

Das Magazin von
Kultur Management Network

Nr. 142 | März 2019



Kultur weiter denken

Out of the BOX

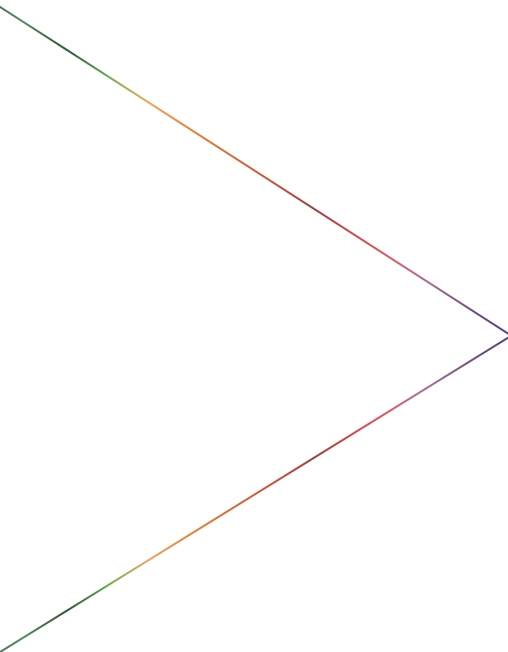
Box, Elfenbeinturm, Blase, Bubble – egal wie man es nennt. Der Kulturbetrieb muss raus aus dem Haus, wenn er das Publikum drinnen haben möchte.

Schwerpunkt ab Seite 12



Die Blase zum Platzen bringen!

Seit Jahrzehnten postuliert der deutsche Kulturbetrieb, nun endlich seinen Elfenbeinturm zu verlassen, um sich wirklich allen Menschen zu öffnen ... Das geht schon so lange, dass man vermuten muss, dass es sich um einen sehr hohen Turm handelt, den die Kultureinrichtungen da auf marmornen Stufen hinabschweben. Und werden die goldenen Tore am Ende dann auch weit genug geöffnet, um frischen Wind hineinzulassen? Man muss spekulieren. Aber, um nicht weiter zu unken, es tut sich was, im deutschen Kulturbetrieb. Denn es steht eine neue Generation Kulturschaffender am Start, die den Turm gar nicht erst hinauf gestiegen ist. Sich mit allen Facetten der BesucherInnen auseinander zu setzen, ist für sie ebenso Anspruch an ihre Arbeit, wie ihnen auf Augenhöhe zu begegnen. Das heißt dann: kein Frontalunterricht, sondern Austausch vor, während und nach dem Kulturerlebnis und dass durchaus außerhalb der Mauern. Outreach ist dabei der Begriff, mit dem man sich intensiver beschäftigen wird. Und er will nicht weniger als dass auf allen Ebenen der Kulturarbeit der Blick auf die Menschen „da draußen“ gerichtet ist. Outreach soll dabei die Speerspitze einer neuen Sicht auf Kulturvermittlung sein. Mal sehen, ob das die Kultur-Bubble zum Platzen bringen wird oder zu einer neuen mutiert.



Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 04** Rundschau
- 06** Unsere Fragen an: Dr. Oliver Götze,
Direktor des DB Museums, Nürnberg
- 49** Meine Arbeitswelt: Antonia Oelmann, Kunstmuseum Bonn
- 66** Impressum

Schwerpunkt: Out of the Box

- 12** Wie ein Krake die Menschen zu uns holen – Interview mit Julien Chapuis
- 19** Raus aus der Kultur-Bubble – von Ivana Scharf
- 25** Irritierende Umwege gehen – Interview mit Paolo Bianchi
- 33** Zuhören und die Menschen verstehen – Interview mit Peter Gorschlüter
- 38** Gestaltung durch künstlerische Intervention – von Henning Mohr
- 44** Die Grenzgänger – von Christian Wille

... weiter denken

- 08** Kultur politisch ... Der Geist des Zusammenhalts. Interview mit
Carmen Emigholz
- 50** Kultur entwickeln ... Auf die Sache selbst zurückgehen –
von Björn Johannsen
- 55** Kultur wissenschaftlich ... Die Vermessung der freien Szene –
von Tibor Kliment



Interview mit Peter Gorschlüter **33**



Meine Arbeitswelt **49**

Fotos: Giorgio Pastore, David Ertl

KULTUR-KARRIEREN

Keine Angst vor dem Außergewöhnlichen Teil V

Die meisten Kulturschaffenden haben schon als Kind eine Passion für Kunst und Kultur. Doch auch wenn man diese strikt verfolgt, kann sie die eigene Karriere in ungeahnte Bahnen lenken, wie bei Jaana Rasmussen und Nikolas Schriefer.

Interviews von Julia Jakob und Kristin Oswald

http://bit.ly/Kulturkarrieren_Interviews_V

RÜCKBLICK

**Wie viel Vielfalt will die Kultur?**

Ob der Kulturbetrieb dem Thema Vielfalt positiv gegenübersteht, ist eigentlich keine Frage. Und so drehte sich die 12. Jahrestagung des Fachverband Kulturmanagement in Wien vor allem um das Wie von Diversität. Zugleich zeigte sie, dass trotz aller Bekenntnis eine ehrliche Selbstkritik des Kulturbereichs hinsichtlich der Vielfalt in den eigenen Reihen oft noch aussteht.

von Julia Jakob und Kristin Oswald

http://bit.ly/Review_fvkm19

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



KulturManagementNet @kmnweimar
20. Februar 2019

Falls ihr eine Idee für ein eigenes **#Kultur-Startup** habt, solltet ihr euch die Tipps von **@chrias** zu Cultural Entrepreneurship aus unserem heutigen **#KMTreff** unbedingt anschauen: youtu.be/Cp5s5SDxm3M

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

UND: Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:
stellenmarkt.kulturmanagement.net

REZENSION

Die Künstlerbrille. Was und wie Führungskräfte von Künstlern lernen können

Die wachsende Komplexität des Berufsalltags von Führungskräften fordert ein Umdenken ihrer Arbeitsweise. Welche künstlerischen Impulse Manager dabei in ihrem Arbeitsalltag sinnvoll einsetzen können, zeigt „Die Künstlerbrille“ von Dagmar Frick-Isplitzer und Berit Sandberg.

von Hedwig Day

http://bit.ly/Rez_Kuenstlerbrille

RÜCKBLICK

Kulturvermittlung ohne Grenzen denken

Stellen Sie sich vor, Ihrem Denken und Ihren Ideen wären keine Grenzen gesetzt. Sie könnten Ihren Arbeitsbereich losgelöst vom Alltäglichen über- bzw. neu denken. Dieser Aufgabe stellten sich das 4. Internationale Symposium Kulturvermittlung. Unter dem Motto „What if?“ wurde Raum geboten, um Luftschlösser zu bauen, aktuelle Herausforderungen zu beleuchten und den Begriff Kulturvermittlung gemeinsam zu reflektieren.

von Tamara Badr

http://bit.ly/Review_SymposiumKulturvermittlung19

KULTURBESUCHER BEFRAGEN & VERSTEHEN

NEU



Unser neuer Leitfaden,
komplett mit Tipps
und Anleitungen

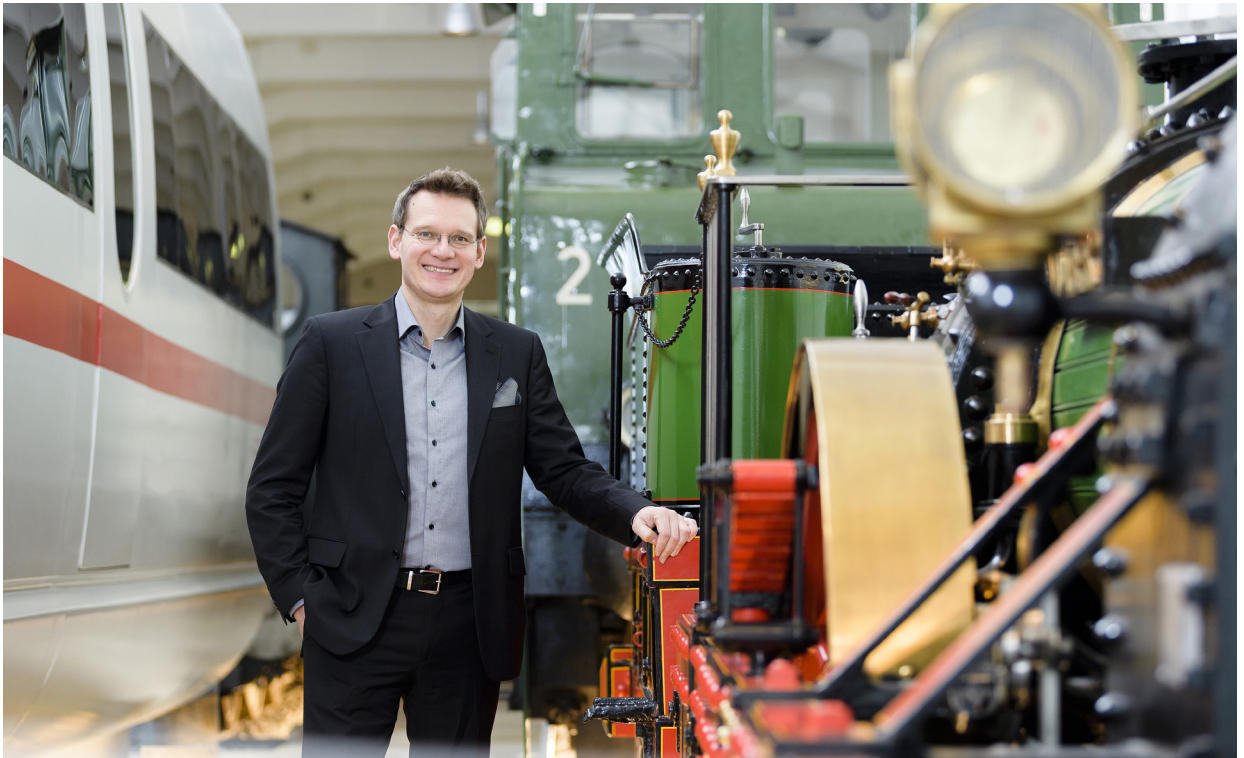


Foto: DB Museum/Uwe Niklas

UNSERE FRAGEN AN...

Dr. Oliver Götze

Seit Juli 2017 ist der Technikhistoriker Oliver Götze Direktor des DB Museums in Nürnberg. Zuvor war er am Museum für Kommunikation Berlin tätig und dort ab 2014 stellvertretender Direktor. Uns beantwortet er Fragen dazu, wie es so ist, das älteste Eisenbahnmuseum der Welt zu leiten.

WIE WAREN DIE EINEINHALB JAHRE SEIT DEM ANTRITT IHRER STELLE AM DB MUSEUM?

Direktor des DB Museums zu sein, ist wohl eines der spannendsten Arbeitsfelder der deutschen Kulturszene. Schließlich produzieren wir nicht nur kulturhistorische Ausstellungen und bieten ein vielfältiges Veranstaltungs- und Bildungsprogramm. Vom Adler bis zum TEE betreiben wir auch selbst historische Züge und sind über unsere Trägerin – die Deutsche Bahn Stiftung – eingebunden in einen Großkonzern, der täglich Millionen Menschen bewegt. Diese Vielseitigkeit – Museum, Eisenbahn und Betrieb – ist unglaublich aufregend.

BEI EISENBAHN DENKT MAN DOCH AN SEHR SPERRIGE EXPONATE. IST DAS AUCH BEI DEREN KULTURHISTORISCHER VERMITTLUNG DER FALL?

Sowohl als auch: In den ersten Jahrzehnten unseres 1882 gegründeten Hauses gehörten Fahrzeuge noch nicht zum Bestand. Stattdessen wurden Modelle, Pläne, Karten, Messeausstellungsstücke u.ä. gesammelt. Erst nach 1900 kamen Lokomotiven und Wagen hinzu, ebenso wie vermehrt Arbeits- und Alltagsgegenstände. So sind wir heute in einer glücklichen Lage: Wir können mit ausgewählten Objekten sowohl feine kulturhistorische Ausstellungen wie unsere aktuelle Schau „Geheimsache Bahn“ umsetzen als auch auf die größte Schienenfahrzeugsammlung der Welt zurückgreifen, um unsere Gäste auf dem Freigelände oder in unseren Standorten Koblenz und Halle (Saale) zu begeistern.

WARUM IST DIE EISENBAHN FÜR MENSCHEN MIT EINER SOLCHEN FASZINATION BEHAFTET?

Da müsste ich spekulieren: Es könnten zum Beispiel die Emotionen sein, die beim Thema Eisenbahn immer mitschwingen. Man denkt unweigerlich an traurige Abschiede und freudige Wiedersehen oder auch an Fernweh und Sehnsucht. Vielleicht ist es aber auch die Hochachtung vor schwerer Technik in schönem Design. Der ICE hat zum Beispiel vor allem unten den jüngsten Gästen sehr viele Fans. Zudem denke ich, war und ist die Eisenbahn ein sehr soziales, ökologisches und wirtschaftliches Verkehrsmittel. Vermutlich wird diese Bedeutung sogar noch zunehmen. Als ältestes Eisenbahnmuseum der Welt wollen wir diese gesellschaftsprägende Stellung in Zukunft noch stärker betrachten und uns zum Beispiel in eigenen Ausstellungen mit der Zeit, dem Konsum oder auch dem Design beschäftigen.

Kaum eine andere deutsche Großstadt stand in den vergangenen Jahren vor derart großen Herausforderungen wie die Stadt Bremen. Wir unterhalten uns mit der Staatsrätin für Kultur, Carmen Emigholz, darüber, was das für den Kulturbetrieb und die städtische Kulturpolitik bedeutet hat.

Der Geist des Zusammenhalts

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Sehr geehrte Frau Staatsrätin, denkt man an Bremen, hat man ein riesiges Kulturangebot vor Augen, aber ebenso verbindet man die Stadt mit einer besonders klammen Haushaltskasse. Auch der Senator für Kultur spricht im kürzlich veröffentlichten Kulturförderbericht von „harten Sanierungsjahren“. Wie waren Ihre letzten zehn Jahre in Bremen als Staatsrätin für Kultur?

Positiv ist, dass wir die Kulturszene im Bestand erhalten konnten. Wir haben keine Einrichtung geschlossen, sondern uns bemüht, verlässlich zu fördern. Mein Bestreben war es, die Kulturszene so zu unterstützen, dass es nach den harten Konsolidierungsjahren möglich ist, kreative und künstlerische Spielräume zu erweitern und die Lebens- und Arbeitsbedingungen der KünstlerInnen, dort wo es nötig ist, substanziell zu verbessern. Ich hoffe, dass meine so orientierte Arbeit auch als nachhaltige Wertschätzung der Kulturszene und ihrer Akteure begriffen wird.

Auf welche Weise haben diese harten Jahre die Kulturlandschaft der Stadt geprägt? Was mussten diese und ihre AkteurInnen leisten?

Die Kulturarbeit war von großer Haushaltsdisziplin geprägt. Die Umsicht der Geschäftsführer der kleinen und großen Häuser hat wesentlich dazu beigetragen, dass wir heute auf ein entwicklungsfähiges Potenzial aufbauen können. Dafür sind wir sehr dankbar.

Wie haben Sie versucht, Lösungen für den Kulturbetrieb zu finden?

Wir haben für etliche Einrichtungen Kontrakte und Zielvereinbarungen angeboten und auf den Weg gebracht, die über mehrere Haushaltsjahre wirtschaftliche Grundlagen sichern. Diese erhöhte Planungssicherheit hat sich dann auch positiv auf die Szene ausgewirkt.

Welche Rolle hat dabei der sogenannte Solidarpakt gespielt? War dieser ein erfolgreiches Konzept?

In der letzten, sehr harten Phase der Sanierung haben wir Einrichtungen, die vielfach AkteurInnen der Freien Szene in ihre Projekte miteinbeziehen, gefragt, ob sie in dieser wirtschaftlich schwierigen Zeit bereit wären, diesen finanzielle oder organisatorische Unterstützung zu gewähren. Die Resonanz war positiv, obwohl die Gestaltungsspielräume der Einrichtungen wahrlich nicht üppig sind. Unser besonderer Dank gilt dem Theater Bremen, das sehr selbstverständlich als höchstsubventionierte Kultureinrichtung der Stadt seine Verantwortung wahrgenommen hat. Klar ist, dass dieses Modell eine Solidarleistung in wirtschaftlich angespannter Zeit ist. Deshalb wird der Solidarpakt 2019 enden. Ich bin davon überzeugt, dass der Geist des Zusammenhalts, der diesen Prozess möglich gemacht hat, weiterwirken wird.

„Dialogorientierung“ ist formulierter Grundsatz Ihrer Arbeit: Welche Herausforderungen gab und gibt es dabei mitunter an Ihr Verhandlungsgeschick und Ihre Moderationsfähigkeiten?

Die Bereitschaft, viel Zeit aufzuwenden und die Ergebnisse von Gesprächen verlässlich in die aktive kulturpolitische Arbeit miteinzubeziehen. Ich arbeite seit mehr als 20 Jahren hauptamtlich in der Politik. In dieser Zeit war es mir immer wichtig, kulturpolitische Ideen mit den davon betroffenen Menschen im Vorfeld abzugleichen. In diesen Dialogen habe ich viel gelernt, sodass ich vor elf Jahren, zu Beginn meiner Amtszeit als Staatsrätin, Einrichtungsleiterkonferenzen und Spartengespräche initiiert habe. Diese wurden dann im Zuge der Vorbereitung und Gestaltung des Kulturförderberichts durch Workshops und die sogenannten Denkkzellen ergänzt. Ich bin überzeugt, dass der regelmäßige Austausch mit KulturakteurInnen für die Setzung politischer Weichenstellungen unverzichtbar ist. Dieser Prozess wird auch nach der Veröffentlichung des Kulturförderberichts weitergehen. Aktuell sprechen wir mit den Kulturschaffenden darüber, welche konkreten Ideen wir in den nächsten Jahren umsetzen wollen und welche Rahmenbedingungen die Politik dafür wirtschaftlich und sachlich schaffen muss. Ich kann nicht verhehlen, dass mir dieser Prozess nach harten Sanierungsjahren sehr viel Freude bereitet.

Das Jahr 2020 wird eine gewisse Zäsur bringen. Was bedeutet das und wie hat sich die Kulturpolitik der Stadt Bremen darauf vorbereitet?

Unser Kultursenator, Bürgermeister Dr. Carsten Sieling, hatte die Kulturbehörde gebeten, frühzeitig für die Jahre ab 2020, wenn Bremen mehr Geld zur Verfügung haben wird, entwicklungsfähige Potenziale zu benennen.

Dies war der Anstoß, einen so umfangreichen Kulturförderbericht vorzulegen, der nicht nur eine Bestandsaufnahme vornimmt, sondern auch Handlungsfelder und Perspektiven benennt.

Welches sind die großen „Pläne“ für die Jahre ab 2020?

Zuerst einmal für einen erhöhten Kulturhaushalt zu sorgen und die Lebens- und Arbeitsbedingungen der AkteurInnen in den Einrichtungen und der Freien Szene zu verbessern, dieses mit möglichst individuell maßgeschneiderten Konzepten. Unsere Vorschläge dazu finden aktuell auch im Bundesgebiet eine erfreuliche Resonanz.

Gerne würde ich auf zwei Aspekte des Kulturförderberichtes eingehen, da Sie doch auffallen: Was sieht der „Masterplan Musikstadt Bremen“ vor?

