

# swissfuture

Magazin für Zukunftsmonitoring

03/14

## Die Zukunft der Kulturszene





## IMPRESSUM

swissfuture Nr. 03/14

**Offizielles Organ der swissfuture**  
Schweizerische Vereinigung  
für Zukunftsforschung,  
Organe officiel de la Société suisse pour  
la recherche prospective\*

41. Jahrgang

### Herausgeber

swissfuture  
Schweizerische Vereinigung  
für Zukunftsforschung  
c/o Büro für Kongressorganisation GmbH  
Claudia Willi  
Kasimir-Pfyffer-Strasse 2  
6003 Luzern  
T: +41 (0)41 240 63 33  
M: +41 (0)79 399 45 99  
future@swissfuture.ch  
www.swissfuture.ch

### Co-Präsidium:

Cla Semadeni, Dr. Andreas M. Walker

### Chefredaktion

Francis Müller

### Autoren

Dirk Baecker, Steffen Bethmann, Luisa Bitterlin,  
Sabine Boerner, Patrick S. Pöhl, Marcus Gossolt,  
Johanna Jobst, Pius Knüsel, Rhippp Lämmlin,  
Remo Longhi, Philipp Meier, Claudia Metzger,  
Brigitte Schaffner, Kristin Schmidt, Georg von  
Schnurbein, Moritz Walther, Andreas M. Walker,  
Gernot Wolfram

### Bildredaktion

Julia Martinez

### Bilder

<http://de.fotolia.com: bluraz, matusciac>

### Korrekturen

Daniel Kiefer

### Layout

Andrea Mettler

### Druck

UD Print, Luzern

### Erscheinungsweise

4x jährlich

### Einzelexemplar

CHF 30.-

### Mitgliedschaft swissfuture

#### (inkl. Bulletin)

Einzelpersonen CHF 100.-

Studierende CHF 30.-

Firmen CHF 280.-

### Zielsetzung der Zeitschrift

Das Bulletin behandelt die transdisziplinäre  
Disziplin der Zukunftsforschung, die  
Früherkennung sowie die prospektiven  
Sozialwissenschaften und es macht deren  
neuen Erkenntnisse der Fachwelt,  
Entscheidungsträgern aus Politik, Verwaltung  
und Wirtschaft und einer interessierten  
Öffentlichkeit zugänglich.

### SAGW

Unterstützt durch die Schweizerische Akademie  
der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW),  
Bern. [www.sagw.ch](http://www.sagw.ch)

ISSN 1661-3082

# EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

«Kultur» ist – grob vereinfacht – ein Begriff mit zwei Bedeutungen: In der Anthropologie bezeichnet er die (menschgemachte) Umwelt, in der wir leben; also die Dinge, die wir benutzen, die Sprache, mit der wir kommunizieren, das Wissen, mit dem Intersubjektivität und Wirklichkeit erzeugt werden. Um diesen Kulturbegriff geht es aber in dieser Ausgabe nicht.

Sondern um das, was wir in der Alltagssprache als «Kultur» bezeichnen; jene «Kultur» also, die in Verbindung mit der Kunst steht. Im deutschsprachigen Raum ist sie in eine U-Kultur (unterhaltend) und E-Kultur (ernst) unterschieden worden. Diese Unterscheidung ist zweifellos überholt, aber die normative Dimension, die ihr inhärent ist, stellt sich spätestens bei der politischen Diskussion, welche Kultur förderungswürdig ist und welche nicht.

Dies führt zur Frage, welche Aufgabe Kultur in der Zukunft überhaupt haben soll. Soll sie belehren? Inspirieren? Unterhalten? Zur Reflexion anregen? Die Welt verbessern? Oder sie verschönern und verzieren? Und welche Rahmenbedingungen wird die Gesellschaft in Zukunft dafür bieten?

Dieses Spannungsfeld ist das Thema unseres Magazins «Die Zukunft der Kulturlandschaft». Wir haben es in Kooperation mit dem «Studienzentrum Kulturmanagement» (SKM) der Universität Basel realisiert, wo unser Vorstandsmitglied Basil Rogger als Dozent tätig ist. Ausgangspunkt ist die SKM-Tagung «Die Zukunft beginnt heute! Strategien für die Kulturszene Schweiz». Im Vorfeld dieser Tagung sind aufgrund der vier Szenarien der swissfuture-Studie «Wertewandel in der Schweiz 2030» Prognosen zur Zukunft der Kulturlandschaft entwickelt worden, die im Artikel «Die Zukunft beginnt heute! Strategien für die Kulturszene Schweiz» präsentiert werden. Der Weg, der zu den vier erarbeiteten Prognosen geführt hat, wird von Brigitte Schaffner, Co-Studienleiterin des SKM, in ihrem Beitrag erläutert. Die vier SKM-Absolventen und -Absolventinnen Claudine Metzger, Luisa Bitterlin, Remo Longhi und Moritz Walther gehen in ihrem Artikel auf der Basis ihrer aktuellen Diplomarbeit der Frage nach, wie Kulturbetriebe zukünftig besser auf Veränderungen reagieren können.

Schon der Begriff «Kulturbetrieb» verweist auf eine Paradoxie; dass der Kultur nämlich eine ökonomische Dimension inhärent ist, wobei sie – zumindest nach ihrem normativen Selbstverständnis – eigentlich frei von ökonomischen Zwängen sein soll. Dies verweist darauf, dass, wer im Kulturmanagement tätig ist, sich auf einer Gratwanderung zwischen Kunst und Ökonomie, zwischen Geld und Geist befindet. Der Soziologe Dirk Baecker geht in seinem Beitrag auf das komplexe Verhältnis dieser zwei Kräfte ein, wobei die Ökonomisierung – genannt «Neoliberalismus» – in Kulturszenen gelegentlich dämonisiert wird. Baecker spricht sich gegen diese Dämonisierung aus, wehrt sich zugleich aber gegen eine Universalisierung des ökonomischen Paradigmas. Er plädiert für ein «multidimensionales Agieren im Kulturmanagement».

Georg von Schnurbein und Steffen Bethmann gehen in ihrem Beitrag von der Annahme aus, dass die herkömmliche staatliche Kunstunterstützung genauso wie die privaten Mäzene Auslaufmodelle sind, und sie zeigen, wie Kunst neue private Unterstützer gewinnen könnte – nämlich indem sie einen gesellschaftlichen, kulturellen und ökonomischen Mehrwert bringt.

Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram gehen in ihrem Beitrag auf die Gratwanderung ein, auf der Kulturmanager und Kulturmanagerinnen – jene «Meister der Zwischenräume» – sich bewegen: Sie sind «Schlichter, Übersetzer und Gestalter, die sowohl auf Seiten der Kulturpolitik als auch auf Seiten der kulturellen Akteure agieren.» Diese erst junge Profession muss ihre Rolle erst noch definieren. Als Akteure dieser Profession kommen Philipp Lämmelin und Marcus Gossolt von der St. Galler Agentur «Alltag» zu Wort: Sie verweisen auf verschiedene Paradoxien, die in der Kulturlandschaft wirken, und sie definieren ihre eigene Rolle wie folgt: «Wir sind die Dramaturgen und schärfen die Geschichte. Das Copyright behalten Autor, Regisseur und Schauspieler.»

Auch in Zukunft wird Kultur auf ein Publikum angewiesen sein. Sabine Boerner und Johanna Jobst haben in einer Studie 3'000 Theaterbesucher und -besucherinnen befragt und untersucht, wie Kultur überhaupt beim Publikum ankommt. Die Untersuchung zeigt, dass die Besucher und Besucherinnen mit einer hohen «Theaterkompetenz» offensichtlich auch am meisten befähigt sind, einen Theaterbesuch zu geniessen.

Schliesslich findet Kultur nicht nur in der realen, sondern auch in der virtuellen Welt statt. Damit ist nicht gemeint, dass Kulturbetriebe das Internet als Medium nutzen (was gewissermassen «Culture-Online» wäre), sondern, dass tatsächlich eine neue Kommunikationsform und damit Kulturform entsteht («Online-Culture»). Philipp Meier sieht hier das Potenzial einer radikalen Demokratisierung von Kunst und Kultur – und zwar in einer Masse, die es vorher noch nie gab. Meier denkt in seinem Artikel über neue Phänomene wie «Cloudism», «Channelism» und «Anythingism» nach.

Auch Pius Knüsel, der einst als Pro-Helvetia-Direktor Computergames und Volksmusik förderte und der mit seinem Buch «Kulturinfarkt» vor zwei Jahren eine emotionale und polarisierende Debatte im deutschsprachigen Raum initiierte, ist als Autor an Bord. Sein Beitrag in unserem Magazin basiert auf der These, dass der Staat zukünftig jede Kunst fördern wird. Oder keine. Und das sei im Grunde genommen dasselbe. Der Mensch sei – einem «produktiven Imperativ» entsprechend – genuin kreativ. «Für Leute, die mit Kunst die Vorstellung einer bestimmten Qualität und einer sozialen Gestaltungskraft verbinden, ist dies ein Graus. Für die anderen ein Gewinn.»

Weiter beginnt in diesem Magazin unser ABC der Zukunft, in dem unser Co-Präsident Andreas M. Walker verschiedene Aspekte unserer Disziplin beleuchtet: Diesmal von A bis I.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Francis Müller

# INHALT

- 1 **Editorial**
- 4 **Die Aufhebung der Unterschiede** | Pius Knüsel
- 8 **Private Kulturförderung – vom Lieblingskind zum Stiefkind?** | Georg von Schnurbein und Steffen Bethmann
- 12 **Nach dem Sparzwang** | Dirk Baecker
- 16 **Schön war's! Aber warum? Das Zuschauerurteil im Theater** | Sabine Boerner und Johanna Jobst
- 20 **Kultur im Alltag** | Marcus Gossolt und Philipp Lämmelin im Gespräch mit Kristin Schmidt
- 23 **Kunstvermittlung im Zeitalter von Social Media** | Philipp Meier
- 26 **Meister der Zwischenräume** | Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram
- 33 **Veränderungsprozesse in Kulturbetrieben** | Luisa Bitterlin, Remo Longhi, Claudia Metzger und Moritz Walther
- 35 **Der Weg zu zwölf Basler Prognosen zur künftigen Kulturszene Schweiz – oder wieso sich auch Weiterbildungsanbieter Gedanken zur Zukunft machen** | Brigitte Schaffner
- 38 **Die Zukunft beginnt heute! Strategien für die Kulturszene Schweiz**
- 41 **Abstracts**
- 44 **Veranstaltungen**
- 45 **Das ABC der Zukunft** | Andreas M. Walker



# DIE AUFHEBUNG DER UNTERSCHIEDE

**«Der Staat wird unterschiedslos jede Kunst fördern. Oder keine», so die provokative These von Pius Knüsel zur Zukunft der Kunstförderung. Denn der Mensch wird in Zukunft kreativ sein. Sein müssen. Und schon drängt sich die Frage auf: Was ist kreativ? Wann ist Kunst Kunst? Ist Handwerk oder ästhetische Qualität entscheidend? Wenn es nach Knüsel geht, dreht sich bei der Kunst in Zukunft alles um das Erlebnis. Es geht darum, starke Reize auszulösen – Affekt, Irritation, Schock. Pfannenfertige Antworten zur Frage um die Kunst- und Kulturförderung von morgen liefert Pius Knüsel nicht. Dies macht seine Prognosen umso spannender.**

Keywords: Kunst, Kunstbegriff, Kreativität, Kreativitätsdispositiv, Kunstförderung, Kulturförderung, Ästhetisierung

Nichts ist unmöglicher, als die Zukunft vorauszusagen. Der dialektische Gang der Geschichte und das begeisternde Vermögen der Menschheit, rasch zu lernen und aus Absichten und Instrumenten etwas Neues, vor allem Anderes als das Intendierte, zu machen, drehen jedem Prognostiker eine Nase. Hier nur ein paar Beispiele, wie die Welt ihre Zukunft gegen die Propheten an die Hand nimmt.

## **Keine Zukunft für Telefon, Radio, Auto und Buchdruck**

1876 weigert sich die Western Union, Graham Bell's Patent zu kaufen, weil sie meinte, Menschen seien nicht geschick genug, um mit einem Telefon umzugehen. «Bell erwartet, dass das breite Publikum das Gerät ohne ausgebildetes Personal bedienen kann. Jeder Telegrafist wird sofort den Trugschluss in diesem Plan erkennen». So begründete sie die Ablehnung. Noch pointierter sahen es die britischen Fachleute. «Das Telefon mag für unsere amerikanischen Vettern angemessen sein, aber nicht hier, weil wir in ausreichendem Masse mit Botenjungen versorgt sind», liessen sie wissen. Zum Radio sagte Lord Kelvin, Präsident der britischen Royal Society, 1897: «Der Rundfunk hat keine Zukunft». Und Gottfried Daimler, der Vater des Mercedes, glaubte, es würde nie mehr als eine Million Autos geben, da er davon ausging, dass die Fahrzeuge von Chauffeuren bedient werden müssten. Die Ahnungslosigkeit in Sachen Zukunft berührt die Kulturwelt auch direkt. Vom Buchdruck hiess es im 16. Jahrhundert, dass er zum Zerfall der Sitten, also der Kultur führe, weil er das Bildungsmonopol der katholischen Kirche untergrub, Wissen demokratisierte und die Trennung von Glauben und Wissenschaft beschleunigte. Entsprechend richtete die Kirche die generelle Zensur und

eine entsprechende Gerichtsbarkeit, die Inquisition, ein.

Der Film hat eine eigene Gattung für den Blick über den Zeithorizont entwickelt; die Science-Fiction. Auch die Literatur. Die Literatur nimmt's allerdings etwas ironischer; und das ist gut so. Sie weiss, wie fruchtlos das Geschäft der Vorausschau ist. In vielerlei Hinsicht das schönste Beispiel liefert Franz Fühmann in der Kurzgeschichte «Saiäns-Fiktschen» von 1981. Da gelingt es einem Kollektiv von DDR-Wissenschaftlern, fünf Minuten über die Gegenwart hinaus zu sehen. Die Männer erblicken ein spielendes Kind, das in der Nachbarschaft des Zukunftslabors von einem Balkon im zehnten Stock in die Tiefe fällt. Der Leiter des Kollektivs sagt sich: «Das kann ich verhindern, ich habe fünf Minuten Zeit», und rennt los. Leider bei Rot über die Strasse – der Verkehrspolizist nimmt ihn mit auf den Posten. Die Geschichte vom Blick in die Zukunft kann er ihm schon gar nicht glauben.

Die DDR gab es plötzlich nicht mehr, ganz unangekündigt, die Autos, die Bücher und die Computer haben uns überschwemmt. Meiner Prognose, wie Kulturförderung in 20 Jahren aussehe, und wie der Staat diese Förderung begründe, wird nicht mehr Zukunftshaltigkeit beschieden sein. Wobei es vielleicht wie bei Fühmann ist: Der Realitätsgehalt des Blicks in die Zukunft lässt sich gar nicht überprüfen; die Gegenwart steht im Wege. Wenn die Zukunft dann einmal da ist, vielleicht erst recht... Solche Aussichtslosigkeit kann auch Ansporn sein, eine besonders klare Antwort zu geben.

**Kunst und ihre Förderer – gestern und heute**  
Ich will es versuchen. Die Antwort lautet: Der Staat

wird unterschiedslos jede Kunst fördern. Oder keine. Was dasselbe ist, weil es eine herausgehobene Gegenwartskunst nicht mehr gibt. Der Staat wird fördern, weil der Mensch kreativ sein muss. Das ist der produktive Imperativ, unter dem wir heute schon leben, den das Kulturmanagement verkörpert und der seine volle Macht Schritt für Schritt entfaltet. Kunst ist die einfachste Weise, kreativ zu sein. Das Ergebnis des kreativen Tuns ist irrelevant. Für Leute, die mit Kunst die Vorstellung einer bestimmten Qualität und einer sozialen Gestaltungskraft verbinden, ist das ein Graus. Für die anderen ein Gewinn.

Diese These leite ich aus der Betrachtung der Vergangenheit her. Kunstförderung war immer schon. Einzig die Literatur lebte kurze Zeit aus eigener Kraft, nämlich von der Erfindung der Druckerpresse im 16. bis ins frühe 20. Jahrhundert; die Möglichkeit, den Text zu vervielfältigen, hatte ihr neue Leserschichten erschlossen. Natürlich waren Bücher – nicht aber die anonymen Flugschriften – teuer und damit Sache des neuen Bürgertums, aber es war möglich geworden, vom Bücherschreiben zu leben. Bis zur Erfindung der Druckerpresse entstand Literatur wie alle anderen Künste im Auftrags- oder Angestelltenverhältnis. Kunst, ob geschrieben, gemalt, inszeniert, war Herrschaftswissen der Herrscher und der Kirche. Jedenfalls kennen wir nur wenige Ausnahmen wie den «Simplicissimus» oder natürlich die autorenlosen Märchen und das, was wir Volkskultur nennen – anonyme, länderübergreifende Kunstformen, vorzüglich Musik.

Heute steht die Literatur wieder auf demselben Stand wie die anderen Künste. Alle sind sie ein staatliches Kreativprogramm, gemanagt von einer neuen Klasse von Berufsleuten. Doch wie aller verordnete Unterricht greift es nur bei wenigen. Immer dienen die Künste einem ästhetischen Ideal, waren sie ein Werkzeug der Gesellschaftsgestaltung. Selbst die 1960er und 1970er änderten daran nichts. Der Umbruch hat sie zwar von der bürgerlichen Zivilisierungsaufgabe befreit und war so auch eine Befreiung von den Bedingungen der Förderung, ob aristokratisch oder bürgerlich. Mit dieser Befreiung, als Zäsur in der Schweiz sichtbar geworden im Zürcher Literaturstreit von 1967, europaweit im Aufbruch der 68er, ist die Kunst im spätkapitalistischen Kreativitätsdispositiv aufgegangen.

### **Im Zeichen der Ästhetik**

Der Begriff stammt vom deutschen Kultursoziologen Andreas Reckwitz. Er bezeichnet jene soziale und politische Konstellation, die sich durch eine umfassende Ästhetisierung des Lebens auszeich-

net. Ästhetisierung meint Affektbeladung, selbstzweckhafte Erlebnissteigerung in allen Situationen. Was von der Aufklärung bis in die Anfänge des 20. Jahrhunderts das Privileg der Kunst war, hat sich auf sämtliche Lebensbereiche übertragen; auch das geringste der Alltagsobjekte, jede Ware ist jetzt ein ästhetisches Objekt, wobei die Ästhetik sich auf eine affektive Komponente reduziert (Karl Marx würde von der Fetischisierung der Ware sprechen; er konnte nicht wissen, welche Ausmasse sie erreichen würde). Das postmoderne Leben ist eine ständige Differenz Erfahrung – Differenz ersetzt in der Postmoderne jene Kontinuität, die unsere Väter suchten und als Tradition pflegten. Gesteigerte Differenzproduktion benötigt permanente Kreativität. Letztere wird damit zur Notwendigkeit und von der Notwendigkeit zum grundlegenden gesellschaftlichen Anspruch an das Individuum. Sie ist ein individueller Wunsch und eine kollektive Erwartung zugleich. Und wird dadurch zu einem Distinktionsmerkmal.

Die Karriere der Kreativität beginnt mit der Erfindung des Künstlers, des Werks, des Publikums und der kulturellen Institutionen als Mechanismen der Aufmerksamkeitssteuerung Ende des 18. Jahrhunderts und führt sie in eine Gegenwart, die kreatives Potenzial in jedem Menschen sieht. Dieses Potenzial freizulegen, ist die gemeinsame Aufgabe. Sie steht seit den 1950er-Jahren im Fokus der wirtschaftlichen Motivationspsychologie und der Führungstheorie. In den 1970er-Jahren hat sie Kulturpolitik erreicht unter dem Titel «Kultur für alle und Kultur von allen»; in den 1980er-Jahren bildet sie bereits ihren Kern. Im Begriff des kreativen Menschen (wie der kreativen Klasse) erfüllt sich die Vorstellung eines freien, seinen Sinn aus sich selbst schöpfenden Individuums. Der kreative Mensch ist nicht nur der wahre Bürger, da zukunftsorientiert. Er ist auch der gute Arbeitnehmer. Er ist selbstmotiviert, produktiv, er verbessert sein eigenes Arbeitsumfeld fortlaufend. Das ist die kulturelle Erwartung, der man nicht mehr entkommt. Reckwitz taufte sie den kreativen Imperativ. Er gilt für alle, die Teil der kreativen Klasse sind. Dazu zählt Richard Florida all jene Berufsgattungen, welche mit Zeichen und Symbolen operieren und Gestaltungsraum nutzen können. Das umfasst die Software-Programmierer, die Medienleute, die Marketingbranche, den gesamten auch industriellen Designbereich, die Entwicklungsabteilungen, die Wissenschaft und selbstverständlich den Kunstbereich. Der Künstler, autonom, nur aus sich selbst schöpfend und nur sich selbst verantwortlich, ist der Prototyp des kreativen Bürgers. Kunst ist das beispielhafte Handwerk, das Affektbesetzungen rein ästhetisch, also frei von Zwecken, erfindet und erzeugt. Die Freiheit der Kunst, in den 1980er-

Jahren verankert, ist viel weniger eine Freiheit von politischer Repression – die funktioniert viel subtiler heute –, als eine Freiheit von Aufträgen und Indienstnahme.

