

Plädoyer für eine transformative Kulturpolitik

Die Herausforderungen zeitgemäßer Kulturarbeit und -politik sind auch im Jahre 2022 nicht kleiner geworden. Trotz vielfältiger Initiativen, Impulsen aus der Soziokultur und engagierten Einzelkämpfer*innen in unseren Kultureinrichtungen – das Postulat der Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik, das in den 1980ern ausgerufen wurde, ist nach wie vor unzureichend umgesetzt. Steuerungsmechanismen und Führungskulturen innerhalb der Kulturbetriebe sind eingefahren. Der herrschende kulturpolitische Diskurs wittert in der politischen Einmischung jenseits von Administration und Subventionierung oftmals zu schnell und unhinterfragt die Gefahr eines Angriffs auf die künstlerische Freiheit. Unter diesen Rahmenbedingungen wurde eine echte Weiterentwicklung verhindert. Im Ergebnis ist zum einen die konsequente Umsteuerung hin zu einer publikumsorientierten Angebotsausrichtung ausgeblieben. Zum anderen bringen die vorhandenen kulturellen Abgrenzungs- und Ausschlussmechanismen eines faktisch begrenzten Adressatenkreises die Kultureinrichtungen um die Möglichkeit einer Breitenwirkung im Kontext der ›großen gesellschaftlichen Herausforderungen‹ und damit um die Chance, gesellschaftliche Umwälzungen kritisch zu begleiten. Eine der größten Herausforderungen geht dabei von der rasanten Ausbreitung der Kultur der Digitalität aus. Die Bedingungen der Entstehung, der Distribution und der Rezeption kultureller Produkte stehen vor einem epochalen Wandel.

Die Notwendigkeit der gesamtgesellschaftlichen Transformation angesichts des Klimawandels, des demographischen Wandels, des zunehmenden Auseinanderklaffens der sozialen Schere und der neuen Kultur der Digitalität darf den Kulturbetrieb nicht ausnehmen, denn letztlich wird von der

Fähigkeit zur Transformation sein Überleben als gesellschaftliche Instanz abhängen. Die Kulturpolitik in Parlamenten, Räten und Verwaltungen hat dabei eine zentrale Weichenfunktion und selbst großen Reformbedarf. Sie sollte angesichts des hohen Transformationsdrucks den Anspruch haben, kultur- und gesellschaftspolitische Visionen zu entwickeln und, von diesen geleitet, als gestaltende Kulturpolitik durch Rahmensetzung und finanzielle Anreize bzw. finanzielle Absicherung zum Motor von Innovationen zu werden. In diesem Papier stellen wir Handlungsempfehlungen vor, die aufzeigen sollen, wie Kulturpolitik zukunftsweisend agieren kann.

Dabei gibt es Prämissen, die für das Gelingen und die Akzeptanz der Transformation zu berücksichtigen sind. Zum einen muss sich eine solche Kulturpolitik mit Gestaltungsanspruch klar abgrenzen können vom Vorwurf der vermeintlichen Überregulierung und erst recht der vermeintlichen Beschneidung künstlerischer Freiheit. Zum anderen bedingen Innovationsprozesse Momente des Scheiterns und haben daher die Bereitschaft, ein Wagnis einzugehen, zur Voraussetzung ihres Gelingens. Kultureinrichtungen können und werden dieses Wagnis nur eingehen, wenn vonseiten der Kulturpolitik keine negativen Sanktionierungen von Misserfolgen im Prozess zu erwarten sind. Kulturpolitik und Kultureinrichtungen machen sich gemeinsam auf den Weg. Die Kulturpolitik steht nicht außerhalb, sondern ist aktiver Teil des Transformationsprozesses. Sie diktiert nicht, sondern wird Akteurin eines kollaborativen Prozesses, in dem nicht nur innerorganisatorische Strukturen, Mechanismen und (Organisations-)Kulturen in Frage gestellt werden, sondern auch die Kulturpolitik selbst auf den Prüfstand kommt und sich weiterentwickeln muss.