Der Masterplan wird noch einmal vertieft verdeutlichen, welches Potenzial Bremen in den verschiedenen Feldern der Musik hat. Dies zeigen einige Beispiele: Die hochrenommierte Deutsche Kammerphilharmonie Bremen fungiert international als Botschafterin der Stadt und engagiert sich gleichzeitig in vorbildlicher Weise an einer ehemaligen Brennpunktschule für den Nachwuchs. Die Bremer Philharmoniker, unser Traditionsorchester, haben mit Marko Letonja einen langjährig erfahrenen Musikdirektor gewonnen, der die Klasse dieses städtischen Klangkörpers unterstreicht. Bremen hat im Umfeld der Hochschule für Künste eine sehr rege und bedeutende Alte-Musik-Szene. Prof. Dr. Thomas Albert, der diese maßgeblich mitaufgebaut hat, initiierte auch das sehr geschätzte Musikfest Bremen, das in drei Wochen im Jahr für künstlerische Highlights mit internationalen Gastspielen sorgt. Das Theater Bremen gewann Yoel Gamzou als GMD, ein junges Ausnahmetalent, das die Stadt nicht nur mit interessanten Interpretationen bereichert, sondern auch ein jüngeres Publikum anspricht. Die jazzahead! war ursprünglich als Fachmesse angelegt und hat sich mit den vielen Konzerten und Rahmenveranstaltungen zu einem Projekt entwickelt, um das uns viele beneiden. In der U-Musik entwickeln sich, unterstützt durch die Musikszene e.V., viele junge Bands, die die Initiative Clubverstärker mit Förderkonzepten und Veranstaltungsorten stärkt. Das Spektrum ist sehr vielseitig.

Das Bekenntnis der Stadt Bremen und der Kulturpolitik sich dem „Kolonialismus und seinen Folgen“ anzunehmen, ist dahingehend progressiv, da sich Diskussionen durchaus erst in den Anfängen befinden. Warum kam es zu diesem Bekenntnis und wie soll die Auseinandersetzung gestaltet werden?

Bremen hat sich schon vor Jahrzehnten, konkret 1979, mit der Gründung des bremischen Landesamtes für Entwicklungszusammenarbeit seiner politi-

schen Verantwortung gestellt, dies fand und findet auch in der Zivilgesellschaft seinen Widerhall. Mit dem Übersee Museum, das sich mit der Völker-, Natur und Handelskunde befasst, gibt es einen unmittelbaren Anknüpfungspunkt durch die Sammlungsgeschichte. Es ist ein großes Verdienst der Leitung, diese nun aufzuarbeiten, Provenienzforschung zu betreiben und, wenn sachlich geboten, Objekte zurückzuführen, wie schon geschehen.

Welche Herausforderungen wird es hier zu meistern geben?

Hier muss mit großer Umsicht und Feingefühl für die vom Kolonialismus Betroffenen gearbeitet werden, ohne zu populistischen Stigmatisierungen zu kommen. Unsere internationale Strategie der Aufarbeitung sollte nachhaltig wirken und darf sich nicht in bloßen Etikettierungen zeigen. Dies gilt für Restitutionen genauso wie für die komplizierte Auseinandersetzung mit Begriffen wie dem Blackfacing.

Eine Frage zuletzt: Über eine Formulierung in dem Kulturförderbericht stolpert man besonders: „Hilfe zur Selbsthilfe“ soll hier gewährleistet bleiben.

Man kennt diese Formulierung doch eher aus dem Bereich der Entwicklungshilfe. Was ist hier für die Kulturlandschaft der Stadt Bremen gemeint?

Hilfe zu Selbsthilfe meint neben der Verbesserung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen das emanzipatorische Handeln gerade auch junger Menschen. Unsere Idee ist es, AbsolventInnen der Hochschulen, jungen Künstlerinnen und Künstlern den Einstieg ins Berufsleben mit Fortbildungsangeboten zu erleichtern und sie bei der Drittmittelakquise und Netzwerkbildung zu beraten.



Carmen Emigholz (SPD) wurde 2007 zur Staatsrätin für Kultur der Freien Hansestadt Bremen ernannt. Sie ist u.a. seit 1999 Mitglied im Bundesvorstand des Kulturforums der Sozialdemokratie und seit 2000 Fachzuständige für Kultur beim Bundesvorstand der Sozialdemokratischen Gemeinschaft für Kommunalpolitik. Sie wurde im November 2015 in den Vorstand der Kulturpolitischen Gesellschaft gewählt.

Was bedeutet die Auseinandersetzung mit Innovationen für die Arbeit in Kultureinrichtungen? Wir unterhalten uns mit Dr. Julien Chapuis, Leiter der Skulpturensammlung und Museum für Byzantinische Kunst der Staatlichen Museen, darüber, wie sich das Bode-Museum an dringend notwendige Neuerungen annähert.

Wie ein Krake die Menschen zu uns holen

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Dr. Chapuis, was bedeuten für Sie Innovationen in einem Museum, speziell im Bode-Museum?

Innovation bedeutet, offen zu sein für Wege und Prozesse, die nicht notwendigerweise die erprobten und althergebrachten sind. Innovation bedingt daher auch, dass Argumente wie „Das haben wir seit 30 Jahren so gemacht“ hinterfragt werden müssen. Natürlich gibt es in jedem Museum ein institutionelles Gedächtnis und bewährte Vorgänge. Das betrifft etwa die Gründe dafür, warum bestimmte Dinge auf diese oder jene Weise gemacht werden müssen. Gerade bei konservatorischen Gegebenheiten, wie Schwankungen im Klima, ist man gut beraten, wenn man sich an den allgemein akzeptierten Rahmenbedingungen orientiert. Aber natürlich gibt es zahlreiche Bereiche mehr, bei denen man in einem Museum neue Wege gehen kann und heute gehen muss. Das Bode-Museum beherbergt unter anderem die Skulpturensammlung und das Museum für Byzantinische Kunst. In beiden Fällen haben die Objekte eine vornehmlich christliche Thematik. Das bedeutet, dass sie für viele Menschen inhaltlich nicht mehr zugänglich sind, selbst für jene, die in einem Haus mit christlichen Werten aufgewachsen sind. Und bei Jugendlichen, die eine Maria mit Kind nicht erkennen und schon gar nicht um deren Bedeutung wissen, ist das insbesondere spürbar.

Bedeutet das, dass im Bode-Museum Innovationen nötig sind, nicht nur weil die Kunst eine so spezielle ist, sondern auch, weil Sie auffangen müssen,

was in der schulischen und elterlichen Bildung nicht mehr Thema ist? Reicht da ein „schlichtes“ Führungsangebot noch aus?

Führungen sind und bleiben wichtig und sinnvoll. Aber das ist natürlich eine Art affirmative Vermittlung in einer frontalen Situation. Dabei sind die TeilnehmerInnen passive Zuhörer und in vielen Fällen wird im Laufe des Vortrags deren Interesse immer kleiner und die Gedanken schweifen ab. Heute muss es vielmehr darum gehen, den BesucherInnen zu ermöglichen, sich die ausgestellten Objekte anzueignen. Dabei müssen wir eine partizipative und inklusive Form der Vermittlung finden, die hin zu einer eigenständigen und individuellen Reflexion über die Objekte führt.

Bedeutet das für Sie, dass Innovationen vornehmlich im Bereich der Vermittlung stattfinden müssen?

Eine Schwarz-Weiß-Antwort ist hier schwer zu geben. Es gibt viele Bereiche, die mit der Präsentation der Exponate zu tun haben – also mit dem Was und Wie – und in diesen Aufgaben sind Museen sehr erfahren. Der größte Bedarf für Innovationen besteht im Bereich der Kulturvermittlung und zwar in der Auseinandersetzung mit dem Publikum. Hier herrscht ein immenser Nachholbedarf. Und es ist tatsächlich ein existenzieller Punkt: Wenn wir es nicht schaffen, die jüngere Generation für unsere Museen zu interessieren, werden die Museen in 20 bis 30 Jahren geschlossen werden. Das ist kein Kulturpessimismus. Aber wir müssen uns bewusst sein, dass in den nächsten Jahrzehnten die Jugendlichen von heute über die Verteilung der Gelder entscheiden werden. Wenn ein Museum also heute den Jugendlichen nicht zeigen kann, dass es für sie relevant ist, dann wird es das in Zukunft auch nicht sein. Und dann wird die Gesellschaft zu Recht fragen, warum derart viel Geld in eine solche Institution investiert wird, wenn sie doch nur von einem winzigen Bruchteil der Gesellschaft wahrgenommen wird. Diese Frage wird in Zukunft mit mehr Nachdruck gestellt werden. Und das zeigt, warum wir in der Vermittlung unbedingt neue Wege gehen müssen.

Wo müssen Innovationen ansetzen?

Es müssen sich die Mentalitäten ändern. Man muss bereit sein, eine Sicht von außen auf die eigene Sammlung zu erlauben. Ein Begriff, der in der Vermittlung gerne verwendet wird, trifft es doch: Es geht darum „Spuren zu hinterlassen“. Das meint nicht, Schulkindern Spraydosen in die Hand zu geben und sie sich austoben zu lassen. Innovationen müssen hier u.a. im Bereich der Digitalisierung stattfinden. Sie ermöglicht für Jugendliche einen Zugang zur Kunst, der ihnen zeigt, dass man auf sie eingeht.

Eine Öffnung, ob nun digital oder analog, bedingt aber ja verschiedene Ebenen, auch solche außerhalb der Kulturvermittlung. Wie versuchen Sie, Ihre Vorstellungen von Innovation in Ihrem Museum bei Ihren MitarbeiterInnen zu verankern und zu beleben?

Ich bin Teil eines Systems und einer Hierarchie. Dabei habe ich wenig Bewegungsfreiheit, was das Schaffen neuer Stellen oder das Umschichten von Zuständigkeiten betrifft. Hier kann ich meistens nur Einfluss nehmen, wenn eine Stelle neu besetzt werden kann. Ich bin aber davon überzeugt, dass man allein durch ein Vorbild vieles erreichen kann. Daher habe ich in den letzten Jahren verstärkt verschiedenste Vermittlungsprojekte in unserem Haus gefördert. Zwei davon wurden von der Pädagogin Anja Edelmann angestoßen: das „Museum der Gefühle“ und „Das Märkische Viertel zuhause im Bode-Museum“. Es waren zwei erfolgreiche Projekte, die zeigen konnten, was möglich ist, wenn man neue Wege geht. Wenn solche Ideen dann auch aus dem Kreis der MitarbeiterInnen heraus entstehen, werden sie vom Team mit einer anderen Begeisterung mitgetragen, als wenn sie diese von mir als Leitung des Hauses zwangsweise übergestülpt bekommen. Es gibt genug andere Bereiche, bei denen ich natürlich alleine Entscheidungen treffen muss. Aber Vermittlung ist ein gemeinsamer Prozess, der alle MitarbeiterInnen einbeziehen muss, damit die bewirkten Veränderungen nachhaltig sind. Nur so werden wir in der Lage sein, Mentalitäten zu ändern. Und meine Erfahrung ist, dass man mit kleinen, temporär angelegten Projekten sehr viel mehr erreichen kann, als gemeinhin angenommen.

Sie setzen also auf Innovationen aus Ihren MitarbeiterInnen heraus?

Ja, unbedingt. Meine zentrale Aufgabe ist es doch, dafür zu sorgen, dass meine KollegInnen ihre Arbeit bestmöglich ausführen können. Meine Idealvorstellung ist es, dass sie sich derart entfalten können, dass sie mit Projekten nicht nur neue Wege gehen wollen, sondern auch den Erfolg dafür ernten können. Deswegen fordere ich von meinen MitarbeiterInnen auch, neue Projekte und Ideen zu entwickeln. Meine Rolle dabei ist es, diese mit all meiner Erfahrung zu unterstützen und sie in die richtige Richtung zu leiten.

Wie kam es dabei zu lab.Bode, das ja als Experimentierfeld für die Kulturvermittlung angelegt ist?

Wir hatten als Partner des Kulturagentenprogrammes bereits Kontakt zur Kulturstiftung des Bundes. So ergab sich für mich die Gelegenheit, mit Hortensia Völckers über weitere Entwicklungspotenziale zu sprechen. Vor allem die Vermittlungsarbeit mit Jugendlichen wollte ich unbedingt in den Fokus stellen. Bis vor wenigen Jahren gab es bei den Staatlichen Museen nur

Angebote für Kinder bis 12 Jahren. Und das nicht ohne Grund, denn Jugendliche davon zu überzeugen, dass eine Einrichtung wie das Bode-Museum überhaupt irgendetwas mit ihnen zu tun haben könnte, ist nicht einfach. Zeitgleich zu diesem Treffen trat Heike Kropff, die mit sehr innovativen Ansätzen arbeitet, ihre Stelle als neue Leiterin der Abteilung Bildung und Kommunikation der Staatlichen Museen Berlin an. Die Hauptpartner in diesem Projekt sind also Hortensia Völckers und Teresa Darian von der Kulturstiftung des Bundes, Heike Kropff und ich. Erst nach zwei Jahren intensiven Austausches konnte lab.Bode starten. Das Programm selbst ist auf vier Jahre angelegt und läuft bis Dezember 2020.

Wie hilft Ihnen als Leiter der Sammlungen ein Projekt wie das lab.Bode?

lab.Bode ist für das Bode-Museum aber auch für andere Museen in Deutschland eine riesige Chance. Das Projekt besteht aus drei „Säulen“: eine Kooperation mit neun Berliner Schulen, ein Volontariatsprogramm mit 23 Museen bundesweit und ein Diskursprogramm, in dem oft kontroverse Themen der Vermittlung über Vorträge und Workshops angesprochen werden. Die dort tätigen MitarbeiterInnen sind sehr engagiert und leisten wirklich innovative Arbeit. Ich erhoffe mir von lab.Bode nicht weniger als eine Mentalitätsveränderung auf vier Ebenen. Hier muss ich vielleicht etwas weiter ausholen: Erstens geht es um eine Veränderung der Mentalität innerhalb der Museen. Man muss endlich vollständig anerkennen, dass Vermittlung der kuratorischen Arbeit gleichwertig ist. Vielfach ist es doch immer noch ein eher lästiges Erstellen eines Begleitprogramms. Das bedeutet aber auch eine Anpassung der Strukturen mit Blick auf die Mitarbeiterzahl. Wenn man in andere Ländern schaut, gibt es erheblich mehr MitarbeiterInnen in der Vermittlung. Das ist sicher nur Stück für Stück mit freiwerdenden Stellen zu erreichen. Hierzu gehört etwa auch die Besetzung einer Kuratorin für Outreach, wie es sie nun mit María López-Fanjul am Bode-Museum gibt. Sie sorgt dafür, dass während aller Prozessschritte in der Museumsarbeit Vermittlungsaspekte mitgedacht werden. Die zweite Mentalitätsänderung erhoffe ich mir in den Schulen. Sie sollen uns mehr als Orte des Lernens begreifen. In einem Museum lässt sich viel mehr vermitteln und lehren als LehrerInnen sich vorstellen können, das geht weit über den Kunstunterricht hinaus. Das ist natürlich ein Prozess, bei dem wir auch die Bedingungen beachten müssen, unter denen LehrerInnen heute arbeiten müssen. Dabei helfen die Mini-Residences, die wir mit lab.Bode ins Leben gerufen haben: TeilnehmerInnen können uns für zwei Wochen besuchen, unsere Arbeit kennen lernen und wir können in einen intensiven Austausch darüber treten, was Schulen von uns benötigen. Die dritte Mentalitätsänderung erhoffe ich mir bei der Politik. Museen

haben einen gesellschaftlichen Wert und dazu gehört es, dass jedes Mitglied der Gesellschaft uns besuchen kann. Eintrittsgelder sind schlicht eine Hürde, die ganze Gesellschaftsschichten ausschließt. Unsere Einladung an alle Familienmitglieder und Freunde der Schulkinder, die an lab.Bode beteiligt sind, zeigt, dass sie gerne kommen, wenn ihnen das kostenfrei möglich ist. Und nur wenn die Menschen Museen besuchen, können sie sich damit identifizieren. Die vierte Mentalitätsänderung ist sehr viel diffuser, schwieriger zu fassen und etwas, das man nicht programmieren kann. Aber in einer Zeit, in der Nationalismus und Populismus immer lauter werden und die öffentliche Debatte prägen, müssen Museen Orte sein, in denen man spürt, dass es viel mehr gibt, was Kulturen verbindet als was sie trennt. Das ist eine mächtige und beeindruckende Botschaft, die Museen mittragen können. Unsere aktuelle Ausstellung „Unvergleichlich. Kunst aus Afrika im Bode-Museum“ zeigt diese Parallelitäten und Verknüpfungen besonders anschaulich.

Die Besetzung der Outreach-Kuratorin kann ja ein erster Schritt sein, um Ihren Hoffnungen Rechnung zu tragen. Aber reicht dafür wirklich nur eine Mitarbeiterstelle aus?

Ich habe, bevor ich an das Bode-Museum kam, zehn Jahre in The Cloisters, der Dependence des Metropolitan Museums für mittelalterliche Kunst im Norden Manhattans gearbeitet. Dieses Museum hat 12 Ausstellungsräume und wir waren zwei Kuratoren und fünf VermittlerInnen. Das Bode-Museum hat 65 Ausstellungsräume und es gab bis vor wenigen Jahren nur eine festangestellte Vermittlerin, die auch noch für zwei Museen zuständig war. Ich denke, die Zahlen stehen für sich. Aber, und das ist mir wichtig zu betonen, es darf nicht darum gehen, Kuratorenstellen für Vermittlung „umzunutzen“. Es muss vielmehr darum gehen, Ressourcen für neue Stellen zu erhalten, um diese essenzielle Vermittlungsarbeit intensivieren zu können.

Aber geht es wirklich nur um Stellen schaffen? Muss es nicht auch darum gehen, dass kuratorische Arbeit selbstverständlich Vermittlung mitdenkt? Muss es dann nicht auch um eine Mentalitätsänderung bei den Aspekten der Ausbildung und den Fächern wie etwa Kunstgeschichte gehen?

Sie haben sicher Recht und neue Disziplinen an den Universitäten, wie etwa Museumskunde, zeigen ja, dass man sich dessen bewusst ist. Aber wichtiger ist es, egal welche Ausbildung nun stattgefunden hat, wie die Menschen, die wir in unser Museum holen, diese Themen in ihrer Arbeit berücksichtigen. Und ich achte sehr genau darauf, dass neue MitarbeiterInnen unseren Ansatz mittragen. Neben seiner sammelnden und erforschenden Tätigkeit ist unser Museum auch immer Dienstleister für das Publikum. Denn ohne

BesucherInnen sind wir kein Museum. Aber ich muss feststellen, in den letzten zehn Jahren hat sich die Mentalität in den Staatlichen Museen zu Berlin wirklich geändert und mit jeder neuen Generation an MitarbeiterInnen wird sich dieses Verständnis verstetigen. Irgendwann ist dann dieser Punkt der kritischen Masse erreicht, bei dem die Mentalitätsänderung erreicht ist und der Vermittlungsauftrag der Museen von allen MitarbeiterInnen als eine Selbstverständlichkeit akzeptiert wird. lab.Bode hat es ermöglicht, eine ganze Reihe neuer Stellen für Vermittlung zu schaffen, die diese Veränderungen vorantreiben können – auch wenn es nur auf Zeit ist.

Wenn Sie mitunter temporäre Projekte nutzen, um Veränderungen anzustoßen, bedeutet das auch, dass der Rücklauf an Erfahrungen, die dort stattfinden, gewährleistet sein muss.

Ja, unbedingt. Lab meint, dass wirklich neue Dinge versucht werden. Und wenn Experimente stattfinden, bedeutet das auch oft Spannungen. Um hier den Austausch zu sichern, gibt es verschiedene Formate wie die sogenannten Museumskonferenzen, bei denen die Abteilungen über ihre Projekte und Erfahrungen berichten und wir den Austausch fördern. Natürlich herrscht bei Weitem nicht nur Harmonie, aber dementsprechend muss man den Dialog zwischen den Abteilungen fördern. Das ist nicht immer einfach, aber ohne geht es nicht. Denn experimentelle Projekte müssen dezidiert besprochen werden. Und mitunter kann es sein, dass aus verschiedensten Gründen ein Projekt nicht mehr stattfinden kann. Etwa, weil bei einem bewegungsorientierten Workshop die Sicherheit der Skulpturen nicht gewährleistet werden kann. Man muss eben Erfahrungen machen können und auch ein Scheitern ermöglichen.

Wie wollen Sie die Prozesse, Ideen, nach dem Ablauf von lab.Bode in die Zukunft tragen? Suchen Sie schon nach neuen Projekten?