### **Entzücken um jeden Preis**

In dieser Perspektive ist der Künstler nur ein Produzent von affektiver Differenz. Wir lesen, gehen ins Theater, besuchen Ausstellungen, schauen Filme, spielen Computerspiele wegen der affektiven Reize; wir wollen bewegt, erregt, unterhalten werden. Wir gehen nicht, um Wahrnehmungstheorie zu studieren oder etwas über die Schwierigkeiten Neubürgerlichen Lebens zu erfahren – Wissen besorgen wir Konsumenten uns anderswie. Die enorme Weitung des Kunstbegriffs seit den 1970er-Jahren hat auch die klassischen Aufgaben der Kunst aufgehoben: Zivilisierung, Charakterschule, Identitätskonstruktion, Gesellschaftskritik. Fast alles kann Kunst sein heute, nötig ist nur der richtige Kontext. Nicht mehr das Handwerk zählt, sondern die Affektkomponente – die Verblüffung, der Schock, die Überwältigung, die Irritation. Sie hervorzurufen, ist jedes Mittel recht. Das war womöglich schon immer so – Horaz' und Schillers *delectare*, also Entzücken, aus der berühmten Formel «*prodesse et delectare*» ist nicht vergessen. Es hat sich einfach gegen den Nutzen durchgesetzt. Nutzen ist immer historisch bedingt, ideologisch untermauert. *Delectare* hingegen ist eine menschliche Konstante. Auf der Suche nach ständig neuen Entzückungen werden die Künste noch vielgestaltiger, noch unüberschaubarer, noch chaotischer und innovativer. Sie leisten die für alle sichtbare Überhöhung jenes Prozesses, der die Gesellschaft durchdringt: dass der eigene Körper, das individuelle Leben wie der öffentliche Raum immer stärker ästhetisiert werden und dass solche Ästhetisierung eine legitime, ja verpflichtende Erwartung ist. Deshalb brauchen wir für all jene, die es mit der Kreativität nicht haben, so viel Kulturvermittlung.

### **Wenn das Kapital von der Muse geküsst wird**

Die Implikationen der Kreativitätsdispositiv auf die Lebensgestaltung sind beträchtlich. Doch sie sind hier nicht das Thema. Wichtiger für die Zukunftsfrage ist, dass im Kreativitätsdispositiv Kunst und Kapital zusammenfallen. Der für das Selbstverständnis des Künstlers seit seiner Erfindung konstitutive Gegensatz von Geld und Geist, also die Herauslösung der Kunstszene aus der Wirtschaft, löst sich auf, weil im Kreativitätsdispositiv aller Geist das Bruttosozialprodukt antreibt. Ob Kunst oder Konsum, ob selbstzweckhafte oder instrumentelle Affekte, die unablässige Produktion von immer neuen ästhetischen Erlebnissen ist der Kern der postmodernen Ökonomie. Kunst ist nur eine Reinform davon, deren Grenzen überdies

verschwimmen. Die Rentabilität des einzelnen Produkts spielt keine Rolle, das Grosse Ganze rentiert; das sehen wir am allgemeinen Wohlstandsniveau. Amazon macht dasselbe wie jeder Kleinverlag, eine Musicalproduktion basiert auf demselben Prinzip wie klassisches Theater. Sie drehen am Rad der Erlebnisproduktion. Es gibt seitens Publikum keine relevante Differenz zwischen Interesse an Kunst und Interesse an Unterhaltung; beide versprechen Erlebnisse. Die moderne Erlebnisökonomie kann man als vierten Sektor bezeichnen, deutlich unterschieden vom Dienstleistungssektor. Er liefert nicht funktionale Services wie Zugang zum Internet, chemische Reinigung oder Zahlungsverkehr, sondern erinnerbare emotionale Zustände. Da unterscheiden sich eine Inszenierung von Frank Castorf und die anonyme Produktion von «Cats» nicht, ausser dass nur die Minderheit der Minderheit Castorfs brachiale Erlebniswelten sucht. Das wirkliche Schisma heute ist jenes zwischen der kreativen Klasse und den übrigen, den Un kreativen.

Ein wichtiger Bestandteil des Kreativitätsdispositivs ist die Kulturförderung, die von einem höchst selektiven, staatsbürgerlich motivierten Prozess zu einer breit ausgerichteten Aktivität – entsprechende Stichworte sind Giesskanne, Zustrom zu den Kunsthochschulen, Überangebot an Kultur – geworden ist, an deren Horizont das produktive Individuum steht. Die Förderung des produktiven Individuums hat den Kulturmanager geboren als ihren Spezialisten. Jede Förderung gründet heute auf dem fundamentalen Wert von Kreativität für die heutige Wirtschaft, für das soziale wie das private Leben. Innovation bleibt ein Schlüsselbegriff, der das ständig Neue meint, den schöpferischen Imperativ. Kunstförderung erzeugt Prototypen des kreativen Bürgers, Vorbilder. Seit Ende des 18. Jahrhunderts war die schöpferische Begabung dem Genie vorbehalten, noch früher war der Künstler ein Handwerker. Heute ist sie ein demokratisches Gut, vermittel- und erlernbar.

### **Ausweitung der Kunstzone**

Der kreative Imperativ hat einen Preis. Der Qualitätsbegriff löst sich auf. Die fortgesetzte Suche nach Differenz zerstört erstmals in der Kulturgeschichte jede Form von Kanonisierung, da jeder Kanon die Verfestigung eines Qualitätsbegriffs ist. Das ist das paradoxe Wesen des kreativen Imperativs. Kriterien gelten nur noch momentan, jede Form von Text kann zu Literatur mutieren, wie jedes Objekt im Museum zu einem Kunstgegenstand werden kann, im Interesse der Innovation. Jurys und Kommissionen, vor Kurzem noch Inbegriff einer demokratischen, qualitätsorientierten Förderung, müssen immer mehr Toleranz walten lassen, sie kumulieren die Optionen, statt schärfer



zu begrenzen. In der nächsten Stufe wird der Bürger zum Experten – Beuys sagte es 1975 voraus. Crowd-Funding zeigt, dass die Vielen vielfältige Interessen haben, Differenz erkennen und dafür zu zahlen bereit sind. Nur hat diese Differenz keine Richtung mehr, sie ist der Zweck selbst.

Auf die Ausdehnung des Kunstbegriffs hat die staatliche Förderung durchaus kreativ reagiert mit der Einführung neuer Förderinstrumente von der Künstler- bis zur Strukturförderung, von der Promotions- bis zur Auszeichnungspolitik. Denn Novität kann überall entstehen – beim schöpferischen Individuum, beim Verleger, beim Veranstalter, beim Werbefrafer. Die neuen Instrumente setzen an jeder Stelle der Wertschöpfungskette ein. Das ist der Stolz jeder Förderpolitik heute – und das schönste Zeichen ihrer Ökonomisierung. Die Ökonomisierung von Kultur und Kulturpolitik, ursprünglich als Erbsünde den Kulturmanagern in die Schuhe geschoben, war als Teil des Kreativitätsdispositivs nicht zu vermeiden. Sie lässt sich noch deutlicher ablesen an der Politik der Messbarkeit, die sich in kulturelle Leistungsvereinbarungen übersetzt. Kultureinrichtungen haben Leistungen zu erbringen in Vorstellungen, in Programmlinien, in Nebenveranstaltungen, in Kinderprogrammen. Dafür gibt es Kennzahlen und Koeffizienten.

Was ich hier skizziere, ist nicht einmal sehr Zukunft. Es ist zum grösseren Teil Gegenwart. Wenn ich die Entwicklung der vergangenen fünfzig Jahre in die Zukunft denke, dann wird der Staat in zwanzig Jahren jede Form von kreativem Tun fördern, weil die Grenze zwischen Kunst und Nicht-Kunst nicht mehr zu ziehen ist, wenn etwas nur kreativ daherkommt. Hauptsache, es wird produziert, Hauptsache, es offeriert einen neuen Reiz. Die Anstrengungen, Publikum als Masse zu vermeiden, da zu wenig ausdifferenziert, und die Nischen weiter aufzuteilen in Mikronischen, werden sich verdoppeln. In der Extrapolation von Kulturförderung wird es deshalb keine Jurys mehr geben und keine Kommissionen, die Einzelprojekte beurteilen. Es wird nur noch Förderungen geben, die grosse Hebel betätigen – die Verlage, die Theaterverbände, Musikagenturen, ein paar digitale Bibliotheken, Vertriebssysteme im Bildungskontext, genossenschaftliche Vertriebsplattformen der Künstler selbst als Gegenmodelle zu den lokalen Monopolen. Sie produzieren das unablässig Neue. Es ist ihre Pflicht, ihre Raison d'être.

### **Kulturförderung von morgen**

Bis zur reifen Einsicht, dass es in der Kulturförderung der Zukunft nicht um spezifische, besondere, gehaltvolle oder wie immer geartete Kunstwerke gehen wird, sondern um Erlebnisse in beliebiger

Zahl, die unsere emotionale Kompetenz erweitern, brauchen wir einen Generationenwechsel bei den Förderinstanzen. Das wären jene zwanzig Jahre, von denen diese These ausgeht. Die Argumente, mit denen der Staat dazumal fördern wird, sind jene des Kreativitätsdispositivs von heute. Die Ästhetisierung der Welt als Differenzproduktion ist ein nach vorne offener Prozess; die Globalisierung liefert Rohstoff in fast unbegrenztem Ausmasse.

Man könnte auch sagen, dass der Staat auf diese Weise keine Kunst mehr fördern wird. Auch das wäre korrekt. Er zieht sich vom Werk zurück, ganz im Sinne der Autonomie der Künste, die nicht nur die Befreiung von politischer Kontrolle, sondern auch die Befreiung von jedem Auftrag meinte. Der Qualitätsbegriff ist ein Herrschaftsbegriff, das Kreativitätsdispositiv impliziert aber Demokratie – und letztlich Befähigung des Bürgerkonsumenten zur eigenständigen Wahl der Affektreize, die er oder sie braucht. Der Staat wird nur die Kunst als Industrie stützen, wie er alle kreativen Industrien stützt. Dabei wird er keinen Unterschied zwischen Manufakturen und Giganten machen. Kunst wird als Premiumausgabe von Erlebnissen gehandelt, die es auch günstig gibt.

Von der Trägheit institutioneller Prozesse und der Hartnäckigkeit persönlicher Vorlieben abgesehen, erkenne ich derzeit wenige Argumente gegen diese Zukunftsprojektion. Ästhetische Erziehung im 3. Jahrtausend ist der permanente Aufruf zur täglichen Neuschöpfung des Selbst. Der Kreativitätsbegriff hat den Anthropozentrismus von der Gesellschaft ins Individuum verlegt. Dieses Programm ist so jung, dass es noch eine Weile vorhält. Seine einzige grosse Schwäche ist, dass es das eigene Fundament untergräbt – es ist ressourcenintensiv, und zwar was die natürlichen wie die emotionalen Ressourcen angeht. Deshalb wird das ökologische Dispositiv es in die Grenzen weisen. Die Natur als neues Heiligtum wird möglicherweise eine ganz neue Affektwelt bereitstellen. Und irgendwann das Kreativitätsdispositiv aufheben. Hier begänne dann die wirkliche Zukunft.



**Pius Knüsel**

Pius Knüsel, ehemaliger Direktor der Pro Helvetia, Dozent in Kulturpolitik und Kulturfinanzierung, leitet die Volkshochschule Zürich. «Die Aufhebung der Unterschiede» ist die bearbeitete Fassung eines Beitrags, der im Rahmen des Zukunftsateliers Buch an den Solothurner Literaturtagen 2014 diskutiert wurde.

# PRIVATE KULTURFÖRDERUNG – VOM LIEBLINGSKIND ZUM STIEFKIND?

**Die klassischen Mäzenen und die staatliche Kulturförderung scheinen ihren Zenit bald überschritten zu haben. Neue Formen der Kunst- und Kulturförderung müssen her. Die Autoren Schnurbein und Bethmann zeigen alternative Formen. Die finanzielle Unterstützung der Kunst um der Kunst willen betrachten die Autoren dabei als Auslaufmodell, da der moderne Philanthrop der Kunst mehr abverlangt. Kunst soll künftig einen gesellschaftlichen, ökonomischen und kulturellen Mehrwert bringen. Erst dann steigt auch die Wahrscheinlichkeit, von privater Seite finanziell gefördert zu werden.**

Keywords: Kulturförderung, Kunst, Philanthropie, Mäzen, Bildungsauftrag, Demokratisierung, Crowdfunding, Sponsoring

## Ein Blick zurück: Philanthropie und Kultur

Zwischen Kunst und Philanthropie besteht eine jahrhundertealte Verbindung. Gaius C. Maecenas gilt als der Urvater der Mäzenen. Er unterstützte im 1. Jahrhundert v. Chr. hervorragende Dichter wie Horaz und Vergil, die es ihm im Gegenzug mit Lobeshymnen dankten. Über die Jahrhunderte hinweg finanzierten Privatpersonen einzelne Künstler oder gaben spätere Meisterwerke in Auftrag. Eine besondere Verbindung besteht aber zwischen der Kulturförderung und der Entwicklung der modernen Philanthropie. Auch wenn der Begriff «Philanthropie» aus dem Griechischen stammt und allgemein mit «Menschenfreundlichkeit» übersetzt wird, gilt das heutige Verständnis als eine Erfindung des 18. Jahrhunderts. Im Gegensatz zur christlichen Mildtätigkeit des Mittelalters richtete sich die Philanthropie auf mehrere Gesellschaftsbereiche aus. Während sich die Mildtätigkeit vornehmlich auf soziale Zwecke beschränkte und vor allem Personen mit Schicksalsschlägen (z.B. Kranke, Behinderte, Waisen) half, wurden durch die neuen Philanthropen gesellschaftliche Themen wie Bildung, Forschung, Erholung und Kunst aufgenommen. Dies hatte sowohl ideelle als auch egoistische Gründe. Aus der Überzeugung, dass jeder seines eigenen Glückes Schmied ist und dass Leistung belohnt wird, entstand das Prinzip der «Hilfe zur Selbsthilfe». Statt Almosen zu verteilen, sollte der Zugang zu Bildung, Forschung, Kunst oder auch ärztlicher Versorgung die Entwicklungschancen der Menschen erhöhen, ohne sie zu bevormunden. Darüber hinaus war Philanthropie durchaus ein Instrument der eigenen Interessen und ein Statussymbol des gesellschaftlichen Aufstiegs.

Insbesondere bei den Kunstsammlern John P. Morgan und Andrew Mellon lässt sich die Idee des wohlthätigen Einsatzes für die Gesellschaft nachzeichnen. Ihre Sammeltätigkeit in der Kunst war weniger von persönlicher Vorliebe oder Begeisterung geprägt als vielmehr von einer mehr oder weniger systematischen Akquise bedeutender Werke. Insbesondere Morgan hatte sich zum Ziel gesetzt, dem jungen Amerika die ästhetischen und gelehrten Traditionen Europas zu vermitteln und damit zur Nationenbildung beizutragen. Ihre Sammeltätigkeit verfolgten sie also nicht als persönliches Hobby, sondern sie war geleitet vom Patriotismus.

Auch in der Schweiz blickt die private Förderung von Kunst und Kultur auf eine lange Tradition zurück. In den Bürgerhäusern in Zürich, Genf oder Basel entstanden schon früh erste Privatsammlungen, die auch besucht werden konnten. Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung in der Schweiz wuchs auch die Zahl der mäzenatischen Kunstsammler; beispielsweise Oskar Reinhard, Paul Sacher oder Emmanuel Hoffmann. Immigrierte Künstler fanden Aufnahme und Unterstützung in der Schweiz oder erhielten Auftrittsmöglichkeiten. Auch entstanden viele privat finanzierte Museen. Mit der weltweit höchsten Museumsdichte wird die Schweiz heute gerne als ein einziger Louvre bezeichnet. Doch ein Blick in die Gegenwart stellt die Frage, ob sich die glorreichen Zeiten dem Ende neigen.

## Ist der bliss point erreicht?

In der Ökonomie bezeichnet der «bliss point» den

Zustand, wenn der weitere Konsum eines Gutes dem Nachfrager keinen weiteren Nutzen mehr bietet. Übertragen auf die private Kulturförderung stellt sich die Frage, ob ein Mäzen heute noch denselben Sinn und Nutzen in der Kulturförderung erkennen kann wie früher. Bei der staatlichen Kulturförderung wird heutzutage kaum noch von Ausbau gesprochen, sondern allenfalls noch davon, das bestehende Niveau zu halten. Nicht selten hat sich eine private Kunstgabe an die Öffentlichkeit in der Folge als Danaer-Geschenk entpuppt, weil die Folgekosten für Betrieb und Unterhalt von Museen, Theatern und Kunstwerken den Wert oft um ein Vielfaches übersteigen. Deshalb wahren Parlamente und Verwaltungen heute Zurückhaltung, wenn es um private Sammlungen und Kunstinitiativen geht. Beispiele wie die Sammlung Coninx, die niemand möchte, das Museum Oskar Reinhard in Winterthur oder das Paul Klee Museum in Bern sind bekannte Beispiele der letzten Jahre, die verdeutlichen, wie schwierig eine langfristige Finanzierung geworden ist. Gerade auch deshalb, weil für neue und junge Philanthropen das Feld der Kunst und Kultur bereits durch grosse Namen der Vergangenheit besetzt ist.

### **Bill Gates und die neuen Philanthropen**

Die neue Generation der Philanthropen unterscheidet sich in einigen wesentlichen Aspekten von ihren eigenen Vorbildern. Heutzutage stehen die Philanthropen selbst noch mitten im Leben. Sie haben bereits ein Unternehmen erfolgreich aufgebaut und gewinnbringend verkauft oder sich aus dem aktiven Geschäft zurückgezogen. Oder sie haben das Vermögen geerbt und sehen nun ihre Aufgabe darin, diesen Reichtum sinnvoll mit anderen zu teilen. Der Archetyp dieser neuen Generation von Wohltätern ist Bill Gates mit seiner «Bill and Melinda Gates Foundation». Die Ziele der Stiftung sind die Förderung der globalen Gesundheit und die globale Entwicklung der Landwirtschaft. Insbesondere engagiert sich die Stiftung in Afrika und dies mit einem Budget, das die Entwicklungshilfebudgets der meisten Staaten übersteigt. Noch viel stärker als bei Rockefeller oder Carnegie gilt für die neuen Philanthropen der Grundsatz, dass sie das Leben anderer Menschen unmittelbar verbessern wollen. Und hierzu kann die Kulturförderung nur wenig beitragen. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass Bill Gates mit dem folgenden Satz zitiert wird: «I don't give to opera houses».

Die Kulturförderung hat im letzten Jahrzehnt deutlich an Strahlkraft verloren. Kunst- und Kulturförderung ist zwar immer noch ein häufiger Zweck bei Stiftungsgründungen, jedoch holen aktuelle Gesellschaftsthemen wie Bildung, Wissenschaft, Klimaschutz und globale Entwicklung rasant auf.

Die Pflege der eigenen Kunstsammlung wurde bei den neuen Philanthropen durch die Bewirtschaftung des eigenen Portfolios an Social Enterprises und Bildungsprogrammen abgelöst.

