zu lösen, denn sie ist im Kulturkontext weder Problemlöser für gesellschaftliche Themen noch reiner Selbstzweck für Kunst. Das gleiche gilt für den häufig noch sehr statischen Kulturbegriff. Diese Abkehr ermöglicht die Gestaltung von Kultur für, durch und mit allen Menschen. Ziel ist es dabei nicht, dass jeder an allem teilnimmt, sondern den Raum der Möglichkeiten für alle zu erweitern und stets eine vielfältige Beteiligung anzustreben. Eine Entwicklung hin zu offenen, partizipativen Formaten, die in einem nachbarschaftlichen Umfeld beginnen, kann die Wahrnehmung und Nutzung von Kunst- und Kulturangeboten verändern. Die sorgfältige Auseinandersetzung mit Teilhabe sowie neue Herangehensweisen bieten Möglichkeiten, die Praxis zu verbessern. So lässt sich auch eine größere Wirkung in Bezug auf Partizipation, Vielfalt und Repräsentation innerhalb der Gemeinschaft, in der sie stattfindet, erzielen.

LITERATUR

European Union (2017). Executive Summary. Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations. European Commission. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7f8c1285-19c4-11e7-808e-01aa75ed71a1> [Publiziert am 22. März 2017. Heruntergeladen als PDF am 13. März 2021].

Glaser, Uli (2014). Mythos Kultur für Alle? Kulturelle Teilhabe als unerfülltes Programm. In KULTURELLE BILDUNG ONLINE. <https://www.kubi-online.de/artikel/mythos-kultur-alle-kulturelle-teilhabe-unerfuelltes-programm> [Letzter Zugriff am 13. November 2021].

Halbrecht, Kerem (2020). Interview, geführt am 19. November 2020 im Rahmen der Masterarbeit von Lisa Lehnen mit Kerem Halbrecht, Initiator und Projektleiter von 72 Hour Urban Action (2019, Jena-Lobeda). Frei aus dem Englischen übersetzt durch Lisa Lehnen.

Karjevsky, Gilly (2020). Interview, geführt am 19. November 2020 im Rahmen der Masterarbeit von Lisa Lehnen mit Gilly Karjevsky, Projektleiterin von 72 Hour Urban Action (2019, Jena-Lobeda). Frei aus dem Englischen übersetzt durch Lisa Lehnen.

KulturSommer 2020 (2020). KulturFleck, Website. <https://kultur.klugev.de/> [Letzter Zugriff am 15. November 2021].

Mader, Rachel (2019). Zwischen Trend und Aufrichtigkeit. Teilhabe in der Kunst. In Kulturelle Teilhabe – ein Handbuch. Nationaler Kulturdialog, pp. 175–184.

Matarasso, François (1997). USE OR ORNAMENT? The social impact of participation in the arts. <https://www.artshealthresources.org.uk/wp-content/uploads/2017/01/1997-Matarasso-Use-or-Ornament-The-Social-Impact-of-Participation-in-the-Arts-1.pdf> [Heruntergeladen als PDF am 06. März 2020].

Stang, Kristina (2021). Interview, geführt am 25. Januar 2021 im Rahmen der Masterarbeit von Lisa Lehnen mit Kristina Stang, freiberufliche Theaterpädagogin und ehemalige künstlerische Leitung der Berlin Mondiale.

Thele, Benjamin (2020). Interview, geführt am 17. September 2020 im Rahmen der Masterarbeit von Lisa Lehnen mit Benjamin Thele, Referent „Kultur als Akteur in der Stadtgesellschaft – Kulturelle Teilhabe“ im Kulturamt der Stadt Köln.

Vereinte Nationen (1948). Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte. <https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=ger> [Letzter Zugriff am 13. November 2021].



Lisa Lehnen studierte im Master Arts & Cultural Management an der Leuphana Universität Lüneburg. Sie arbeitet in Köln als Produktionsleitung einer Kompanie sowie als Projektmanagerin und Dozentin im Kultur- & Bildungsbereich für verschiedene Non-Profit-Organisationen. Ihr besonderes Interesse gilt der Neu-Bewertung und Neu-Formulierung der Forderung „Kultur für alle“, damit diese (endlich) umfänglich in die kulturelle Praxis einbezogen und von Institutionen und Akteur:innen gelebt wird.

Nicht-Besucher:innen- forschung revolutionieren?

Lebensstile als neuer Zugang zur Erklärung von Kultureller Teilhabe

Ein Beitrag von Thomas Renz und Oliver Tewes-Schünzel

Trotz des politischen Anspruchs einer Kultur für alle besuchen wesentliche Teile der Bevölkerung keine oder nur selten öffentlich geförderte Kultureinrichtungen. Nicht-Besucher:innenforschung beschreibt diese Gruppe und ermittelt Gründe, die potenzielle Besuche verhindern. Die wenigen Meta-studien, welche sich auch theoretisch und grundlegend mit Nicht-Besucher:innenforschung beschäftigen, verweisen auf zwei wesentliche Perspektiven¹: Zum einen findet Forschung über besuchsverhindernde Barrieren statt. Ausgehend von der Annahme, dass bei potenziellen Besucher:innen eine grundsätzliche Motivation für Kulturbesuche vorhanden ist, werden mögliche Barrieren untersucht. Diese Perspektive ist sehr angebotszentriert und umfasst weitgehend Phänomene, welche durch die Kultureinrichtung unmittelbar selbst veränderbar sind (z. B. Eintrittspreise oder Kommunikationsmaßnahmen). Eine solche Barrierenforschung folgt dem Interesse von Kultureinrichtungen, welche oft unter ökonomischen Zwängen ihr Publikum quantitativ vergrößern müssen. Um auch gesellschaftliche Einflüsse mitzudenken und in der Praxis kulturelle Teilhabegerechtigkeit anzustreben, findet Nicht-Besucher:innenforschung zweitens auch als soziale Ungleichheitsforschung statt. Dann geht es weniger um die Bedingungen des konkreten Besuchs, sondern vielmehr um die soziologische Analyse, welche gesellschaftlichen Gruppen öffentliche Kultureinrichtungen nicht oder nur selten besuchen und welche Ursachen dafür verantwortlich sind. Dabei werden unterschiedliche Merkmale herangezogen, um diese Gruppen möglichst differenziert zu beschreiben und daraus Konsequenzen für die praktische Arbeit zu ziehen.