Natürlich mache ich mir Gedanken, was nach 2020 passiert, und ich habe heute noch keine Antwort dafür parat. Da das Projekt von der Kulturstiftung des Bundes finanziert ist, muss es selbstverständlich Bundesrelevanz haben. Wir wollen also den Schatz an Erfahrungen dokumentieren und online in einem Baukastensystem für andere nutzbar machen. Denn die Herausforderungen des Bode-Museums betreffen auch andere Sammlungen älterer Kunst, wie etwa in Kassel, in Köln, in München usw. Wir alle müssen die Verbindung zu den jüngeren Generationen schaffen. Von besonderer Bedeutung wird unsere Kuratorin für Outreach werden. Wir müssen noch mehr dafür sorgen, dass wir mit unseren Aktionen raus aus dem Museum gehen und wie ein Krake die Menschen herein in das Haus holen. Aktuell lässt

unsere Kuratorin viele Ballons steigen. Zum Beispiel entsteht gerade eine Kooperation mit dem Schwulen Museum Berlin, mit dem wir eine integrierte Ausstellung erstellen. Es geht um Identität, um Geschlechtsdefinition, um Gender usw. „Der zweite Blick“, so der Name, soll eine neue Perspektive eröffnen. Denn auch in der Antike und im Mittelalter gab es so etwas wie fließende Geschlechterrollen. Wir können hier einen Beitrag zu einer sehr wichtigen Bewegung leisten und das müssen wir sichtbar machen.

Wie nähern Sie sich dabei Ihren Zielgruppen an?

Die Zahl der Zielgruppen, die wir nicht erreichen, ist beträchtlich. Das sind nicht nur Jugendliche oder Menschen, die auf der Suche nach ihrer Geschlechtsidentität sind. Es sind ebenso Menschen mit körperlichen Einschränkungen wie Berufstätige zwischen 45 und 60, für die wir maßgeschneiderte Angebote machen müssen. Es geht nicht ausschließlich um die Auseinandersetzung mit Zielgruppen; vielmehr geht es mir um die Botschaft: Wir sind für alle da und jeder, wirklich jeder Grund – außer die mutwillige Zerstörung von Kunstwerken – ist ein legitimer, um unser Haus zu besuchen. Und wenn es das Flanieren während der Mittagspause ist, um ein wenig Zeit in diesen imponierenden Räumen zu verbringen, ist das doch wunderbar. Ein Museum muss so aufgestellt sein, dass ganz unterschiedliche Formen der Wahrnehmung möglich sind, und das bedeutet auch, dass wir nie dogmatisch sein dürfen.



Dr. Julien Chapuis leitet seit 2008 die Skulpturensammlung und Museum für Byzantinische Kunst, Staatliche Museen zu Berlin, im Bode-Museum. Von 1997 bis 2007 war er Kurator an The Cloisters, der Abteilung für mittelalterliche Kunst des Metropolitan Museum, New York. Ein Schwerpunkt seiner derzeitigen Tätigkeit ist die Stärkung der Vermittlungsarbeit in Museen.

Raus aus der Kultur-Bubble

Drei Thesen für eine überfällige Annäherung an Outreach im Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Ivana Scharf

„Bubble“ nennt sich das Phänomen, das auftritt, wenn man sich in den sozialen Medien in homogenen Gruppen aufhält: Es entsteht eine Filterblase, in der man nur noch Informationen sieht, die dem eigenen Weltbild, den persönlichen Anschauungen und Vorlieben entsprechen. Was Pariser (2012) für die virtuellen Netzwerke beschrieben hat, ist in klassischen Kulturinstitutionen eigentlich schon immer so. Diese lassen sich als um sich selbst kreisende und in sich geschlossene Räume beschreiben, in denen sich überwiegend sozial und ökonomisch besser gestellte Akademiker*innen begegnen. Die Besucher sind älter als der Bevölkerungsdurchschnitt und vorwiegend weiblich.

Viele Häuser haben sich auf den Weg gemacht und stellen fest, dass die Ansprache von Menschen außerhalb der Bubble keine leichte Aufgabe ist. Teilweise besteht große Unwissenheit darüber, wie man die Membran durchlässig machen kann. Einrichtungen, die flexibel programmieren können, haben es leichter. So beispielsweise die Theater, in denen aktuelle gesellschaftliche Themen auf der Bühne verhandelt werden. Allerdings ist damit nicht sichergestellt, dass sich dadurch Besucherstrukturen ändern. Dieser Prozess der Öffnung bedeutet kontinuierliche Arbeit in allen Bereichen der Organisation wie es eindrucksvoll das Maxim Gorki Theater und die Komische Oper Berlin zeigen.

Dieser Prozess der Öffnung bedeutet kontinuierliche Arbeit in allen Bereichen der Organisation.

Wo steht der Kulturwandelprozess in den Museen?

Die Museen drohen aus der Zeit zu fallen: So beschreibt Hanno Rauterberg den radikalen Wandel und die Legitimationskrise der Institutionen in der Digitalmoderne (vgl. Rauterberg 2018: 49). „Wer allerdings verhindern will, einzelne Werke zum Objekt des Machtkampfs zu degradieren, muss seine emanzipatorischen Ansprüche tatsächlich dort anmelden, wo die eigentliche Macht sitzt: in den Gremien der Institution.“ (ebd. 67) Die Aushandlungsprozesse finden verstärkt außerhalb des Museums in kaum kontrollierbaren Kommunikationsräumen statt. Das räumlich verteilte oder – wie Maletzke (1963) sagt – „disperse“ Publikum hat sich seit den sozialen Medien radikal verändert. Waren zu Zeiten der unidirektionalen Medien Zeitung, Fernsehen und Radio die Rezipienten kommunikativ voneinander getrennt, haben sie heute die Möglichkeit sich jederzeit – auch anonym – zu Interessensgruppen zu verbinden und sich Gehör zu verschaffen. Wie für alle gesellschaftsrelevanten Institutionen gilt es auch für die Museen, Aushandlungsprozesse neu zu gestalten – intern wie extern. Hier setzt Outreach an.

Wie für alle gesellschaftsrelevanten Institutionen gilt es auch für die Museen, Aushandlungsprozesse neu zu gestalten – intern wie extern.

„Outreach ist ein systematischer Prozess, bei dem die Kulturinstitution strategische Maßnahmen abteilungsübergreifend plant, durchführt und evaluiert, um Gesellschaftsgruppen einzubeziehen, die das Kulturangebot aus unterschiedlichen Gründen nicht eigeninitiativ wahrnehmen. Dieser Prozess bewirkt eine Veränderung in der Haltung der Institution, der Diversität des Personals, ihrer Programmgestaltung und Kommunikation. Ziel ist eine diversere, die Gesellschaft widerspiegelnde Besucherschaft.“ (Scharf/Wunderlich/Heisig 2018: 13) Die Tätigkeit von Outreach-Managern und -Kuratoren hat wenig mit der klassischen Vermittlungsarbeit zu tun. Es geht nicht nur darum, etwas außerhalb des Museums anzubieten oder einfach neue Zielgruppen zu erschließen. Outreach wird besonders in gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umbruchsituationen bedeutsam. Historisch lässt sich das im Gefolge der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung in den 1960er Jahren, oder im sozioökonomischen Wandel im Großbritannien der 1990er Jahre beobachten (vgl. Scharf/Wunderlich/

Heisig 2018: 50 ff.) Heute verändert sich die Gesellschaft durch Digitalisierung, Globalisierung und Migration. Während Outreach früher eine Reaktion auf gesetzliche und regulative Anstöße war, kann es heute proaktiv zur gesellschaftspolitischen Legitimierung eingesetzt werden. Outreach wird dann als offener Innovationsprozess verstanden und professionell als strategisches Diversity-Instrument eingesetzt. Weshalb Outreach auch im deutschsprachigen Raum weiter an Relevanz gewinnen wird, verdeutliche ich anhand folgender Thesen.

#1 Museen werden sich an ihrer Diversität messen lassen

Einigen Häusern wird es große Anstrengungen bereiten, ein diverseres Publikum zu begeistern. Es gibt immer mehr Kulturangebote bei zurückgehendem Interesse. Denn zahlenmäßig vergrößert sich die Besucherschaft nicht. Nachfolgende Generationen werden mit anderen Erwartungen und Kulturtechniken groß. Schulen bereiten nur wenigen Schüler*innen den Zugang zu Kunst und Kultur. Die Zugewanderten sind mit ihren Interessen überhaupt nicht angesprochen.

Die Institutionen denen es besser gelingt die Diversität in der Gesellschaft widerzuspiegeln werden eine höhere Relevanz haben.

Kulturinstitutionen sollten Diversität ernst nehmen und die eigene Haltung reflektieren. Dies geht über Fragen der Inklusion und Integration hinaus. Die PANIC! Studie aus Großbritannien (Brook/O'Brien/Taylor 2018) zeigt, dass Menschen mit „Working Class“ Hintergrund sowohl in der Besucherschaft als auch im Personal stark unterrepräsentiert sind. Sie werden von den Beschäftigten der Kreativbranche nicht angesprochen, die vielmehr ihre eigenen, sehr spezifischen Geschmacksmuster reproduzieren. Die Besucherschaft ist folglich ein Spiegelbild der Mitarbeiter*innen im Kulturbetrieb, beide zusammen bilden eine „Kultur-Bubble“. Die Institutionen denen es besser gelingt die Diversität in der Gesellschaft widerzuspiegeln werden eine höhere Relevanz haben.

#2 Museen schaffen mehr Relevanz durch Begegnung

Kulturinstitutionen im Wandel definieren ihre gesellschaftliche Rolle neu, indem sie mit einer konsequenten Outreach-Strategie gewohnte Denk- und Handlungsmuster verlernen und in einem offenen Innovationsprozess direkte Begegnungen mit neuen Bevölkerungsgruppen schaffen. „Open Museum“ lautet der Name der Outreach-Abteilung der neun Glasgower Museen, die seit über 25 Jahren die Verbindung zur Stadtbevölkerung herstellt. Sie unterstützt die Philosophie der Museen, dass die Sammlungen den Menschen in Glasgow gehören: Sammlungsobjekte werden lokalen Gruppen zur Verfügung gestellt, die gemeinsam mit den Outreach-Mitarbeiter*innen Ausstellungen gestalten, die auch in Krankenhäusern, Bibliotheken oder Einkaufszentren zu sehen sind (vgl. Erickson 2015).

Neue Arbeitsweisen, die wechselseitige Begegnungen ermöglichen, sind zu etablieren.

Begegnung darf dabei keine Einbahnstraße bleiben. Noch wirkt Outreach zu wenig in die Museumspraxis hinein. Neue Arbeitsweisen, die wechselseitige Begegnungen ermöglichen, sind zu etablieren. Damit die Stimmen aus der Bevölkerung tatsächlich Eingang ins Museum finden, wurde in Glasgow ein Forum eingerichtet, in dem Bevölkerung, Outreach-Mitarbeiter*innen und Kurator*innen untereinander, mit der Sammlung und zu aktuellen Fragestellungen in Kontakt treten (ebd.).

#3 Co-Kreation wird ein wichtiger Bestandteil der Museumsarbeit

Es ist nicht neu, dass Museen partizipativ sammeln oder Besucher*innen in Ausstellungsplanungen einbeziehen. Co-Kreation ist jedoch ein partizipatorischer Prozess, der bereits in der Phase der Konzeption beginnt. Die besondere Herausforderung ist dabei die Einbeziehung der Nichtbesucher. Das Historische Museum Frankfurt sucht daher Wege, um die Interessen und Bedürfnisse der Frankfurter Bürger, die bislang nicht präsent sind, kennenzulernen. Das Museum macht sich im Rahmen des Stadtlabors mit seinen Forschungsfragen auf den Weg und sammelt in

wenig repräsentierten Stadtteilen Geschichten, Bilder, Töne und Exponate der Frankfurter Bürger. Einerseits mündet dies in Ausstellungen vor Ort, andererseits wird das, was als Suchbewegung außerhalb begonnen hat, schrittweise in die interne Museumsarbeit integriert (Scharf/Wunderlich/Heisig 2018: 68 ff.). Direktor Jan Gerchow hat sich auf den offenen Prozess eingelassen: „Das ist ein gewagtes Experiment für eine so träge Einrichtung wie ein Museum. Aber auch Museen müssen sich bewegen, wollen sie im 21. Jahrhundert noch ihr Publikum anziehen und Relevanz behalten“ (Gesser/Mucha 2015: 5).

Digital-Outreach am Rijksmuseum ermöglicht die kreative Aneignung und Nutzung durch Remixen und Neukontextualisieren (Scharf/Heisig/Wunderlich 2018: 95), geht also ganz bewusst auf aktuelle Kulturtechniken ein. Die Sammlungsstücke werden in hochau aufgelösten Dateiformaten kostenlos zur Verfügung gestellt und man darf die Bilder nach Belieben bearbeiten und weiterverwenden. Potentielle Nutzer*innen wurden bereits in die Entwicklung des benutzerfreundlichen Onlineangebots einbezogen. Was heute selbstverständlich erscheint, wird im Museumsumfeld kontrovers aufgenommen: Kritikpunkte betreffen den Umgang mit Originalen wie auch die vermeintliche Unbrauchbarkeit der Bilddatenbank für die wissenschaftliche Forschung. Das Publikum nimmt das Angebot dankend an, was am Zuwachs der Benutzerkonten ablesbar ist: Jede*r kann ihr/sein eigenes „Rijksstudio“ anlegen.

Es setzt jedoch eine grundlegende, mitunter auch schmerzliche Veränderung der Organisation voraus, die mit Reflexion und Aushandlungen einhergeht.

Die Outreach-Strategie hängt von den jeweiligen Ausgangsbedingungen des Museums ab. Wie Community-Outreach, Digital-Outreach und andere Formen kombiniert und organisiert werden, hängt vom Vernetzungspotential der Mitarbeitenden in ein nicht akademisches Umfeld ab, das aktiv auszubauen ist. Sie schaffen stimmige mobile Formate und virtuelle Angebote wie co-kreative Produktionen, Pop-ups, Flashmobs, Satellitenmuseen, online Tools oder digitales Storytelling.

Outreach funktioniert in jedem Museum. Es setzt jedoch eine grundlegende, mitunter auch schmerzliche Veränderung der Organisation

voraus, die mit Reflexion und Aushandlungen einhergeht. Es geht nicht darum, den wissenschaftlichen Anspruch aufzugeben, sondern die Wissenschaftlichkeit zugänglich zu machen. Die Ausstellung muss bereits in der Konzeption vielen Perspektiven geöffnet werden. Dadurch halten neue Themen, Aspekte, Sichtweisen und vor allem eine andere Sprache und Visualisierung Einzug ins Museum. Es entsteht eine selbstverständliche sozialräumliche Vernetzung und Nähe zu verschiedenen Lebenswelten. Die Filterblase wird durchlässig.

LITERATUR

Brook, Orrian; O'Brien, David; Taylor, Mark (2018): *Panic! Social Class, Taste and Inequalities in the Creative Industries*, [online]: <http://createlondon.org/wp-content/uploads/2018/04/Panic-Social-Class-Taste-and-Inequalities-in-the-Creative-Industries1.pdf> [14.06.2018]

Gesser, Susanne; Mucha, Franziska (Hrsg.) (2015): *Frankfurt-Modell Sommertour 2015. Projektdokumentation historisches museum frankfurt*, [online] https://historisches-museum-frankfurt.de/sites/default/files/sites/default/files/uploads/broschuere_sommertour_2015.pdf [21.04.2017]

Maletzke, Gerhard (1963): *Psychologie der Massen Kommunikation. Theorie und Systematik*: Hamburg, Verlag Hans-Bredow-Institut

Pariser, Eli (2012): *The Filter Bubble: What The Internet Is Hiding From You*: London, Penguin Books

Rachel Erickson (2015): *The open Museum in Glasgow, Scotland*, [online]: <https://includemuseum.com/2015/11/16/open-museum-glasgow-scotland/> [14.06.2018]

Rautenberg, Hanno (2018): *Wie frei ist die Kunst? Der neue Kulturkampf und die Krise des Liberalismus*: Berlin, Suhrkamp Verlag.

Scharf, Ivana; Wunderlich, Dagmar; Heisig, Julia (2018): *Museen und Outreach. Outreach als strategisches Diversity-Instrument*: Münster, Waxmann Verlag



Ivana Scharf leitet seit 2015 bei MUTIK die bundesweiten Netzwerkprojekte im Bereich kultureller Bildung. 2010 gründete sie das atelier für gesellschaftsgestaltung, ist Initiatorin zahlreicher Outreach Initiativen, etablierte im Jüdischen Museum Berlin die erste Outreach Abteilung in einem deutschen Museum und brachte den Outreach Begriff in die deutsche Museumslandschaft. Mehr unter: www.mutik.org; www.gesellschaftsgestalter.org, www.museum-outreach.de

An der Zürcher Hochschule der Künste gibt es ein Weiterbildungsangebot, das sich ganz der Kreativität und dem Querdenken widmet. Wir unterhalten uns mit den Leiter, Prof. Paolo Bianchi, darüber, ob man mal so eben querdenken kann und wie Kreativität entsteht.

Irritierende Umwege gehen

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Bianchi, was genau meint Querdenken? Es scheint ja durchaus ein inflationäres Modewort geworden zu sein ...

Skeptiker behaupten, es gäbe keine feste Definition für den Begriff, daher handle es sich nur um ein luftiges Modewort. Das Gegenteil ist der Fall: Der Brite Edward de Bono entwickelte 1967 die Denkmethode des „lateral thinking“, was soviel wie Querdenken oder Um-die-Ecke-Denken bedeutet. Die Überzeugung dahinter lautet, dass sich aus ver-rückten Vorschlägen die besten Ideen entwickeln lassen. De Bono erklärt: „Man gräbt kein zweites Loch, wenn man ein bereits vorhandenes vertieft. Das laterale Denken wird angewendet, um woanders ein Loch zu graben.“ Querdenker sind Menschen, die sich nicht in Schubladen stecken lassen. Wer querdenkt, braucht das Ausschweifende, das krumm Geratene, meidet die zielstrebige Gradlinigkeit und lässt sich über irritierende Umwege führen. Das Querdenken ist ein Akt und keine Sache. Es aktiviert vernachlässigte Ressourcen zu einer Gestaltungskraft, umgeht Gewohnheiten, um frei zu sein für neue Blicke und Erfahrungen. Jedes unvorhergesehene Erlebnis schließt einen neuen Erfahrungsraum in uns auf. Die Routinen der inneren und äußeren Abläufe geraten in den Prozess einer Transformation, in dem etablierte Verhaltensweisen durch Subversion erschüttert werden. So entstehen Momente der Offenheit für Abweichungen, für Ungeplantes und bislang Unverfügbares, genährt aus den Quellen unbewusster Kräfte.

Freifließende Zustände bevorzugen

...und inwieweit unterscheidet bzw. verbindet sich das Querdenken von dem Begriff der Kreativität?

„Kreativität“ ist ein Synonym für Querdenken, auch divergentes Denken genannt, das qualifiziert ist, fortwährend schematische Konstellationen von Erfahrung zu durchbrechen. „Kreativ“ ist ein Bewusstsein, das ständig in Bewegung ist, immer wieder Fragen stellt, dort Probleme aufspürt, wo andere sich mit scheinbar klaren Antworten zufriedenstellen lassen. Es bevorzugt ungeschützte und freifließende Zustände, wo ein konventionelles Denken eine bedrohliche Gefahr wittert. Es befähigt zu selbständigen und von äußeren Einflüssen unabhängigen Urteilen. Eine Erziehung zur Kreativität respektive zum Querdenken ist möglich. Hierbei unterstützt ein kritisches und schöpferisches Denken den Fortbestand unserer Welt, obwohl es gerade immer wieder jene „kreativen“ Erkenntnisse und „ver-rückten“ Erfindungen waren und sind, welche die Menschheit an die Grenzen der Wahrscheinlichkeit ihrer Selbstausslöschung gebracht haben oder bringen.

Für Diversity sorgen

Ist Querdenken der Schlüssel für Innovationen? Oder noch viel mehr?