### **Private Kulturförderung in der Zukunft – vier Thesen**

Zweifellos wird es auch in Zukunft immer noch die klassischen Mäzene von Kunst und Kultur geben, die Museumserweiterungen finanzieren, Aufnahmen von Werkzyklen initiieren oder durch die eigene Sammelleidenschaft Künstlern ein Auskommen ermöglichen. Wie können aber Kunstschaffende und Institutionen der Kunstvermittlung auf die neuen Zielsetzungen der modernen Philanthropen reagieren? Im Folgenden stellen wir vier Thesen auf, die zeigen, wie die Kulturförderung wieder zum Lieblingskind der privaten Geldgeber werden könnte.

### **Gesellschaftliche Wirkung durch Kunst**

Die Kunst ist seit jeher ein Mittel gewesen, gesellschaftliche Entwicklungen kritisch zu begleiten und auf Diskrepanzen hinzuweisen. Deshalb müssen Kunstschaffende den gesellschaftsbewussten «neuen» Philanthropen die Verbindung von Kunst und sozialem Wandel aufzeigen. Diesen Bildungsauftrag gilt es zu verstärken, um durch neue, innovative Formate einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten. Eine Chance für Kunstschaffende liegt darin, Formate zu schaffen, die Kunst und zeitgenössische Fragestellungen miteinander verbinden, aber auch gleichzeitig zum Handeln animieren. Beispiele wären Museumsausstellungen zum Klimawandel oder zu Migrationsbewegungen, die verschiedene Kunstobjekte intelligent zusammenführen und auf ein Thema ausrichten. Kunst und Kultur können wirkungsvoll in den Dienst einer Sache gestellt werden. Der israelische Dirigent Daniel Barenboim versuchte zum Beispiel, mit dem West-Eastern Divan Orchestra einen Beitrag zur Verständigung zwischen Arabern und Israelis zu leisten und wurde von Unternehmen, Privatpersonen und Stiftungen unterstützt. Nicht jede Kunst kann auf ein gesellschaftliches Problem ausgerichtet werden. Neue, innovative und intelligente Formate können jedoch einen Möglichkeit bieten, die art pour l'art zur art pour la société zu wandeln, die wiederum auch einen Bill Gates interessiert.

### **Die Kultur muss ihren ökonomischen Mehrwert aufzeigen**

Ein weiteres Interesse vieler Philanthropen ist, die wirtschaftliche Entwicklung von Städten und Regionen voranzutreiben. Die Handlungsmaxime der neuen Reichen, die ihr Geld durch schnell

wachsende Firmen verdient haben, lautet, dass durch unternehmerisches Engagement einzelner Personen die ökonomische Entwicklung generell gefördert wird und somit Wohlfahrtseffekte für die ganze Bevölkerung erreicht werden. Wie wichtig Kunst, Kultur und kreative Industrien für eine Stadt sind, hat Elizabeth Currid am Beispiel von New York gezeigt. Sie prägte den Begriff der «Warhol Economy» als Ausdruck dafür, dass Galerien, Museen, Kunstschaaffenden und kreative Industrien ökonomisch mindestens so wichtig für die Stadt sind, wie die tausendenden Büros der Banken und Versicherungen in den Wolkenkratzern. Moderne Infrastrukturförderung muss bedeuten, eine gute Mischung aus sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Fördermitteln zur Verfügung zu stellen.

Forschungen der Stadtentwicklung haben gezeigt, dass es Kunstschaaffende waren, die vernachlässigte Viertel erst attraktiv gemacht haben und den Grundstein für ihre Entwicklung gelegt haben. Kulturschaaffende können sich diese Argumentation zu eigen machen und ihre Bedeutung für wirtschaftliche und soziale Entwicklung von Stadtteilen oder Regionen in den Vordergrund stellen. Dies bedingt jedoch eine übergreifende Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren in der Kunst, was wiederum eine Chance darstellt. In gewissem Sinne gilt es für Kulturschaaffende, das Vokabular und die Logik der neuen Philanthropen aufzugreifen und als Argumente für ihre eigene Förderung zu verwenden.

### **Kunst und Kultur müssen sich demokratisieren**

Die sozialen Medien haben neue Finanzierungswege für Kunstschaaffende eröffnet. War man früher noch auf der Suche nach der einen Förderin, die ganze Ausstellungen oder sogar Museumsbauten finanziert hat, werden Projekte nun auf Crowdfundingportalen vorgestellt. Dabei wird ein Finanzierungsziel vorgegeben, das innerhalb einer bestimmten Zeit erreicht werden muss. Viele einzelne Spender geben kleine und grosse Beträge und werden dafür mit kleinen Geschenken, wie z.B. exklusiven Zugang zur Vernissage, belohnt. Kommt der Betrag nicht zusammen, bekommen die Spender ihr Geld zurück. Kunstprojekte werden in diesem Sinne demokratisiert. Nur was Anklang findet, wird auch gefördert. Diese Art der Bestimmung ersetzt den klassischen Kurator nicht, birgt aber die Chance, die Bedürfnisse und Interessen von Menschen zu bedienen, die vielleicht nicht zu den klassischen Museumsbesuchern gehören. In der Schweiz ist die kulturell interessierte Crowd vor allem auf der Plattform wemakeit.ch vertreten. Hier suchen Musiker, Fotografen, Autoren und andere Künstler nach finanzieller Unterstützung. Die meisten Projekte liegen zwischen 3'000

und 6'000 CHF, es gibt aber auch kleine Projekte unter 500 CHF. Unter den fast 800 bisher erfolgreichen Projekten findet man z.B. ein Fotobuch über das kulinarische Erbe der Alpen, dessen Autoren über 20'000 CHF einsammeln konnten oder ein «mobiles performatives Kunstprojekt», für dessen Verwirklichung 3'000 CHF nötig waren. Zu den neuen Philanthropen gehören auch Menschen mit kleinen Budgets, die zusammen mit anderen aber gerne für die Verwirklichung von Kunst geben, die ihnen nahe ist.

### **Kulturelle Verantwortung – Unternehmen mit neuen Konzepten konfrontieren**

Zuletzt sei noch die Rolle der Unternehmen in der Kulturförderung angesprochen. Kunst und Kulturförderung sind seit langem ein beliebtes Sponsoringvehikel von Unternehmen, die sich davon hauptsächlich Reputationsgewinne erhoffen. Ein neuer, von Dr. Beate Hentschel vom Siemens Arts Program und von Prof. Dr. Michael Hutter der Universität Witten-Herdecke eingeführter Begriff, zielt jedoch auf die übergreifende Verantwortung von Unternehmen ab, sich für die Entwicklung und Bereicherung der kulturellen Landschaft als unverzichtbarer Ressource unserer Lebenswelt einzusetzen. Die Corporate Cultural Responsibility bedeutet die Förderung von Kultur ohne profitgeleitete oder instrumentelle Motivation. Vielmehr hebt sie, ähnlich wie im oben genannten Beispiel der Warhol Economy, die Bedeutung von Kunst und Kultur für eine funktionierende und stabile Gesellschaft hervor. Kunstschaaffende können dieses Konzept aufgreifen und in ihrem Schaffen selbst thematisieren. Ihre Werke können genau auf die Verantwortung von Unternehmen eingehen und somit auch die Akzeptanz des relativ neuen Begriffs bei Firmenlenkern und -denkern etablieren. Die Chance besteht in der Verankerung von neuen gesellschaftlichen Konzepten, die wiederum einen Nährboden für eine freie Förderung durch Unternehmen in der Zukunft ermöglichen.

### **Fazit**

Im «War of Eyeballs», dem steigenden Wettbewerb um Fördergelder in Kunst und Kultur, müssen sich die Kulturschaaffenden auf die Ansprüche der neuen Philanthropen einlassen. In der Zukunft wird der soziale Zweck der Kunst eine grössere Rolle spielen müssen. Auf der anderen Seite müssen sich Kulturschaaffende auch an die Bedürfnisse der demokratischen Öffentlichkeit ausrichten. Gute Chance haben sie auch, wenn sie ihren ökonomischen und sozialen Beitrag zu einer funktionierenden Gesellschaft selbst thematisieren. Der Kunst, die Wirkung zeigt, gehört die Zukunft.





---

**Georg von Schnurbein**

---

Prof. Dr. Georg von Schnurbein ist Associate Professor für Stiftungsmanagement und Leiter des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit Nebenfach Politikwissenschaften an den Universitäten Bamberg, Fribourg und Bern. Georg von Schnurbein ist Mitglied im Vorstand des European Research Network on Philanthropy (ERNOP) und Mit-Herausgeber der Reihe «Foundation Governance».



---

**Steffen Bethmann**

---

Steffen Bethmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Philanthropy Studies und Promotionsstudent der Soziologie an der Universität Heidelberg. Seine Forschungsinteressen umfassen soziale Innovationen, Stiftungen und Nonprofit Organisationen sowie zivilgesellschaftliche Themen. Neben seiner Arbeit in Forschung, Lehre und Beratung ist er ehrenamtlich in der international tätigen Melton Foundation engagiert, dessen Stiftungsrat er mehrere Jahre geleitet hat.

# NACH DEM SPARZWANG

**Was einst die Propaganda war, ist heute der Neoliberalismus: Feind von Kunst und Kultur. Wie jeder Betrieb hat sich auch der Kunstbetrieb auf dem Markt zu behaupten. Bei dieser Herausforderung mit vielen Stolpersteinen kommt das Kulturmanagement zum Zug. Dirk Baecker zeigt auf, wo das Kulturmanagement an seine Grenzen stösst. Wenn es um Kunst und Betrieb geht, soll die Wirtschaft nicht verteufelt werden. Sie darf jedoch auch nicht als alleiniger Massstab fungieren. Der Ausweg aus dieser Krux heisst Multidimensionalität. Das Ziel ist es, Organisationen mit einem klaren Profil zu etablieren.**

Keywords: Kunst, Kultur, Kulturbetrieb, Sparzwang, Neoliberalismus, Betriebswirtschaft, Organisationstheorie, Kulturmanagement

## I Kunst und Kultur

Die vergangenen 20 Jahre waren ungemütlich. Die kommenden 20 Jahre werden voraussichtlich noch ungemütlicher. Wir befinden uns mitten in einer Phase der Neuorientierung des Kulturbetriebs. Die staatliche Unterstützung, geboren aus dem Geist des Antifaschismus, schwindet und macht einer Suche nach unklaren Interessen Platz, mit der sich noch nicht so recht wirtschaften lässt. In Musik und Theater, bildender Kunst und Literatur entsteht eine hoch differenzierte Landschaft von Profilierungs-, Förder- und Entwicklungsinteressen, in denen die Jet-Set-Kultur und regionale Integrationsinteressen ebenso Platz finden wie die Standortkonkurrenz und die Verantwortung für alteingesessene Szenen und Milieus. Kurzzeitig dachte man, dass ein Kulturmanagement mit den Mitteln der Betriebswirtschaftslehre hier eine neue Orientierung schaffen kann, aber dann stellte man fest, dass Fragen nach Kosten und Nutzen, Prozessen und Strategien leichter zu stellen als zu beantworten sind.

### Ein Blick zurück – Kunst und Kultur im Zeichen der Zivilisierung und der Propaganda

Geboren aus dem Geist des Antifaschismus? Ja, das ist ein grosses Wort, aber es ist nicht unzutreffend. Kunst und Kultur wurden nach dem zweiten Weltkrieg in vielen Ländern Europas als Mittel der Zivilisierung der Bevölkerung entdeckt. Zwar waren Kunst und Kultur schon zuvor politisch willkommene Instrumente der Propaganda, man denke nur an den Film, die klassische Musik, den Schlager und so manche Literatur, doch hat dies dem kritischen Geist von Kunst und Kultur nicht wirklich geschadet, sondern ihn zumindest im Nachhinein vielleicht gar noch gefördert. Nach

dem Krieg jedenfalls setzte sich ein Kulturverständnis durch, das nicht nur nach Tönen, Bildern und Szenen für das Schreckliche suchte, sondern das auch das Unvertraute, Mehrdeutige und Interpretierbare pflegte, um der Sehnsucht nach einfachen Verhältnissen etwas entgegenzusetzen. Kulturpolitik war Teil der Entnazifizierungspolitik, nicht nur in Deutschland.

Man kann über Kunst und Kultur nicht reden, ohne sich die Zivilisierungsleistung aller Kunst vor Augen zu führen. Wo sonst kann man es in unserer Gesellschaft lernen, mit dem Unverständlichen in Berührung zu kommen und das Ungewohnte und Eigenartige ohne Protest, ohne Eingriffe, ohne Sanktionen auszuhalten? Man geht ins Theater, ins Konzert, in eine Ausstellung, schaut und hört sich an, was geboten wird, geniesst oder geniesst auch nicht – und geht wieder. Das ist eine Einübung in Komplexität, wie sie noch nicht einmal die Religion zu bieten hat, die denn auch durch Kultur, wie zuweilen vermutet wird (T. S. Eliot), ersetzt zu werden tendiert. Und daran ist umso mehr zu erinnern, als wir uns in den Jahrzehnten nach dem Krieg an diese Situation und diese gesellschaftliche Funktion von Kunst und Kultur gewöhnt haben, ohne uns diese Besonderheit immer hinreichend bewusst zu machen. Als dann der Sparzwang des Staates einsetzte, irgendwann zu Beginn der 1990er Jahre, wusste man zwar, dass es ums Ganze ging, konnte dies jedoch kaum begründen. Man nahm Kunst und Kultur als Eigenwert und wertete jede Einschränkung ihrer Leistungen als Angriff aufs Prinzip. Man hatte sich ja auch bestens in der staatlichen Förderung eingerichtet.

## **Kunst und Kultur im Sparzwang**

Hinzu kam, dass die Institutionen und Verbände der Kunst und Kultur paradoxerweise ebenso vorbereitet wie wehrlos waren, als dieser Sparzwang einsetzte. Man war vorbereitet, denn man hatte die Jahre genutzt, um im staatlichen Auftrag die Skepsis gegen eine Gesellschaft zu pflegen, die für die politische Katastrophe des Faschismus verantwortlich war. Und man war wehrlos, weil man sich für diese Arbeit vom selben System finanzieren liess, vor dem man auf der Hut sein musste. Man war korrumpiert und wusste das auch. Sicherlich sind einige Glanzleistungen einer hochgradig ambivalenten Kunst und Kultur auch dieser verwickelten Situation geschuldet. In der Regel jedoch pflegte man eine Ideologie der autonomen Kunst, die es erlaubte, den Blick von der eigenen Verwicklung abzulenken und stattdessen so zu tun, als habe die Finanzierung mit der eigentlichen Arbeit allenfalls indirekt etwas zu tun.

Die wichtigste Forderung an das Kulturmanagement, als es in den 1990er Jahren aufkam, lautete denn auch, sich aus der inhaltlichen Arbeit herauszuhalten und dafür zu sorgen, dass die erforderlichen Mittel bereitstehen. Jeder Hinweis auf Kosten, die man eventuell einsparen kann, galt als Zeichen der Ignoranz gegenüber den Ansprüchen der Ästhetik, jeder Hinweis auf Gewinn, der durch Massnahmen der Preispolitik, des Marketings oder des Fundraisings eingespielt werden könne, als Verrat der Kunst an den Markt.

## **II Kulturmanagement**

Gleichzeitig kam der Einzug der Betriebswirtschaftslehre in das Kulturmanagement jedoch wie gerufen. Endlich wusste man wieder, wo der Feind steht. Der Antifaschismus hatte sich erschöpft. Die staatliche Kulturförderpolitik offenbarte zunehmend ihre konservativen Seiten. Die Lage wurde von Institutionen dominiert, die weder willens noch in der Lage waren, über ihren Auftrag nachzudenken, geschweige denn, ihn zur Diskussion zu stellen und hier und da mit neuen Aspekten anzureichern. Dann jedoch wurde der Sparzwang unübersehbar und es wurde das Kulturmanagement erfunden, um sowohl auf der Kostenseite der Kunstbetriebe als auch auf der Seite ihrer Refinanzierung gewisse Bewegungsspielräume einzuführen.

## **Der neue Feind heisst Neoliberalismus**

Ökonomisierung und Kommerzialisierung waren die neuen Feindbilder. An ihrer Evidenz war nicht zu zweifeln, denn der sogenannte Neoliberalismus hielt allerorten Einzug und bedrohte die sicheren Pfünden von einst mit neuen Anforderungen der

Eigenfinanzierung. Ein Skandal. Jeder Künstler brauchte sich nur umzuschauen, um sich im eigenen Milieu jener prekären Verhältnisse zu vergewissern, die jetzt zum Zeichen fürs Ganze wurden. Nicht mehr der Staat, der Markt definiert das System. Und die Betriebswirtschaftslehre ist sein Bote, Knecht und Helfershelfer.

Das Kulturmanagement wurde zum Instrument der Anpassung an ein als übermächtig wahrgenommenes System der Gewinnmaximierung. Die Ökonomie wurde zum Sinnbild eines Systems, von dem man vorher schon wusste, dass es falsch ist. Niemand kam auf die Idee, dass Ökonomie etwas mit Bewirtschaften zu tun hat, mit einem schonenden Umgang mit Ressourcen, mit dem Versuch der Sicherstellung einer Nachfrage nach hochwertigen Produkten und mit der Sorge darum, dass alle Mitarbeiter ihre Kompetenzen einbringen und weiterentwickeln und so viel Geld verdienen, dass ihr Lebensunterhalt auf einem angemessenen Niveau gewährleistet ist. Aber was heisst schon «angemessen», wenn andere sich durch offenkundig rücksichtslose, wenn nicht sogar betrügerische Ausbeutung von Gewinnchancen eine goldene Nase verdienen?

Die Suche nach einem neuen Feindbild, die Sorge um die eigene Existenz und Arbeitsmöglichkeiten sowie eine irreführende Gleichsetzung von Ökonomie mit Grossunternehmen, Ausbeutung der Arbeit und Produkten des Massenkonsums gingen eine unheilige Allianz ein. Wer spart, rechnet. Und wer rechnet, ist eigentlich schon ein Kapitalist. Grosszügig hingegen geht die Welt zugrunde. Man las George Bataille und Jacques Derrida. Man verstand seine eigene Arbeit als absolute Gabe und erwartete, entsprechend absolut entlohnt zu werden. Und sicherheitshalber informierte man sich bei Slavoj Žižek darüber, dass das Wissen um die eigene Paranoia kein Beleg dafür ist, dass man nicht tatsächlich verfolgt wird.

## **Funktioniert die Betriebswirtschaftslehre im Kultur- und Kunstbereich?**

Das Kulturmanagement bedeutet in dieser Situation die maximale Irritation. Vergeblich wiesen seine Vordenker darauf hin, dass es nicht darum geht, Prinzipien der Betriebsführung, wie man sie aus der Industrie zu kennen glaubte und wie sie zur gleichen Zeit im sogenannten Public Management gerade eine Fiasko erlebten, eins-zu-eins auf Kulturbetriebe anzuwenden. In dem Moment, in dem das Kulturmanagement betriebswirtschaftlich definiert wurde, war es bereits zu spät. Man überliess sich einer Zweck-Mittel-Rationalität, einem Gestaltbarkeitsoptimismus und einem Glauben an die Möglichkeit der Steuerung von Prozessen, die

in Unternehmen, Banken und Haushalten längst widerlegt waren, aber als normative Erwartungen nach wie vor eine positive Rolle spielten. Normative Erwartungen sind Erwartungen, die deswegen wichtig sind, weil sie zwar laufend enttäuscht werden, aber unverzichtbar bleiben, um immer wieder notwendige Korrekturen anzuregen. Die Betriebswirtschaftslehre, das vergisst man immer wieder, ist erfunden worden, um den Unternehmer mit den Mitteln der Kosten-Nutzen-Rechnung zu zähmen, nicht etwa, um ihm Mut zu machen.