¹ z. B. Renz 2016.

² vgl. Reuband 2005.

³ vgl. Fischer 2006.

⁴ vgl. Mandel 2020.

Beide Forschungsperspektiven nutzen in der Regel soziodemografische Merkmale wie Alter, formaler Bildungsabschluss oder Geschlecht, um damit Einflüsse auf das Kulturbesuchsverhalten zu erklären. Sie sind neben Besuchsfrequenzen (z. B. Stammpublikum) die beliebtesten Merkmale zur Zielgruppenbildung. So gibt es in vielen Kultureinrichtungen beispielsweise Angebote für Schulklassen, Studierende, Familien oder Senior:innen. Dabei ist mehrfach ein Generationeneffekt nachgewiesen worden, wonach später geborene Generationen z. B. Opernvorstellungen seltener besuchen als früher geborene Generationen.² Ebenfalls zeigen allgemeine Studien zum Kaufverhalten, dass ästhetische Präferenzen bei Frauen häufiger ausschlaggebend sind als bei Männern. So spielen Frauen z. B. beim Ticketkauf für eine Opernvorstellung eine entscheidendere Rolle.³ Und es ist mittlerweile bekannt, dass ein hoher formaler Bildungsabschluss einen sehr hohen Einfluss darauf hat, ob eine Person Kulturangebote besucht.⁴ In der Praxis des Kulturmanagements geht es bei solchen (Nicht-)Besucher:innenstudien dann darum, Konsequenzen für Marketing, Programmplanung und Vermittlungsarbeit von Kultureinrichtungen zu ziehen.

Mit Alter, Bildung und Einkommen die Welt erklären?

Aber genügen einfache Merkmale wie Alter, formaler Bildungsabschluss oder finanzielles Einkommen, um sinnvolle Zielgruppen für das Kulturmarketing zu definieren? Und kann mit diesen Merkmalen fehlende kulturelle Teilhabe angemessen beschrieben und erklärt werden? Kann die Wirksamkeit politischer Programme zur Förderung kultureller Teilhabe mit diesen Merkmalen evaluiert werden? Zwar steigt die Zahl der Nicht-Besucher:innenstudien erfreulicherweise kontinuierlich an und auch Kultureinrichtungen selbst interessieren sich zunehmend für diejenigen, die nicht kommen. Auf die wirklich wirksamen kulturmanagerialen wie kulturpolitischen Konsequenzen aus diesen Studien wartet der Kulturbereich gegenwärtig aber immer noch. Das liegt mit daran, dass mit den immer gleichen theoretischen Modellen auch immer wieder bereits bekannte Erkenntnisse über Nicht-Besucher:innen reproduziert werden, ohne dass diese besonders hilfreich für die Praxis des Kulturmanagements wären. Denn: Allein anhand von soziodemografischen Daten abzuleiten, wie eine größere und breitere Teilhabe im Kulturbereich praktisch zu erreichen wäre, ist schwierig. Zielgruppen, welche ausschließlich auf Merkmalen wie z. B. formaler Bildungsabschluss oder Alter aufbauen, sind zu weit gefasst, um daraus passgenaue Maßnahmen zu entwickeln. Diese Informationen sind für eine sinnvolle Segmentierung offenbar zu unspezifisch.

⁵ vgl. Otte 2008.⁶ vgl. Allmanritter 2017.⁷ vgl. Allmanritter et al. 2020.⁸ vgl. Otte 2019.

Auch aus dem Forschungsbereich der „Sozialen Ungleichheit“ der Soziologie ist schon seit den 1970er/1980er Jahren bekannt, dass soziodemografische Faktoren für das Verstehen und Vorhersagen sozialen Verhaltens – wie beispielsweise eines Kulturbesuchs – eine nachlassende Erklärungskraft aufweisen. Sie sind dennoch weiterhin wichtige Faktoren, denn mit ihnen lässt sich beschreiben, über welche Ressourcen eine Person verfügt (bspw. finanzielle, kognitive und zeitliche) und welche Handlungsspielräume für sie grundsätzlich vorhanden sind. Wenn es um die Frage geht, wie und wofür diese Person ebenjene Ressourcen letztendlich nutzt, kommen jedoch offenbar weitere Faktoren ins Spiel. So werden in der Soziologie sogenannte Lebensstile oder soziale Milieus als ein weiterer wichtiger Erklärungsfaktor sozialen Handelns gesehen.⁵ Vor diesem Hintergrund empfiehlt die Kulturmanagementforschung seit vielen Jahren, bei Zielgruppenüberlegungen im Kulturbereich einen stärkeren Fokus auf solche Erklärungsmodelle zu legen.⁶