Ja, Querdenken ist Schlüssel und Basis für Forschung und Innovation, mehr noch, ein Muss für jeden kreativen Prozess. Querdenken sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit darstellen, denn es geht nämlich ganz einfach darum, selbst zu denken. Wer das Querdenken als bewusstes Brechen mit Konventionen betrachtet, kann es durchaus auch als Selbstzweck betreiben. Unternehmen und Organisationen brauchen unbedingt Querdenker, am besten in einer begrenzten Zahl, um ein Chaos zu vermeiden, das, paradox formuliert, zugleich jedoch auch erwünscht sein sollte, um vom Fleck zu kommen, also vorwärts und aufwärts. Die meisten Unternehmen können mit Querdenkern nichts anfangen. Daher geht es nicht so sehr um den Querdenker als Person, sondern um das Querdenken als eine zu pflegende Unternehmenskultur. Das Querdenken erhöht die Innovation von Produkten wie auch von Prozessen. Es darf nicht darum gehen, bloß ein kreatives Arbeitgeberimage vorzugaukeln. Sondern es sollte vorrangig darum gehen, für Diversity zu sorgen und Probleme aus möglichst vielen Winkeln betrachten zu können. Das entspricht dem Wirken des evolutionären Prinzips in der Natur: Es überleben nicht die Stärksten, sondern die Kreativsten, was an der Diversität der Arten und Individuen ablesbar wird. Der Bedarf für Querdenker wird steigen, denn sie bringen frischen Wind in die meisten Abteilungen und stoßen Entwicklungen an. Abgesehen von Firmen wie Google und Apple, die von Innovationen leben und ausdrücklich nach Querdenkern suchen, entscheidet in den meisten Fällen immer noch der Zufall, ob eine querdenkende Person in ein Unternehmen kommt – und ob sie sich dort entfalten kann.

Für Eigensinn kämpfen

Manch einem ist es ein Graus, die Einladung zu einem „Brainstroming“ und die Aufforderung zum „Querdenken“ im wöchentlichen jour fixe. Geht es denn „mal ebenso“ – das Querdenken?

Wer Kreativität und Querdenken als verbindliche Norm verordnet, im saloppen Jargon von Heilsbringern die Mitarbeitende dazu auffordert, mutig vom Mainstream abzuweichen und mit verstaubten Konventionen zu brechen, um stattdessen ein profitables Andersdenken zu praktizieren, wird in der Tat scheitern. In einer von Effizienzdenken und Funktionalität geprägten Arbeitswelt hat sich hier eine Norm zu einem Standard erhoben, der sich auch als Konformismus zur Abweichung beschreiben ließe. Hierin besteht die Gefahr, dass derart strapazierte Effizienz auf Dauer ineffizient wird, was dazu führt, dass damit die Wirkung des Querdenkens verpufft. Wer Kreativität bloß als Möglichkeit zur Steigerung des Bruttosozialprodukts betrachtet, erlebt früher oder später Schiffbruch. Gegenstrategie ist wohl, einer unaufhörlichen Anstiftung zum Quer-Feldein-Denken verpflichtet zu bleiben, für einen Eigensinn zu kämpfen.

Selbstverwirklichung erfahren

Kann jede Person das Querdenken lernen?

Kreativität alias Querdenken ist etwas, das jede Person besitzt – ein anthropologisches Vermögen. Wir sind offenbar von Natur aus kreativ. Nicht nur Genies, Künstler und Wissenschaftler, nein, jedes Kind, jeder erwachsene Mensch, jede Alltagssituation vermag Kreativität zu generieren, wenn das Zusammenspiel von Anlagepotenzial und Umwelt dem zuträglich sein kann. Mehr noch: Das Querdenken kann man durch methodische Anleitung und Übungen steigern – es ist eine erlernbare Kompetenz. Ein angewandtes Querdenken hat zum Ziel, das produktive und kreative Potenzial einer Person zu seiner Umsetzung zu bringen. Die Menschen werden bestärkt darin, sich an ihre Ressourcen heranzuführen zu lassen und in diesem Prozess Kreativitätstechniken zu erwerben. Es geht um die Befähigung zu einer empathischen Haltung wie auch zu einer authentischen Position gegenüber anderen und sich selbst. Es geht um die Ausgestaltung eigener Lebenswege und Lebensräume, um das substantielle Erfahren von Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. Ein angewandtes Querdenken setzt Neugierde und Begeisterungsfähigkeit voraus, so auch die Freude am Zulassen und Erleben des Widerspruches, damit sich ein entscheidender Perspektivenwechsel einstellen kann.

Anregende Möglichkeitsräume schaffen

Welche Voraussetzungen braucht Querdenken und Kreativität – sowohl beim Menschen selbst als auch in den Institutionen, in denen Menschen arbeiten?

Ein querdenkender Mensch negiert den kodifizierten Kanon, rückt Dinge wie Begriffe zurecht, ohne dass sich ihm konformistische Auffassungen in den Weg stellen könnten. Die mitzubringende Schlüsselkompetenz dafür ist eine offene, neugierige und forschende Haltung gegenüber Mitmenschen und der Umwelt, damit dank der Anwendung und Einübung von Kreativitätstools eine Persönlichkeitsentwicklung ermöglicht werden kann. Auf diese Weise kreative Leistungen zu erbringen, ist nicht nur vorteilhaft, sondern sogar lebensnotwendig, wenn man mit unbekannten Problemstellungen konfrontiert wird und nach wirksamen Handlungsstrategien sucht. Innovationen sind nur dann möglich, wenn Phantasien zugelassen und auch utopische Ziele gesetzt werden sowie ein Scheitern in Kauf genommen wird. Die methodische Förderung der Kreativität stärkt die positive Grundhaltung des Individuums zur Gesellschaft und zur eigenen Zukunftsgestaltung. Die Gestaltung von anregenden Arbeitsatmosphären ist von individuellen Lebensperspektiven abhängig, ob jemand eine Situation nun als produktives Chaos oder als Möglichkeitsraum für Entdeckungen und Begegnungen betrachtet. Für die Suche nach anregenden Kontexten empfiehlt es sich, möglichst viele verschiedene Orte und Situationen spielerisch-experimentell auszuprobieren, bis die Lust an der Erkenntnis geweckt wird. Die Transformation von unpersönlichen Lern- und Seminarräumen in inspirierende Kreativlabore kann durch Aneignung erfolgen, wie neue Farben, anderes Licht, Möblierung, Arbeitsmaterial und weitere szenografische Eingriffe. Es gibt keine Rezeptur für die Ausgestaltung eines geeigneten Kreativraum, man sollte selbst spüren, ob nun ein Frei- und Möglichkeitsraum für kreative Prozesse und für die Entfaltung von Energie, Lust und Schaffenskraft geschaffen werden konnte.

Kreativität als Gegensatztoleranz erkennen

Und muss es nicht auch durchaus den vermeintlichen „Gegenpol“ geben, also jene, die die kreativen Gedanken einfangen, vielleicht auch wieder in die „tradierten“, konventionellen Bahnen lenken bzw. damit verbinden?

Hier ist es wertvoll, auf die Unterscheidung zwischen konvergentem und divergentem Denken hinzuweisen. Der Intelligenzforscher Joy P. Guilford hat 1950 in einer vielzitierten Rede vor der American Psychological Association, welche eine Bewegung von Kreativitätsforschung in Gang setzte, davon gesprochen, dass sich im divergenten Denken die offensichtlichsten Anzei-

chen von Kreativität finden. Damit wandte er sich nicht zuletzt gegen die für konvergentes Denken charakteristische Annahme, dass es nur eine einzige korrekte Lösung für ein Problem gäbe. Ihre Frage zielt auf einen entscheidenden Punkt: Linkshirn und Rechtshirn lassen sich in der Tat nicht schematisch trennen, sodass jemand entweder nur konvergent, logisch, rational und objektiv denkt oder jemand nur divergent, intuitiv, holistisch und subjektiv. Im kreativen Prozess sind sowohl divergentes als auch konvergentes Denken unabdingbar. Die Beziehung zwischen konvergentem und divergentem Denken sollte eher als Kontinuum denn als Dichotomie verstanden werden. Wichtig ist zu erkennen, dass divergentes Denken eine grundlegende Voraussetzung für die Umsetzung von Intelligenzressourcen bildet. Der erwähnte Begriff „Gegenpol“ ist ein Schlüsselwort, denn Kreativität ist stets eine Gegensatztoleranz. In den letzten Jahrzehnten ist es der Kreativitätsforschung gelungen, das zentrale Charakteristikum zu bestimmen, mit dem sich kreative Menschen beschreiben lassen: Es handelt sich um die Kompetenz, den Balanceakt zwischen zwei gegensätzlichen Eigenschaften so zu meistern, dass es zu einer paradoxalen Verbindung kommt. Die Kreativität, unsere Schöpferkraft, ist im Grunde genommen kein Mysterium mehr. Ihr Rätsel scheint gelöst. Die Kreativität bezieht ihre Kraft aus der Spannung von jeweils zwei Momenten, die zwar einander ausschließen, jedoch wieder miteinander verbunden sind – ja, einander gerade voraussetzen. Eine Spannung übrigens, die sich im rhythmischen Wechselspiel wieder entspannt. So gesehen lässt nicht nur die ungestörte Harmonie den Menschen wachsen und die Gemeinschaft sich entfalten, sondern ebenso das Streben von zwei (oder mehreren) Polen zu einer Mitte hin. Mit anderen Worten: Wir sind zur Kreativität geboren, um unsere Mitte zu finden.

Die Kraft des Staunens erleben

Wie kam es zu Ihrem Studienangebot und wie muss man sich das vorstellen? Was kann man hier lernen?

Der Studiengang „CAS Creationship – Angewandtes Querdenken und Kreatives Coaching“ an der Zürcher Hochschule der Künste ist aus der wachsenden Bedeutung der Kreativwirtschaft heraus entstanden. Er dient der Persönlichkeitsentwicklung und der innovativen Projektarbeit. Querdenken wird hier als phantasiefördernde Methode der Weltaneignung verstanden, als Basis für spielerisch-experimentelle Versuche und als Kraft für die Herausbildung einer eigenständigen denkschöpferischen Haltung. Vor einigen Tagen hat mich das Schreiben einer ehemaligen Studentin erreicht, die darin bemerkt, dass Creationship nicht einfach eine Methode, sondern eine „Bildung“ im

humanistischen Sinne sei, die Frau/Mann nicht mehr los werde. Man muss sich die neumonatische Weiterbildung als explorativ-experimentelle Entdeckungsreise vorstellen, die einem ästhetisch forschenden Vorgehen entspricht. Die Learning Community bildet gewissermaßen eine Karawane, die den Weg zum Ziel macht. Karawanen dienen meistens dazu, Güter und Lasten von A nach B zu transportieren. Es gibt natürlich auch Expeditions-Karawanen, die in unbekannte Gebiete vordringen und Neues entdecken wollen. Unsere Karawane ist eine Mischung aus Handels- und Bildungsreise: Wir wollen Neues und Ungeahntes in der Welt, im Umgang mit uns selbst und mit anderen entdecken. Und wir wollen auch etwas Handfestes mitnehmen, das wir als Creationship-Toolbox für uns selbst gebrauchen können. Auf unserer Reise können wir ins Staunen geraten. Das Staunen kann uns dabei freimachen für neue Bildungserfahrungen. Es geht darum zu erleben, dass wir im Staunen neuartige Erkenntnisse von der Welt gewinnen, uns selbst oder unsere Psyche anders kennen lernen und den anderen anders als zuvor begegnen. Die Teilnehmenden können im CAS Creationship lernen, dass es in dieser „Schule des Staunens“ wünschenswert wäre, wenn Erwachsene an die Ursprünglichkeit kindlichen Fragens und Staunens anknüpfen, etwas von deren authentischer Genialität, Naivität, Offenheit, Phantasie und Begeisterungsfähigkeit in sich zuließen. Die bewusstseinsverwandelnde Kraft des

Anzeige



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

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE

Staunens würde damit einsetzen, dass wir uns wundern, dass wir staunen. Sie würden die Erfahrung eines staunenden Ergriffenwerdens machen. Der Mensch kann nur gebildet werden „durch eine Begegnung, die ihn ergreift, der er sich hingibt und die ihn dann zum Greifen und Begreifen bewegt“, wie der Physiker und Pädagoge Martin Wagenschein treffend schreibt.

Ästhetische Forschung performen

Welche Lehrmethoden sind dabei die Bausteine? Wie wecken Sie das Querdenker-Potenzial?

Das Betriebssystem für den Studiengang CAS Creationship liefert die ästhetische Forschung. Jede/r muss sein Projekt – ganz am Anfang – mit einem persönlichen Sinn versehen statt bloß einer verordneten Aufgabenstellung zu folgen. Ästhetisches Forschen beschreibt im Grunde eine Schlüsselkompetenz von kreativem Sein und Tun: Wir begeben uns auf den Weg, ohne ein bereits vorhersehbares Ergebnis erhalten oder erwarten zu wollen. Es ist ein Weg mit Unwegsamkeiten und einem ungewissen Ausgang. Wir folgen zwar bestimmten Zielvorstellungen, verlassen sie jedoch wieder – greifen andere auf, folgen ihnen, verwerfen sie usw. Der Prozess ist performativ. Kern ästhetischer Forschung ist die Synergie (das Zusammenwirken, Vernetzen, Verknüpfen) von Kunst- und Kreativstrategien mit Alltagserfahrungen und wissenschaftlichen Methoden, um dies alles in einer Selbsterfahrung zu integrieren. Kunst–Alltagserfahrung–Wissenschaft bilden zusammen das große Reservoir für die Realisation der eigenen Projektarbeit. Die Vorstellung eines ästhetisch forschenden Staunens begleitet die Entfaltung des eigenen Querdenker-Potenzials. Anlass des Staunens kann dabei alles sein – eine Frage, ein Gedanke, eine Befindlichkeit; ein Gegenstand, eine Pflanze, ein Tier; ein Phänomen, ein Werk, eine fiktive oder authentische Person, eine Gegebenheit oder Situation; ein literarisches Thema, ein Begriff, ein Sprichwort und anders mehr. Es gibt insgesamt sechs variable Bausteine, die sich wie an einer Wirbelsäule entlang schlängeln: (1) der Blick der Psychologie führt uns zur Frage „Was macht Menschen kreativ?“, (2) mittels Selbstdarstellungskunst erfolgt der Appell „Perform your project!“, (3) ausgehend von der Philosophie prüfen wir die Erkenntnis „Paradoxie ist der Königsweg zur Kreativität“. Hinzu kommt es, dass wir im (4) Kreativen Coaching einen positiven Flow zu erzeugen versuchen, dass wir in der (5) Beschäftigung mit der Kreativwirtschaft disruptive Innovationen studieren und dass wir etwa durch (6) Kritisches Denken uns ein Urteil bilden, eine Haltung entwickeln und zu authentischer Kommunikation finden. Im CAS Creationship wird Projektmanagement neu interpretiert, denn wir sind überzeugt, dass durch Projekte Kristallisations-

punkte und Intensitätszonen entstehen. Das bedeutet, das Projekt aus der Wortherkunft des Projizierens heraus zu verstehen: als ein Projektil, als das Auswerfen eines Netzes, als eine Projektion wie im Kino. Wir verstehen das Projektmachen als etwas Ereignishaftes, dem ein innovativer, außerplanmäßiger, azyklischer oder experimenteller Charakter innewohnt. Den Projektmachern von morgen bringen wir die nötigen Schlüsselkompetenzen bei, um dynamisch, agil und vernetzt agieren zu können. Das setzt ein Offensein für Inspiration voraus und eine Lust an der Entfaltung der eigenen Potenziale.



Paolo Bianchi ist Kurator, Kulturpublizist und Kreativitätsforscher, Dozent an der Zürcher Hochschule der Künste ZHDK, lebt in der Nähe von Zürich, lehrt, forscht und publiziert zur Geschichte und Kritik des Kreativitätsbegriffs, zu existenziellen Fragen im Kontext von Kunst und Lebenskunst, zur Ästhetik des Kuratierens sowie zur ästhetischen Forschung. Mehr Informationen: www.zhdk.ch/cas-creationship

Ob nun Out of the Box, über den Tellerrand blicken, aus dem Elfenbeinturm heraustreten – Bilder für eine Öffnung von Kultureinrichtungen gibt es viele. Wir unterhalten uns darüber mit dem neuen Direktor des Museum Folkwang in Essen, Peter Gorschlüter, für den ein wichtiger Baustein seiner zukünftigen Museumsarbeit das In-die-Stadt-hinein-gehen ist.

Zuhören und die Menschen verstehen

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Lieber Herr Gorschlüter, „in die Stadt hinein zu gehen“ ist eines der erklärten Ziele für Ihre Arbeit, was genau meint das?

Ich bin der festen Überzeugung, dass wir als Museum oder Kultureinrichtung nicht mehr erwarten können, dass die Menschen selbstverständlich zu uns kommen. Wir müssen ein spür- und sichtbares Stück auf sie zu gehen. Das betrifft natürlich alle Aspekte der Kommunikation und vor allem auch die Vermittlungsangebote. Es meint aber auch, mit der Kunst selbst auf die Menschen außerhalb unserer Mauern zuzugehen.

Warum denken Sie, ist das für Museen heute unumgänglich – die Institution, Wirkstätte, zu verlassen? Muss das dann immer eine „wandernde“, temporäre Ausstellung an anderen Orten sein?

Ein Hinausgehen, das ich meine, muss weit mehr sein als eine Ausstellung in einem externen Raum, und das kann ganz verschiedene Formate annehmen. Das können Gespräche oder Workshops sein; es können temporäre, künstlerische Interventionen im Stadtraum sein; das kann sich auch zu einer dauerhaften Repräsentanz des Museum Folkwang an einem anderen Ort entwickeln, etwa dort, wo wir Menschen besonders schwer erreichen.

Wird das ein Angebot sein, das sich auf die Inhalte der Ausstellung im Museum bezieht, oder sollen es individuell entwickelte Programme sein?

Es müssen ganz speziell entwickelte Angebote sein. Es kann nicht darum gehen, mit unserem bestehenden Programm den Stadtraum zu kolonialisieren. Das wäre sicher ein falscher Weg und wird keinen Erfolg haben. Bevor man Ansätze entwickelt, ist der wichtigste Schritt erst einmal zuzuhören, zu versuchen das Gegenüber zu verstehen und nicht als „Bildungsobjekt“ anzunehmen, dem etwas beizubringen ist. Wir müssen spezifische Angebote schaffen, die an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden.

Wie versuchen Sie aktuell, diesen Bedürfnissen näher zu kommen?

Mein Ziel ist es ein Programm zu entwickeln, das sich eben aus diesen Bedürfnissen heraus entwickelt und nicht den BesucherInnen übergestülpt wird. So etwas braucht vor allem Dialog und Zeit. Und dabei erfinden wir am Museum Folkwang die Welt nicht neu. In Essen und dem Ruhrgebiet gibt es ein dichtes Netz an Institutionen, Initiativen, Gruppen, Einzelpersonen, die bereits wunderbare Arbeit leisten. Es existiert ein enorm breites Spektrum an Erfahrungen, ob nun bei den Kulturdezernaten bis hin zu den Abteilungen für Stadtentwicklung oder in anderen Kultureinrichtungen wie der Philharmonie oder PACT Zollverein usw. Der erste Schritt für mich ist es, mit unserem Team zusammen auf diese Menschen zuzugehen, ins Gespräch zu kommen und zu signalisieren, dass wir eine hohe Bereitschaft haben, uns noch mehr zu öffnen und dafür nachhaltig Kooperationen einzugehen. Und bisher wurden wir mit unserem Anliegen sehr willkommen geheißen.

Wird das nach der Findungsphase dann auch Teil einer Gesamtstrategie für das Museum Folkwang selbst?

Aktuell ist es wichtig, dass wir Freiräume schaffen, um an so vielen Ansätze wie möglich arbeiten zu können. Es gibt im Museum Folkwang bereits eine gute Grundlage, für die in den letzten Jahren viel getan wurde. Wir



Fotos: Museum Folkwang, Giorgio Pastore



Museum Folkwang Essen (links) und Blick in das Foyer (rechts).

haben nun einen Zeitplan von nicht mal vier Jahren, um daran intensiv weiter zu arbeiten. In dieser Zeit sollte man nichts in Stein meißeln, denn dann nimmt man sich eben diese Freiräume, in denen man Experimente wagen darf. Zum 100-jährigen Bestehen des Museum Folkwang aber soll es ein umfangreiches und erprobtes Programm geben. Das haben wir uns als Ziel gesetzt.

Welche Voraussetzungen muss es dafür geben bzw. müssen Sie schaffen?