Handlungsempfehlungen

● **Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle zur Begleitung von Transformationsprozessen**

Bei der Entwicklung von Transformationsstrategien bedarf es qualifizierter Begleitung und Beratung von außen. Wir schlagen daher, unter Einbeziehung der bereits aktiven Beratungsstrukturen im Land, den Aufbau einer zentralen Netzwerkstelle für Transformation vor, die allen Kultureinrichtungen – unabhängig von Größe und Finanzierungsform – Unterstützung bei der Umsetzung von Transformationsprozessen leistet und als Plattform für innovative Impulse fungiert. Die Aufgabe dieser Stelle liegt zum einen im Aufbau eines Pools von intermediären Transformationsberater*innen, die auf Anfrage von Kultureinrichtungen für Beratungsleistungen vermittelt werden können. Diese Transformationsberater*innen können externe, unabhängige Expert*innen sein oder sich aus bereits im Bundesland vorhandenen Beratungspools rekrutieren. Zum anderen kann diese Stelle Qualifizierungsangebote für Berater*innen, Führungskräfte und Mitarbeitende zu Methodenwissen und transformativ-relevanten Themenbereichen (Nachhaltigkeit, Digitalisierung, New Work etc.) anbieten.

● **Staatlich finanzierte Cultural Leadership Weiterbildungsangebote**

Gesellschaftliche Transformationsprozesse verändern die Anforderungen an die interne Steuerung von Kulturinstitutionen. Strategisches Management, Strukturierung von agilen und kollaborativen Arbeitsweisen und die stetige Reflexion der eigenen Rolle im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen gehören zu den relevanten Transformationskompetenzen, die bisher absolut unzureichend durch Weiterbildungsangebote für Führungskräfte in der Kultur vermittelt werden. Wir schlagen daher vom Land finanzierte Weiterbildungsmaßnahmen wie Coachings, Beratungen und Train-The-Trainer-Programme zur Qualifizierung von Führungskräften im Kulturbereich vor.

● **Entwicklungskonzepte als Basis von Zielvereinbarungen**

Für aus öffentlichen Mitteln institutionell geförderte Kultureinrichtungen gibt es bisher wenig Anreiz sich mit Transformationsfragen – insbesondere in Bezug auf ihre Strukturen – zu befassen. Das Bangen um Gelder, deren Verwendung zumeist starren Zuwendungsmodalitäten unterliegt, gibt kaum Raum für Mut zum Experiment und führt stattdessen häufig zum Festhalten an etablierten Formen der Kulturproduktion. Aus diesem Grund erscheint es notwendig, statt der bisherigen Kennzahlen und allgemeingültiger Anforderungen mit breiter Auslegungsmöglichkeit, zukünftig obligatorische Entwicklungskonzepte

zur Grundlage von Zielvereinbarungen zu machen. In diesen formulieren Kultureinrichtungen Perspektiven und Ziele für die transformative Weiterentwicklung ihrer Institutionen, deren Umsetzung fortlaufend qualitativ von Expert*innen-Teams evaluiert wird. Für die Kultureinrichtungen ermöglicht dieses Vorgehen einen Rahmen, in dem neue Wege erprobt und gleichzeitig analysiert werden können. Kultureinrichtungen können dabei auf die Unterstützung der Transformationsberater*innen zurückgreifen.

● **Stärkung kultureller Vermittlungsarbeit**

Eine Transformation hin zu größerer kultureller Teilhabe gelingt nur, wenn sich Kulturorganisationen neuen Handlungslogiken öffnen. Die kulturelle Vermittlung, als Tätigkeitsbereich, der die Beziehung zwischen Produktion und Publikum organisiert, muss stärker in den Mittelpunkt des Produktionsprozesses rücken und so heterogene Zugänge ermöglichen. Dies beinhaltet auch eine adäquate Honorierung und eine deutliche Ausweitung der Einflussmöglichkeiten für diejenigen, die sich mit Fragen und Aufgaben der Vermittlungsarbeit auseinandersetzen. Zum jetzigen Zeitpunkt befinden sich diese häufig in prekären Beschäftigungsverhältnissen. Wir halten es für unverzichtbar, dass kulturelle Vermittlungsarbeit als elementarer Bestandteil kultureller Arbeit anerkannt, kulturpolitisch eingefordert und gefördert wird.