Lebensstile in der Berliner Bevölkerungsbefragung

Das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung (IKTf) in Berlin führt alle zwei Jahre eine repräsentative Bevölkerungsbefragung zum Freizeit- und Kulturverhalten durch.⁷ In den bisherigen Befragungen, die 2019 und 2021 durchgeführt wurden, nahmen jeweils rund 3.500 Befragte teil. Ein Bestandteil des Fragebogens ist das Lebensstilinstrument des Soziologen Gunnar Otte. Die Zuordnung einer Person zu einem Lebensstil erfolgt bei diesem Instrument nicht über soziodemografische Merkmale, sondern durch vorgegebene Kombinationen von Antworten auf zwölf Fragen zu lebensbereichs-spezifischen Einstellungen und Verhaltensweisen (z. B. Zustimmung zu Aussagesätzen, wie „Ich informiere mich umfassend über Politik und Zeitgeschehen“ oder „Selbstverwirklichung ist mir in meinem Leben sehr wichtig“).⁸ Bei einer räumlichen Darstellung der Typologie als Neun-Felder-Grafik werden zwei Hauptdimensionen unterschieden: das „Ausstattungs-niveau“ und der „Modernitätsgrad“ (siehe Abbildung 1).

		Modernitätsgrad			
		← Traditional/biografische Schließung	Teilmmodern/biografische Konsolidierung	Modern/biografische Offenheit →	
Ausstattungs-niveau	Gehoben	Konservativ Gehobene BE 2019 6 % D 2018 5 %	Liberal Gehobene BE 2019 14 % D 2018 11 %	Innovativ Gehobene BE 2019 15 % D 2018 7 %	Σ BE 35 % Σ D 23 %
	Mittel	Konventionalisten BE 2019 9 % D 2018 12 %	Mittelständische BE 2019 16 % D 2018 17 %	Hedonisten BE 2019 11 % D 2018 7 %	Σ BE 36 % Σ D 35 %
	Niedrig	Bodenständig Traditionelle BE 2019 10 % D 2018 19 %	Heimzentrierte BE 2019 13 % D 2018 18 %	Unterhaltungssuchende BE 2019 7 % D 2018 5 %	Σ BE 30 % Σ D 42 %
		Σ BE 25 % Σ D 35 %	Σ BE 43 % Σ D 45 %	Σ BE 33 % Σ D 20 %	

Abb. 1: Bevölkerungsanteile nach Lebensstil in Berlin und Deutschland (Datenbasis Deutschland: Otte 2019)

⁹ vgl. Allmanritter et al. 2020.

Das „Ausstattungsniveau“ beschreibt das Ausmaß, in dem ökonomische oder bildungsabhängige Ressourcen die Lebensführung prägen. Dementsprechend wird das „Ausstattungsniveau“ auf der vertikalen Achse in die Ebenen „niedrig“, „mittel“ und „gehoben“ unterteilt. Die horizontale Achse des „Modernitätsgrads“ beschreibt hingegen, wie gesellschaftliche Werte, Normen oder Moden die Lebensführung prägen und wie offen dabei die jeweilige Biografie ist. Diese Achse wird unterteilt in „traditional/biografische Schließung“, „teilmmodern/biografische Konsolidierung“ und „modern/biografische Offenheit“. Im Vergleich zur gesamtdeutschen Bevölkerung finden sich in Berlin überdurchschnittlich viele moderne, gehobene Personen („Innovativ Gehobene“) und unterdurchschnittlich wenige „Bodenständig Traditionelle“, also traditional eingestellte Personen mit niedrigem Ausstattungsniveau.

Das Kulturbesuchsverhalten unterscheidet sich zwischen den Lebensstilen beträchtlich. Es gilt: Je moderner ein Lebensstil ist, desto größer die Neigung zu popkulturellen Angeboten – je gehobener ein Lebensstil, desto größer die Präferenz für klassische Kulturangebote. Statistische Analysen zeigen dabei: Personen gleichen Alters, gleicher Bildung und gleichen Geschlechts unterscheiden sich in Bezug auf ihren Lebensstil jedoch teils beträchtlich. Das heißt: DIE typischen Besucher:innen, beispielsweise einer bestimmten Bildungs- oder Altersgruppe, gibt es nicht – ein erstes Indiz für die eingeschränkte Aussagekraft dieser soziodemografischen Merkmale.⁹

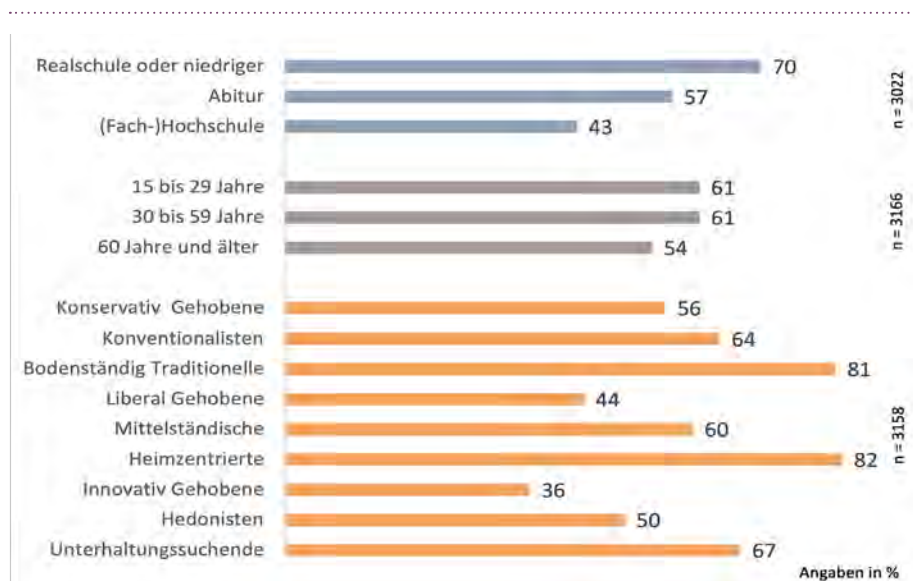


Abb. 2: Prozentualer Anteil der Nichtbesucher:innen von Theater- und Schauspielangeboten in der Berliner Bevölkerung nach höchstem Bildungsabschluss, Altersgruppe und Lebensstil (Daten von 2019, ab 15 Jahren)