Vor allem benötige ich mehr Ressourcen. Grundsätzlich sind wir an deutschen Kultureinrichtungen in Bereichen wie Vermittlung eher schlecht aufgestellt, das ist aber bekannt. Wir sind ein städtisches Haus und agieren in stellenweise unflexiblen Strukturen. Hier werde ich mit der Politik sicher intensivere Gespräche führen müssen. Parallel dazu werden wir, wie andere auch, prüfen, welche zusätzlichen Fördermittel für die Ideen, Projekte, Programme möglich sind. Das wird einige Zeit benötigen und nur schrittweise gehen.

Geförderte Projekte sind wichtig, aber haben bei der Nachhaltigkeit ein großes Fragezeichen. Wäre Ihnen in der letzten Konsequenz das Thema so wichtig, dass Sie auf eine wissenschaftliche Kuratorenstelle zugunsten einer Vermittlungsperson verzichten würden?

Mit dieser Frage bringen Sie mich aber auf dünnes Eis. Aber das kann ich mit Nein beantworten. Denn eigentlich soll und darf es nicht darum gehen, die Stellen einfach zu verschieben oder zu ersetzen. Die grundlegende Öffnung der Institution betrifft nicht nur eine Abteilung, das betrifft den ganzen Organismus Museum und muss diesen ideell durchdringen, auch die wissenschaftliche Ebene. Formate der Vermittlung und Interaktion sollen der Ausstellung gleichwertig entwickelt werden. Wenn dieser Gedanke vorherrscht, dann müssen auch keine Stellen in Konkurrenz stehen. Daher möchte ich von dieser Trennung „Ausstellung vs. Begleitprogramm“ wegkommen. Beides sollte sich im besten Sinne vernetzen und befruchten.



Fotos: Museum Folkwang, links: Nina Gschlößl, rechts: Frank Vinken



Stadtraumerkundung im Schülerprojekt „Schön für mich“ (links). Performance-Workshop für Jugendliche (rechts).

Wenn Sie in einen intensiven Austausch mit den Menschen treten, denken Sie dabei den „Rücklauf“ der Erfahrungen in Ihre Museumsarbeit mit?

Das muss das Ziel sein. Ohne Evaluation werden wir nicht erfahren, wie wir bei den Menschen mit den Angeboten angenommen werden. Das findet ja bereits statt, muss aber in Zukunft sicher intensiviert werden. In meiner Zeit an der Tate Liverpool haben wir so etwas sehr umfangreich durchgeführt. So gab es eine Umfrage an unterschiedlichsten Orten dazu, wie sich die Menschen ihr Museum ihrer Wünsche vorstellen. Mit den Ergebnissen bin ich auf KünstlerInnen, die intensiv mit Themen wie Partizipation arbeiten, zugegangen und wir haben versucht, in einer Auseinandersetzung mit diesen Interessen und Wünschen neue Ausstellungen zu realisieren. Damit konnten wir auf eine sehr künstlerische Weise auf die Bedürfnisse der Menschen reagieren. Auch in Frankfurt am Museum für Moderne Kunst haben wir zusammen mit dem Centre Pompidou und der Tate das „Imaginäre Museum“ initiiert. Dabei ging es uns darum, was passieren würde, wenn die Kunst aus der Gesellschaft verschwinden würde. Was würden wir verlieren? Wir haben mit Hauptwerken aus den drei Sammlungen eine Ausstellung gemacht. Mit einem Open Call unter anderem bei außenstehenden Institutionen und Vereinen haben wir die Menschen gesucht, die auf eine Weise mit den Werken verbunden sind und für diese „Pate“ stehen. Die Kunstwerke sind aus den Räumen dann tatsächlich verschwunden und wurden durch diese Paten und deren Erinnerungen ersetzt. Es war ein sehr spannendes Experiment: Denn wir Museumsmenschen wissen sehr oft nicht, was die Menschen von der Kunst denken, wie sie diese rezipieren, was bei ihnen haften bleibt, welche persönlichen Bezüge sie dazu haben. Hier gab es die Möglichkeit all das zu erfahren, was die Menschen bewegt hat. Solche Formate ermöglichen einen völlig neuen Zugang zu unseren BesucherInnen.



Fotos: Museums Folkwang, links: Giorgio Pastore, rechts: Henriette Griese



Blick in die Sammlung des Museum Folkwang mit Werken von Emil Nolde, Max Pechstein, Ernst Ludwig Kirchner (links). Familientag (rechts).

Inwieweit sind „Transparenz, Internationalität und Partizipation“ dabei wichtige Antriebsmomente?

Das sind ja drei sehr große und umfangreiche Begriffe, die aktuell wirklich alle Museen bewegen. Diese gilt es nun, mit Bedeutung zu füllen. Ich denke, ich konnte bereits aufzeigen, wie ich Partizipation verstehen möchte. Ein „Spaßmuseum“ oder „Mitmachmuseum“ darf nicht das Ziel sein. Es muss Räume geben, in denen sich die Menschen wiederfinden und auch ernstgenommen wissen. Das betrifft Themen der Internationalität von Kunst ebenso wie die Transparenz bei der Museumsarbeit selbst. Aber was bei all den Diskussionen um diese großen Begriffe zu kurz kommt, ist die ebenso wenn nicht sogar wichtigere regionale Verankerung der Kultureinrichtungen. Wir müssen es schaffen international relevant zu sein, aber gleichzeitig hier in der Region an Bedeutung zu gewinnen. Und das heißt auch, dass wir von der Kunst her denken müssen: Sie bringt alle diese Aspekte wie Partizipation, Internationalität und auch Transparenz in das Museum ein.

Aber stehen Sie nicht dabei vor der Herausforderung des Facettenreichtums der Adressaten, die eben die Kunst nicht immer verstehen können? Wie wollen Sie das dort verankern?

Genau das ist die eigentliche Herausforderung. Irgendwann werden wir dahingehend Prioritäten setzen müssen. Es gibt nur sehr wenige Museen, die derart mit personellen und finanziellen Ressourcen bestückt sind, um allen Zielgruppen gerecht zu werden. Natürlich müssen wir hier für unser Haus und unsere Region spezifisch und punktuell arbeiten. Aber die Grundlage der Arbeit wird sein, für die Menschen nah- und erfahrbarer zu werden. Wir müssen zeigen, was wir tun und was uns bewegt, erst so machen wir uns für alle zugänglich.



Foto: Tanja Lamers

Peter Gorschlüter ist seit Juli 2018 Direktor des Museum Folkwang. Von 2008 bis 2010 wirkte er als Chefkurator an der Tate Liverpool und leitete dort die Abteilung Sammlung und Ausstellungen. 2010 war Gorschlüter Co-Kurator der Liverpool Biennale. Von 2010 bis 2018 war er stellvertretender Direktor am MMK Museum für Moderne Kunst Frankfurt am Main.

Gestaltung durch künstlerische Interventionen

Eine Chance für das innovationsorientierte
Kulturmanagement

Ein Beitrag von Hening Mohr

Im Kultur- und Innovationsmanagement wird seit einigen Jahren über die Innovationspotentiale künstlerischer Interventionen diskutiert. Zunehmend etablieren sich im Feld der Kunst kreative Herangehensweisen, in denen Künstler*innen in andere gesellschaftliche Handlungsfelder intervenieren, um dort an der Herstellung des Neuen mitzuwirken und dadurch transformierende Impulse für die Gestaltung der Gesellschaft bereitzustellen. Es geht in diesen Kunstformen nicht mehr in erster Linie um die Produktion in sich abgeschlossener Objekte oder Werke, sondern – im Sinne einer sozialen Plastik – von kreativen Ereignissen oder Situationen, in denen teilnehmende Rezipient*innen ihre alltäglichen Lebenszusammenhänge hinterfragen und neuartige Herangehensweisen erproben können (Mohr 2018; Mohr/Landau 2017). Die gesellschaftspolitische Bedeutung drückt sich am gesteigerten Interesse anderer Disziplinen (etwa aus Kulturorganisationen, aus der Stadtplanung oder Wirtschaft) an der gezielten Einbindung künstlerischer Prozesse in das eigene Wirkungsfeld aus. Zunehmend versuchen Akteure aus anderen Feldern die Kunst als Impulsgeber in ihre funktionalen Zusammenhänge einzubinden.

Die gesellschaftspolitische Bedeutung drückt sich am gesteigerten Interesse anderer Disziplinen an der gezielten Einbindung künstlerischer Prozesse in das eigene Wirkungsfeld aus.

Sicherlich gibt es im Kunstfeld nach wie vor enorme Diskussionen über die Autonomie und Zweckfreiheit künstlerischer Ausdrucksformen – verbunden mit einer Kritik am Ideal operativer Künstler*innen. Gleichzeitig lässt sich eine immer größere Anzahl an Kulturschaffenden finden, die selbst von einem funktionalen Kunstbegriff sprechen und ganz bewusst als Akt der Gesellschaftsgestaltung soziale Zusammenhänge beeinflussen möchten (Mohr 2016). Angesichts disruptiver gesellschaftlicher Veränderungen entsteht disziplin- und feldübergreifend ein enormer Bedarf, sich schnell an neue Umweltbedingungen anzupassen. Diese Veränderungsbedarfe werden nicht selten durch statische institutionelle Settings blockiert. Dadurch gewinnen prozessual arbeitende Künstler*innen an Relevanz, da sich diese als Expert*innen des Neuen schon immer abseits funktionaler Zusammenhänge bewegten. Künstlerisches Schaffen ist ein Idealtyp für Kreativität und damit für den offenen sowie schöpferischen Umgang mit alltäglichen Wirklichkeiten.

Seismographen für gesellschaftliche Entwicklungen

Die hier gemeinten Formen künstlerisch-kreativer Interventionen werden auch als Seismographen für gesellschaftliche Entwicklungen bezeichnet (Zobl/Lang 2012). Sie sind ein kreatives Medium der Thematisierung und Reflexion oftmals statischer, veränderungsresistenter Alltagsroutinen, um diese innerhalb künstlerischer Produktionen zur Verhandlung zu stellen und dadurch ein Umdenken zu ermöglichen. Der kommunikative Vorgang ist dabei ein wesentlicher Aspekt des Gelingens künstlerischer Prozesse, da sich erst im Austausch alternative Wissensformate ergeben können, mit denen sich existierende Konventionen aufbrechen lassen (Terkessidis 2015). Durch ihre künstlerischen Interventionen in soziale Zusammenhänge eröffnen Künstler*innen einen außeralltäglichen Möglichkeitsraum, in dem sich die Teilnehmer*innen sowie Rezipient*innen einmal ganz unvoreingenommen mit den teils festgefahrenen Mustern des Alltags beschäftigen können.

Es bedarf außeralltäglicher Denk- und Handlungskontexte in denen sich neuartige Herangehensweisen ausbreiten können.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass Menschen in ihrem Alltagshandeln das angelernte Wissen aus der Vergangenheit reproduzieren. Deshalb bedarf

es außeralltäglicher Denk- und Handlungskontexte in denen sich neuartige Herangehensweisen ausbreiten können. Die Künstler*innen beschreiben ihre künstlerischen Aktionen daran anknüpfend selbst als eine Suche nach unberücksichtigten Möglichkeiten und Potentialen. Hierbei handelt es sich um eine Art iterativen Prozess, bei dem in Abstimmung mit den teilnehmenden Menschen mögliche Veränderungen sowie die dafür notwendigen Herangehensweisen überprüft werden können. Die erfolgreiche Intervention setzt dahingehend „sowohl eine Analyse des Wirkungskontexts der Kunst als auch eine reflektierte Strategiebildung dahingehend voraus, wie dieser Kontext am besten beeinflusst werden kann“ (Reckwitz 2012, S. 118).

Feld- und disziplinübergreifende Experimente

Prozessual agierende Künstler*innen folgen der Philosophie des Andersdenkens und sehen die Welt als flexibel gestaltbares Medium. Im Sinne der Künstler*innen sind gesellschaftliche Strukturen nicht naturgegeben, sondern kulturell geformte soziale Konstruktionen, die als Material kreativer Impulse geformt und verändert werden können. Daran anknüpfend öffnen die Künstler*innen die oftmals als statisch wahrgenommenen Strukturen und nutzen diese als Spielfläche für Experimente mit anderen Möglichkeiten des Zusammenlebens oder -arbeitens. Dementsprechend setzen künstlerische Interventionen – während der Laufzeit des Prozesses – existierende Vorstellungen, Regelungen oder Konformitäten des Alltags temporär außer Kraft, um ein Bewusstsein für die Möglichkeit der flexiblen Gestaltbarkeit vieler sozialer Zusammenhänge zu vermitteln. Daran anknüpfend profitiert die Kunst davon, dass sie formal zweckfrei und daher nicht an der Reproduktion der Gesellschaft beteiligt ist. Nicht selten überschreiten die Künstler*innen in ihren künstlerischen Aktionen klassische Feld- oder Disziplinengrenzen, um das Wissen der Felder miteinander in Beziehung zu setzen, andere Kombinationen zu erproben und dadurch neue Potentiale für die Gesellschaftsgestaltung aufzuzeigen. Dadurch wird es möglich, bestehende Grenzziehungen des Sozialen zu unterlaufen und bestehende Ressourcen anders in Wert zu setzen.

Aktivierung ungenutzter Potentiale

In den künstlerischen Prozessen geht es um die Aktivierung lokaler Ressourcen und Infrastrukturen, die in den alltäglichen Routinen der Menschen oftmals aus dem Blick geraten sind. Dazu gehören insbesondere

re die vor Ort lebenden Menschen mit ihrem spezifischen Humankapital und den damit verbundenen Potentialen für die kreative Gestaltung der eigenen Lebenswelt. Durch die Integration in den künstlerischen Prozess sollen die Teilnehmenden ein Bewusstsein über die eigene Handlungsmacht erlangen und lernen die eigene Umgebung stärker nach noch vorhandenen Möglichkeiten zu reflektieren.

Es geht in künstlerischen Interventionen also darum, den Nährboden für Kreativität zu bereiten und die Teilnehmenden selbst zum kreativen Handeln anzutreiben.

Es geht in künstlerischen Interventionen also darum, den Nährboden für Kreativität zu bereiten und die Teilnehmenden selbst zum kreativen Handeln anzutreiben (Reckwitz 2012). In diesem Zusammenhang spielt der Aspekt des Community Buildings eine große Rolle, da sich in den hier gemeinten künstlerischen Prozessen oftmals eine Gruppenbildung vollzieht. Die gemeinschaftliche Arbeit an einem Problem oder Potential wirkt integrativ und identitätsstiftend, sodass sich teilweise eine längerfristige Bearbeitung der ausgewählten Themen ergibt. Nicht selten werden bei den damit verbundenen Projekten scheinbar brachliegende Räume, Flächen oder Leerstände (um-)genutzt und in Wert gesetzt. Auf diese Weise können aus künstlerischen Interventionen auch ökonomische Impulse entstehen.

Über die Nachhaltigkeit künstlerisch-kreativer Prozesse

Angesichts der temporären Ausrichtung künstlerischer Prozesse machen die Künstler*innen deutlich, dass sie keine langfristigen Veränderungen gewährleisten können. Im Grunde widerspricht Nachhaltigkeit dem Prinzip der Zweckfreiheit des Künstlerischen, sodass sie keine Dauerhaftigkeit ihrer kreativen Projektarbeit versprechen können. Die Künstler*innen fühlen sich allerdings dem sozialen Zusammenhang verpflichtet, identifizieren sich mit diesem und versuchen daher nachhaltige Impulse zu setzen. Daran anknüpfend suchen sie nach Möglichkeiten, eigene Strukturen für das kreative Handeln aufzubauen (etwa im Sinne von Gruppenbildungen), die eine Verstetigung des künstlerischen Prozesse gewährleisten können. Dabei offenbart sich allerdings das Dilemma aller projektbasier-

ten Innovationsversuchen. Die neuartigen Aktivitäten müssen von den Menschen nicht nur sinnhaft verstanden, sondern auch dauerhaft gelebt werden, um sich als nachhaltiges Muster des Sozialen und damit als neue Herangehensweise durchzusetzen. Dieser Aspekt ist bei allen Innovationsprozessen ein Problem. Oftmals reichen die Zeit und die zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht aus, um eine nachhaltige Strukturierung der Prozesse vor Ort zu gewährleisten. Sobald die Künstler*innen als Impulsgeber weg sind, agieren die Teilnehmenden nicht selten wieder auf Basis klassischer Routinen.

Chancen für das Kulturmanagement

Die hier beschriebenen Formen künstlerischer Interventionen können auf ganz unterschiedliche Weise für das Kulturmanagement interessant sein. Spannend ist insbesondere die Nutzung dieser Kunstform als Impulsgeber für Innovationsprozesse innerhalb von Kulturorganisationen. Gemeinsam mit Künstler*innen können innerhalb der Institutionen neue Herangehensweisen erprobt und brachliegende Potentiale aktiviert werden. Der Kulturbetrieb gilt in Bezug auf die Steuerung der Organisation als besonders innovationsfeindlich, so dass derartige Aktivitäten ein Zeichen des Aufbruchs senden könnten. Denn die gezielte Einbindung spartenübergreifender Kunstprozesse ist durchaus auch ein Signal an die freie Szene, da hier nicht-institutionell arbeitende Kulturschaffenden eingebunden werden. Gemeinsam mit prozessual agierenden Künstler*innen kann an neuen Programmpunkten gearbeitet werden, die die Einbindung von (Nicht-)Besucher*innen in die Themenfindung ermöglichen kann. Dieser Aspekt erhöht die Legitimation und damit die Relevanz des eigenen Angebots.

ZUM WEITERLESEN

Bei diesem Text handelt es sich um eine kurze Darstellung zentraler Überlegungen aus der Dissertation von Dr. Henning Mohr über die Innovationspotentiale künstlerischer Prozesse, die im Jahr 2018 unter dem Titel „Die Kunst der Innovationsgesellschaft. Kreative Interventionen als Suche nach Neuheit“ im Springer VS Verlag erschienen ist:

www.springer.com/de/book/9783658221300

LITERATUR

Mohr, Henning (2018): *Die Kunst der Innovationsgesellschaft. Kreative Interventionen als Suche nach Neuheit*, Berlin

Mohr, Henning (2016): *Die Kunst der Transformation. Neue ästhetische Formate und ihre kulturpolitischen Konsequenzen*, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 152/I, S. 34–36

Mohr, Henning/Landau, Friederike (2017): *Interventionen als kreative Praxisform. Über die Produktion des (ästhetisch) Neuen*, in: Behr, Friederike/Reinermann, Julia (Hrsg.): *Die Experimentalstadt. Kreativität und die kulturelle Dimension der nachhaltigen Entwicklung*, Wiesbaden, S. 59–76

Terkessidis, Mark (2015): *Kollaborationen*, Berlin

Reckwitz, Andreas (2012): *Die Erfindung der Kreativität. Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung*, Berlin

Zobl, Elke/Lang, Siglinde (2012): *P/ART/ICIPATE – The Matrix of Cultural Production. Künstlerische Interventionen im Spannungsfeld von zeitgenössischer Kunst, partizipativer Kulturproduktion und kulturellen Managementprozessen*, in: *kommunikation.medien* Ausgabe 1/2012



Dr. Henning Mohr koordiniert derzeit am Deutschen Bergbau-Museums Bochum ein Projekt zur Erprobung eines Intrapreneurship-Ansatzes für Forschungsmuseen (INTRAFO). In dem bundesweit einmaligen Modellvorhaben (gefördert vom BMBF) sollen neuartige Ansätze herausgearbeitet werden, mit denen ausgehend von kreativen Ideen der Beschäftigten die Innovationfähigkeit von Museen verbessert werden kann.

Die Grenzgänger

Überlegungen zu einem Gegenwartsphänomen

Ein Beitrag von Christian Wille

Die Figur des Grenzgängers interessiert nicht nur, weil die Schweiz und Luxemburg mit 318.000 bzw. 180.000 Grenzgängern heute außergewöhnlich viele Pendler zählen. Der Begriff scheint auch in Mode gekommen zu sein. „Grenzgänger“ ist eine moderne Wortschöpfung, die auf sprachliche Vorläufer wie „Gehen über eine Grenze“ oder „Grenzgang“ zurückgeht. Zur Bestimmung der jeweiligen Gangrichtung wurde zumeist die Zielregion mitgenannt. So war ab dem 17. Jahrhundert z.B. von Hollandgängern oder später von Sachsengängern und Lothringengängern die Rede (Schneider 1998). Die Bezeichnungen verdeutlichen, dass die damaligen Pendelbewegungen nicht vergleichbar sind mit den heutigen Arbeitnehmerströmen: Die Schweiz verzeichnete vor 1914 noch starke Auspendelbewegungen, ebenso wie damals viele Luxemburger noch im benachbarten Frankreich arbeiteten (Wille 2012). Hier zentral erscheint der erwähnte Grenzgang, durch den sich der Pendler vom Grenzüberschreiter oder Grenzwwechsler absetzt.