Erich Gutenberg, der Volkswirt, hat seine Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (1951) geschrieben, um die von ihm noch anerkannte Komplexität der Organisation auszuklammern und den in diesem Moment postulierten «Betrieb» stattdessen unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten prüfen, gestalten, lenken und kontrollieren zu können. Effizient ist ein Betrieb dann, wenn die Gewinne höher sind als die Kosten. Effektiv ist ein Betrieb, wenn er genau die Mittel einsetzt, die zum Erreichen der gesetzten Zwecke auch geeignet sind. Ersteres ist ein wirtschaftliches, Letzteres ein technisches Prinzip. Die grandiose Hoffnung der Betriebswirtschaftslehre war es, dass sich die Mittel zugleich als Kosten und der Zweck als Gewinn definieren und steuern lassen. Dann würden Technik und Ökonomie zusammenfallen; das wäre der Gipfel der Rationalität. Doch wie man bald feststellen musste, fallen sie nicht zusammen. Das technisch Optimale ist ebenso wenig das ökonomisch Finanzierbare. In Industrie, Handel und Gewerbe hat man sich deswegen angewöhnt, Maximalerwartungen an Rationalität zurückzuschrauben und stattdessen von Prozessen der Rationalisierung zu sprechen, die man moderieren kann, die nicht unbedingt laufend durchgeführt werden müssen und die eher am Massstab des Zufriedenstellenden als am Massstab des Optimalen gemessen werden.

### **Effizienz und Effektivität greifen im Kunstbetrieb zu kurz**

Die Erfindung der Betriebswirtschaftslehre als Glaube an die ständige Optimierbarkeit der Verhältnisse verdient mindestens so viel Bewunderung wie die Aufklärung mit ihrem Glauben an die Realisierbarkeit der Vernunft und die Kunst mit ihrem Glauben an die Möglichkeit der ästhetisch gelungenen Form. Unsere Zivilisation steht und fällt mit diesen normativen Erwartungen. Aber das ändert nichts daran, dass wir es zugleich auch mit ganz anderen Verhältnissen zu tun haben. Normative Erwartungen stehen nicht umsonst im Widerspruch zur Wirklichkeit. Die Wirklichkeit ist anders. Im Fall der Betriebswirtschaftslehre gibt es nicht nur den Betrieb mit seiner nicht nachlassenden

Bemühung um Effizienz und Effektivität, sondern auch die Organisation mit ihren Menschen und deren Leidenschaften, mit ihrem professionellen Ethos und dessen Sachkenntnis, mit ihren Karriereoptionen und internen Konflikten. Für diese Organisation gibt es keine Wirtschaftslehre. Die Organisation ist das, was der Student der Betriebswirtschaftslehre, wenn er Glück hat, im Medium des Praxischocks kennenlernt. Die Organisation ist das, was der gute Manager vor übertriebenen Effektivitäts- und Effizienzerwartungen schützt, weil er weiss, dass er ohne die Intelligenz der beteiligten Mitarbeiter, ohne das Erfahrungswissen der Professionen und ohne den Streit in der Organisation um ein angemessenes Problemverständnis und aussichtsreiche Lösungen keine Chance hat, die Organisation effizient und effektiv zu gestalten. Um sie den Zwängen des Marktes unterwerfen zu können, muss die Organisation erst fit gemacht werden. Und kein Markt gibt darüber Auskunft, wie das geht. Freilich gilt auch umgekehrt, dass Intelligenz, Kompetenz und Konflikte erst dadurch ihr Mass erhalten, dass mit Verweis auf Effizienz und Effektivität das im Moment Sinnvolle vom im Moment Sinnlosen unterschieden werden kann. Was nützt die intelligenteste Organisation, wenn sie sich auf keinem Markt bewähren kann? Deswegen sind die Verhältnisse komplex: Aus dem einen ergibt sich noch lange nicht das andere. Die Medaille hat zwei aufeinander nicht reduzierbare Seiten.

### **III Kunstbetrieb**

Die Organisationstheorie weiss um die Notwendigkeit der Pflege von Komplexität. Die Betriebswirtschaftslehre punktet mit der Fähigkeit, jede beobachtbare Situation als suboptimal zu beobachten. Aber erst seit wenigen Jahren vollzieht sich die Wiedereinführung der Organisation in den Betrieb auch in der Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Banken, Versicherungen, Agrarbetriebe, Krankenhäuser, Universitäten, Behörden und Armeen. Überall stösst sich das wirtschaftlich Optimale am industriell Innovativen, agrarisch Wünschenswerten, medizinisch Sinnvollen, wissenschaftlich und pädagogisch Anspruchsvollen, rechtlich und politisch Angemessenen und militärisch Schlagkräftigen.

### **Wirtschaft und Ästhetik unter einen Hut bringen**

Hier zieht das Kulturmanagement mit seiner Konfliktlinie zwischen Wirtschaft und Ästhetik nur nach. Und dringend notwendig wäre die Reflexion darauf, dass das so ist und dass die kulturellen Einrichtungen hier nicht etwa in einer besonderen Situation sind. Man denkt ja leicht, dass der Gei-



stesarbeiter sich von allen anderen unterscheidet. Man stellt sich vor, alle anderen hätten allenfalls technische Probleme. Aber das ist Unsinn. Geistige im Sinne innovativer, kreativer und imaginärer Arbeit gibt es überall. Und überall stösst nicht nur sie, sondern auch ihre Umsetzung in professionelle Standards auf den Einspruch der Ökonomie, auf einen Einspruch freilich, der mit der komplexen Wirklichkeit vertraut macht, die im besten Sinne des Wortes bewirtschaftet werden muss.

Allenfalls kann das Kulturmanagement dank seiner besonderen Fürsorge für Kunst und Kultur eine Vorreiterrolle bei der Wiederentdeckung des Eigensinns der Organisation im Betrieb spielen. Das Kulturmanagement kann, wenn das klappt, auch Unternehmen, Behörden und Krankenhäusern Mut machen, ihre professionellen Standards, ihre technische Kompetenz, ihr formales Geschick im Umgang mit Aktenvorgängen oder ihre Überprüfung der Produkterstellung am Kunden nicht vorschnell als einzusparende Kosten zu definieren.

Grundsätzlich jedoch ist der Kunstbetrieb ein Betrieb wie jeder andere auch. Ob sich eine Kirche, eine Universität, eine Behörde, ein Unternehmen oder ein Museum Gedanken um ihre Refinanzierung machen und nicht bereit sind, ihr Qualitätsbewusstsein dem schnellen Gewinn zu opfern, macht keinen prinzipiellen Unterschied. Wie jeder andere Betrieb kann auch ein Kunstbetrieb nur gemanagt werden, wenn er als Organisation mit einem spezifischen Wissen ebenso ernst genommen wird wie als Betrieb, der nach Bedarf unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten zu überprüfen ist. Und wie jeder andere Betrieb bewegt sich auch ein Kunstbetrieb nicht nur auf Absatzmärkten, sondern auch auf Fördermärkten, auf denen politische Ziele verfolgt werden, auf Unterstützermärkten, auf denen Mäzene und Sponsoren aktiv sind, sowie auf Arbeitsmärkten, auf denen nach Möglichkeiten der Sicherung des Lebensunterhalts ebenso gesucht wird wie nach Möglichkeiten, Erfahrungen zu sammeln, dafür Einbussen hinzunehmen oder gar die eigene Arbeitskraft auszubeuten.

### **Ohne multidimensionales Agieren funktioniert Kulturmanagement nicht**

Die Zukunft des Kulturbetriebs liegt in einem Kulturmanagement, das sich nicht eindimensional an der Wirtschaft, sondern multidimensional an der Gesellschaft orientiert. Dazu gehört es, die Kunst gegen die Wirtschaft und beide gegen die Politik auszuspielen. Dazu gehört es jedoch nicht, sich in der Kunst, in der Wirtschaft oder in der Politik auf der sicheren Seite zu fühlen. Es geht darum, ein Profil zu gewinnen, das aus Komplementaritäten besteht, weil es seine Komplexität ernst nimmt.

Dabei spielt ein präziser Sinn für den Ort, an dem man sich bewegt, eine mindestens so grosse Rolle wie das Geschick einer Betriebswirtschaftslehre, den Betrieb in Variablen wie Programm, Personal, Förderer, Unterstützer und Publikum auseinandernehmen zu können. Entscheidend jedoch ist, die Fähigkeit einer Organisation mit ihren Mitarbeitern, Partnern und Freunden, den auseinandergenommenen Betrieb in neuen Formaten wieder zusammensetzen zu können.

Wir brauchen diese Art des Kulturmanagements. Unsere Gesellschaft ist darauf angewiesen, in ihrer Mitte künstlerisch raffinierte Agenturen zu haben, die dort auf der Hut sind, wo die Gesellschaft sich unnötig verhärtet, und dort erfinderisch werden, wo sich neue Spielräume auftun.



**Dirk Baecker**

Dirk Baecker ist Soziologe und lehrt Kulturtheorie und -analyse an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen.

Jüngere Publikationen:

Baecker, Dirk (2013): Beobachter unter sich: Eine Kulturtheorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (2014): Neurosoziologie: Ein Versuch. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (2014): Kulturkalkül. Berlin: Merve.

# SCHÖN WAR'S! ABER WARUM? DAS ZUSCHAUER- URTEIL IM THEATER

**Wann wird eine Theateraufführung als gelungen empfunden? Welche persönlichen Merkmale der Besucher sind bei der Bewertung eines Stücks entscheidend? Die Studie, bei der 3'000 Theaterbesucher befragt wurden, kam zu folgenden Ergebnissen: Wie eine Theateraufführung bewertet wird, ist abhängig von der künstlerischen Qualität der Aufführung und der Reaktionen, die sie beim Zuschauer auslöst. Entscheidend bei der Beurteilung sind Theaterkompetenz, Motivation des Theaterbesuchs und Lebensstil der Besucher und Besucherinnen.**

Keywords: Theaterbesuch, Künstlerische Qualität, Zuschauerurteil, Zuschauerreaktion

Die Frage, wer ins Theater geht, wurde in der Vergangenheit im Rahmen der Zuschauerforschung bereits mehrfach untersucht. In der Regel sind es ältere, überdurchschnittlich gebildete, ökonomisch gut ausgestattete Personen, die etwas häufiger weiblich als männlich sind (vgl. Föhl/Lutz 2011; Nichols 2003). Deutlich weniger untersucht ist dagegen die Frage, was ein Besucher im Theater erlebt und wovon es abhängt, ob er seinen Besuch im Theater insgesamt als gelungen bewertet. Dieser Frage ging eine Untersuchung an der Universität Konstanz nach, die knapp 3'000 Besucher und Besucherinnen von Theateraufführungen im deutschsprachigen Raum befragte. Konkret wurden u.a. die folgenden Fragen untersucht:

- Welche Faktoren bestimmen die Bewertung eines Theaterbesuchs aus Sicht der Zuschauer?
- Welche Rolle spielen persönliche Merkmale der Besucher für ihre Bewertung eines Theaterbesuchs?

## Die Untersuchung

Um diese Fragen zu beantworten, wurde eine Fragebogenstudie in deutschsprachigen Sprechtheatern durchgeführt (vgl. Jobst 2012). Im Vorfeld wurden zunächst alle deutschsprachigen Sprechtheater mit mehr als 300 Zuschauerplätzen kontaktiert, von denen sich 12 Häuser (d.h. gut 10%) bereit erklärten, an unserer Untersuchung teilzunehmen. Im Anschluss wurden mit Vertretern der verschiedenen Theater diejenigen Produktionen und Aufführungen ausgesucht, in denen das Publikum befragt wurde. Die Auswahl umfasst verschiedene Epochen (vor 1800, 1800-1939, ab 1940), verschiedene Genres (Komödie,

z.B. «Der eingebildete Kranke» von Molière; Tragikomödie, z.B. «Ein Volksfeind» von Henrik Ibsen; Tragödie, z.B. «Maria Stuart» von Friedrich Schiller) mit unterschiedlichem Bekanntheitsgrad. Variiert wurden auch der Inszenierungsstil (klassisch vs. modern) und der Bekanntheitsgrad des jeweiligen Ensembles (gering vs. hoch).

Die Besucher wurden nach der jeweiligen Aufführung individuell angesprochen und füllten den Fragebogen entweder unmittelbar nach der Aufführung oder später aus und schickten ihn zurück. Insgesamt beteiligten sich 2'795 Besucher aus 44 Aufführungen von 18 verschiedenen Produktionen an unserer Studie. Erwartungsgemäss beteiligten sich mehr Frauen (63%) als Männer an der Untersuchung. Die Befragten sind durchschnittlich etwa 54 Jahre alt (SD = 17) und überdurchschnittlich gebildet (57% mit Hochschulabschluss). Unsere Befragten sind häufige Theaterbesucher, d.h. sie gehen durchschnittlich seit 31 Jahren ins Theater mit durchschnittlich 11 Theaterbesuchen pro Jahr. In Bezug auf diese Merkmale entsprechen unsere Befragten damit dem «typischen» Theaterbesucher im deutschsprachigen Raum.

## Die Ergebnisse der Fragebogenstudie

### Welche Faktoren bestimmen die Bewertung eines Theaterbesuchs aus Sicht der Zuschauer?

Die Ergebnisse einer Mehrebenenanalyse ergaben eine ganze Reihe von Faktoren, die eine unterschiedlich grosse Rolle für die Bewertung eines Theaterbesuches aus Zuschauersicht spielen:

## **Künstlerische Qualität**

Den mit Abstand grössten Einfluss auf die Bewertung eines Theaterbesuchs hat die wahrgenommene künstlerische Qualität: Je höher der Besucher die künstlerische Qualität einer Aufführung bewertet, desto besser gefällt ihm der Besuch im Theater insgesamt. Hierfür ist an erster Stelle die Bewertung der Regieleistung ausschlaggebend, also etwa die Frage, ob die Inszenierung dem Besucher gut durchdacht und schlüssig erscheint. An zweiter Stelle steht die Beurteilung des aufgeführten Stückes, dessen Thematik den Besucher mehr oder weniger stark anspricht. An dritter Stelle steht die Bewertung der schauspielerischen Leistung. Vergleichsweise weniger relevant sind dagegen das Bühnenbild und die Frage der «Werktreue»; während für diese beiden Faktoren gilt: Je besser die Bewertung, desto besser der Theaterbesuch insgesamt, ist dies beim Faktor «Aktualität der Thematik» umgekehrt: Je aktueller die Thematik des Stückes eingeschätzt wird, desto schlechter bewerten die Zuschauer den Theaterbesuch insgesamt. Dieser Befund erlaubt den Rückschluss, dass unsere Befragten eher «klassische» als zeitgenössische Thematiken bevorzugen.

## **Individuelle Reaktionen**

Den zweiten grossen Block an Einflussfaktoren bilden die individuellen Reaktionen, die die jeweilige Aufführung bei den Besuchern auslöst (vgl. Boerner/Jobst 2013). Hier ist an erster Stelle die emotionale Reaktion auf das Bühnengeschehen zu erwähnen: Je stärker der Zuschauer emotional beteiligt ist, also je mehr er zum Beispiel ergriffen, bewegt, gespannt ist oder alles um sich herum vergisst, desto besser bewertet er seinen Theaterbesuch insgesamt. Ein starkes Mitgefühl, insbesondere Mitleiden mit den Charakteren, geht dagegen tendenziell mit einer negativen Bewertung des Theaterbesuchs einher. Dieser Aspekt erinnert an die aristotelische Katharsis als «Reinigung» von bestimmten Affekten. An zweiter Stelle steht die kognitive Reaktion auf die Aufführung. Hier wirken sich insbesondere Denkanstösse, die aus der Aufführung mitgenommen werden, und Anregungen zur Kommunikation positiv auf das Gesamterlebnis Theaterbesuch aus. Interessanterweise gilt dies jedoch nicht für die wahrgenommene Komplexität der Aufführung: Je mehr die Besucher und Besucherinnen den Eindruck haben, die Botschaft des Regisseurs nicht nachvollziehen zu können, desto weniger gut gefällt ihnen der Besuch im Theater.

Keine Rolle für die Bewertung eines Theaterbesuchs spielen dagegen die Faktoren, die mit dem Serviceangebot des jeweiligen Hauses zusammenhängen. Konkret haben wir hier nach der Gestaltung des Foyers gefragt, nach der Infrastruktur,

nach Garderobe/WC, Gastronomie, Sicht/Akustik, Belüftung und dem eigenen Sitzplatz. Jedoch wurde keiner dieser Faktoren, die in der Literatur häufig für die Erhebung der Besucherzufriedenheit herangezogen werden (vgl. Voss/Cova 2006), in unserer Studie signifikant.

## **Welche Rolle spielen persönliche Merkmale der Besucher für ihre Bewertung eines Theaterbesuchs?**

Da die Bewertung eines Theaterbesuchs ein sehr subjektives Ereignis darstellt, das u.a. von Gewohnheiten, vom Geschmack und von persönlichen Vorlieben der Zuschauer abhängig ist, haben wir zusätzlich untersucht, wie sich verschiedene persönliche Merkmale der Besucher auf ihre Bewertung eines Theatererlebnisses auswirken (vgl. Jobst/Boerner 2013). Zunächst zu den demografischen Merkmalen: Während Alter und Bildungsgrad keinen Einfluss auf diese Bewertung hatten, zeigte sich, dass Frauen ihren Besuch im Theater im Durchschnitt etwas besser bewerten als Männer – in Übereinstimmung mit Studien zur Besucherzufriedenheit im Allgemeinen. Neben diesen demografischen Merkmalen haben wir u.a. die folgenden Merkmale untersucht: die Theaterkompetenz, die Motivation und den Lebensstil der Theaterbesucher und -besucherinnen.

## **Theaterkompetenz**

Die Theaterkompetenz unserer Befragten haben wir zum einen an ihrer Theater-Erfahrung festgemacht: Wie häufig und seit wie vielen Jahren besuchen Sie Theateraufführungen? Und zum anderen an den selbsteingeschätzten Kenntnissen im Bereich Theater: Im Vergleich zu anderen besitze ich sehr grosse Kenntnisse über das Theater; mit dem Theater beschäftige ich mich sehr oft auch über den Besuch von Aufführungen hinaus. In Bezug auf die Theaterkompetenz liessen sich drei Gruppen unterscheiden: Laien, Fortgeschrittene und Kenner. Im Vergleich dieser Gruppen zeigt sich, dass Kenner emotional stärker auf eine Aufführung reagieren, die künstlerische Qualität besser beurteilen und einen Theaterbesuch insgesamt besser bewerten als Laien und Fortgeschrittene. Eine Aufführung bietet den Kennern mehr Denkanstösse und weckt bei ihnen stärker das Bedürfnis, sich mit anderen Besuchern über die Inszenierung zu unterhalten und sich weitergehend über das Stück und/oder die Inszenierung zu informieren, als dies bei Laien und Fortgeschrittenen der Fall ist.

Interessanterweise ist es also nicht so, dass Kenner die künstlerische Qualität einer Aufführung aufgrund ihrer besseren Vergleichsmöglichkeiten und höheren Qualitätsstandards tendenziell kritischer bewerten als Laien und Fortgeschrittene. Im Ge-

genteil: Der Genuss eines Theaterbesuchs wächst mit zunehmender Theaterkompetenz. Kenner scheinen also aufgrund ihrer höheren Theaterkompetenz eher in der Lage zu sein, die dargebotene Leistung zu würdigen und einen Theaterbesuch entsprechend zu geniessen.

### **Motivation**

In Bezug auf die Motivation für einen bestimmten Theaterbesuch konnten wir drei verschiedene Gruppen von Besuchern unterscheiden: hoch motivierte Emotions- und Unterhaltungssuchende, mässig motivierte Intellektuelle sowie gering motivierte Unterhaltungssuchende und Hedonisten. Diese Gruppen unterscheiden sich signifikant in ihrer Bewertung: Zuschauer, die eine Theateraufführung u.a. zur emotionalen Aktivierung besuchen, d.h. die hoch motivierten Emotions- und Unterhaltungssuchenden, beteiligen sich stärker emotional an einer Aufführung, zeigen mehr Empathie und identifizieren sich in stärkerem Ausmass mit den Figuren als die anderen beiden Gruppen. Die hoch motivierten Emotions- und Unterhaltungssuchenden bewerten sowohl einen Theaterbesuch insgesamt als auch seine verschiedenen Determinanten am besten, d.h., sie geniessen einen Abend im Theater von allen Gruppen am meisten. Dieser Befund lässt sich damit erklären, dass diese Zuschauergruppe eine Theateraufführung sowohl aus sozialen Gründen als auch zur intellektuellen Stimulierung, zur emotionalen Aktivierung und zur Unterhaltung besucht; d.h., dass ihr alle vier potenziellen Gründe für einen Theaterbesuch ähnlich wichtig sind.