Die hohe Erklärungskraft der Lebensstile im Vergleich zur Soziodemografie lässt sich anschaulich am Anteil der Nichtbesucher:innen zeigen. In Abbildung 2 ist der Anteil der Nichtbesucher:innen von Theater- und Schauspielangeboten in der Berliner Bevölkerung dargestellt. Die Daten basieren auf der Befragung von 2019, sie sind also noch nicht von der Corona-Pandemie beeinflusst.

In Bezug auf die soziodemografischen Daten werden vor allem Unterschiede nach formalem Bildungsabschluss deutlich: So liegt der Anteil der Nichtbesucher:innen bei Personen mit Realschulabschluss oder niedriger bei 70 Prozent, während er bei Akademiker:innen mit 43 Prozent deutlich geringer ausfällt. Nach Alter zeigen sich in Bezug auf die Nichtbesucher:innen eher geringe Unterschiede. So liegt lediglich bei den Personen ab 60 Jahren der Anteil der Nichtbesucher:innen mit 54 Prozent etwas niedriger als bei den jüngeren Altersgruppen.

Mit Lebensstilen lassen sich die jeweiligen Zielgruppen besser beschreiben als mit soziodemografischen Variablen.

Deutlich größere Unterschiede zeigen sich hingegen bei den Lebensstilen. So liegt der Anteil der Nichtbesucher:innen bei den Gruppen der Bodenständig Traditionellen und den Heimzentrierten bei jeweils über 80 Prozent. Bei den Innovativ Gehobenen liegt er hingegen bei nur 36 Prozent. Die Spanne zwischen dem höchsten und niedrigsten Wert liegt also noch deutlich höher als bei der Bildung. Mit Lebensstilen lassen sich demnach die jeweiligen Zielgruppen besser beschreiben als mit soziodemografischen Variablen.

Mit Lebensstilen mehr und breitere kulturelle Teilhabe schaffen

Nicht-Besucher:innenforschung ist kein Selbstzweck. Für Kultureinrichtungen sind ihre Ergebnisse die Grundlage, um Zielgruppen zu entwickeln und passgenaue Angebote im Bereich Kommunikation, Vermittlung und Programm zu schaffen. Je genauer und spezifischer die Informationen über die ausgewählte Zielgruppe sind, desto erfolgversprechender sind die Ergebnisse der eigenen Bemühungen um das Publikum. Möchte etwa eine Kultureinrichtung ihr Audience Development auf bisherige Nicht-Besucher:innen ausrichten oder eine Kulturverwaltung die kulturelle Teilhabe

¹⁰ vgl. Allmanritter et al. 2020.

im eigenen Handlungsfeld fördern, zeigt der Blick durch die soziodemografische Brille Personen mit Realschul- oder niedrigerem formalen Bildungsabschluss als relevante Zielgruppe. Diese bleibt aber weiterhin nur eine schwammig beschriebene und in sich sehr heterogene Gruppe. Die Information über den formalen Bildungsabschluss sagt nur wenig aus über den Grad der Modernität der Lebensführung oder Präferenzen bei der Freizeitgestaltung. Wie soll damit effiziente, zielgruppenorientierte Kommunikation gelingen?

Die Information über den formalen Bildungsabschluss sagt nur wenig aus über den Grad der Modernität der Lebensführung oder Präferenzen bei der Freizeitgestaltung.

Setzt man hingegen die Brille der Lebensstile auf, so springen bei Nicht-Besucher:innen die „Bodenständig Traditionellen“ und „Heimzentrierten“ ins Auge. Anhand zahlreicher empirischer Erkenntnisse zu Einstellungen und Präferenzen dieser Zielgruppen können wesentlich genauere Konsequenzen für die Praxis des Kulturmanagements entwickelt werden. So sind „Bodenständige“ häufiger in Zoos oder im Kino anzutreffen, sie hören überdurchschnittlich oft Schlager und Musicals, zeigen ein hohes Interesse an Sonderangeboten und Werbung und nennen als wichtigste Motive für den Besuch klassischer Kulturangebote Unterhaltung und Erholung.¹⁰ Das sind alles weitaus hilfreichere Informationen als nur „hat Realschulabschluss“ oder ein abstraktes Durchschnittsalter. Die Lebensstile helfen daher nicht nur die Nicht-Besucher:innen besser zu identifizieren, als dies mit soziodemografischen Merkmalen möglich wäre. Sie sind auch der Schlüssel zu präzisieren, lebensnäheren Hintergrundinformationen zu ihnen.

Hilfreich für die praktische Arbeit mit Lebensstilen sind sogenannte Personas, welche im modernen Kulturmarketing eingesetzt werden. Sie ersetzen die abstrakten datenbasierten Fakten, mit der die Zielgruppen beschrieben werden durch konkrete visuelle, wenn auch fiktive, Gesichter. Dabei werden die Personen einer Zielgruppe mit ihren typischen Merkmalen charakterisiert und Verhaltensweisen, Erwartungen und Vorlieben der Zielgruppe plastisch beschrieben. Diese Informationen fließen dann in die Gestaltung der operativen Maßnahmen zur Ansprache der Zielgruppe ein. Bei den „Bodenständig Traditionellen“ kann beispielsweise der Unterhaltungs- und Erlebnischarakter des Angebots besonders betont werden.