Grenzgänger hingegen pendeln unaufhörlich zwischen Dies- und Jenseitigem, lassen die Grenze unangetastet und profitieren von ihrer Membranhaftigkeit.

Während Grenzüberschreiter (Eroberer, Entdecker, Pioniere Amerikas) eine Grenze einmalig verrücken oder fortwährend vor sich herschieben und das Jenseitige anzueignen versuchen, siedelt der Grenzwwechsler (Emigranten, Konvertiten) dauerhaft oder temporär auf die andere Seite über. Grenzgänger hingegen pendeln unaufhörlich zwischen Dies- und Jenseitigem, lassen die Grenze unangetastet und profitieren von ihrer Membranhaftigkeit. Grenzgänger praktizieren also einen zirkulären Grenzgang, der zwar eine Überschreitung bzw. einen Wechsel einschließt, aber nach nur kurzer Dauer wieder zum Ausgangspunkt zurückführt.

Grenzen als Ressourcen

Über welche Grenzen geht ein Grenzgänger? Zumeist werden nationalstaatliche Grenzen vorausgesetzt, der alltägliche Sprachgebrauch zeichnet aber ein vielfältigeres Bild. Laut Zinnecker (2006: 141) bildet der mobile Arbeitnehmer zunächst die Basisbedeutung des Grenzgängerbegriffs. Angezogen durch Beschäftigungsmöglichkeiten und besseren Verdienst wächst sein Aufkommen ungebrochen und er wird nicht selten als Ressource genutzt, um Konjunkturschwankungen abzufedern. Nach europäischem Gemeinschaftsrecht sind Grenzgänger jene, die ihre Berufstätigkeit in einem EU-Mitgliedsstaat ausüben und in einem anderen wohnen, in den sie in der Regel täglich – mindestens aber einmal wöchentlich – zurückkehren. In der Schweiz wiederum gelten Arbeitnehmer als Grenzgänger, die eine Grenzgängerbewilligung vorweisen und mindestens einmal wöchentlich ins Ausland zurückkehren. Der Unterschied: Schweizer, die im Ausland leben und in der Eidgenossenschaft arbeiten, brauchen keine „permis G“, auch in der Grenzgängerstatistik tauchen sie nicht auf. In der EU hingegen werden auch Arbeitnehmer als Grenzgänger erfasst, die in ihr Herkunftsland zum Arbeiten pendeln. Etwa 5.000 solcher „atypischen Grenzgänger“ zählt Luxemburg.

Die Basisbedeutung des Begriffs ist aber auszuweiten auf Menschen, die in Grenzregionen leben und darauf spezialisiert sind, Grenzen zu überschreiten und für Lebensstrategien zu nutzen (Kohl 2011: 133). Für sie ist die Grenze eine wichtige Ressource, wie Wagner (2011) mit „Schmugglergesellschaft“ zeigt oder Terlouw (2012) es mit „Border Sufers“ auf den Punkt bringt. Letztere sind Grenzraumbewohner, die (vorübergehend) auf beiden Seiten der Grenze zugegen sind und pendeln, um maximal zu profitieren. Sie reiten auf Konjunktur- und Rezensionswellen mit, schöpfen Preisschwankungen zum eigenen Vorteil ab oder ziehen anderweitig Nutzen aus den Differentialen der Grenzlage. Ein Beispiel dafür sind grenzüberschreitende Wohnmigranten, wie etwa die ca. 20.000 Schweizer oder ca. 10.000 Luxemburger, die ins angrenzende Ausland umgezogen sind und oft als (atypische) Grenzgänger im Sinne der Basisbedeutung arbeiten. Sie profitieren von attraktiven Immobilienpreisen und arbeiten dort, wo das Lohnniveau am höchsten liegt.

Atypische Grenzgänger profitieren von attraktiven Immobilienpreisen und arbeiten dort, wo das Lohnniveau am höchsten liegt.

In einem abstrakteren Sinne dienen Grenzgänger aber auch der Anschauung: etwa für jene, die zwischen verschiedenen Stilrichtungen in Kunst und (Alltags-)Kultur changieren. Ihr Gang über Gattungsgrenzen mündet im Crossover von Musik, Theater, Ernährung oder Lebensstilen. Auch Wissenschaftler werden zunehmend als Grenzgänger herausgefordert, wenn es gilt das Denken in traditionellen Wissenschaftsdisziplinen aufzubrechen ohne diese aufzugeben. Inter- oder Transdisziplinarität sind nur zwei Spielarten des akademischen Grenzgangs. Die Liste der Gänge(r) über mögliche Grenzen ließe sich in weiteren Bereichen fortsetzen: im Sport, Tierreich oder in Wirtschaft und Politik.

Der Grenzgänger bringt die vertrauten Ordnungen in Unordnung, sorgt für Begegnung und kreativ-produktiven Austausch.

Was macht den Grenzgänger nun aber aus? Zunächst ist er unaufhörlich in Bewegung und überschreitet regelmäßig eine Grenze, wobei er diese nicht verrückt. Denn der – wie auch immer geartete – Grenzgänger schafft weder Staatsgrenzen noch Gattungsgrenzen oder Disziplinengrenzen ab. Vielmehr ist er auf sie angewiesen, schöpft er seine Identität doch aus dem Hier-und-Dort. Der Grenzgänger verbindet Dies- und Jenseitiges einer Grenze, richtet sich im Grenzübertritt ein und entfaltet neue Räume: Räume der Grenze (Wille 2012), die sich der eindeutigen Zuordnungen des Hier-oder-Dort entziehen. Solche Interstitien des Crossover oder der Transdisziplinarität bieten Zuflucht für Zwischenkategoriales, sie destabilisieren Gewissheiten, stellen Differenzen infrage, lösen Irritation aber auch Faszination aus. Kurzum: Der Grenzgänger bringt die vertrauten Ordnungen in Unordnung, sorgt für Begegnung und kreativ-produktiven Austausch. Somit ist er keinesfalls als defizitäre Erscheinung eines ambivalenten Sowohl-als-auch zu betrachten, sondern selbst als eine gewinnbringende Ressource für Wandel und Innovation.

Konjunktur des Grenzgängers

Das Phänomen der Grenzgänger im engeren Sinne ist nicht neu. Auch im weiteren Sinne sind sie seit Jahrhunderten bekannt: z.B. als Schamanen oder Künstler zwischen Wirklichkeit und Wahnsinn. Dennoch setzt sich

der Begriff erst im 20. Jahrhundert durch, insbesondere in seinen letzten Jahrzehnten. Das kann mit der (selektiven) Durchlässigkeit von Staatsgrenzen oder den wachsenden Mobilitätsoptionen erklärt werden, ebenso wie mit der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Grenzen als Kontaktzonen.

05.11.2004 > 92.900	09.10.2009 > 517.000	03.01.2012 > 1.650.000	26.02.2017 > 2.060.000
-------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

Tabelle: Eigene Internetabfrage des Wortes „Grenzgänger“ bei google > Anzahl der Suchergebnisse

Eine Internetabfrage illustriert die jüngste Konjunktur des Begriffs. Zwar resultiert der Beleg auch aus der fortschreitenden Technologisierung und gesteigerten Jobmobilität, für Zinnecker (2006: 154) ist der Grenzgang aber in erster Linie ein Merkmal des modernen Lebens. Er spricht von einer „Veralltäglichen des Grenzgangs“ und prognostiziert eine zunehmende Auflösung von „gesellschaftlichen Grenzzäunen“. Damit spielt er auf den zivilisatorischen Alltag an, der Grenzen als niedrigschwelliges Angebot ihrer Verletzung und damit ihrer Bestätigung bereithält: der sündige Gang zum Kühlschrank, der Mundraub im Einkaufszentrum, die Schwarzfahrt im Bus u.v.m. Anders hingegen Krämer (1998), der schon Ende der 1990er Jahre den Grenzgänger als Gegenwartsphänomen bzw. als „spezifische moderne Lebensform“ charakterisiert. Der Soziologe argumentiert mit der Ortsbezogenheit menschlichen Lebens, die in den „bisherigen Gesellschaften“ den Normalfall ausmache, vom Grenzüberschreitenden nun zwar nicht aufgegeben, aber deutlich relativiert werde. Damit angesprochen sind (post-)moderne Raum-Zeit-Verhältnisse, durch die räumlich entfernte Orte zusammenrücken und sich der gelebte Raum über nationale Grenzen aufspannt. Auch Grenzgänger als mobile Arbeit-

Grenzgänger als mobile Arbeitnehmer kreieren transnationale Räume, die sich als grenzüberschreitende Kontaktzonen bestimmen lassen.

nehmer sind Agenten solcher Prozesse und kreieren transnationale Räume, die sich als grenzüberschreitende Kontaktzonen bestimmen lassen (Wille 2008). Veränderte Raum-Zeit-Verhältnisse zwingen nicht nur, die Figur des Grenzgängers als „Signatur der Zeit“ (Reuter/Wiesner 2008: 131) anzuerkennen, sondern auch vermeintlich gesetzte Großkategorien zu

überdenken: Wie können Nation, Staat oder Gesellschaft erklärt werden, wenn Grenzüberschreitungen und Verflechtungen nicht länger die Ausnahme, sondern die Regel sind? Hier kann der – wie auch immer geartete – Grenzgänger helfen, denn seine Betrachtung hilft aktuelle gesellschaftliche Verhältnisse und Dynamiken besser zu verstehen.

LITERATUR

Kohl, Ines, 2011, GrenzgängerInnen. In: Kreff, Fernand; Knoll, Eva-Maria; Gringrich, André (Hg.), *Lexikon der Globalisierung*. Bielefeld: Transcript-Verlag, 133–137.

Krämer, Hans Leo, 1998, Grenzgänger aus soziologischer Sicht. In: Schneider, Reinhard (Hg.), *Grenzgänger*. Saarbrücken: Kommissionsverlag, 35–44.

Reuter, Julia; Wiesner, Matthias, 2008, Soziologie im Zwischenraum: Grenzen einer transdiffernten Perspektive. In: Allolio-Näcke, Lars; Kalscheuer, Britta (Hg.), *Kulturelle Differenzen begreifen. Das Konzept der Transdifferenz aus interdisziplinärer Sicht*. Frankfurt am Main: Campus, 129–143.

Schneider, Reinhard, 1998, Die Grenzgängerthematik in historischer Perspektive. In: Schneider, Reinhard (Hg.), *Grenzgänger*. Saarbrücken: Kommissionsverlag, 9–20.

Terlouw, Kees, 2012, Border Surfers and Euroregions: Unplanned Cross-Border Behaviour and Planned Territorial Structures of Cross-Border Governance. In: *Planning Practice & Research*, 27 (3), 351–366.

Wagner, Mathias, 2011, Die Schmugglergesellschaft. Informelle Ökonomien an der Ostgrenze der Europäischen Union. Eine Ethnographie. Bielefeld: Transcript-Verlag.

Wille, Christian, 2008, Fremder Alltag? Transnationale soziale Räume von Grenzgängern in der Großregion SaarLorLux. In: *Interculture Journal. Zeitschrift für Interkulturelle Studien*, 7 (6), 27–52.

Wille, Christian, 2012, Grenzgänger und Räume der Grenze. Raumkonstruktionen in der Großregion SaarLorLux. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Zinnecker, Jürgen, 2006, Grenzgänger. Denkweise und Lebensweise der (Post)Moderne? In: Gebhardt, Winfried; Hitzler, Ronald (Hg.), *Nomaden, Flaneure, Vagabunden. Wissensformen und Denkstile der Gegenwart*. Wiesbaden: VS Verlag, 140–156.



Dr. Christian Wille ist Senior Researcher an der Universität Luxemburg und Leiter des grenzüberschreitenden Netzwerks UniGR-Center for Border Studies. Er lehrt Cultural Border Studies und arbeitet über grenzüberschreitende Praxisformationen und Grenztheorien.



Foto: David Ertl

Bunt, voll, lebendig

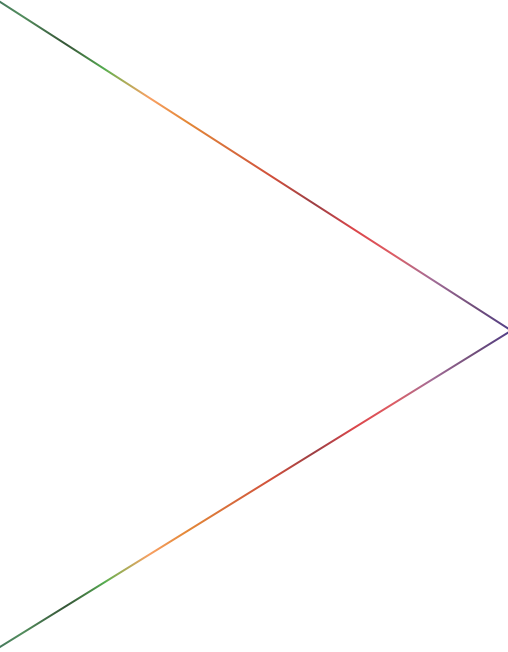
... so erlebe ich das Kunstmuseum Bonn am liebsten. Da viele Menschen in Deutschland Kunstmuseen als Orte ansehen, die sie in ihrem Alltag kaum betreffen, stellen wir uns der Herausforderung, Schwellen abzubauen. Das gelingt durch spannende Ausstellungen und ein vielfältiges Vermittlungsangebot, vor allem aber durch das Bonner Museumsmeilenfest. Einmal im Jahr laden das Kunstmuseum und die gesamte Bonner Museumsmeile zu einem bunten Fest ein, das auch viele Besucher*innen anspricht, die sonst wenig Bezug zu moderner und zeitgenössischer Kunst haben. Es ist immer wieder eine Freude, das Haus, die Ausstellungen und die Werkräume in dieser Stimmung zu erleben. «

Für unsere Serie zeigt Antonia Oelmann Ihre Lieblingssicht auf Ihre Arbeitswelt. Sie ist am Kunstmuseum Bonn in der Öffentlichkeitsarbeit und im Marketing tätig und will dabei vor allem Menschen erreichen, die vielleicht nicht gleich eine Verbindung zur zeitgenössischen Kunst haben.

Auf die ‚Sachen selbst‘ zurückgehen

Aber kann eine Hinwendung zu den „Sachen“ selbst, also zu den eigentlichen Inhalten erfolgen, so wie es Edmund Husserl, Begründer der Phänomenologie fordert, wenn Yoga- und Kochkurse in Museen angeboten werden und die sozialen Medien vor und während der Veranstaltungen immer größeren Raum einnehmen? Oder allgemein ausgedrückt: Wenn das Drumherum wichtiger zu werden scheint als der Inhalt?

Ein Kommentar von Björn Johannsen



Blickt man in die Fachliteratur, in die Feuilletons und in die Praxis des Kulturmanagements, ist eines deutlich zu beobachten: Das Drumherum nimmt zu. Als Drumherum gelten Maßnahmen, die dreierlei dienen sollen: Mit ihrer Hilfe soll erstens Aufmerksamkeit erzielt werden, damit zweitens BesucherInnen in die Einrichtungen und zu deren Inhalten kommen. Drittens gilt das Drumherum als Nachweis, dass die BesucherInnen mit ihren Bedürfnissen gesehen werden: Das Kulturmanagement beruft sich dabei auf Befragungen, die besagen, BesucherInnen würden primär Wünsche nach Erlebnis, Spaß und Unterhaltung äußern. In einer Welt, die geprägt ist vom Diktat der Zahl – vom Wettbewerb über die Ökonomisierung vieler Lebensbereiche bis hin zum Drang des ständigen Verbesserns – entsteht die Sehnsucht nach einer temporären Befreiung von ihr. In einer Welt des Müssens ist es naheliegend, beim Genuss von Kunst und Kultur auch einfach nur dürfen zu dürfen. Hingegen zeigt sich die Befreiung vom Müssen auch anders: In der Sehnsucht nach Entschleunigung und nach Tiefe. Sie spiegelt sich unter anderem in dem allgegenwärtigen Thema „Achtsamkeit“ und in dem Streben nach bewussten und authentischen Lebensweisen wider. Aber es scheint, als griffen Kultureinrichtungen diese Sehnsucht nur selten auf, da auch sie unter dem Druck des Müssens stehen: Sie müssen, um nicht aus dem Spiel zu fallen, selbiges mitspielen und mittels

des nächsten Drumherums jene Aufmerksamkeit auf sich ziehen, damit die BesucherInnen ihre Zeit in und mit der Kultureinrichtung verbringen – und dem Diktat der Zahl entsprechend ein Gefälligkeit an den Tag legen, damit etwa am Ende positive Besucherzahlen einen wie auch immer gearteten Erfolg belegen. Aber verbringen BesucherInnen ihre Zeit schlussendlich auch mit dem eigentlichen Inhalt? Ist nicht viel eher der Punkt erreicht, als Kultureinrichtung und -management an einer Veränderung des Spiels – als ein bedeutender Wesenszug von Strategie – mitzuwirken?

Die vom Drumherum ausgehende Gefahr

Ohne Frage wird das Drumherum auch in der Fachliteratur enttarnt. Es werden Warnungen vor einer möglichen Verflachung und Eventisierung ausgesprochen – das ist nicht neu; jedoch wird des Öfteren die Warnung selbst aufgehoben: Die Maßnahmen, die hier kritisch als Zunahme des Drumherums betrachtet werden, erhalten dort ebenso oft eine positive Besprechung – am ehesten, wenn entweder die Öffnung der Kultureinrichtung oder die Teilhabe der BesucherInnen als besonders gelungen beschrieben wird. Zugang und Teilhabe, nahezu ohne Wenn und Aber, stechen Warnung.

Die Zunahme des Drumherums ist verbunden mit dessen Drängen ins Zentrum – es ist somit kein Drumherum mehr als vielmehr ein Mittendrin.

Auch wenn das Drumherum den primären Besucherbedürfnissen zu entsprechen scheint, zeigt sich eine Gefahr, die zu folgender These führt: Die Zunahme des Drumherums ist verbunden mit dessen Drängen ins Zentrum – es ist somit kein Drumherum mehr als vielmehr ein Mittendrin. Allerdings steht das Kulturmanagement vor dem Problem des Am-eigenen-Ast-Sägens: Programme, in denen das Drumherum ins Zentrum rückt, fehlt es nicht selten an Nachhaltigkeit. Kein Wunder, ist die Nachhaltigkeit doch der Langfristigkeit immanent. Der Fokus auf Bedürfnisbefriedigung durch Erlebnis, Spaß und Unterhaltung – beziehungsweise auf die Maßnahmen, die diese hervorbringen – fördert jedoch die Kurzfristigkeit. Fortan muss die Dosis erhöht werden, die fehlende Langfristigkeit durch eine Vielzahl aneinanderge-

reihter Kurzfristigkeiten kompensiert werden. Es liegt nahe, dass es im Laufe der Jahre dadurch immer schwerer werden wird, BesucherInnen das Faszinierende von Kunst und Kultur zu vermitteln.

Ist das Beschriebene aber tatsächlich so kritisch zu sehen? Ist es nicht viel eher positiv zu bewerten, wenn Kultureinrichtungen ihre BesucherInnen darin unterstützen, aus deren Alltag zu entfliehen und ihnen Ablenkung verschaffen? Auf den ersten Blick lautet die Antwort: Ja. Doch ist genaueres Hinsehen nötig: Zum einen ist da neben dem Bedürfnis nach Erlebnis, Spaß und Unterhaltung jene Sehnsucht nach Tiefe als Ausgleich zu einer schnelllebigen und immer fremder erscheinenden Welt. Und zum anderen ist da der Inhalt, für den viele Kultureinrichtungen stehen: Die Kunst in all ihren Ausdrucksformen. In der Kunst existiert ein Mehr, das etwa von Walter Benjamin „Aura“ oder von Christoph Menke „Kraft“ genannt wird, das sich dem Rezipienten mitteilen will. Dieses Mehr, das jene tiefergehenden Erfahrungen ermöglicht, indem man vor ihr und mit ihr verweilt, gilt es zu entdecken.