Die vergleichsweise schlechtesten Bewertungen geben dagegen die gering motivierten Unterhaltungssuchenden und Hedonisten ab, also jene Zuschauer, die eine Aufführung weder aus sozialen Gründen noch zur intellektuellen Stimulanz, zur emotionalen Aktivierung oder zur Unterhaltung besuchen. Möglicherweise ist es so, dass Mitglieder dieser Gruppe vor allem ins Theater gehen, um theaterbegeisterte Angehörige oder Freunde zu begleiten.

### **Lebensstil**

Um unsere Befragten in Bezug auf ihren Lebensstil zu charakterisieren, haben wir auf die etablierte Typologie von Otte (2008) zurückgegriffen, der zwischen neun verschiedenen Lebensstiltypen unterscheidet (traditionelle Arbeiter, Heimzentrierte, Unterhaltungssuchende, Konventionalisten, Aufstiegsorientierte, Hedonisten, konservativ Gehobene, liberal Gehobene, Reflexive). Interessanterweise stellen unsere Befragten ein repräsentatives Abbild der Gesamtbevölkerung in Bezug auf ihren Lebensstil dar – von geringen Abweichungen ab-

gesehen (Konventionalisten und Aufstiegsorientierte sind leicht überrepräsentiert, Heimzentrierte leicht unterrepräsentiert). Den grössten Anteil der Theaterbesucher stellen die Aufstiegsorientierten (28,2%), die liberal Gehobenen (18,2%) und die Hedonisten (16,2%), wohingegen konservativ Gehobene (2,1%), traditionelle Arbeiter (3,3%) und Unterhaltungssuchende (3,5%) kaum vertreten sind. Im Trend bewerten diejenigen Lebensstiltypen mit niedrigem Ausstattungsniveau die verschiedenen Determinanten und den Theaterbesuch insgesamt schlechter, während die Lebensstiltypen mit gehobenem Ausstattungsniveau bessere Bewertungen abgeben. Vergleichbar mit der Theaterkompetenz steigt also der Genuss eines Theaterbesuchs mit zunehmendem ökonomischem und kulturellem Ausstattungsniveau.

### **Fazit**

Nach den Ergebnissen unserer Untersuchung entscheiden vor allem die wahrgenommene künstlerische Qualität (insbesondere Regieleistung, Stück und schauspielerische Leistung) sowie die individuelle emotionale und kognitive Reaktion der Zuschauer darüber, wie sie einen Besuch im Theater insgesamt bewerten. Dabei gilt im Grossen und Ganzen: Je besser die künstlerische Qualität eingeschätzt wird und je intensiver die emotionale und kognitive Reaktion ausfallen, desto gelungener wird ein Theaterbesuch eingeschätzt. Dieses Ergebnis unterstreicht zum einen den hohen Anspruch der Besucher an einen Abend im Theater und zum anderen die Bedeutung der Interaktion zwischen Besucher und Bühne. Keine Rolle für die Bewertung eines Theaterbesuchs spielen dagegen die Serviceleistungen – ein Hinweis darauf, dass Besucher sehr gezielt wegen der sogenannten Kernleistung ins Theater gehen. Im Umkehrschluss heisst dies aber auch, dass Bemühungen, (allein) mit Hilfe der Zusatzleistungen mehr Besucher und Besucherinnen ins Theater zu holen, vermutlich verfehlt sind.

Interessant sind darüber hinaus die Befunde zu den Persönlichkeitsmerkmalen: Zwar ist das Theaterpublikum in Bezug auf Alter, Bildung und Einkommen relativ homogen, doch lassen sich Unterschiede in der Theaterkompetenz, der Besuchs-Motivation und in den Lebensstilen zeigen. Während im Prinzip alle Kompetenzgrade, Motivationen und Lebensstile angetroffen wurden, zeichnet sich klar ab, wer den Theaterbesuch am meisten genießt: Theaterkenner und -kennerinnen mit hoher Motivation und hohem kulturellem wie ökonomischem Ausstattungsniveau. Was heisst das für die Praxis? Kennerschaft lässt sich systematisch durch frühe Ansprache potenzieller Besucher (z.B. Kinder- und



Jugendtheater) und durch entsprechende Begleitprogramme fördern, Motivation durch begeisterte Theatererlebnisse stimulieren – die Vielfalt der Lebensstile lässt sich wohl am ehesten durch gezielte Ansprache auch von Nichtbesuchern steigern, wie seit einiger Zeit im Rahmen von Theatermarketing praktiziert.



---

**Sabine Boerner**

---

Prof. Sabine Boerner ist Inhaberin des C4-Lehrstuhls für Management, insbesondere Strategie und Führung, an der Universität Konstanz. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Mitarbeiterführung, Kooperation in Teams und Kulturmanagement.



---

**Johanna Jobst**

---

Dr. Johanna Jobst war bis 2012 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Management, insbesondere Strategie und Führung, an der Universität Konstanz. Heute arbeitet sie als Referentin für die Stiftung Universität Hildesheim.

---

**Literatur**

---

Boerner, Sabine/Jobst, Johanna (2013): Enjoying Theatre. The Role of Visitors' Response to the Performance. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 4 (7), S. 391-408.

Föhl, Patrick S./Lutz, Markus (2011): Publikumsforschung in öffentlichen Theatern und Opern. Nutzen, Bestandsaufnahme und Ausblick, in: Glogner-Pilz, Patrick/Föhl, Patrick S. (Hrsg.): *Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 53-126.

Jobst, Johanna (2012): *Strategisches Management in Kulturorganisationen. Eine empirische Analyse der Bewertung eines Theaterbesuchs aus Zuschauerperspektive*. Universität Konstanz.

Boerner, Sabine/Jobst, Johanna (2013): Die Bewertung eines Theaterbesuchs aus Zuschauerperspektive. Eine empirische Analyse zum Einfluss persönlicher Merkmale, in: Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/van den Berg, Karen/Höhne, Steffen (et al.) (Hrsg.): *Die Kunst des Möglichen. Management mit Kunst. Jahrbuch Kulturmanagement 2013*, S. 191-222.

Nichols, Brian (2003): *Demographic characteristics of arts attendance 2002*. Washington, DC: National Endowment for the Arts.

Voss, Zannie Giraud/Cova, Véronique (2006): How sex differences in perceptions influence customer satisfaction. A study of theatre audiences. *Marketing Theory*, 6 (2), S. 201-221.

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

# KULTUR IM ALLTAG

**Kultur in der Zukunft? Ein grosses Thema, aber eines für eine Kommunikations- und Projektagentur? Agenturen vermitteln und kommunizieren – schaffen sie auch kulturelle Werte? Was überhaupt ist die Kulturproduktion, über die an dieser Stelle nachgedacht werden soll? Und warum braucht sie Vermittlung? Philipp Lämmlin und Marcus Gossolt, Gründer der Agentur «Alltag», stellen grundlegende Fragen. Erst wenn diese beantwortet sind, kann der Blick in die Zukunft gerichtet werden.**

Keywords: Kultur, Agenturen, Kulturvermittlung, Autonomie, Medium, Kanal, Zielgruppe, Effizienz, Förderung, Kurator

Der Kulturbegriff lässt sich weit fassen. Entscheidendes Kriterium für einen zeitgenössischen Kulturbegriff ist für Marcus Gossolt die grundsätzliche Autonomie der Kultur gegenüber äusseren Zwängen:

«Die Kultur sollte die geistige Freiheit aufrechterhalten, sie sollte Kommunikation und Formen ästhetischer Erfahrung herstellen und ermöglichen; also Erkenntnisgewinn und damit Identitätsfindung durch Fragen und Debatten.»

Diese Autonomie führt im Gegenzug dazu, dass die Kulturproduktion auf sich gestellt ist. Sie schafft Werte, sie arbeitet sich an der Welt ab, reflektiert und analysiert. Sie ist ein grundlegendes Element für die Entwicklung der Gesellschaft. Um also relevante Aussagen treffen, Behauptungen aufstellen oder Denkprozesse anregen zu können, sollte sie unabhängig agieren können. Trotzdem und gerade deswegen muss sie wahrgenommen werden. Zugleich braucht die Kulturproduktion eine finanzielle Basis. Gerade hier ist die Autonomie der Kultur gefährdet, denn wenn sie gezwungen ist, sich zu verkaufen, zu korrumpieren, gerät ihre Freiheit unter Druck. An dieser Stelle sind Vermittler besonders gefordert: Sie haben es in der Hand, kulturelle Werte angemessen zu platzieren, ihnen den erforderlichen Resonanzraum zu verschaffen und – mit grossem Fingerspitzengefühl – auch Geldquellen zu erschliessen, sodass im Idealfall alle profitieren: Finanzpartner und Kulturproduzierende und nicht zuletzt die Öffentlichkeit.

Die Agentur ist in diesem Dreieck die Schnittstelle. Voraussetzung ist, dass sie aus einem grundlegenden Verständnis für die Kultur heraus handelt. Nur so kann die Autonomie der Kultur gewahrt werden, nur so können die richtigen Partner gefunden

und die unverfälschten Inhalte für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Beispielsweise bei Abstimmungsvorlagen:

«Gerade bei Abstimmungen kann es nicht darum gehen, wer die lustigste Idee für ein Plakat hat, sondern es kommt darauf an, Bedeutung aufzubauen und zu vermitteln, diese in die Quartiere und zu den Menschen zu bringen»,

so Philipp Lämmlin. Bei der Abstimmungskampagne für den Kulturbetrieb «Lokremise» in St. Gallen war es entscheidend, dass die St. Gallerinnen und St. Galler diesen Ort bereits in Form eines Provisoriums als atmosphärischen Kulturort erlebt hatten. Nach dem Weggang der Sammlung Hauser und Wirth bekam die Agentur «Alltag» vom Kanton den Auftrag, in dem ehemaligen Lokomotiv-Depot ein Provisorium zu betreiben und kommunikativ zu begleiten. Im rauen Ambiente des Industriedenkmal wurden Theater- und Tanzstücke aufgeführt, es gab Kunst, Musik, Openairkino und hunderte von Anlässen. Bei «Alltag» liefen die Fäden zusammen – von der Formgebung des temporären Holzbodens über die Vermarktung bis zur Pressebetreuung und von der Budgetkontrolle über den Personaleinsatz bis zur Abstimmungskampagne. Nach dem kantonalen Ja war «Alltag» involviert in die Vorbereitung des künftigen Betriebs, die Gastronomieausschreibung, die Logo- und Kommunikationsgestaltung, das Leitsystem und die Signaletik und führte sogar in einer Übergangsphase den operativen Betrieb. Ein Vorteil für alle Beteiligten, insbesondere auch hinsichtlich effizientem Miteinsatz: «Uns liegen besonders Pionierprojekte am Herzen, die nicht im Standardmodus betrieben werden können», so Philipp Lämmlin. «Anfangen von der Suche nach Kooperationspartnern über die Budget- und Detailplanung bis hin zu Na-

mensgebung, Gestaltung und Publikation kommt bei uns alles aus einer Hand.» Ein grosses Projekt also, aber was ist mit den kleinen? Sie gibt es nicht nur «auch», sondern «vor allem».

«Die moderne urbane Gesellschaft ist geprägt von Individualisierung und Pluralisierung, das ist auch im Kulturleben zu spüren.»

Es wird immer vielgestaltiger, es ist geprägt von Experimenten und Einzelinitiativen, es gibt wechselnde Gruppierungen und Zusammenschlüsse von jungen Kulturschaffenden, genauso wie Alteingesessene neue Kulturformen erproben. Diese Vielfalt bedeutet einerseits, dass die Rezipientinnen und Rezipienten gezielter auf die Suche nach den an sie gerichteten Kulturangeboten gehen müssen, andererseits ist es für die Kulturschaffenden immer wichtiger, Hilfe bei der Suche der geeigneten Vermittlungskanäle zu erhalten, denn Kulturarbeit zeichnet sich grundsätzlich durch einen dialogischen Charakter aus. Nur in der Auseinandersetzung mit einem Gegenüber entfalten sich Leben und Wirkung. So wie sich aber die Kulturproduktion in der postindustriellen Zeit verändert, so verändern sich auch die Vermittlungskanäle:

«Wahrnehmung ist nicht mehr nur mit grossem Budget oder dominanter physischer Präsenz möglich. Dank der neuen Kommunikationskanäle können wir viel punktgenauer agieren. Allerdings wird auch das Zielpublikum kleiner, weil alle Angebote spezialisierter sind.»

Daher braucht es laut Marcus Gossolt neue Vermittlungsmomente: «Das Vorhandensein der Multimediakanäle allein genügt noch nicht, sie bieten nur das Format.» Philipp Lämmlin betont, dass es gerade in der Kultur auf solche neuen Momente ankommt, denn

«Kultur ist nie low involvement.»

Ideal sei es daher, die Kanäle bi-direktional zu nutzen: «Bisher waren wir es gewohnt, Botschaften bereitzustellen, aber nun ist es möglich, Antwort zu geben», wie Marcus Gossolt betont, «und sich in die Lebenswelt der Menschen einzuschreiben.» Zudem sind die neuen Kanäle weder das einzig verfügbare, noch das einzig nützliche Medium. Die Auswahl des richtigen Vermittlungskanals erfordert eine gute Kenntnis sowohl der Zielgruppe als auch jener, die Kultur verbreiten wollen: «Medium und Kanal müssen von denen gelebt werden können, die sie betreiben. Unsere grösste Lust ist es, zu orchestrieren.» Und eben nicht, selbst Kulturinhalte zu schaffen. Daher verändert die Agentur die

Inhalte nicht, sondern arbeitet an der Form. Philipp Lämmlin dazu:

«Wir suchen oder erfinden die geeigneten Instrumente, die idealen Rahmenbedingungen, um Ideen laufen zu lassen. Wir sind die Botschaftsverstärker, nicht die Absender.»

Das gilt für Projekte ebenso wie für Produkte, so Marcus Gossolt: «Am liebsten haben wir es, wenn eine Idee noch nicht vollständig fertig gedacht ist, sondern die Menschen mit einer Absicht zu uns kommen. Dann können wir mitdenken, wie sich bereits in diesem Stadium die besten Mehrwerte schaffen lassen.» Auch Philipp Lämmlin sieht das so und betont den Kostenfaktor: «Je früher wir einbezogen werden, desto kosteneffizienter ist dies. Denn es ist viel teurer, ein fertiges Produkt zu promoten, als eines, für das von vornherein bei der Entwicklung auch die Wirkung mitgedacht ist.»

Bei der möglichst frühen Mitarbeit geht es Alltag nicht darum, einen eigenen Fingerabdruck zu hinterlassen, sondern Dinge besser erzählen zu können:

«Wir sind die Dramaturgen und schärfen die Geschichte. Das Copyright behalten Autor, Regisseur und Schauspieler.»

Marcus Gossolt vergleicht die Rolle der Agentur mit jener des Kurators: «Ein Kurator nimmt unsichtbar Einfluss, wenn er Kunst ausstellt, aber beansprucht niemals die Autorschaft für ein Kunstwerk, sondern nur für die Ausstellung.» Ein Kurator ist also beides, Kulturvermittler und Kulturschaffender; hier liegt der grundlegende Unterschied zu «Alltag», so Lämmlin und Gossolt: «Wir sind nicht Initianten, sondern erster Betrachter.» Indem die Agenturmitarbeiter den ersten öffentlichen Blick einnehmen, und ihn sich vorab schon bei der Entwicklung der Vermittlungsideen vorzustellen versuchen, können sie Lösungen entwickeln, die funktionieren und die Kultur dort wirken lassen, wo sie ankommen soll. Das geht soweit, dass die Agentur den Anstoss dazu gab, Kuratoren nachwuchs zu fördern: Sie entwickelte für die Gebert Stiftung für Kultur in Rapperswil-Jona das Konzept der «Förderung der Förderung»; mit einem Stipendium werden seit 2007 junge Kunstvermittlerinnen und -vermittler unterstützt und ein wachsendes Netzwerk aufgebaut. Die Kuratorenförderung ist in dieser Form einzigartig in der Schweiz und ermöglicht der Stiftung das Besetzen einer eigenständigen Fördernische. Solche Nischen gibt es immer noch und sie werden immer wichtiger, denn wenn sie präzise erkannt und genutzt werden, lässt sich auch das Ergebnis umso präziser vermitteln oder wie es Marcus Gossolt formuliert:

«Nur was Profil hat, sticht heraus und wird gefunden. Auch wenn die zu erreichende Zielgruppe vielleicht nur marginal ist.»

Philipp Lämmlin zieht den Vergleich zum sogenannten «Long Tail»:

«So wie bei Internetanbietern durch die Nachfragebreite auch spezialisierte Produkte auf eine lohnenswerte Nachfrage treffen, welche sich in einer lokalen und physischen Präsenz niemals erreichen liesse, so werden künftige Harald Szeemann<sup>1</sup> und ihre Vermittlungsinstrumente auch für die Kulturschaffenden zur grossen Chance. Die Grenzen der Netzwerke werden ausgeweitet, die Multiplikatoren wandeln sich.»

Wie künftige Kommunikationskanäle aussehen, ist kaum vorherzusehen, sicher ist aber, dass auch dank ihnen neue Felder nicht nur besetzt, sondern die Früchte vermittelt werden können – das wiederum ist ein spannendes Feld für die neue Generation der Vermittlerinnen und Vermittler.



---

**Philipp Lämmlin**

---

Philipp Lämmlin, geboren 1969, hat an der Universität St. Gallen (HSG) Marketing studiert. Parallel im letzten Studienjahr gründete er zusammen mit zwei Kommilitonen eine Internet-Agentur, aus welcher sich der Marktführer für Internet-Dienstleistungen in der Schweiz entwickelte. Heute hat die namics ag ca. 280 Mitarbeiter an sechs Standorten. Lämmlin ist als Partner weiterhin mit dem Unternehmen verbunden. 2005 gründete er zusammen mit Marcus Gossolt die Alltag «Agentur». Hier kriecht und koordiniert er für Kunden aus dem Kulturbereich, der öffentlichen Verwaltung und der Wirtschaft grossangelegte Kampagnen von der Kommunikationsstruktur, über Logo, Printmedien und Internetauftritt bis hin zur Presse.



---

**Marcus Gossolt**

---

Marcus Gossolt, geboren 1969, studierte Architektur und Gestaltung an der Höheren Schule für Gestaltung Basel (heute: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW). Anschliessend ein Jahr Postgrad.-Studium der Kunst- und Medienwissenschaften an der Kunsthochschule für Medien KHM Köln. Zusammen mit Johannes M. Hedinger 1997 Gründung des Kunstlabels «Com&Com». Werke waren in Einzelausstellungen u.a. im Kunsthaus Zürich (2000) und in den KunstWerken Berlin (2003) sowie an den Biennalen Venedig, Turin, Singapore, Shanghai und weiteren zu sehen. Die erste umfassende Retrospektive fand 2010 im Centre PasquArt Biel statt. Zusammen mit Philipp Lämmlin 2005 Gründung von «Alltag». Er entwickelt Kommunikationsprojekte in den Bereichen Gestaltung und Layout in Wort, Schrift und Bild sowie Produkt- und Raumgestaltung.



---

**Kristin Schmidt**

---

Kristin Schmidt studierte Kunstgeschichte und germanistische Linguistik an der Universität Leipzig und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und promovierte dort zum Dr. phil. Sie arbeitete als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Sammlung Hauser und Wirth St. Gallen und im Kunstmuseum Liechtenstein. Als Journalistin verfasst sie seit 2002 Rezensionen aus den Bereichen Kunst und Tanztheater für verschiedene Tageszeitungen und Fachzeitschriften. Seit 2013 schreibt sie bei «Alltag» mit. Ab Oktober 2014 übernimmt sie im Jobsharing mit Barbara Affolter die Fachstelle Kultur der Stadt St. Gallen.