Lebensstile als theoretische Grundlage weisen in die zukünftige Richtung der empirischen Nicht-Besucher:innenforschung. Sie führen zu neuen Möglichkeiten und bisher nicht genutzten Chancen für Kultureinrichtungen und Kulturverwaltungen bei der Ansprache neuer Gäste. Sie helfen, Barrieren zielgruppenspezifisch zu ermitteln und in der Folge abzubauen. So wird mit der Brille der Lebensstile zum Beispiel schnell deutlich, für wen ein ermäßigter oder besonders günstiger Eintrittspreis wirklich besuchsentscheidend ist – und für wen nicht. Lebensstile vermitteln darüber hinaus aber auch ein differenzierteres Bild über die ansonsten doch noch recht vage beschreibbare und ziemlich heterogene Zielgruppe der „Nicht-Besucher:innen“. Lebensstile zeigen unter welchen Bedingungen potenzielle Besucher:innen die eigene Freizeit gestalten, welche künstlerische Sparten für sie in Frage kommen und wo ihre jeweiligen ästhetischen Präferenzen liegen. Kultureinrichtungen werden mit diesen Informationen feststellen, dass es nicht nur um den Abbau einfacher Barrieren geht. Am Ende des Tages müssen Einrichtungen auch über ihre konkreten künstlerischen Angebote und Formate nachdenken. Denn die Probleme einer künstlerischen Programmpolitik, welche nicht mit den erlernten Rezeptionserfahrungen und Freizeitansprüchen von Nicht-Besucher:innen zusammenpasst, werden allein mit Marketing- und Vermittlungsmaßnahmen nicht gelöst werden. Das Bemühen um kulturelle Teilhabe kann durch datenbasierte Lebensstilmodelle somit enorm profitieren.

LITERATUR

Allmanritter, Vera (2017): *Audience Development in der Migrationsgesellschaft. Neue Strategien für Kulturinstitutionen.* Bielefeld: transcript.

Allmanritter, Vera; Renz, Thomas; Tewes-Schünzel, Oliver;

Juhnke, Sebastian (2020): *Kulturelle Teilhabe in Berlin 2019.*

Soziodemografie und Lebensstile. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Kultur und Europa (Schriftenreihe Kultursoziologie des IKTf, Nr. 1), Berlin.

Fischer, Tilman (2006): *Kulturelle Veranstaltungen und ihr Publikum. Eine entscheidungsorientierte Untersuchung des Konsumentenverhaltens bei kulturellen Veranstaltungen.* Aachen: Shaker.

Mandel, Birgit (2020): *Theater in der Legitimitätskrise? Interesse, Nutzung und Einstellungen zu den staatlich geförderten Theatern in Deutschland – eine repräsentative Bevölkerungsbefragung.* Hildesheim: Universitätsverlag.

Otte, Gunnar (2008): *Sozialstrukturanalysen mit Lebensstilen. Eine Studie zur theoretischen und methodischen Neuorientierung der Lebensstilforschung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Otte, Gunnar (2019): Weiterentwicklung der Lebensführungstypologie, Version 2019. Mainz: Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Institut für Soziologie. <https://sozialstruktur.soziologie.uni-mainz.de/files/2019/12/Otte2019-Weiterentwicklung-der-Lebensführungstypologie-Version-2019.pdf>.

Reuband, Karl-Heinz (2005): Sterben die Opernbesucher aus? Eine Untersuchung zur sozialen Zusammensetzung des Opernpublikums im Zeitvergleich. In: Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement (7): 123-138.

Renz, Thomas (2016): Nicht-Besucherforschung. Die Förderung kultureller Teilhabe durch Audience Development. Bielefeld: transcript.



Foto: Colya Kärcher

Dr. phil. Thomas Renz, (*1979) ist Kulturwissenschaftler. Seit 2020 forscht er am Institut für Kulturelle Teilhabeforschung zu Fragen der strategischen Publikumsentwicklung von Kulturorganisationen. Von 2017-2020 wirkte er als kaufmännischer Geschäftsführer und künstlerischer Leiter des Stadttheaters Peiner Festsäle / Kulturring Peine. Von 2010 bis 2017 lehrte und forschte er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim.



Foto: Colya Kärcher

Oliver Tewes-Schünzel, (*1986), M.A., ist Soziologe. Seit 2020 ist er Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kulturelle Teilhabeforschung und beschäftigt sich mit Fragen kultureller Teilhabe aus kultursoziologischer Perspektive. Seit 2015 promoviert er an der TU Berlin zum Thema „Milieus und Lebensstile in der postmigrantischen Gesellschaft“. 2019 war er Initiator und Mitherausgeber des Sammelbandes „Der soziale Raum der postmigrantischen Gesellschaft“.

Ich bin, was ich besuche?