Dieses Mehr, dass Kunst in allen seinen Ausdrucksformen existiert, und das jene tiefergehenden Erfahrungen ermöglicht, indem man vor ihr und mit ihr verweilt, gilt es zu entdecken.

Somit ist das beschriebene Drumherum eben kritisch zu bewerten. Eine Hinwendung zu den Sachen selbst kann schwerlich erfolgen, wenn der Akzent auf das Drumherum ein immer stärkerer wird, Langfristigkeit und Tiefe verhindert werden und das Kulturmanagement sich dem Muss des Gefälligseins unterordnet.

Folgen für das Kulturmanagement

In der Fachliteratur wird nicht selten der Rezipient als Vollender des Werkes beschrieben. Von dort aus wird der argumentative Weg zu einer „konsequenten Besucherorientierung“ geebnet. Gemeint ist damit, dass eine Kultureinrichtung „alle Anstrengungen“ auf sich nimmt, um ihre Inhalte BesucherInnen nahe zu bringen. Allerdings können Anstrengungen dieser Art auch direkt zum Drumherum führen. Daher spiegelt jene Argumentation nur die halbe Wahrheit wider: Verschiedenste

Denker betonen zwar in ihren Ausführungen die Rezeption von Kunst. Da deren Startpunkt jedoch die Suche nach dem Wesen der Kunst ist, gelangen sie – in den unterschiedlichsten Formulierungen – zu der Überzeugung, dass das Zuwenden zu und das Konzentrieren auf das Werk der Schlüssel dafür ist, dieses in seiner Vielschichtigkeit und Tiefe überhaupt wahrnehmen zu können. Dies bedeutet im Umkehrschluss: Eine wirkliche und nachhaltige Besucherorientierung im Sinne dieser Ausführungen wäre jene, die das Erfahrbarmachen von Kunst und den Zugang zu ihrer Tiefe ermöglicht – und infolgedessen auf Maßnahmen verzichtet beziehungsweise diese minimiert, die in Form des Drumherums das Resultat einer konsequenten Besucherorientierung sind. Das Paradoxe ist, dass gerade das Mehr des Werkes dafür Sorge tragen kann, die identifizierten Bedürfnisse der BesucherInnen nach Erlebnis, Spaß und Unterhaltung zu stillen: Das Werk selbst ist das Erlebnis, das Erleben des Werkes selbst kann Spaß bringen. Des Drumherums bedarf es folglich nicht in dem zu beobachtenden Ausmaß.

Eine wirkliche und nachhaltige Besucherorientierung im Sinne dieser Ausführungen wäre jene, die das Erfahrbarmachen von Kunst und den Zugang zu ihrer Tiefe ermöglicht.

Ein derartiges Grundverständnis käme dem geforderten Verändern des Spiels gleich. Das Kulturmanagement muss sich dafür eine zentrale Frage stellen: Wie kann der Inhalt im Zentrum bleiben und dennoch Zugänge zu ihm geschaffen werden? Diese Frage kann das Kulturmanagement zu Neuem bringen. Es bedeutet, mehr denn je vom Inhalt aus zu denken; es bedeutet, Wertvolles langfristig zu bewahren; es bedeutet, nicht im Drumherum die – lediglich kurzfristige – Lösung aktueller Herausforderungen zu sehen; es bedeutet, sich gegen Trends auszusprechen; es bedeutet, einen größeren Ideenreichtum an den Tag zu legen.

Ohne Frage ist es anstrengend, Zugänge zu den Inhalten ohne Drumherum zu kreieren, die die BesucherInnen zu dem Faszinierenden des Inhalts führen. Dafür jedoch ist das Ringen um und mit Ideen, die Zugänge dieser Art schaffen, weitaus spannender und herausfordernder. Und: Nachhaltigkeit und Tiefe, für die Kultureinrichtungen nun einmal stehen, können indes ermöglicht werden.

Resümee: Zeit für ein kritisches Nachdenken

Die Kultureinrichtung muss zu einem Ort werden, an dem Inhalte um ihretwillen rezipiert werden und nicht mit einem hohen Maß des Drumherums aufgeladen werden müssen, wollen Interessierte zu einem Besuch bewegt, will der Anschluss an die Gesellschaft nicht verpasst, will die Legitimation nicht verspielt werden. Das heißt nicht, Kultureinrichtungen sollen sich der Welt entziehen. Doch mancherorts kann man sich des gegenteiligen Eindrucks nicht verwehren: Es wird das Eigentliche preisgegeben zugunsten des Drumherums und es darf an diesem Umstand in Zeiten der Teilhabe und der Teilhabemöglichkeiten keine Kritik geübt werden – man handelt schließlich den Bedürfnissen entsprechend. Eine analoge Rolle kommt den BesucherInnen zu, die sich den Inhalten auf neue – und gleichzeitig auf eine altbekannte – Weise zuwenden müssen und die somit Wertvolles bewahren vor einem Zeitgeist, dem Vieles zum Opfer zu fallen droht.

Es ist Zeit für ein kritisches Nachdenken im Kulturmanagement. Die These, das Drumherum lenkt vom Eigentlichen ab und muss minimiert werden, soll zwar als idealistisch, aber nicht als weltfremd, zwar als utopisch, aber nicht als naiv interpretiert werden. Denn das Wertvolle für den Einzelnen, aber auch für die Gesellschaft besteht darin, auf die Sachen selbst zurückzugehen.

LITERATUR

Andreas Reckwitz, *Die Gesellschaft der Singularitäten*, Suhrkamp Verlag, 2017

Hartmut Rosa, *Resonanz*, Suhrkamp Verlag, 2017

Georg W. Bertram, *Kunst als menschliche Praxis*, Suhrkamp Verlag, 2014

Reinold Schmücker, *Was ist Kunst?*, Vittorio Klostermann, 2014

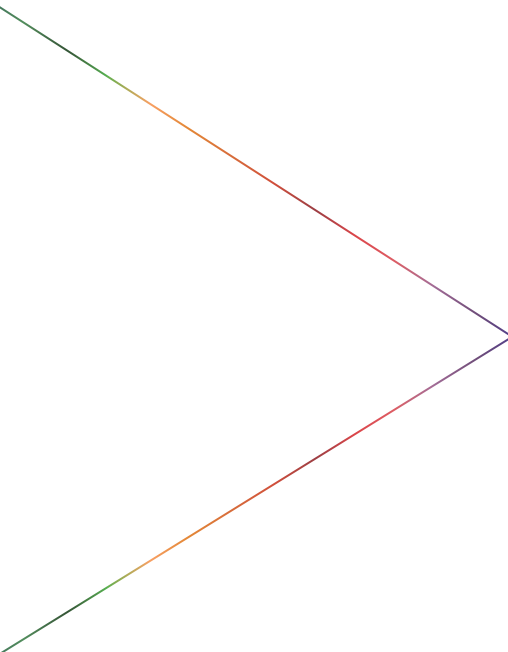


Björn Johannsen lebte nach Studium (Orchester-schlagzeug / Kulturmanagement) und beruflicher Tätigkeit (Kulturberater für mehrere Jahre im Kloster Triefenstein und forschte dort zum Thema „Strategie“. Demnächst erscheint seine Dissertation „Strategie und Kultur – Neue Perspektiven für den öffentlichen Kultursektor“ im transcript-Verlag. Er ist Gründer der Kulturberatung „Fishberg“. Mehr Informationen: www.fishberg.de

Die Vermessung der Freien Szene

Die erste Besucherbefragung über die freie
Tanz- und Theaterszene am Beispiel Köln

Ein Beitrag von Tibor Kliment



Die freie Szene in Köln gehört zu den vielfältigsten in der Republik: Das Spektrum reicht von traditionellen Volksbühnen, Comedy und Kleinkunst bis hin zu experimentellem Theater- und Tanzangeboten. Dahinter steht eine Zahl von aktuell 29 freien Theatern bzw. Spielorten und etwa 50 freien Ensembles, die ihr Publikum suchen. Dem gegenüber stehen die großen Städtischen Bühnen mit Oper, Schauspiel und verschiedenen kleineren Spielorten (Kinderoper, Puppentheater u.Ä.). Während das Publikum der Städtischen Bühnen einigermaßen erforscht und bekannt ist – neben den regelmäßig veröffentlichten Besucherstatistiken wurde in den letzten Jahren eine größere Besucherbefragung im Schauspiel unternommen¹ – liegen umfassende Informationen zur Nutzung und Akzeptanz der freien Szene in Köln dagegen bislang überhaupt nicht vor.

Dieses Informationsdefizit wiegt umso schwerer, als die freie Szene besonders schwer zu überblicken ist. Sie ist einerseits sehr groß und umfasst eine Vielzahl von Spielstätten und Ensembles, ist andererseits aber auch ausgesprochen differenziert und granular. Verlässliche Zahlen dazu, welchen Stellenwert die freie Szene in Köln hat, wieviel Kölner in welcher sozialen Zusammensetzung die freie Szene besuchen, existierten bislang nicht. Vor dem Hintergrund der Ansprüche der Szene auf eine sachgemäße Förderung, der geplanten Integration dieser Förderung in einen übergreifenden Kulturentwicklungsplan der Stadt Köln, und eingedenk der Tatsache, dass die Politik zunehmend dazu übergeht, eine auf konkreten Zahlen basierende Legitimation der eingesetzten Steuergelder einzufordern, wurde erstmalig eine Arrondierung des Publikums der freien Szene in Köln durchgeführt.

¹ Vgl. Kliment, Tibor (2016): *Das Publikum von Theater und Oper. Soziale Zusammensetzung und die Wirksamkeit von Zugangshürden.* In: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Das-Publikum-von-Theater-und-Oper-Soziale-Zusammensetzung-und-die-Wirksamkeit-von-Zugangshuerden>, 2132. Letzter Zugriff am 8.2.2019.

² Die Definition der „Fast-Besucher“ erfolgte hier nicht durch das Herausfiltern einer bestimmten Gruppe aus allen Kölnern vor der Befragung, sondern aus dem gewonnenen Datenmaterial der Erhebung selbst. Konkret handelte es sich bei „Fast-Besuchern“ um solche Personen, auf die eine bestimmte Merkmalskombination aus Kenntnis bzw. Noch-Nicht-Besuch der freien Szene, positiven Einstellungen zur freien Szene und der zukünftigen Besuchsabsicht freier Theater/Ensembles zutraf.

³ Nach wie vor verfügen nach aktuellen Zahlen des Bundesamtes für Statistik ca. 90 Prozent der Haushalte in Deutschland über einen Festnetzanschluss.

Ziele der Studie

Die dazu beauftragte und nachstehend erläuterte Studie verfolgte in diesem Sinne eine Reihe von Zielen: Zuvörderst ging es darum, belastbares Zahlenmaterial zu Bekanntheit, Nutzung und der Akzeptanz der freien Szene in Köln zu beschaffen. Ein zweites Anliegen dieser, als sogenannte Fast-Besucherbefragung konzipierten Untersuchung war es, die Besucherpotenziale der freien Szene in Köln zu schätzen. Dabei handelte es sich um die Identifizierung und Beschreibung von theater- und tanzaffinen Zielgruppen, die zwar aktuell noch keine BesucherInnen der freien Szene sind, aber ein Potenzial darstellen, das mit realistischen Aussichten auf Erfolg erschlossen werden kann.² Um diese Besucherpotenziale heben zu können, sollten drittens die zielgruppenspezifischen Besuchsbarrieren erkannt und Vorschläge zur Überwindung entwickelt werden. Aus den zahlreichen Befunden dieser Untersuchung werden in dem vorliegenden Beitrag ausgewählte Ergebnisse zur Nutzung, zum Image und zum Publikum der freien Szene in Köln im Vordergrund stehen. Die anschließende Frage, wie sich jenseits dessen zusätzliche „Fast-Besucher“ der Szene identifizieren und gewinnen lassen, soll an anderer Stelle gesondert nachgegangen werden (siehe demnächst in: Kultur Management Network Magazin, Ausgabe Nr. 144, Mai 2019).

Methode

Untersuchungen mit weit gefassten Fragestellungen, wie sie oben formuliert wurden, sind bislang in Deutschland eine Seltenheit. Speziell Erhebungen zur Abbildung der freien Szene in ihrer Gesamtheit wurden bislang noch gar nicht vorgenommen. Da die Studie insofern Neuland betrat, ist es sinnvoll, die methodische Vorgehensweise kurz zu erläutern. Die Befragung erfolgte in telefonischer Form, da diese eine repräsentative Erfassung der Kölner Haushalte und eine vergleichsweise kostengünstige Erhebung ermöglichte.³ Zudem bot sie optimale Möglichkeiten zur Steuerung der Interviews. Dieses war insofern wichtig, als die Erhebung als eine allgemeine Einwohnerbefragung ausgelegt war, die ausdrücklich alle Kölner, also auch die zu ermittelnden Fast- und Nicht-Besucher des Theaters und der freien Szene, einschloss. Letztere bekamen einen deutlich geringeren Teil der Fragen gestellt, wobei durch die rechnergesteuerte Führung des Interviews entsprechende Filterungen möglich waren. Zudem firmierte die Studie gegenüber den Befragten als eine allgemeine Erhebung zum Freizeitverhalten in Köln, um die Auswahl- und Antwort-

verzerrungen, die bei der alleinigen Konzentration auf Theaterbesuche auftreten würden, zu vermeiden. In diesem Sinne wurden etwa auch Fragen zu anderen (kulturellen) Freizeitaktivitäten in der Stadt, wie etwa Besuche von Museen, Konzerten, Oper, Kinos u.a. gestellt.

Durch einen von Anfang an transparenten Prozess sollten mögliche Vorbehalte ausgeräumt, das Vertrauen in die Ergebnisse gestärkt und die spätere Umsetzung der Befunde erleichtert werden.

Ein wichtiger Teil des Projektes war, dass die Entwicklung des Fragebogens in Abstimmung mit Vertretern der freien Szene aus der Stadt erfolgte. Dieses einmal aus methodischen Gründen, etwa bei der nicht ganz einfachen Definition dessen, was beispielsweise konkret unter „freier Szene“ in der Erhebung verstanden werden sollte. Zum zweiten sollten durch einen von Anfang an transparenten Prozess mögliche Vorbehalte ausgeräumt, das Vertrauen in die Ergebnisse gestärkt und die spätere Umsetzung der Befunde erleichtert werden. Die Feldarbeit wurde durch ein externes Marktforschungsinstitut mit Expertise im Kulturbereich durchgeführt. Befragt wurden 1.000 Personen in Köln ab 18 Jahren im Februar/März 2018. Die Stichprobe wurde nach der Erhebung zusätzlich mit der Amtlichen Einwohnerstatistik der Stadt Köln abgeglichen, um die Repräsentativität zu sichern. Die Fokussierung auf Köln bot dabei den Vorteil einer eindeutigen und auf die Einwohner hochrechenbaren Bezugsbasis der Ergebnisse, was für die spätere Bestimmung von („Fast-“) Besucherpotenzialen wichtig war.

Die nachstehenden Ergebnisse beziehen sich im Regelfall auf die Gesamtheit aller Befragten in der Erhebung. Auf die spezifische Gruppe der Fast-Besucher wird wie oben erwähnt an anderer Stelle eingegangen werden.

Image und Besuch der freien Theater und Ensembles

Als ein erstes und in dieser Höhe überraschendes Ergebnis war die Bekanntheit der freien Szene in der Stadt. Mehr als jeder zweite Kölner hatte schon einmal ein freies Theater/Ensemble in Köln besucht, auch wenn dies schon teilweise lange zurück lag. Ein weiteres Viertel kannte sie zumindest

dem Namen nach und nur 23 Prozent der Kölner hatten noch nie von ihr gehört. Mit der unerwarteten Bekanntheit der freien Theater und Ensembles korrespondierte das ausgesprochen positive Image: Zwischen 63 und 66 Prozent der Kölner hielten die freie Szene für ein Aushängeschild der Stadt, fanden sie unverzichtbar für die Kultur in Köln, sahen sie als wichtig für die Integration der Kulturen in der Stadt an oder fanden sie schlicht sympathisch. Zudem gaben immerhin 40 Prozent der Befragten an, die freie Szene sei für sie wichtiger als Oper und Schauspiel der Stadt. Bedenkt man weiter, dass ca. ein Viertel der Befragten die freie Szene nicht kannte und sich demzufolge auch nicht äußern konnte, so wird deutlich, dass die Zustimmung unter den KennerInnen bzw. BesucherInnen der Szene nochmals höher ist, d.h. bei knapp 90 Prozent liegt. Ohne Übertreibung ist die freie Szene für die Kölner BürgerInnen sowohl in kulturpolitischer Hinsicht äußerst bedeutsam, als auch den Befragten persönlich sympathisch. Dabei war es nicht so sehr von Belang, ob die Befragten die freien Theater bzw. Gruppen auch tatsächlich besuchten oder nur von ihnen gehört hatten. Die Zustimmung war allerorten hoch.

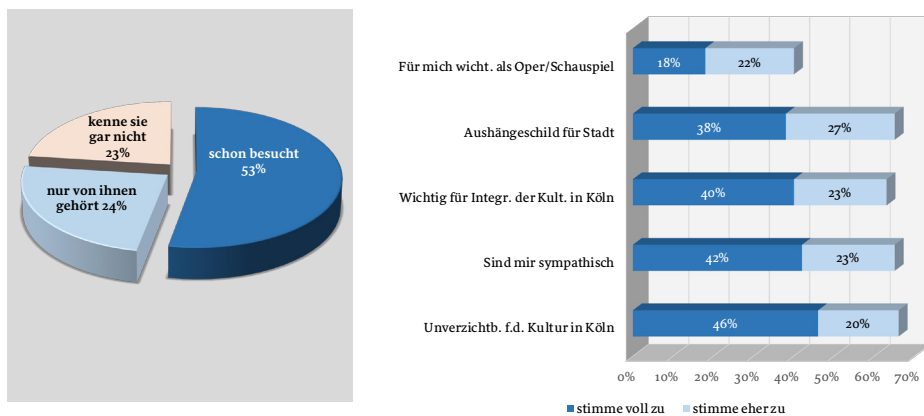
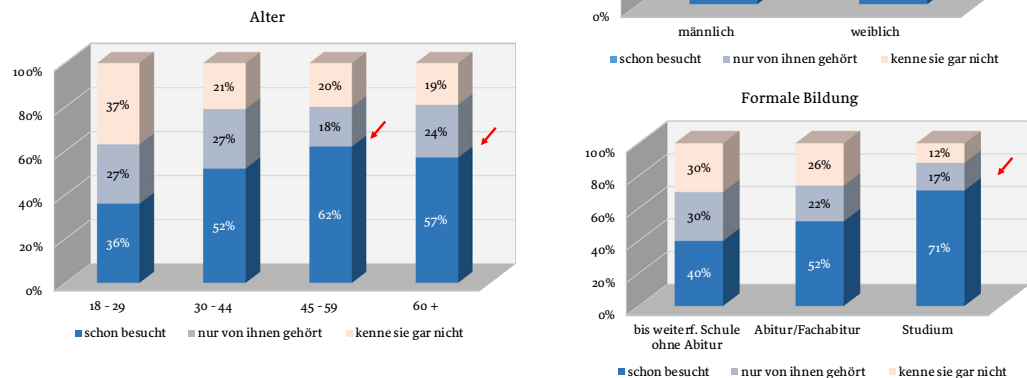


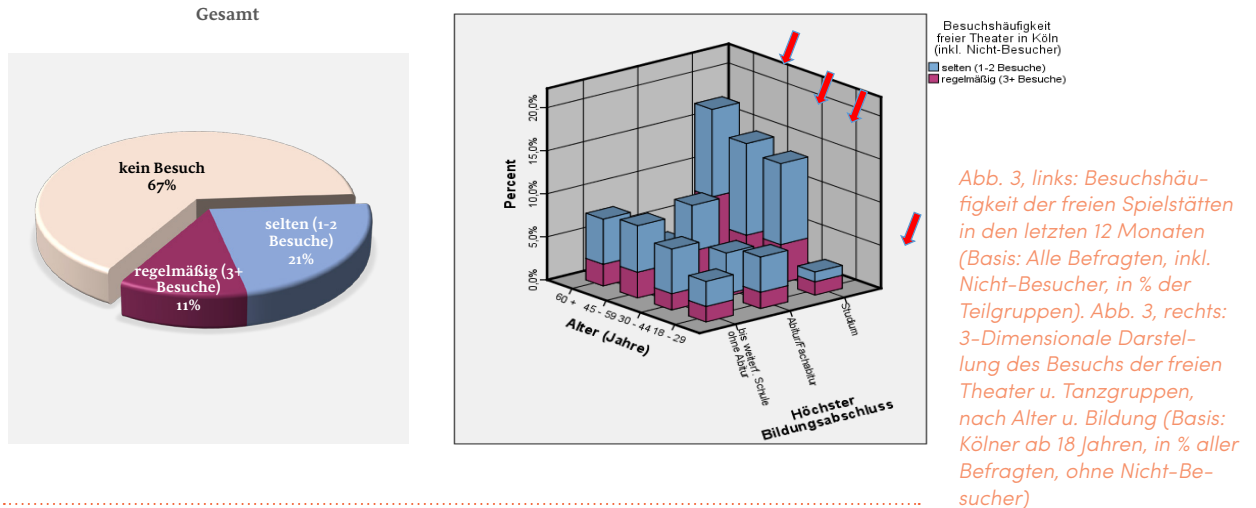
Abb. 1: Bekanntheit und Image der freien Szene (Basis: Alle Befragten)

Schaut man im nächsten Schritt genauer auf die soziodemografischen Merkmale der BesucherInnen bzw. KennerInnen der Szene, so wird schnell deutlich, dass hier das klassische Bildungsbürgertum überwog. Die mit Abstand größte Gruppe unter den BesucherInnen der freien Theater waren AkademikerInnen ab ca. 30 Jahren, sie machen zusammen etwa 1/3 der BesucherInnen aus. An zweiter Stelle folgten die Kölner mit mittlerer Bildung bis Abitur, wobei sich diese relativ gleichmäßig über alle Altersgruppen verteilen.