● **Ausbau anwendungsorientierter Kulturforschung**

Um den gesellschaftlichen Herausforderungen der Gegenwart in ihrer Komplexität begegnen zu können, bedarf es neben dem Know-how aus der Praxis auch den Erkenntnissen aus Wissenschaft und Forschung. Anwendungsorientierte Forschung, bei der Wissenschaft und Praxis sich gemeinsam relevanten Fragestellungen widmen, sowie die Erhebung steuerungsrelevanter quantitativer wie qualitativer Daten sind notwendig, um eine valide Grundlage für die Zielfestlegung und Folgenabschätzung von Transformationsprozessen zu schaffen. Spätestens die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass wir in Deutschland kaum über steuerungsrelevante Daten verfügen, die als Basis für die Entwicklung bedarfsgerechter Hilfsangebote in der Kulturlandschaft verwendet werden können. Die fortlaufende Erhebung dieser Daten ist für die Kulturlandschaft daher ebenso wie die Unterstützung durch anwendungsorientierte Kulturforschung dringend erforderlich.

● **Qualifizierung zum Thema Organisationsentwicklung**

Die im Zuge der Covid-19-Pandemie aufgespannten Rettungsschirme für die Kultur (z. B. NEUSTART KULTUR) sind beispielhaft für die

vorherrschende Förderlogik. Millionen Euro an Fördermitteln werden in die Konzeption und Umsetzung von aberhundert Projekten gesteckt. An diese wird der Anspruch gestellt, innovative Ansätze für die Kulturproduktion abzubilden und gesellschaftlich relevante Themen aufzugreifen. Im Ergebnis führt diese Förderlogik dazu, dass die Auseinandersetzung mit Transformationsfragen bei den durchführenden Kultureinrichtungen projektförmig bleibt und meist lediglich die programmatische Ebene umfasst. Es sollte jedoch das Ziel sein, zukünftige wie etablierte Kulturschaffende und ihre Einrichtungen so zu qualifizieren, dass sie sich zu lernenden Organisationen weiterentwickeln, die sich fortlaufend inneren und äußeren Einflüssen anpassen können. Um dies zu gewährleisten, müssen Fördermitteln verstärkt für den Umbau von Organisationsstrukturen, die Etablierung neuer Funktionsstellen und das Austesten neuer Formen der Zusammenarbeit verwendet werden.

- **Umstrukturierung der kommunalen Kulturverwaltung**
Kommunen tragen einen großen Teil der Finanzierung von Kultur. Nicht zuletzt durch Corona-bedingte Einsparungen und Umwidmungen und der zu erwartenden Rezession im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine wird der Einspardruck zunehmen. Dabei droht die kommunale Kulturverwaltung wichtige Handlungsspielräume zu verlieren. Unter diesen Voraussetzungen können Kulturverwaltungen nur schwer die Funktion einnehmen, die sie gleichermaßen für die Initiierung von Transformationsprozessen wie für die Reform der eigenen Strukturen einnehmen müssten. Kommunale Kulturverwaltung muss sich zukünftig stärker als Plattform verstehen, die im Dialog mit den kulturellen Akteur*innen aus Stadt und Region Zielperspektiven entwickelt und kulturelle Entwicklung gestaltet. Dafür benötigt auch Kulturverwaltung eine Umstrukturierung, die mit neuen Funktionsstellen und transformationsorientiertem Management einhergehen muss.
- **Kultur ist eine gesamtstaatliche Aufgabe**
Bund, Länder und Kommunen sind gemeinsam in der Pflicht, Transformationsprozesse zu initiieren. Die im Kontext der Corona-Pandemie diskutierten Hilfsangebote haben jedoch einmal mehr gezeigt, dass kulturpolitische Forderungen aufgrund intransparenter Verantwortlichkeiten in den bestehenden Strukturen deutscher Verwaltungsgliederung nicht klar adressiert werden können. Deshalb erscheint es dringend geboten, Zuständigkeiten und Verantwortung zwischen Kommunen, Ländern und Bund neu zu klären und eine verbindliche, stärker kooperative Zusammenarbeit zwischen diesen auszuhandeln. ■

Autor:innen

Friederike Ankele, Dr. Johannes Crückeberg, Dr. Elke Flake, Georg Halupczok, Dr. Gabriele Heinen-Kljajić, Olaf Martin, Dr. Henning Mohr, Sina-Mareike Schulte