Ein neues Instrument zur Erfassung der Motive von Kulturbesucher:innen

Ein Beitrag von Vera Allmanritter und Helge Kaul

In der Marktforschung geht der Trend immer stärker in die Richtung, das Verhalten der Konsument:innen online zu beobachten – ohne mit diesen direkt in Kontakt zu treten. Auf diesem Wege analysieren Unternehmen wie Amazon und Google Interessen und Präferenzen der Menschen in nie gekannter Breite. Allerdings: Warum jemand ein bestimmtes Produkt zu einem bestimmten Zeitpunkt kauft oder nicht, lässt sich durch solche Beobachtungen kaum nachvollziehen. Was für das Kaufverhalten von Produkten gilt, lässt sich auch auf den Besuch von Kulturangeboten übertragen. Hier wie da gilt: Werden vertiefende Informationen über latente Ziele und persönliche Motive für eine Kauf- und/oder Besuchsentscheidung gesucht, sind Befragungen das geeignetste Mittel. Diese regelmäßig durchzuführen, lohnt sich, denn für Entscheider:innen in Kultureinrichtungen ist es wichtig zu wissen, warum Menschen eine Einrichtung aufsuchen und was sie in ihrem Innersten von ihr erwarten. Mit diesem Wissen können Kultureinrichtungen das Besuchserlebnis verbessern und somit für neue und bestehende Besucher:innen attraktiver werden. Die moderne Motivationsforschung hat erkannt, dass der Grund, warum jemand eine Kultureinrichtung besucht, zuallererst mit der persönlichen Identität zu tun hat. Vor diesem Hintergrund bildet die Motivationstypologie von John H. Falk (Oregon State University, Oregon, USA) Besuchermotivationen situationsbezogen ab, also im Kontext der spezifischen Besuchssituation.

Lange Zeit lag Falks Typologie in Reinform nur in englischer Sprache vor, und sein Instrument war im anglo-amerikanischen Kulturbereich allein auf Museen ausgelegt. In diesem Artikel werden Falks Besuchsmotivationstypen in einem neuen, deutschsprachigen Messinstrument vorgestellt, das die Autor:innen entwickelt haben. Im Anschluss wird anhand von aktuellen Befragungsdaten aus dem spartenübergreifenden Besucher:innen-Forschungssystem KulturMonitoring (KulMon) mit seiner

¹ In diesem Beitrag flossen textlich überarbeitete und erweiterte Abschnitte eines bereits veröffentlichten Texts der Autorin ein, siehe Allmanritter 2019.

großen Vergleichsdatenbasis aufgezeigt, wie sich die Publika im Museumsbereich auf diese Typen verteilen. Über KulMon-Befragungen werden soziodemografische Daten und Besuchsmuster nach Lebensstilen erhoben, aber mit dem Instrument nach John Falk auch die situativen Beweggründe für den Kulturbesuch, die mit der persönlichen Identität der Besucher:innen verbunden sind. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Erörterung zum praktischen Nutzen der Motivationstypen sowie mit einem Ausblick.¹

Die Besuchsmotivationstypen von John Falk

Gemäß John Falk kreiert jeder Mensch in unterschiedlichen Lebenskonstellationen immer wieder neue, differierende und situationsbezogene Identitäten, sogenannte „small identities“. Diese von den Besucher:innen selbst wahrgenommenen Wesenszüge sind sensibel gegenüber wechselnden sozialen oder physischen Kontexten und können sich jeder Aktion und Interaktion anpassen. Die „big identity“ einer Person steht hingegen für stabilere Identitätskonstrukte. Diese beruhen beispielsweise auf der Zugehörigkeit zu Geschlecht, Alter oder anderen sozialen Gruppen.

Die Motivation von Besucher:innen von Kultureinrichtungen bildet sich im Sinne einer „small identity“ für jeden Besuch jeweils neu.

Die Motivation von Besucher:innen von Kultureinrichtungen bildet sich im Sinne einer „small identity“ für jeden Besuch jeweils neu. Diese kann nach der persönlichen Agenda einer Person und ihren Bedürfnissen zu einer bestimmten Zeit und an einem bestimmten Ort völlig unterschiedlich ausfallen. Auch die spezifischen Angebotsmerkmale einer Kultureinrichtung, die eine Person rund um und während des Besuchs wahrnehmen kann, nehmen Einfluss auf die „visitor identity“. Basierend auf jahrelangen Besucher:innenbefragungen in Museen, Science Centers und Zoos identifizierte John Falk folgende fünf Typen, die unterschiedliche „identities“ bzw. Besuchermotivationen reflektieren:

- > **Explorer:** besucht Angebote getrieben von persönlicher Neugier und dem Bedürfnis, etwas Neues zu entdecken;
- > **Facilitator:** besucht Angebote aufgrund der speziellen Interessen von Begleitpersonen und will mit anderen eine gute Zeit verbringen;

² Vgl. Falk/Dierking 2011, siehe auch Falk 2009; Falk/Dierking 2000, 2012.

³ Für mehr Informationen zu KulMon siehe Institut für Kulturelle Teilhabeforschung 2021.

⁴ Bspw. „Ich bin zwar kein:e Expert:in, lerne aber immer gern dazu“.

> **Experience Seeker:** besucht Angebote, um einen ganz besonderen Ort zu sehen und zu erleben;

> **Professional/Hobbyist:** besucht Angebote mit spezifischen Zielen und hat bereits viel Vorwissen;

> **Recharger:** besucht Angebote zum Stressabbau und sucht nach einer kontemplativen Erfahrung.