Abb. 2: Kenntnis der freien Theater u. Tanzgruppen, nach Demografie (Basis: Alle Befragte, in % der Teilgruppen)



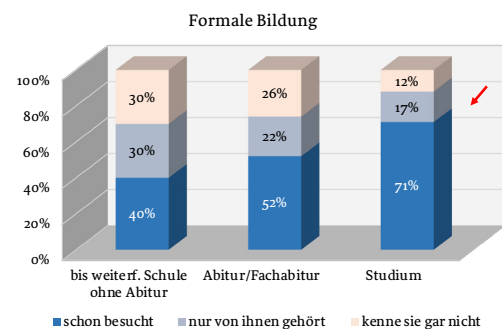
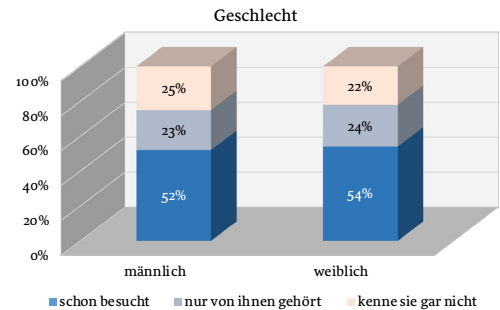
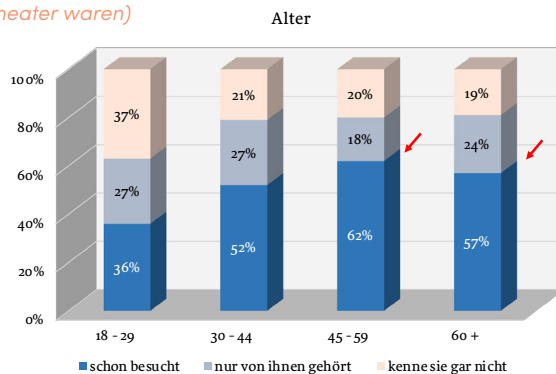
Da die Frage nach der Bekanntheit der freien Szene nur ein relativ grobes Maß darstellte, wurde auch das konkrete Besuchsverhalten erhoben. Danach besuchten innerhalb der letzten 12 Monate ca. knapp ein Drittel der Befragten ein freies Theater, der größere Teil (21 Prozent) jedoch nur 1-2 mal im Jahr. Nur 11 Prozent besuchten die freien Theater regelmäßig. In Bezug auf das Alter und insbesondere die formale Bildung der BesucherInnen trat wieder das Muster eines klassisch-bildungsbürgerlichen Publikums zum Vorschein. Befragte ab 45 Jahren und mit Studium besuchten etwa doppelt so oft ein freies Theater wie jüngere oder formal schwächer Gebildete. Wirft man einen Blick auf die nach Alter und Bildung kombinierte Darstellung, so wird bei der Besuchshäufigkeit folgendes deutlich: Die regelmäßigen BesucherInnen der freien Szene rekrutieren sich aus allen Schichten. Diese stellen insgesamt allerdings nur einen kleinen Teil der BesucherInnen. Das Gros sind die seltenen BesucherInnen, die jedoch klar ihren Schwerpunkt unter den akademisch gebildeten, älteren Personen besitzen. Speziell junge BesucherInnen bis 29 Jahren und Studium waren auffällig selten vertreten. Zwar mag dies in einzelnen Sparten unterschiedlich sein: Die BesucherInnen von Tanzaufführungen oder des experimentellen Theaters waren in der Tat einige Jahre jünger als der Durchschnitt. In der Gesamtheit bestätigte sich jedoch die Annahme, dass es sich bei den BesucherInnen der freien Szene um ein besonders junges oder diverses Publikum handeln würde, nicht.



Was wird von dem freien Angebot in Köln genutzt?

Wirft man nun einen Blick darauf, was genau von der freien Szene in Köln besucht wurde oder zumindest bekannt war, so offenbarten sich weitere interessante Ergebnisse. Im Interview wurde die Kenntnis bzw. Nutzung der einzelnen freien Theater bzw. Ensembles in Köln abgefragt, wobei bis zu knapp 80 freie Theater bzw. Ensembles genannt werden konnten. Im Ergebnis erreichten nur 16 freie Theater bzw. Gruppen überhaupt eine Bekanntheit von einem Prozent, und nur fünf freie Theater waren mehr als zehn Prozent der KölnerInnen bekannt. Die weit überwiegende Mehrheit verblieb vollkommen unterhalb der Wahrnehmungsschwelle der BürgerInnen. Auffällig war zudem, dass die KölnerInnen meist nur solche Theater kannten, die sie auch konkret besuchten. Nennungen, die sich nur auf bekannte aber nicht selbst besuchte Theater bezogen, gab es nur in Ausnahmefällen. Eine größere, über den Besuch hinausgehende Bekanntheit der Theater bzw. Gruppen war damit ebenfalls nicht gegeben. Zudem konnten 50 Prozent der Befragten kein einziges freies Theater nennen. Die Wahrnehmung der freien Szene in Köln durch die EinwohnerInnen der Stadt ist damit ausgesprochen fragmentiert.

Abb. 4 links: Bekanntheit u. Besuch einzelner freier Theater (Basis: Alle Befragte, in % aller Befragten). Abb. 4 rechts: Zahl der pro Besucher aufgesuchten freien Spielstätten, in den letzten 12 Monaten, in % der Besucher (Basis: Befragte, die in den letzten 12 Monaten in einem fr. Theater waren)



Dieser Eindruck verfestigt sich, wenn weiter gefragt wurde, wie viel verschiedene freie Theater/Ensembles von dem Befragten pro Jahr besucht wurden (Basis waren hier nur die tatsächlichen BesucherInnen). Im Ergebnis gingen von den BesucherInnen knapp 50 Prozent nur in ein einziges freies Theater in Köln, ein knappes Drittel suchte noch zwei verschiedene Theater auf. Drei und mehr freie Spielstätten wurden nur noch von einer kleinen Minderheit besucht. Im Durchschnitt wurden von den BesucherInnen nur 1,7 Spielstätten bzw. Ensembles in Köln aufgesucht. Dies entspricht ca. 2 Prozent des gesamten freien Angebots in Köln, mithin nur einem winzigen Bruchteil. Dieses eingeschränkte Repertoire galt dabei durchgängig für alle demografischen Segmente. Das Alter, die Bildung oder das Geschlecht der Befragten wirkten sich hier nicht aus. Bemerkenswerterweise unterschied sich das Repertoire der BesucherInnen auch nicht nach dem Wohnort in Köln, obwohl in oder nahe der Innenstadt das Angebot an freien Theatern und Gruppen deutlich größer ist als in den Außenbezirken. Ohne Übertreibung lässt sich feststellen, die freie Szene ist in ihrer ganzen facettenreichen Vielfalt weit jenseits der Wahrnehmungsschwelle der einzelnen BesucherInnen war. Es gibt kaum eine Handvoll populärer Leuchttürme in der freien Szene, die übrigen Theater bzw. Ensembles werden von exklusiv von einem mehr oder weniger kleinem Publikum an treuen „Fans“ besucht. Die enorme Bandbreite des Kölner Angebots wird von den einzelnen BesucherInnen nicht gesehen.

Freie Szene und Städtische Bühnen im Vergleich

Ein wichtiger Aspekt zur Verortung der freien Szene war der Vergleich der Positionierung mit den Städtischen Bühnen Kölns (in der Hauptsache Oper und Schauspiel Köln). Entsprechend wurde auch hier die Besuchshäufigkeit abgefragt. Danach waren in den letzten 12 Monaten 37 Prozent der KölnerInnen in die Städtischen Bühnen gegangen, in den freien Theatern bzw. Ensembles war etwa ein Drittel gewesen, und damit nur unwesentlich weniger. Der große Unterschied im Besuchsverhalten liegt vielmehr darin, dass die BesucherInnen die Städtischen Bühnen deutlich häufiger aufsuchten: Mit 3,3 Besuchen pro Jahr ist die Besuchshäufigkeit gegenüber den freien Theatern mit nur 1,5 Besuchen im Jahr mehr als doppelt so hoch (vgl. Abb.).

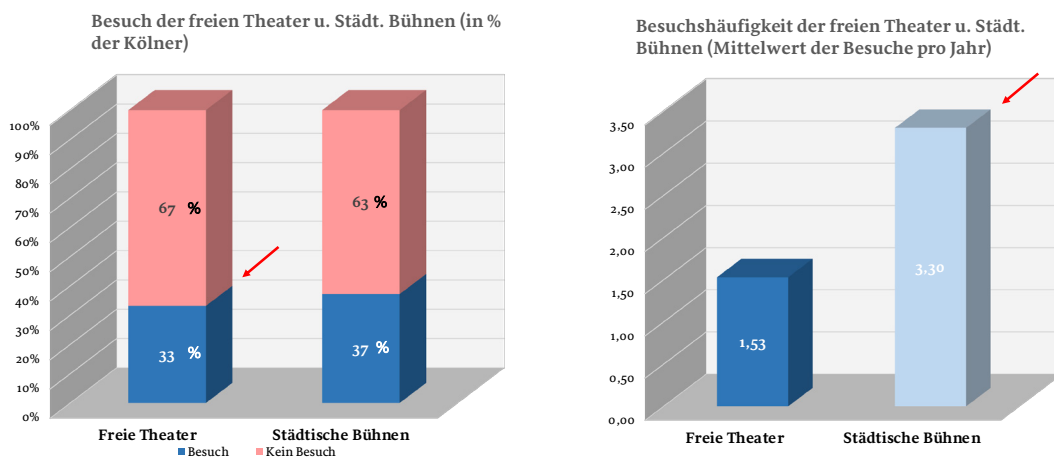
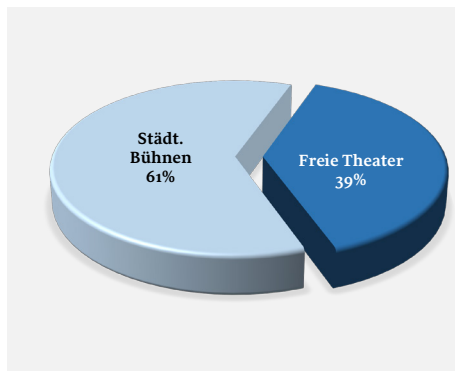


Abb. 5: Besuche der freien Theater und der Städt. Bühnen im Vergleich (Basis: Befragte die in letzten 12 Monaten ein freies Theater bzw. eine Städt. Bühne besuchten)

Die größere Besucherbindung der Städtischen Bühnen geht auf verschiedene Faktoren zurück, wie etwa der besondere Umfang des Repertoires, die große Bekanntheit in der Stadt, ein intensives Marketing etc. Hier ist ein einzelnes freies Theater den Bühnen unterlegen, sodass die durchschnittliche Besuchshäufigkeit in einem freien Theater notgedrungen geringer ausfallen muss. Nähme man aber das Angebot aller Spielstätten und Gruppen der freien Szene in Köln zusammen, so dürfte dieses in der Breite und Vielfalt dem städtischen Angebot in nichts nachstehen. Das Problem ist, dass dieser Vorteil der freien Szene gegenüber den BesucherInnen bislang kaum ausgespielt wird. Er geht wie oben festgestellt nur in ein bis zwei freie Theater und dies dann entsprechend selten.

Verrechnet man Besuchshäufigkeit und Besucherzahl miteinander, so lassen sich die „Marktanteile“, welche die freie Szene und die Städtischen Bühnen unter den Kölner BesucherInnen jeweils besitzen (auswärtige BesucherInnen sind dabei ausgenommen), darstellen. Danach kommen die Städtischen Bühnen auf einen Marktanteil von 61 Prozent, die freien Theater und Ensembles auf 39 Prozent. Mit anderen Worten entfallen ca. vier von zehn Theaterbesuchen inkl. des Tanzes auf die freie Szene. Der Marktanteil der Bühnen ist damit zwar größer, die freie Szene wird aber dennoch erheblich nachgefragt. Zudem: Der Marktanteil der freien Szene entsteht zu einem Bruchteil der Kosten bzw. öffentlichen Förderung, welche die Städtischen Bühnen für sich vereinnahmen.

„Marktanteile“ der freien Szene u. Städt. Bühnen (Besuche in %)



Verteilung der Theaterbesucher auf freie Szene u. Städt. Bühnen (in %)

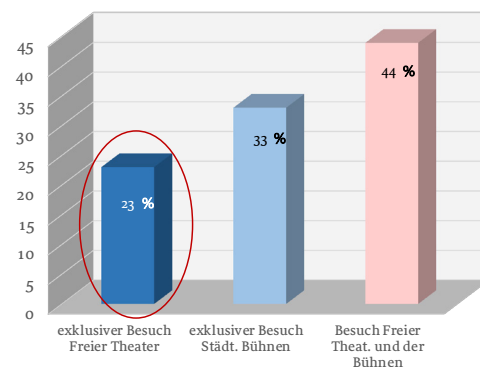


Abb. 6: Verteilung des Publikums zwischen freier Szene und Städt. Bühnen (Basis: Theaterbesucher auf Basis der letzten 12 Monate)

Die Marktanteile der freien bzw. städtischen Anbieter sagen noch nichts darüber aus, ob und inwieweit sie ein gemeinsames Publikum mit hoher Überschneidung oder eher exklusive BesucherInnen anziehen. Im Ergebnis war beides der Fall: Von den jährlichen TheaterbesucherInnen besuchten 44 Prozent sowohl die freie Szene wie auch die Städtischen Bühnen. Ein weiteres Drittel ging exklusiv in die Städtischen Bühnen. Ein knappes Viertel (23 Prozent) der BesucherInnen ging dagegen exklusiv in die Angebote der freien Szene. Damit überschneiden sich die Anbieter in ihren BesucherInnen einerseits, bedienen aber andererseits auch jeweils exklusive Segmente. Ohne die freie Szene würde ein Viertel der BesucherInnen möglicherweise kein passendes Angebot in Köln finden. Dabei fällt auf, dass die alleinigen BesucherInnen der freien Szene im Durchschnitt das höchste Alter (51 Jahre) aufweisen, während die exklusiven BesucherInnen der Städtischen Bühnen signifikant jünger sind (47 Jahre). Zudem ist der

Akademikeranteil mit 50 Prozent bei Ersteren am höchsten. Das exklusive Publikum der freien Szene ist damit überdurchschnittlich bildungsbürgerlich. Dieses mag zwar auch der besondere Erfolg des Schauspiels Köln sein, wo im Provisorium der Außenspielstätte die Schwellen für den Theaterbesuch gerade bei jungen Leuten deutlich gesenkt werden konnten. Zudem sind die hier festgestellten Unterschiede zwischen den Gruppen nicht sehr hoch. Dennoch bestätigt sich einmal mehr, dass die freie Szene keine Ergänzung des etablierten, städtischen Angebots in der Form ist, das ein besonders junges oder diverses Publikum hier seinen Platz finden würde.

Fazit: Vernetzung fördern, Bekanntheit stärken

Die Studie konnte deutlich zeigen, dass die freie Szene in Köln bestens etabliert ist. Sie verfügt über ein außerordentlich positives Image, dass durch eine rege Besuchstätigkeit auch unterfüttert wird. Mit einem Marktanteil von ca. 40 Prozent ist sie ein nicht weg zu denkendes Element der Kölner Kultur- und Theaterszene. Einige Nachteile wurden aber ebenfalls deutlich: Hervorstechend ist die außerordentlich fragmentierte Wahrnehmung und spezialisierte Nutzung, wo jedes Theater bzw. Ensemble jeweils „sein“ exklusives Publikum besitzt. Diese Fokussierung der BesucherInnen blendet nicht nur 98 Prozent des gesamten sonstigen Angebots der freien Szene in der Stadt aus. Es resultiert auch in einer schwachen Besucherbindung mit wenigen Wiederholungsbesuchen in den meisten freien Theatern. Auch Publikum entspricht in der Summe dem klassischen bildungsbürgerlichem Segment, was die Erwartungen an Diversität enttäuschte.

Verschiedene Maßnahmen können hier Abhilfe schaffen: Zu nennen wären u.a. eine intensivierte Information der Öffentlichkeit über die Angebote der freien Szene, die das gesamte Angebot in seiner Breite erlebbar macht, zum Besuch weiterer Spielstätten motiviert und auch den Ticketvertrieb erleichtert. Zudem wären Kooperationen innerhalb der freien Szene eine mögliche Option. Erfolgt dieses auf einer gegenseitigen und fairen Basis, wäre dies für alle Beteiligten eine Win-Win Situation. Darüber hinaus wären verstärkte Kooperationen zwischen den Städtischen Bühnen und der freien Szene bzw. die Integration der Szene in städtische Maßnahmen zur Besucherbindung ein Mittel der Wahl. Gerade die deutlichen Überschneidungen im Publikum zwischen Bühnen und freien Theatern lassen dies erfolgversprechend erscheinen. Dieses Fördern von Vernetzung innerhalb der freien Szene und über sie hinaus wäre auch eine Antwort auf das Argument, dass das freie Angebot einfach zu groß und zu

unübersichtlich wäre, um angemessen wahrgenommen zu werden. Maßnahmen für mehr Diversität wären schließlich die gezielte Förderung von Programmen für ein jüngeres Publikum oder die Stärkung der Arbeit der freien Theater in den Bezirken vor Ort.

Auch wenn die nachfolgenden Befunde auf Köln bezogen sind, so lässt sich doch annehmen, dass sie in gewisser Weise einen exemplarischen Charakter haben. D.h., dass die ermittelten Nutzungsmuster und Images vermutlich in Teilen auf andere Großstädte mit einer vergleichbaren Einwohnerstruktur und ähnlich differenzierten freien Szene übertragbar sind.



Prof. Dr. Tibor Kliment ist seit 2003 Professor für Empirisches Medien- und Kulturmarketing an der Rheinischen FH Köln. Daneben Lehraufträge für Kommunikationsforschung an verschiedenen Universitäten, u.a. an der Universidad Nuevo Mundo/Mexico City. Seine fachlichen sind Schwerpunkte: Medien- und Kulturmarketing, Evaluationsforschung, Marketing- und Werbeforschung, Kommunikationsplanung.



KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

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

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 4.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster

Coverbild: Adobe Stock, alexlmx

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371