---

1 Ein berühmter Schweizer Kurator (1933-2005).

# KUNSTVERMITTLUNG IM ZEITALTER VON SOCIAL MEDIA

**Noch nie war es einfacher als heute, Menschen mit Kunst zu erreichen. Das World Wide Web ist aber nicht nur ein blitzschnelles globales Vermittlungsnetzwerk, sondern auch ein Ort, der die Versprechungen der Kunst der letzten hundert Jahre wahr werden lässt. Hier können alle gleichzeitig Publikum und Kunstschaffende sein.**

Keywords: Kunstvermittlung, Internet, Social Media, www, Interaktion, Format, Avatar, Blog, Facebook, Twitter, Youtube

## **Kunstvermittlung im Zeitalter von TV**

Mit ihren Guckkastenbühnen, Leinwänden und Bestuhlungen sind die Gemeinsamkeiten zwischen Theater, Oper, Konzert, Kino mit dem TV offensichtlich. Obwohl das diesbezügliche Setting etwas offener ist, zählt auch das Museum zum TV-Zeitalter. Die «Kunstvermittlung im Zeitalter von TV» heisst, dass sie frontal erfolgt und die Rezipientinnen die (physisch) passive Rolle des Betrachters einnehmen müssen. Als Aktion ist einzig eine Re-Aktion möglich; vor allem im Sinne von Nach-Denken. Ausnahmen bestätigen die Regel. Weil diese tradierten Kunstvermittlungsformate in Häusern institutionalisiert sind, haben sie oft relativ starre Abläufe, in denen sich auch Parallelen zum klassischen Industriezeitalter ziehen lassen. Aus diesem Blickwinkel sind sie quasi Kunstvermittlungsfabriken oder -maschinen.

## **Die Party zwischen TV und WWW**

Im Übergang zwischen Kunstinstitution und Web hat sich parallel zur rasanten Entwicklung des World Wide Web ein Format etabliert, das gerade bei einem jüngeren Publikum grossen Erfolg hat: der Partyclub. Ich nenne dieses Beispiel nur deshalb, um anhand eines Raumsettings aufzuzeigen, wie das WWW die Kompetenzen aller Beteiligten verschiebt. Die Beschallung des Raumes erfolgt nicht von da her, wo die Kunstschaffenden etwas präsentieren (Konzert-/Theater-/Opernbühne & Kino-/Videoleinwand), sondern üblicherweise von vier Seiten, zentral auf den unbestuhlten Dancefloor ausgerichtet. Das Licht rückt nicht die künstlerische Inszenierung eines Konzertes, eines theatralen Bühnenstückes oder eines installierten Kunstwerkes ins rechte Licht, sondern den Publikumsraum. Auch hier gilt: Die Ausnahmen bestätigen die Regel.

Dieses Raumsetting erfordert ganz konkrete, physische Interaktion. Die Gäste einer Party müssen Mitdenken (wenn auch zeitweilige nur minimalst), um sie aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig besteht jedoch überhaupt kein Zwang, interagieren zu müssen. Zwischen der Rolle des Beobachters respektive der Betrachterin und derjenigen eines Akteurs oder einer Performerin liegen jedoch oft nur wenige Schritte oder Sekunden.

Die Ausführungen zur Clubkultur bilden deshalb den idealen Link zur «Kunstvermittlung im Zeitalter von Social Media», weil Party und Social Media die Möglichkeit zur effektiven Interaktion und Mitgestaltung eint, jedoch auch die freie Entscheidung, zuzuschauen oder sich aktiv zu interagieren (by the way: Es versteht sich von selbst, dass im WWW die Interaktionsmöglichkeiten jedes einzelnen um ein Mehrfaches grösser ist als an einer Party).

## **Förderung wie zu Zeiten von Kaisern und Königinnen**

Das Web macht aus allen Künstlerinnen und Künstler. Beispielsweise sind auf Youtube alle Clips, egal welcher Herkunft und Produktionsweise, im selben Setting und unkuratiert neben- oder übereinander zu sehen. Alle können Clips hochladen und alle können aus diesem gigantischen Pool frei auswählen. Das ist ein grosser Unterschied zum TV, aber zum Beispiel auch zum Kino oder zum Museum. Wenn nun die Zürcher Filmstiftung jährlich CHF 11 Mio. vergibt, dann, rein vom Format her, nur an einen winzigst kleinen Teil des Angebots auf Youtube, in den allermeisten Fällen an die teuersten Produktionen, die dort zu finden sind.

Ergo, und das trifft nun ebenso auf Theater, Oper und Museum zu: Extrem wenige von allen Menschen, die kreativ sind, kriegen viel Geld. Im Ver-



gleich zur Anzahl der Produktionen, ob nun filmischer, performativer, musikalischer oder sonst welcher kreativer Art, ist das Elitenförderung wie zu Zeiten von Kaisern und Königinnen.

### **WIE KÖNNTE, SOLLTE ODER MÜSSTE JEDOCH DIE KUNSTVERMITTLUNG IM ZEITALTER VON SOCIAL MEDIA AUSSEHEN?**

Im Netz und im Zusammenspiel zwischen On- und Offline gibt es unendlich viele Möglichkeiten, Kunst (respektive Wissen) zu vermitteln. Weil es hier (noch) keine allgemein verständliche Nomenklatur gibt, dienen fiktive Wörter als Aufhänger für mögliche «Formate». Das ist nur eine kleine Auswahl und zu jedem «Format» gäbe es unzählige Spielformen und Unter- und Schwesterformate; ebenso zwischen den einzelnen hier beschriebenen «Formaten». Die dazu genannten Beispiele aus der Praxis sind nicht repräsentativ.

#### **Avatarism**

Tote Autoren, Musikerinnen, Schauspieler, Architektinnen etc. leben als Facebook-, Twitter-, Instagram- etc. -Avatare auf. Alle Leute, die sich mit ihnen Befreunden oder ihnen folgen, kriegen einen Einblick in deren Arbeiten, Denken und Leben. Wie bei anderen künstlerischen Interpretationen bestehender Werke (z.B. auf Bühnen) darf auch hier eine «Übersetzung» stattfinden. Vielleicht schimmert sogar die Person durch, die den Avatar «spielt». Wenn diese Person mit der Geschichte «seines» oder «ihres» Avatars sehr vertraut ist, kann sie versuchen, bei Diskussionen oder Chats mit Facebook-Freunden und -Freundinnen dessen oder deren Sichtweisen und Sprachen zu verwenden. Es wäre jedoch auch denkbar (und fast glaubwürdiger), wenn dabei die Person dahinter sichtbar/lesbar würde und dadurch plötzlich ein Austausch «über» und nicht mehr «mit» dem Avatar entstünde.

*Beispiel:* Das Cabaret Voltaire führte vorübergehend Richard Huelsenbeck und Emmy Hennings als Facebook-Avatare. Hier wurden in erster Linie Zitate und Bilder, aber auch Anekdoten, Lebenssituationen und dergleichen beschrieben. Aus Zeit- und Geldmangel sind diese leider nicht mehr aktiv.

#### **Storyism**

Reale Menschen oder Kunstfiguren (oder irgendwo dazwischen) berichten via Blog, Twitter, Facebook, Instagram und dergleichen über ihre Entdeckungen, Erlebnisse und ihr Wirken. Wie eingangs beschrieben, ist in solchen Formaten der Dialog und das ver(hyper)linken zentral. Eine solche Figur kann nur online existieren, jedoch auch als reale Figur auftauchen und erlebbar werden. In diese «Kategorie» fallen jedoch zum Beispiel auch Auto-

ren, die ihr Feilen an Texten und Wortgebilden, ihr Assoziieren und ihre Inspirationsquellen sichtbar machen. Vielleicht entsteht im Austausch mit einer (kleinen) Teilöffentlichkeit eine neue Schreibform oder der Prozess als solches wird viel relevanter als irgendein abgeschlossenes Werk.

*Beispiel:* In der konzeptionellen Partynacht «Demokratische Republik TamTam» gab es ein Einbürgerungsbüro mit einem Einbürgerungsbeamten. Dieser war jedoch nicht nur in der Clubnacht präsent, sondern auch auf Facebook und berichtete dort von seinen Ambitionen, Reisen, Sichtweisen zum Thema Migration und Staatenbildung und führte dort kleine Machtspielchen mit einzelnen Regierungsmitgliedern.

#### **Cloudism**

Sammlungen, Stiftungen und Privatpersonen stellen ihre Werke ins Netz und lassen diese beschreiben und bearbeiten. Diese Werkbeschreibungen und -remixes können eine «Werkwolke» oder «Urheberwolke» bilden (online, aber zum Beispiel auch in einer Ausstellung) und erneut beschrieben und bearbeitet werden. Das kann so weit gehen, dass in dieser Wolke ausgehend von einem Text oder Bild zum Beispiel Pläne für ein Haus oder ein minimaler Eingriff in eine Wohnsituation entsteht. Im Zeitalter des WWW versteht es sich von selbst, dass in jedem einzelnen Beitrag in dieser Cloud das Potenzial steckt, eine eigenständige Wolke zu bilden.

*Beispiel:* Das Werk von Paul Klee wäre eigentlich seit 2011 urheberrechtsfrei. Um dies zu feiern, suchten das «Dock18» und die «Digitale Allmend» hochaufgelöste Klee-Werke, wurden jedoch nicht fündig. Nicht mal das mit öffentlichen Geldern finanzierte Zentrum Paul Klee war fähig, Klee-Bilder zur Verfügung zu stellen. Daraufhin griffen sie auf ein vorhandenes Tool im Web zurück, das in einer einfachen Form sichtbar macht, wie eine solche Wolke aussehen könnte (in diesem Falle assoziativ durch Fundstücke aus dem Netz geformt), via eine Eingabe von «Paul Klee» auf der Website [www.oamos.com](http://www.oamos.com)

#### **Channelism**

Im WahnsinnigWeitenWeb gibt es unzählige Kanalformen. Der mit Abstand bekannteste ist jedoch der Youtube-Channel (und Vimeo). Auch hier wäre es der grösste Fehler, wenn nur ans Senden gedacht würde. Durch dieses Programm kann gescrollt werden, die einzelnen Beiträge können bewertet und diskutiert werden und im Idealfall gibt es die Möglichkeit, dass Dritte Videoantworten oder -beiträge hinzufügen können. Zurück zum englischen Begriff «Channel»: Demnach ist es weder Sender noch Kanal, sondern am ehesten ein

interaktives Programm oder als Weg oder Flussbett zu verstehen.

*Beispiel:* Volkslesen.tv ist kein Youtube-Channel, sondern ein eigenständiges (Video-)Blog. Hier lesen mehr oder weniger zufällig ausgewählte Menschen kurze Ausschnitte aus ihren Lieblingsbüchern vor. Im letzten Jahr war der Initiant und Kurator des Kanals in Zürich und hat 55 Zürcherinnen und Zürcher vor der Kamera ihre Passagen lesen lassen.

### **Platformism**

Hier dreht sich alles um den Rahmen oder eben um die Plattformen, wo was wie präsentiert und diskutiert wird. In den vorhergehenden «Formaten» ging es darum, dass sie mehr oder weniger von Vermittlerinnen und Vermittlern bespielt, kuratiert oder inhaltlich gelenkt werden. Wenn jedoch alle Künstlerinnen und Künstler, respektive auch Kunstvermittelnde sind, steht schnell die Frage im Raum, welche Präsentations- und Diskursplattformen sie bespielen können. Am naheliegendsten sind die global bekanntesten Plattformen Youtube, Facebook, Instagram, Soundcloud und verschiedene Blogsysteme. Diese sind in ihrer inhaltlichen Offenheit (im Vergleich zur Beispielbarkeit von Kunstinstitutionen) unschlagbar; mal abgesehen von den zentralistischen und kommerziellen Strukturen dieser Systeme.

*Beispiel:* Eine thematische Basis muss nicht per se schlecht sein. Im Gegenteil; eine solche kann helfen, um eine neue Plattform zu lancieren. Dabei kann ein bekannterer «Brand» hilfreich sein. Auf der Social Media Plattform von Lady Gaga treffen sich Menschen, die sich gerne selber (als Kunstwerk) inszenieren. Sie tun dies leider viel zu oft viel zu nahe an ihrem Idol; aber es ist ein gutes Beispiel für ein thematisches Setting einer solchen Plattform.

### **Anythingism**

Im Prinzip lässt sich fast unendlich vieles im Netz bauen; vom Game über Datenwolken bis hin zu Wissenslandschaften. Und mit etwas Fachkenntnissen sind die unterschiedlichsten Algorithmen der grossen Player im Netz (zuvorderst Google) mehr oder weniger durchschaubar; wodurch sie auch von Nischenplayern für ihre Zwecke benutzt werden können. Wie in den vorgenannten «Formaten» setzt auch hier einzig das Budget die Grenzen. Wenn jedoch online glaubwürdig Kunst vermittelt werden soll, dann muss von ähnlichen Budgets ausgegangen werden wie beim Bauen und Betreiben einer Kunstinstitution.

*Beispiel:* Mit rebell.tv betrieb Stefan M. Seydel von der Ostschweiz aus ein kleines deutschsprachiges

Medienhaus mit Sitzen in Berlin und Wien (wegen fehlenden Investoren inzwischen leider offline). Rebell.tv verfügte über unterschiedliche Rubriken und Kanäle; vom Kernstück Blog/Vlog über Print und Podcast bis hin zu einem Online-Magazin.



**Philipp Meier**

Philipp Meier, geboren 1967, war Landschaftsgärtnermeister, Clubkurator und Ko-Direktor des Cabaret Voltaire in Zürich. Daneben organisiert der Vater von zwei Kindern mit dem Verein Motherland Partys und Konzerte, ist im Vorstand des Elternforums der Schule Sihlfeld, amtiert als Vize-Präsident der Party Partei und ist ab und an Dozent und Mentor an der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK). Seit Anfangs 2014 ist er Social Media Redaktor und Content Curator beim Newsportal watson.ch

# MEISTER DER ZWISCHENRÄUME

**Meister der Zwischenräume – das sind die Kulturmanager der Zukunft. Sie agieren nicht ausschliesslich im Kunst- und Kulturbereich, sondern bewegen sich souverän in anderen Bereichen und schaffen an den Schnittstellen Kooperationen. Die grosse Herausforderung für den Kulturmanager ist es, dort einen Konsens zu finden, wo viele Akteure mit unterschiedlichen Interessen zusammentreffen – bei den Zwischenräumen. Dort treten sie als Übersetzer, Schlichter, Kooperator, Networker und Vermittler auf. Die Autoren Föhl und Wolfram zeigen auf, wie zeitgemässes und zukunftsorientiertes Kulturmanagement im Rahmen von Transformationsprozessen funktionieren kann.**

Keywords: Kulturmanager, Kunstbegriff, Diskurs, Kulturpolitik, Vermittlung, Zwischenräume, Schnittstellen, Transformation

## **Kulturmanagement und Veränderung**

Transformation avanciert gegenwärtig zu einem zentralen Begriff in Kulturpolitik wie Kulturmanagement. Warum ist das so? Weil sich bestehende Determinanten, Paradigmen und Konzepte aufgrund des rapiden gesellschaftlichen Wandels in immer höherer Kadenz verändern, ja verändern müssen. Veränderungen im Kulturbereich lösen indes häufig Empörung, Angst oder polemische Zustimmung aus. In kaum einem Bereich des öffentlichen Lebens findet regelmässig eine derart starke Emotionalisierung von Sachfragen statt wie im Kulturbereich. Dabei fällt es offensichtlich schwer, die Komplexität der Ausgangslage zu kommunizieren oder eben Interesse für diese Komplexität wachzurufen. Veränderungen beziehungsweise die Forderung danach werden häufig reflexartig als Gefahr wahrgenommen – und blickt man auf den viel zitierten Bereich der Kürzungen, strukturellen Umverteilungen und Neuausrichtungen innerhalb von Budgets für kulturelle Projekte, wird deutlich, dass es hier auch immer um den Diskurs geht, wer durch diese Veränderungen zu den Gewinnern und wer zu den Verlierern gehört. Schnell ergibt sich dadurch die Dichotomie einer angeblich radikalen Kulturpolitik auf der einen Seite und einer passiv oder aktiv das Verfügte entgegennehmenden Gruppe von Institutionen sowie kreativen Einzelkämpfern und -kämpferinnen auf der anderen Seite. Nicht zuletzt kommen hier moralische und symbolische Ebenen ins Spiel – Veränderung oder gar Transformation erscheinen per se in vielen Kontexten als Begriffe, die automatisch eine negative Entwicklung zu intendieren meinen, statt eine Hinwendung hin zu verbesserten Strukturen und Prozessen. Dabei spielen dann Fragen nach

der Ermächtigung von staatlichen wie zivilgesellschaftlichen Akteuren eine zentrale Rolle, da es in diesem Kontext nicht allein um staatlich verordnete Transformationsmassnahmen gehen sollte, sondern vielmehr um die Aktivierung von neuen Ansätzen, insbesondere um Kooperationen, die auf der Zustimmung und dem Ideenreichtum lokaler wie externer Experten basieren.

Besonders auf kommunaler Ebene in Deutschland lässt sich das gut aufzeigen, wo Städte und Gemeinden mit überschaubaren Budgets nicht nur eine umfängliche – häufig additiv ausgebaute – kulturelle Infrastruktur betreiben müssen (vgl. Institut für Kulturpolitik 2010), sondern auch die Situation des Publikums eine kritische ist, wenn nämlich nicht ausreichend genug Menschen kulturelle Angebote überhaupt wahrnehmen und an ihnen partizipieren wollen. Ähnliche Entwicklungen sind u. a. auch in der Schweiz erkennbar. Inmitten dieser strukturellen Schwierigkeiten bezüglich Budgets, Publikumsbindung und Innovationsaufgaben, könnte man meinen, müsste ein zeitgemässes, nach vorne gerichtetes Kulturmanagement ansetzen mit den in diesem Fach versammelten – oder zumindest zu erwartenden – Kompetenzen Vermittlung, Moderation, Kommunikation, Konsensbildung und Kooperation. Geschieht das jedoch schon in ausreichendem Masse? Und sehen Kulturmanagerinnen hier die Potenziale und Barrieren, die innerhalb dieser Funktion auf sie warten?

## **Kulturmanager als Übersetzer und Begründer in Transformationsprozessen**

In der Tat zeigt sich zum Beispiel im Bereich der Kulturentwicklungsplanung (vgl. Föhl/Sievers 2013)

bereits eine positive Tendenz bezüglich dieser Fragen. Immer mehr öffentliche Gebietskörperschaften in der Schweiz, Österreich und Deutschland greifen hier auf spezifische Kompetenzen von Kulturmanagern zurück, sei es zum Beispiel in Form von externen Begleitern oder als Angestellte in Kulturverwaltungen mit explizit kulturmanagerialen Hintergrund zur Steuerung kulturpolitischer Planungsprozesse. Dies gilt auch zunehmend für andere europäische und vereinzelt auch ausser-europäische Länder (z.B. USA) (vgl. Föhl/Wolfram 2012).

Auf internationaler Ebene zeigt sich dabei vor allem ein verändertes Verständnis für neue Allianzen und Partnerschaften, vor allem zwischen Partnern, die traditionellerweise nicht zum Kulturbetrieb gezählt werden. Das betrifft sowohl Städte, Kommunen und Regionen, die durch solche Allianzen eine neue grenzübergreifende Sichtbarkeit gewinnen wollen, aber auch eine Form, auf spezifische lokale wie regionale Fragestellungen in einem grösseren Raum aufmerksam zu machen. So zeigt sich seit einigen Jahren, etwa im Bereich der Kulturförderung der Europäischen Kommission aber auch bei vielen nationalen Kulturfördereinrichtungen, dass zunehmend mehr sogenannte Schnittstellenprojekte gefördert werden, bei denen etwa Kultur und soziale Projekte, Kultur und Umweltschutz, Kultur und Tourismus, Kultur und Wissenschaftstheorie, Kultur und Wirtschaft, Kultur und Recht sowie Kultur und Integration/Migration in den Mittelpunkt rücken. Es entstehen also neue «Zwischenräume» für Kulturmanagerinnen, in denen sie in der Lage sein müssen, auch die Handlungslogik anderer Felder zu verstehen, zu moderieren und in ihren besonderen Ansätzen zu akzeptieren. Vor dem Hintergrund postmoderner Philosophie ist diese Entwicklung nur folgerichtig. Kulturelle Projekte bewegen sich nicht mehr nur allein in den vertrauten Sparten wie Theater, Bildende Kunst, Tanz, Film, Fotografie, Musik, Literatur, sondern suchen nach Schnittstellen zu anderen Bereichen, in denen künstlerisches Handeln wirksam werden kann und sich zugleich verändert, neue Einflüsse erfährt, ästhetische Herausforderungen erlebt und vor allem neu die zentrale Frage kultureller Teilhabe stellt: Wer ist eigentlich bei künstlerischen Projekten inkludiert und wer steht draussen, wird also exkludiert? Ohne diese Erweiterungen wären viele Projekte, etwa auch in den Kulturhauptstädten Europas, in den letzten Jahren nicht denkbar gewesen.