Laut Falk sucht jede:r Besucher:in ein Kulturangebot anfangs mit einer dominierenden Motivationsausprägung auf. Diese bezeichnet er als die Hauptmotivation für den Besuch. Es gibt jedoch auch Personen, die bei ihrem Besuch gleichzeitig über mehrere der aufgeführten Identitäten verfügen. Die Wesenszüge dieser Mischtypen bezeichnet Falk als Nebenmotivationen.²

2018 wurde Falks Typologie im deutschsprachigen Raum in das Besucher:innen-Forschungssystem KulMon (KulturMonitoring) integriert.³ Seitdem kamen die „visitor identities“ in Berlin in knapp 5.000 Befragungen vor allem in Museen und Gedenkstätten zum Einsatz. In mehreren KulMon-Befragungen in Mecklenburg-Vorpommern mit rund 4.000 Befragten wurden die Motivationen auch in Theaterhäusern, Schlössern und klassischen Konzerten abgefragt. Die Zugehörigkeit zu Motivationstypen wurde dabei aus der Zustimmung zu 20 einzeln auswählbaren Motivindikatoren ermittelt, von denen jeweils vier einem der fünf Motivationstypen zugeordnet sind.⁴



Besuchsmotivationstypen von John H. Falk, aus „Understanding Museum Visitors’ Motivations and Learning“
Grafik: © Staatliche Museen zu Berlin / A. Greive

Die Hauptmotivation bei Besuchen von Berliner Museen 2019

Der KulMon-Datensatz von 2019 enthält ca. 4.000 Besucher:innenbefragungen aus sechs Berliner Museen mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten (Naturwissenschaft, Technik, Heimatkunde, Kunst), in denen Falks Typologie Anwendung fand. In den zusammengefassten Daten zeigt sich, dass als Hauptmotivationstyp der Explorer mit knapp 60 Prozent sehr stark vertreten ist. Etwa ein Fünftel der Besucher:innen weist den Hauptmotivationstyp Facilitator auf. Ungefähr ein Zehntel gehört zum Typ Professional/Hobbyist. Mit je ca. 5 Prozent kommen die Experience Seeker und Recharger hingegen bei diesen Museen im gewählten Zeitraum kaum vor.

Bei Kunstmuseen liegt der Anteil der Explorer, bei naturkundlichen Museen hingegen der Anteil der Facilitator vergleichsweise hoch.

Nach der Art des Museums ergeben sich teils deutliche Unterschiede: Bei Kunstmuseen liegt der Anteil der Explorer besonders hoch (fast 80 Prozent). Bei Museen im Bereich Naturwissenschaft und Technik oder bei Freilichtmuseen liegt der Anteil der Facilitator höher (knapp 20 Prozent), vermutlich, weil diese in der Außendarstellung und bei ihren Angeboten besonders stark auf ein Familienpublikum abzielen. Die Typen Professional/Hobbyist und Recharger sind in den Häusern etwa gleich stark vertreten. Beim Experience Seeker schwanken die Werte über die Häuser verteilt stark, vermutlich spielt hier die überregionale, touristische Reichweite und Bekanntheit eine Rolle.

Die Kombinationen von Hauptmotivationen und Nebenmotivationen

Die Hälfte der Befragten hat neben ihrer Hauptmotivation offensichtlich noch weitere relevante Besuchsmotive. Von gut einem Drittel wird eine ergänzende Nebenmotivation genannt (ca. 35 Prozent). Circa 10 Prozent geben aber auch zwei und ca. 5 Prozent sogar drei Nebenmotivationen an. Der Großteil der Befragten wählt Indikatoren, die einem anderen Motivationstypen als ihrer Hauptmotivation zuzuordnen sind.

⁵ Für Hinweise, wie diese Figuren, die aber (im Idealfall) datenbasiert und damit möglichst realitätsnah jeweils für konkrete strategische oder operative Zwecke erstellt werden, siehe bspw. Nielsen 2013, für eine Literaturliste und viele Internetlinks zum Thema Personas siehe bspw. Institut für Informationswissenschaft und Sprachtechnologie 2019. Auch KulMon bietet Input-Veranstaltungen für teilnehmende Einrichtungen zur Personabilisierung an.

⁶ Siehe hierzu bspw. Bauer 2018, für den Projektabschlussbericht inklusive Ansätzen zur Persona-Entwicklung siehe Fendius/Otte 2021.

Bei Besucher:innen, die (mindestens) eine Nebenmotivation angegeben haben, ist der Explorer dominierend: Für 70 Prozent der Professional/Hobbyists, 60 Prozent der Experience Seeker sowie 60 Prozent der Facilitator ist der Explorer ein Nebenmotivationstyp. Neugier und das Bedürfnis, etwas Neues zu entdecken, sind damit allgemein die wichtigsten Gründe, die befragten Museen zu besuchen. Vergleichsweise häufig tritt auch der Facilitator als Nebenmotivationstyp auf, insbesondere beim Experience Seeker und Recharger (je ca. 40 Prozent).

Praktische Anwendung und Ausblick

Die Identifikation von Besuchsmotivationstypen ist für Kultureinrichtungen in mehrerer Hinsicht nützlich. Beispielsweise können die Häuser für ausgewählte Motivationstypen sogenannte Personas⁵ (konkrete Stellvertreter einer Zielgruppe) entwickeln, die mit weiteren Erhebungsdaten angereichert werden. Sie können für diese Personas gezielt Kulturmarketing- oder Kulturvermittlungsmaßnahmen gestalten und den Erfolg in weiteren Besucher:innenbefragungen messen. Ein praktisches Beispiel, bei dem genau dies erfolgt ist, findet sich im von der Beauftragen für Kultur und Medien geförderten Projekt „museum4punkt0“. Im Teilprojekt „(De-)Coding Culture. Kulturelle Kompetenz im Digitalen Raum“ der Staatlichen Museen zu Berlin wurden unter anderem mit KulMon-Daten Personas zu Falks Motivationstypen für die Entwicklung und Erprobung digitaler Vermittlungsformate genutzt.⁶

Kultureinrichtungen können mit Hilfe von Personas gezielt Kulturmarketing- oder Kulturvermittlungsmaßnahmen gestalten und den Erfolg in weiteren Besucher:innenbefragungen messen.

Die Erforschung der Besuchsmotivation wird somit auch in Zukunft essenziell sein. Im speziellen Fall von KulMon wird über den Einsatz des exakt gleichen Erhebungsinstruments in allen teilnehmenden Häusern ein Wissensaustausch über Besuchsmotivationen in verschiedenen Einrichtungen und Sparten ermöglicht. Dies ist die Basis für gemeinsame Strategien der Besucher:innenentwicklung. Vor diesem Hintergrund wird bei KulMon diese Option zukünftig noch stärker forciert, wobei die Autor:innen aktuell an zwei Optimierungen des bestehenden Instruments

arbeiten. Erstens werden zwei weitere, jüngst von John Falk entwickelte Motivationstypen in die Typologie aufgenommen, die beispielsweise im Publikum von Gedenkstätten und Erinnerungsorten eine wichtige Rolle spielen:

- > **Community Seeker**, die in den Häusern Bezüge zu ihrer persönlichen Geschichte suchen, und
- > **Respectful Pilgrims**, die historische Orte besser kennenlernen und diesen Respekt erweisen möchten.

Zweitens optimieren die beiden Autor:innen Falks Typologie derzeit für die Nutzung im Bühnenbereich. Dadurch werden spezifische Aussagen über das Theaterpublikum und bessere spartenübergreifende Vergleiche möglich sein.

LITERATUR

Allmanritter, Vera (2019): Lebensstile, Besuchermotivationen und eine erfolgreiche kollektive Besucheransprache von Kultureinrichtungen. Ergebnisse des Audience Development Pilotprojektes zum Thema „Kulturelle Teilhabe im ländlichen Raum“ der Konferenz Nationaler Kultureinrichtungen (KNK): Berlin. https://www.allmanritter.de/files/vera-allmanritter/content/downloads/lqfg/190829_Abschlussbericht-AD-KNK-2017-2018.pdf abgerufen am 30.10.2021.

Bauer, Nadja (2018): BesucherInnen im Blick, Testen & Evaluieren. Audiences first, digital second. <https://www.museum4punkt0.de/audiences-first-digital-second/> abgerufen am 30.10.2021.

Falk, John (2009). Identity and the museum visitor experience. Walnut Creek, California.

Falk, John /Dierking, Lynn (2000): Learning from Museums: Visitor Experiences and the Making of Meaning. Walnut Creek, California.

Falk, John /Dierking, Lynn (2012): Museum Experience Revisited. London, New York.

Falk, John /Dierking, Lynn (2011): The Museum Experience. London, New York.

Fendius, Katharina/Otte, Josefine (2021): Vor, während und nach dem Besuch. Visitor Journeys in den Staatlichen Museen zu Berlin. https://www.museum4punkt0.de/wp-content/uploads/2021/08/210818_Grundlagenstudie_interaktiv.pdf abgerufen am 30.10.2021.

Institut für Informationswissenschaft und Sprachtechnologie (2019): Usability-toolkit.de: Usability für Webprojekte » Methoden » Personas, <http://www.wp.usability-toolkit.de/prototyp/personas.html> abgerufen am 30.10.2021.

Institut für Kulturelle Teilhabeforschung (2021): KulMon® – kontinuierliche Besucher:innenforschung für Kultur- und Freizeiteinrichtungen. <https://www.iktf.berlin/kulmon/> abgerufen am 30.10.2021.

Kaul, Helge/Schedler, Roy (2017): Means-End-Evaluation am Beispiel des Technorama. Zeitschrift für Kulturmanagement, 3 (1), 155–165

Nielsen, Lene (2013): Personas – User Focused Design. London.



Foto: Colya Kärcher

Dr. Vera Allmanritter ist Politikwissenschaftlerin und promovierte Kulturmanagerin. Sie leitet das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung Berlin. Zuvor war sie Lehrbeauftragte, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektleiterin an verschiedenen Hochschulen, Stiftungen und Kultureinrichtungen und hat als selbstständige Kulturmanagerin gearbeitet. Sie ist Vorstandsmitglied im Fachverband Kulturmanagement und Co-Sprecherin der Arbeitsgruppe „Methoden der empirischen (Kulturbesucher:innen)Forschung“.



Dr. Helge Kaul ist Professor für Marketingkommunikation und Kreativwirtschaft an der International School of Management (ISM) in Hamburg. Vor seinen Hochschultätigkeiten in Deutschland und der Schweiz arbeitete er zwölf Jahre als Online Marketing Manager in der Musikindustrie (u. a. Yamaha Corp.) sowie in der Markenberatung (MetaDesign AG). Helge Kaul ist Experte für die angewandte Besucher:innenforschung und hat ein dauerhaftes Beratungsmandat am Institut für Kulturelle Teilhabeforschung in Berlin.

KULTURBESUCHER*INNEN BEFRAGEN & VERSTEHEN

PDF

BESUCHERFORSCHUNG UND EVALUATION

EIN LEITFADEN
FÜR DEN KULTURBEREICH
NORA WIEGER

>KMK<
Kultur weiter denken

Leitfaden Besucherforschung mit Tipps und Anleitungen

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: Julia Jakob (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonent:innen: ca. 5.700

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Coverbild: The Photographersehh/info – Eigenes Werk,
CC BY-SA 3.0, Julia Jakob

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

t.me/KMNbeitraege

ISSN 1610-2371