### **Schnittstellen über die Grenzen der Kunst hinaus**

Die Einbeziehung etwa von bestimmten gesellschaftlichen Gruppen (z. B. Migranten und Migran-

tinnen), die innerhalb der Globalisierung häufig marginalisiert werden, hat dazu geführt, dass eben auch soziokulturelle Diskurse viel stärker auf Konzepte einer nachhaltigen Kulturarbeit eingewirkt haben. Das betrifft nicht nur Gruppen, sondern auch nationenübergreifende Thematiken. Als Beispiel kann hier das Projekt «Imagine2020» (<http://www.imagine2020.eu>, <http://www.imagine2020.eu>) genannt werden, das sich auf hohem künstlerischen Niveau mit Aspekten des Verhältnisses zwischen Klimaschutz und Kunst beschäftigt. Viele internationale Filmfestivals setzen auf eine ähnliche Ausrichtung wie etwa das «Environmental Film Festival of Accra» in Ghana. Die Gründe für diese Entwicklungen sind naheliegend, denn solche Schnittstellen verweisen immer auch auf wichtige und aktuelle soziokulturelle Themen an den jeweiligen Veranstaltungsorten. Sichtbarkeit entsteht hier durch Vernetzung, Kombination und Austausch. Sie entsteht durch eine faire Ermächtigung aller beteiligten Akteure, bei der eben nicht Massnahmen einfach von oben nach unten verordnet werden, sondern vielmehr entstehen diese Massnahmen innerhalb eines gemeinsamen «Findungsprozesses», bei dem demokratische und zivilgesellschaftliche Partizipation einen wichtigen Stellenwert erhalten. Das heisst freilich nicht, dass es am Ende solcher Prozesse nicht auch zu unbequemen Entscheidungen kommen kann, aber dann als Ergebnis eines Prozesses, der nachhaltig das Für und Wider von Transformationsschritten innerhalb verschiedener Ebenen gesellschaftlichen Lebens – soweit möglich, partizipativ – geprüft hat.

Somit lassen sich Aspekte der strategischen Kulturentwicklung auch auf internationaler Ebene sinnvoll verdeutlichen, da kulturelle Arbeit nicht mehr ausschliesslich als etwas Genuines begriffen wird, sondern als wirksames Navigationsinstrument zwischen verschiedenen Gesellschaftsdiskursen. Das heisst selbstredend nicht, dass traditionelle spartenbezogene Kunstauffassungen und -entwicklungen verschwinden, aber es vollzieht sich eine massive Erweiterung des Spektrums künstlerischen Handelns, die auch Konsequenzen für das Kulturmanagement hat. Innerhalb einer globalisierten Welt und einer theoretisch wie praktisch veränderten Wahrnehmung der Bedeutung künstlerischen Handelns lässt sich beobachten, dass es hier nicht um Beliebigkeit geht, sondern um eine Ausweitung des Kunstbegriffes im Sinne von Faktoren wie Partizipation neuer Besuchergruppen, Integration neuer Handlungslogiken in der künstlerischen Arbeit und vor allem um neue Formen künstlerischen Erkenntnisgewinns. Der Kunstbegriff weitet sich aus. Zugleich verweist er in dieser Perspektive auf seine demokratischen Traditionen.

Qualitativ hochwertige künstlerische Innovationen müssen nicht in Elitendiskursen verborgen bleiben. Durch Vernetzung und Übersetzung in andere gesellschaftliche Felder gewinnen sie erst wieder an Relevanz.

Kulturmanager im internationalen wie nationalen Kontext agieren daher heute mehr und mehr in Zwischenräumen, die von ihnen einen erweiterten organisationalen, ästhetischen und politischen Denk- und Handlungsraum fordern. Sind sie darauf aber auch ausreichend vorbereitet? In Deutschland, Österreich und der Schweiz zumindest sieht es an den Hochschulen mit entsprechenden Ausbildungsgängen noch recht dürftig aus, wenn man nach der Vermittlung eines kulturellen «Zwischenraummanagements» – insbesondere auf internationaler Ebene – sucht.

### **Voraussetzungen für ein erfolgreiches «Zwischenraummanagement»**

Damit dies nachhaltig gelingt, sind aber ein paar Voraussetzungen festzustellen, ohne die ein faires und glaubwürdiges Kulturmanagement in diesem Feld dauerhaft nicht funktionieren kann: Kulturmanagerinnen dürfen nicht versuchen, die Rolle von Kulturpolitikern einzunehmen – es sei denn, sie wollen in ein entsprechendes Amt wechseln – oder meinen, sie könnten hier ersetzend wirken, denn sie sind dafür nicht gewählt und haben dadurch keine demokratische Legitimation für dieses Feld.

Kulturmanagerinnen agieren im Spannungsfeld zwischen Kulturpolitik, Kulturbetrieben, Künstler und in deren jeweiligen Bereichen. Als Angestellte innerhalb von Kulturbetrieben gehören sie zum Funktionssystem Kulturbetrieb (sie sollten auch hier als integrative Ermöglicher wirken). Als externe Begleiterinnen und Katalysatoren, etwa in der Kulturentwicklungsplanung, oder als externe Projektentwicklerinnen sollten sie jedoch eine unabhängige Vermittlungsposition einnehmen, durch die sie integrativ wirken – dafür sind sie, wie niemand sonst, prädestiniert.

Kulturmanager agieren in (internationalen) Netzwerken, in denen ihnen vor allem die Rolle zufällt, darauf zu achten, dass eine annähernde Gleichwertigkeit der Akteure vorherrscht. Institutionen dürfen Einzelakteure nicht übertrumpfen oder dominieren, Zuwendungsempfänger öffentlicher (internationaler) Förderung dürfen aufgrund ihrer verständlichen partikularen Interessen nicht den Blick auf andere – gegebenenfalls für die öffentliche Hand noch nicht sichtbare – Akteure verstellen. Sie vertrauen daher auf eine demokratisch fundierte Lotsenfunktion.

Kulturmanager sind vielmehr Schlichter, Übersetzer und Gestalter, die sowohl auf Seiten der Kulturpolitik wie auf Seiten der kulturellen Akteure agieren. Glaubwürdigkeit auf beiden Seiten im Sinne einer Unabhängigkeit im Urteil und in den vorgeschlagenen Handlungsmustern ist daher unabdingbar. Dasselbe gilt selbstredend für die Vermittlung von Kultur an ein (potenzielles) Publikum (vgl. Bekmeier-Feuerhahn et al. 2012).

Kulturpolitik ist ein Funktionssystem (vgl. Radtke 2012) der Politik mit spezifischen Eigenlogiken, Vorgaben und einem eigenem Vokabular, das häufig in den Kulturszenen auf Unverständnis bzw. Missinterpretierung stösst. Hier wirken Kulturmanagerinnen als Übersetzerinnen – und als Begründerinnen. Investitionen benötigen in der Politik eine spezifische Begründung, die allzu oft auf die Schwierigkeit stösst, dass Investitionen im Kulturbereich strukturell, zeitlich und partizipativ in einem anderen Wirkungskontext erfolgreich sind. Das sollten Kulturmanagerinnen kommunizieren und gestalten. Sie dürfen weder einer puren Effizienzlogik folgen noch einer vollkommenen Marktferne das Wort reden.

Kulturmanager müssen auf das besondere Wertesystem kultureller Arbeit hinweisen. Kunst entsteht nicht durch Vorgaben, sondern durch Experiment, Netzworkebildung und Diskursorientierung. «Da wir uns nicht auf einen Instrumentenkasten fester Lösungen für diese neuen gesellschaftlichen Konflikte verlassen können, ist ein Freiraum zentral, in dem gesellschaftliche Handlungs- und Sinnentwürfe erprobt werden können. Die Kunst ist ein solcher Experimentier-raum...» (Scherer 2011: 294f.). Das sind seit der Aufklärung Wertbestände westlicher Gesellschaften, die eben nicht durch Imperative der Kreativwirtschaft oder strukturelle Sparrwänge verloren gehen dürfen. Statt ständigem Wachstum kann hier das Bewusstsein für Andersnutzung, Transformation des Bestehenden und Kraftschöpfung durch Kooperation der richtige Weg sein.

Kulturmanager müssen in der Lage sein, zwischen kulturpolitischen Bedingungen auf nationaler wie internationaler Ebene unterscheiden zu können. Dabei kommt ihnen die Aufgabe zu, die Potenziale neuer Schnittstellen zu entdecken, um den – zumindest in Europa virulenten – Diskurs einer Verwaltung tendenziell stagnierender oder gekürzter Budgets aktiv zu widerstehen durch ein selbstbewusstes Engagement für eine den Künsten und den Künstler angemessene Form der Erschliessung neuer Ressourcen – ohne Konzessionen an eine reine ökonomische Logik zu unternehmen.



## **Kulturmanager und Kulturmanagerinnen als Transformationsbotschafter**

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle konstatieren, dass Kulturmanager seit jeher in den zahlreichen Zwischenräumen des Kulturbereichs agieren und arbeiten – und dass diese Zwischenräume und Schnittstellen wie dargestellt gegenwärtig grösser werden. Man denke alleine an die expansive Entfaltung des Kulturtourismus und der kulturellen Bildung auf der kulturpolitischen Agenda in zahlreichen Ländern. Eine nachhaltige und sinnhafte Entwicklung kann hier jedoch nur gelingen, wenn in den Räumen zwischen Kultur und Bildung sowie Kultur und Tourismus zeitgemässes Kulturmanagement stattfindet, das übersetzt, verhandelt, koordiniert und partizipative Möglichkeitsräume aufzeigt, aber auch absteckt. Andernfalls besteht die Gefahr, dass diese für die Kultur zunehmend bedeutsamen – da neue Wirkungskontexte und Partnerschaften ermöglichenden – Querschnittsfelder zu Feigenblättern einer vermeintlich innovativen Kulturpolitik degenerieren oder aber gewünschte Ergebnisse sich nicht einstellen, da die jeweiligen Pole nicht zusammenfinden.

Dasselbe gilt auch im grundsätzlicheren Sinne in Bezug auf die Anschlussfähigkeit von Kunst und Kultur an gesellschaftliche Diskurse sowie Entwicklungen. Hier ist ein zunehmender Übersetzungs- und Vermittlungsbedarf festzustellen, der sich u. a. in Kulturmanagementansätzen wie dem Audience Development niederschlägt und an den Schnittstellen zwischen Kultur und Marketing sowie Kultur und Vermittlung neue konzeptionelle sowie methodische Ansätze der Besuchergewinnung und -bindung erprobt. Zugleich erlangen Kunst und Kultur (wieder) eine wachsende Bedeutung in den grossen Linien strategischer gesamtgesellschaftlicher Politikdiskurse wie in der Stadt- und Regionalentwicklung – insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels, politischer Umbrüche und fiskalischer Krisen. Um hier sinnhafte – und die Kultur nicht überfordernde – Ideen und Projekte auf den Weg zu bringen, bedarf es eines kritischen Kulturmanagements, das gemeinsam mit den involvierten Akteuren an konzisen Begriffen arbeitet und an Kooperationsräumen für Kunst und Kultur, damit diese in den genannten Interdependenzen wirken können.

So zum Beispiel bei der wachsenden politischen Schwerpunktsetzung zur Bildung von Kulturregionen, die neben der Herausforderung der Kooperation vor allem das Genuine ihres Zusammenschlusses entdecken müssen. Dabei geht es nicht selten darum, die in der Regel üppig vorhandenen Potenziale sichtbar zu machen – konkret Verbindungen

zwischen einer Idee, einem Ort und dem Narrativ, also der Erzählung und Vermittlung von Inhalten, herzustellen. Denn erst durch die konzeptionelle Beziehung dieser drei «Komponenten» kann in der Regel Sichtbarkeit entstehen. Hierzu gehört auch eine stärkere Brückenbildung zwischen Künstlern und soziokulturellen Akteuren, zwischen Kulturinteressierten und aktiven Kulturarbeitern, zudem zwischen gesellschaftlichen Szenen, die bislang noch nicht durch Kooperationen miteinander verbunden sind. Häufig herrscht in diesen Feldern ein Misstrauen oder eine Skepsis vor, etwa bei vielen Künstlern, die sich darauf richtet, dass ihre Arbeit nach Effizienzlogiken umgedeutet werden soll. Genau hier können Kulturmanagerinnen als Transformationsbotschafterinnen wirken: Veränderung kann dann fair gelingen, wenn sie Ängste, Misstrauen, Skepsis und Zukunftssorgen aktiv betrachtet, anstatt sie zu leugnen oder zu negieren.

In allen genannten Beispielen können Kulturmanager eine wichtige Rolle einnehmen, wenn sie ihre Position als «Meister der Zwischenräume» ernstnehmen und nicht versuchen, eigene Vorstellungen von «idealer Kulturarbeit» dominant werden zu lassen. Mit dieser Haltung und in den genannten Wirkungszusammenhängen schliesst sich auch die Kluft innerhalb der seit Jahren geführten Diskussion, ob Kulturmanager eher «Diener» oder «Gestalter» sein sollen. Sie sind beides im Kontext eines ermöglichenden «Zwischenraum-Managements», das derzeit gleichzusetzen ist mit einem «zeitgemässen Veränderungsmanagement».

### **Aus dem Leben einer Kulturmanagerin**

Was heisst dies nun konkret für die Arbeit von Kulturmanagerinnen? Hier mag es hilfreich sein, diese Frage an einem Fallbeispiel zu beantworten. Wenn etwa in einer mittelgrossen Stadt eine Kulturentwicklungsplanung erstellt wird und die Frage im Raum steht, wie in Zukunft die zur Verfügung stehenden Mittel verteilt werden, kann man davon ausgehen, dass es bei den Akteuren und Akteurinnen eine berechtigte Angst davor gibt, sich mit Kürzungen oder strukturelle Veränderungen auseinanderzusetzen. Fällt etwa ein Grossteil der bisherigen Ausgaben auf das Stadttheater, ist eine Veränderung der bestehenden Situation mittelfristig womöglich unausweichlich. Optionen wie Personal- und Spartenabbau, Mittelkürzung oder Investitionen in Massnahmen zu einer neuen Publikumsentwicklung stehen im Raum. Die Kulturmanagerin kann sich nun entlang ihrer eigenen Überzeugung verhalten und eine bestimmte Strategie forcieren – oder sie kann beginnen, die anstehende Veränderung so zu kommunizieren, dass alle Beteiligten den klassischen Gewinner-Verlierer-Diskurs verlassen. So können die ausgetram-

pelten Pfade des Renovierens (Stichworte: Sparen als Politikersatz, punktuelle Optimierungen etc.) verlassen und beispielsweise die Frage in den Raum gestellt werden, ob das Theater nicht eine «Ankerfunktion» – und damit auch eine neue Bedeutungsrelevanz – für verschiedene kreative Projekte und Akteure der Stadt übernehmen kann? Die Kulturmanagerin ermöglicht in diesem Fall den Blick auf neue Möglichkeitsräume – genau da, wo offensichtlich viele bisherige Ansätze keine weitreichenden Effekte im Umgang mit den virulenten gesellschaftlichen Herausforderungen gefunden haben. Selbstredend sind auch hier Gewinner- und Verlierer-Diskussionen zu erwarten, wird doch – um beim obigen Beispiel zu bleiben – das System Stadttheater grundsätzlich hinterfragt. Hier scheint die Kulturmanagerin in ihrer Position im Zwischenraum zwischen Kulturpolitik und Kulturinstitution jedoch geradezu prädestiniert, weitsichtig mit strategischer Kompetenz auf Wege hinzuweisen, die sich andere nicht auszusprechen trauen oder die gar nicht in Erwägung gezogen werden, um einen langfristigen Erhalt und eine zeitgemässe Nutzung kultureller Infrastruktur mit zu ermöglichen. Diese Herausforderung gilt freilich auch für Städte und Regionen in anderen Ländern, da die Grundproblematik, nämlich die Frage nach einer bürgernahen partizipativen Kulturlandschaft, mittlerweile ein globales Phänomen ist (s. exemplarisch für die USA Dewey/Flood 2013).

Das gilt darüber hinaus zweifellos für viele weitere Fragen: Wie lassen sich Ziele formulieren, die von möglichst vielen Akteuren und Akteurinnen auf Seiten der Kulturpolitik, der Gesellschaft und der Künste mitgetragen werden? Welche Werte haben Konsens? Und wie lässt sich somit ein «Kulturmanagement von unten» stärken, das eben die grosse partizipative Kraft der handelnden Akteure bündelt und durch die Zwischenräume zu den Entscheidungsgremien trägt? «Von unten» meint hier vor allem eine Ausrichtung auf die Akteure und Akteurinnen, die kulturelle Projekte gestalten und jene, die sie wahrnehmen im Sinne einer Entdeckung neuer Werte und Ästhetiken. Hier zeigt sich immer noch eine Kluft zwischen Produktionen der sogenannten Hochkultur und jener anderen Ebene, auf der es um Integration von Kulturpublikum aus gesellschaftlichen Zonen geht, die bislang wenig oder gar nichts mit Kultur zu tun hatten. Auch hier agieren Kulturmanager in Zwischenräumen (vgl. Henze/Wolfram 2014). Wie können zudem diese Zwischenräume verkleinert werden, wie es etwa durch die Schaffung von Kulturbeiräten – und einem daraus folgenden dauerhaften inhaltlichen Dialog – bereits geschieht?

Hier könnte sich zeigen, dass Kulturmanager ihre Rolle als Vermittler und Übersetzer ausfüllen, ohne in die Falle einer Zuordnung zu geraten, bei der sie entweder zu «Durchreichern» politischer Massnahmen werden oder sich ins Lager radikaler Kritik an der Kulturpolitik schlagen. Das setzt freilich ein Bewusstsein für eine ruhige, sachliche Kommunikation voraus, in welcher der Kulturmanager nicht im «Rampenlicht» steht beziehungsweise stehen möchte, sondern nachhaltig Komplexität zu gestalten und zu vermitteln versucht. Angesichts einer häufig ohnehin marginalisierten Kulturpolitik könnte das Kulturmanagement gerade hier an Relevanz gewinnen, vor allem hinsichtlich der künstlerischen Szenen (vgl. Wolfram 2013). Ein nachhaltiges «Zwischenraum-Management» benötigt hierfür vor allem flankierende Instrumente, wie etwa eine «Lenkraketen-Orientierung» (vgl. Trompenaars 1993), bei der im Mittelpunkt die Begeisterung und Aktivierung aller Beteiligten für eine gemeinsame Idee – die «Lenkrakete» – steht, und weniger die disziplinäre Herkunft. Kulturpolitische und kulturmanageriale Konzepte müssen flexibel genug sein, sich innerhalb bestehender Prozesse an den «Flugweg» dieser gemeinsam gelenkten Idee anpassen zu können. Somit wird ein wichtiges Prinzip künstlerischen Handelns, nämlich Anpassung durch fortschreitende Entdeckung neuer Denk- und Handlungsmöglichkeiten, auf der organisationalen Ebene verankert.

### **Rollenklarheit und Handlungsfelder des Kulturmanagers**

Zusammengenommen geht es in der Diskussion über kulturmanageriale Rollenbilder sowie der Nivellierung des Verhältnisses von Kulturpolitik und Kulturmanagement um die Beantwortung systemischer Fragen, um die Herstellung von Rollenklarheit. Es scheint gegenwärtig so, als ob partikuläre Bestrebungen einzelner Akteure und Akteurinnen sowie die jeweilige eigene politische Auffassung wie Nebelkerzen auf diese Debatte einwirken. Auch wenn diese Diskussionen in der Gesamtsicht die potenzielle Handlungsbreite des Fachs Kulturmanagements offenbaren, so darf der Blick auf das Machbare und Notwendige nicht verloren gehen, konkret: Kultur ermöglichen durch Berücksichtigung der Konsensfelder, die zwischen allen Beteiligten herstellbar sind, das meint auch zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Feldern. Wirkt hier die Kulturmanagerin authentisch und möglichst unabhängig, sind die Handlungsfelder häufig grösser als erwartet.

Wie dargelegt, werden Kulturmanager im Rahmen von Kulturentwicklungs- und Veränderungsprozessen national wie international vital als Diskursbegleiter gebraucht. Hier liegt eine (potenzielle)

genuine Funktion, die sehr viel über ein zeitgemäßes Verständnis von Kulturmanagement auszusagen vermag. Die reine Beschränkung auf den genannten Kulturmanagement-Werkzeugkasten wäre in diesem Kontext eine Unterforderung, eine Diskurs führende oder gar normative Rolle in kulturpolitischen Prozessen eine Überforderung – auch wenn Kulturmanager selbstredend erstgenanntes beherrschen und letztgenanntes verstehen müssen. Es geht demgemäss um den Ausbau von Glaubwürdigkeit hinsichtlich der Funktionszuschreibungen und des Handlungsradius eines zeitgemässen Kulturmanagements, die dann hergestellt wird, wenn sich Kulturmanagement als ermöglichende Autorität in Wandlungs- und Entwicklungsprozessen versteht und etabliert. Um es auf den Punkt zu bringen: Der Erfolg eines Kulturmanagers und einer Kulturmanagerin bemisst sich insbesondere daran, ob seine/ihre Taten letztendlich einen Beitrag zu mutigen sowie fundierten Entscheidungen in der Kulturpolitik und in den Kulturbetrieben/-projekten leisten. Und ob ihm/ihr eine «Annäherung» in den Zwischenräumen verschiedener gesellschaftlicher Akteure gelingt. Die Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Rollendiskussion bei weitem noch nicht abgeschlossen ist, auch wenn sie bei der einen oder dem anderen bereits genervtes Kopfschütteln hervorruft. Vielleicht liegt hier aber auch ein weiteres Problem. Gute zwanzig Kernjahre sind keine Zeit für die Entwicklung eines Fachs. Derartige Findungsprozesse benötigen Raum zum Experimentieren, zum Atmen und Streiten über Begrifflichkeiten sowie Funktionsbeschreibungen. Das darf aber nicht der Kern sein – eben weil das Kulturmanagement in vielen Kunstszene den Ruf hat, rein selbstreferentiell zu agieren oder als «Bescheidwiser» aufzutreten; oder gar als eine Ebene «kunstfernen Durchökonomisierens».

### Meister der Zwischenräume

Selbstredend werden entsprechende Suchbewegungen in einem derart hybriden Fach niemals einen Endpunkt finden. Die aufgeworfene Problematik jedoch kontinuierlich, strukturiert und partizipativ – also weniger partikular – zu diskutieren, würde den Aufbau einer Sammlung disparater sowie kollektiver Auffassungen von Kulturmanagement ermöglichen und damit eine Fundierung dieser häufig implizit laufenden Aushandlungen bewirken. Kulturentwicklungsplanungsprozesse und deren Ergebnisse können dabei zudem Beispiel als reflektierende Praxis wichtige Erkenntnisfelder darstellen ebenso wie der stärkere Blick auf kulturmanageriale Theorien und Verfahrensweisen über nationale Grenzen hinweg. Die «Meister der Zwischenräume» werden sichtbar durch die Erfolge, die sie vorweisen können. Und durch die

Akzeptanz und Wertschätzung, die sie bei verschiedenen Akteuren innerhalb des Kulturbetriebs geniessen. Zugleich können sie sensibel reagieren auf Gewinner/Verlierer-Diskurse, indem sie ihr Hauptaugenmerk darauf legen, Veränderungen gerecht zu gestalten. Diese Funktion scheint bislang viel zu wenig reflektiert zu sein, wenn es um die Akzeptanz von Kulturmanager innerhalb künstlerischer und kulturpolitischer Felder geht.

In diesen Zwischenräumen sollten sich Kulturmanager als Moderatoren positionieren, ganz besonders auch an den Schnittpunkten zwischen lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Handlungsdimensionen. Und sie sollten ihre Fähigkeit, flexibel auf neue gesellschaftliche Schnittstellen zu reagieren, immer wieder in die Mitte ihrer Selbstreflexionen stellen. Dann werden sie auch in noch stärkerem Masse die Akzeptanz erfahren, die sie verdienen. Deswegen ist es von zentraler Bedeutung, diese Diskussion, die den Nucleus einer dringend notwendigen Ventilierung über die zukünftige Entwicklung des Fachs Kulturmanagement bilden kann, aktiv in den Studiengängen, Kulturverbänden und mit weiteren relevanten Akteuren zu führen. Mit dieser Haltung und in den genannten Wirkungszusammenhängen schliesst sich auch die Kluft innerhalb der seit Jahren geführten Diskussion, ob Kulturmanager eher »Diener« oder »Gestalter« sein sollen (siehe exemplarisch zur Genese dieser Rollendiskussion Föhl 2011.)

---

#### Hinweis

Bei diesem Text handelt es sich um eine stark erweiterte und überarbeitete Fassung von:  
Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2013): Meister der Zwischenräume. Anmerkungen zu einem zeitgemässen Kulturmanagement im Raum kulturpolitischer Massnahmen, in: Kulturpolitische Mitteilungen, H. 143, S. 42-45.



---

**Patrick S. Föhl**

---

Dr. Patrick S. Föhl ist Leiter des Netzwerkes für Kulturberatung (Berlin), Dozent und Referent im In- und Ausland, Autor zahlreicher Publikationen zu Fragestellungen des Kulturmanagements und der Kulturpolitik sowie Vorstandsmitglied des Fachverbandes Kulturmanagement.  
foehl@netzwerk-kulturberatung.de



---

**Gernot Wolfram**

---

Prof. Dr. Gernot Wolfram lehrt Kultur- und Eventmanagement an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Berlin. Er war lange Jahre als freier Journalist tätig, arbeitet zudem als Publizist und lebt in Berlin.  
GernotWolfram@gmx.de

---

**Literatur**

---

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid et al. (2012): Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement 2012. Bielefeld.

Dewey, Patricia/Flood, Bill (2013): Gemeinschaftliches Engagement in der US-amerikanischen Kulturpolitik, in: Sievers, Norbert/Blumenreich, Ulrike/Föhl, Patrick S. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kultur nach Plan. Essen/Bonn, S. 379-385.

Environmental Film Festival of Accra: <http://www.fffaccra.org>

Föhl, Patrick S. (2011): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Neustart oder Placebo? Grundlagen und Diskussionsanstöße, in: Föhl, Patrick S./Glogner-Pilz, Patrick/Lutz, Markus/Pröbstle, Yvonne (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven. Wiesbaden, S. 19-68.

Föhl, Patrick S./Sievers, Norbert (2013): Kulturentwicklungsplanung. Zur Renaissance eines alten Themas der Neuen Kulturpolitik, in: Sievers, Norbert/Blumenreich, Ulrike/Föhl, Patrick S. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Essen/Bonn, S. 63-82.

Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2012): Verschwindende Grenzen. Regionale Vernetzungen im Kulturbereich auf internationaler Ebene, in: Wolfram, Gernot (Hrsg.): Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit. Bielefeld, S. 117-144.

Henze, Raphaela/Wolfram, Gernot (2014): Exporting Culture. Which role for Europe in a Global World. Berlin/Wiesbaden.

Imagine2020: <http://www.imagine2020.eu>

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (2010): Jahrbuch für Kulturpolitik 2010. Thema: Kulturelle Infrastruktur. Essen/Bonn.

Radtke, Frank Olaf (2012): Kulturen sprechen nicht. Die Politik grenzüberschreitender Dialoge. Berlin/Bonn.

Scherer, Bernd M. (2011): Zusammenleben als Überlebensprojekt. Das Haus der Kulturen der Welt, in: Stemmler, Susanne (Hrsg.): Multikultur 2.0. Willkommen im Einwanderungsland Deutschland. Göttingen, S. 292-295.

Trompenaars, Fons (1993): Handbuch globales Managen. Berlin.

Wolfram, Gernot (2013): Schwimmende Grenzen – Soll der Künstler auch ein Kulturmanager sein? In: Henze, Raphaela (Hrsg.): Kultur und Management. Eine Annäherung. Wiesbaden, S. 239-252.

# VERÄNDERUNGSPROZESSE IN KULTURBETRIEBEN

**Wie andere Unternehmen stehen auch Kulturbetriebe vor der Herausforderung, auf grosse Veränderungen zu reagieren. Wieso tun sich besonders Kulturbetriebe mit Veränderungen schwer? Weshalb greifen Massnahmen, die bei kommerziellen Unternehmen funktionieren, bei Kulturbetrieben nicht? Metzger, Bitterlin, Longhi und Walther diskutieren diese Fragen. Sie weisen auf das Lebenszykluskonzept hin als Instrument, um Entwicklungen von Kulturbetrieben zu analysieren.**

Keywords: Kulturbetrieb, Organisation, Wandel, Megatrend, Nonprofit, Unternehmen, Lebenszykluskonzept

**«Wenn alles bleiben soll, wie es ist, muss sich alles ändern.»** (Don Fabrizio im Buch *Der Gattopardo* von Giuseppe Tomasi di Lampedusa)

Kulturbetriebe stehen nicht erst seit gestern vor der Herausforderung, dass sie sich der immer schneller verändernden Umwelt anpassen müssen. Wegen der Dynamisierung des Umfeldes, in dem sich Kulturbetriebe bewegen, der zunehmenden Professionalisierung in allen Bereichen der Gesellschaft und der Verknappung der öffentlichen Gelder, von denen sehr viele Kulturinstitutionen abhängig sind, wird in Zukunft die Fähigkeit, Wandel erfolgreich zu bewältigen, immer entscheidender für das Überleben von Kulturinstitutionen. Sucht man aber nach einem Leitfaden, der bei der Umsetzung dieser Anpassungsleistungen helfen könnte, stellt man schnell fest, dass die betriebswirtschaftliche, soziologische oder psychologische Literatur zu den Themen Organisation, Veränderungsprozesse und Change Management meist auf kommerzielle Unternehmen zugeschnitten ist. «Ratgeber» für Kulturbetriebe – hier als Nonprofit-Organisationen definiert – stehen noch aus. Die MA-Diplomarbeit *Veränderungsprozesse in Kulturbetrieben* soll einen Beitrag zur Schliessung dieser Lücke leisten.

Die Ursachen für den organisationalen Wandel in Kulturbetrieben sind zum grössten Teil die gleichen wie in anderen Unternehmen. Sie können sowohl in betriebsinternen als auch externen Faktoren liegen. Neben den in der «Kulturbotschaft 2016-2019» des Bundesrats genannten Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, Individualisierung, demografischer Wandel und Urbanisierung sind auch politisch-rechtliche und wirtschaftliche Entwicklungen zu nennen. Da nicht beeinflussbar, scheinen diese externen Faktoren bedrohlich.

Oftmals entstehen jedoch Krisen intern aus dem Erfolg des Kulturbetriebs. Unkontrollierter Wandel, exzessives Wachstum, Unterorganisation und anderes können zu einer Art «Ausbrennen» eines Betriebs führen. Früher gelebte Denk- und Verhaltensweisen oder auch Führungsfehler haben möglicherweise unbeabsichtigte und falsche Entwicklungen zur Folge, welche nur durch organisationalen Wandel überwunden werden können.

## **Wenn die Sachorientierung zum Stolperstein wird**

Weshalb können denn nun Veränderungsprozesse in Kulturbetrieben nicht auf dieselbe Art und Weise angegangen werden wie in kommerziellen Unternehmen? Einer der Hauptgründe liegt in den besonderen Merkmalen der Kultur- bzw. Nonprofit-Betriebe. Sie sind geprägt von einer spezifischen Sachorientierung (im Gegensatz zur Finanzorientierung von Unternehmen), die wiederum mit einer bestimmten Sinnprägung verbunden ist – das heisst: Im Vordergrund steht der Vereinszweck. Auf Geld oder Macht basierende Steuerungsinstrumente, die aus dem Wirtschafts- und Verwaltungssystem stammen, sind in Kulturbetrieben meist wirkungslos. Und wenn sie doch Wirkung zeigen, besteht die Gefahr, dass die Bedeutung der ehrenamtlichen Tätigkeit oder gar die gemeinsame Sinnbasis zerstört wird, aus der die Mitglieder beziehungsweise die Mitarbeiterinnen ihre Motivation ziehen. Schliesslich droht gar der Verlust der Identität des Betriebs. In der spezifischen Sinnprägung liegt demnach einer der Hauptgründe, weshalb Kulturbetriebe sich mit Veränderungen schwerer tun als andere Betriebe und Unternehmen.

Grundsätzlich ist Wandel allerdings immer zu begrüssen und Wandlungsfähigkeit wird in Zukunft



für den Fortbestand von Institutionen immer wichtiger werden. Erfolgreiche Transformationen basieren auf einer genauen Analyse, werden mit klaren Ziel- und Zeitvorgaben geführt, brauchen engagierte Mitwirkende und insbesondere eine adäquate Information und Kommunikation. Als Instrument zur Analyse und Beschreibung der Entwicklung von Kulturbetrieben kann das in der MA-Diplomarbeit erarbeitete Lebenszykluskonzept für Kulturbetriebe herangezogen werden. Es unterscheidet zwischen Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase und beschreibt die Merkmale der Organisation sowie des Führungsstils in jeder Phase. Die Bewertung dieser Charakteristika aufgrund ihrer Vorteile und Chancen beziehungsweise ihrer Nachteile und Risiken bildet die Grundlage für die Identifizierung der Herausforderungen und Krisen, mit denen Betriebe während ihres Aufbaus und der weiteren Entwicklung konfrontiert sind. Schliesslich dient der Raster auch für die Ableitung von möglichen Handlungsempfehlungen, die in jeder Entwicklungsphase und in jedem Betrieb wieder anders aussehen.



---

**Luisa Bitterlin**

Luisa Bitterlin, eidg. dipl. Kauffrau, MAS Kulturmanagement, Verantwortliche Sponsoring/Fundraising BScene Basel und kaufmännische Mitarbeiterin Galerie Knöll, Basel.



---

**Claudine Metzger**

Claudine Metzger, lic. phil. I, MAS Kulturmanagement, Kuratorin der Graphischen Sammlung am Kunstmuseum Bern.



---

**Remo Longhi**

Remo Longhi, lic. phil. I, MAS Kulturmanagement, Kaufmännischer Leiter Internationale Kurzfilmtage Winterthur.



---

**Moritz Walther**

Moritz Walther, Bachelor of Arts FHNW – Produkt und Industriedesign mit Vertiefung in Prozessgestaltung, MAS Kulturmanagement, Mitgründer Depot Basel.

# DER WEG ZU ZWÖLF BASLER PROGNOSEN ZUR KÜNFTIGEN KULTURSZENE SCHWEIZ – ODER WIESO SICH AUCH WEITER- BILDUNGSANBIETER GEDANKEN ZUR ZUKUNFT MACHEN

**Wer sich in der Zukunft behaupten will, kommt – sogar mit Hochschulabschluss – nicht darum herum, sich weiterzubilden. Diplome gibt es viele, auch Fachhochschulen. Auf dem neuesten Stand müssen auch die Weiterbildungsinstitutionen sein, wenn sie auf dem Markt bestehen wollen. Denn darum geht es, in Zukunft mithalten zu können. Brigitte Schaffner zeigt am Studiengang Kulturmanagement der Universität Basel exemplarisch auf, wie sich die Studienleitung dieser Herausforderung stellt.**

Keywords: Weiterbildung, Kulturszene, Kulturmanagement, Markt, Zukunft

Wer sich für eine Weiterbildung entscheidet, beschäftigt sich mit der Zukunft: Wie bleibe ich attraktiv auf dem Arbeitsmarkt? Wo will ich denn hin und was braucht es an inhaltlichem Wissen und Know-how, um für zukünftige Entwicklungen gewappnet zu sein? Über 90% der Teilnehmenden an einer formalen Weiterbildung geben an, dass die Entscheidung dafür beruflich motiviert ist und 79% explizit, um die Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Diese Personen betrachten die Weiterbildung also als eine Investition in ihre berufliche Zukunft. Wie ist es jedoch für die Anbieter? Diese evaluieren ihre Angebote regelmässig und nehmen auch Anpassungen am Curriculum vor. Der MAS Kulturmanagement an der Universität Basel z.B. kennt die schriftliche Evaluation der Kurstage, des gesamten Studiengangs, mündliche Feedbackrunden und auch eine kleine Begleitgruppe, um laufend die Reaktionen und Bedürfnisse der Studierenden zu erheben. Grundsätzlich bleiben die Angebote aber über Jahre fix und die Weiterbildungsanbieter meist im operativen Alltagsgeschäft verhaftet. Dabei tut sich aktuell einiges in diesem Bereich.

## **Weiterbildung als Antwort auf das «life long learning»**

Der Weiterbildungsmarkt existiert seit langer Zeit in der Schweiz. Schon seit 1944 bietet beispielsweise die Migros Klubschule Kurse an, zuerst v.a.

um Fremdsprachen zu erlernen, sehr bald aber auch im künstlerischen Bereich. Heute ist der Markt sehr heterogen gestaltet, er war bis vor Kurzem kaum gesetzlich gesteuert und weist ein jährliches Marktvolumen von über 5.3 Mrd. CHF auf. Ca. 20% der Weiterbildungen werden von öffentlichen Institutionen wie Universitäten und Fachhochschulen angeboten. Es handelt sich dabei primär um Weiterbildungen in einem beruflichen Kontext, die zu zertifizierten Abschlüssen wie CAS (certificate of advanced studies), DAS (diploma of advanced studies) und MAS (master of advanced studies) oder EMBA (executive master of business administration) führen. Diese Angebote wurden erst seit den 1990er Jahren und v.a. der Jahrtausendwende aufgebaut, als das Thema des «life long learning» aufkam und in einer Weiterbildungsoffensive des Bundes zudem finanziell unterstützt wurde.

Gemäss den Statistiken des BFS lässt sich eine kontinuierliche Zunahme der Weiterbildungsabschlüsse an Universitäten und Fachhochschulen aufzeigen mit einem markanten Sprung um das Jahr 2006, v.a. was die Universitäten anbelangt. 2006 wurde mit Art. 64a BV die Weiterbildung auf Verfassungsebene verankert und erst jetzt, ganz aktuell (am 20. Juni 2014) ein neues Weiterbildungsgesetz verabschiedet.

Da sich die Weiterbildungsstudiengänge auf einem Markt behaupten müssen, erstaunt es nicht, dass sie oft als Reaktion auf gesellschaftliche Trends entstehen. Gerade im Kulturbereich zeigt sich dies: 1999/2000 starteten in rascher Folge Weiterbildungsstudiengänge in Kulturmanagement an den Universitäten Genf/Lausanne, Basel und den Fachhochschulen ZHAW und Hochschule Luzern als Reaktion auf den Trend zur Professionalisierung im Kulturbereich. Um 2007 war z.B. das Thema Kulturvermittlung prägend, was zu neuen Angeboten an der FHNW und der ZHdK (z.T. grundständig) führte. Insgesamt zeigt sich, dass sich die Anzahl der Weiterbildungsstudierenden auf eine immer grösser werdende Angebotspalette verteilt, die einzelnen Studiengänge jedoch z.T. rückläufige Studierendenzahlen aufweisen. Dieses Wachstum an Weiterbildungsangeboten im Kulturbereich deckt sich mit dem Wachstum der Studierendenzahlen in der künstlerischen oder geisteswissenschaftlichen Grundausbildung und dem Wachstum des gesamten Kulturangebots bis hin zur 2012 gestellten Diagnose des drohenden «Kulturinfarkts».

### **Zukunftsszenarien der Schweizer Kulturszene**

Aktuell ist eine Tendenz erkennbar, die historisch gewachsenen und oft auf Initiativen Einzelner basierenden Weiterbildungsstudiengänge auf Hochschulebene neu zu bündeln, organisatorisch zu vereinheitlichen und den Weiterbildungsbe- reich strategischer zu gestalten. Dabei geht es auch um die Frage der Steuerung und Kontrolle der Weiterbildungen, die grundsätzlich selbsttragend finanziert werden. Diese Tendenzen betreffen auch die Weiterbildungen im Kulturbereich, die sich in einer Phase der Konsolidierung und Überprüfung befinden.

Im Rahmen des MAS Kulturmanagement an der Universität Basel fiel schon 2009 bei einer grundlegenden Neugestaltung des Studiengangs der Entscheid, neu dem Thema «Kultur von morgen» spezifischen Raum zu geben. Als Dozent konnte Basil Rogger, Vorstandsmitglied von swissfuture, gewonnen werden. Auf der Basis der Studie «Wertewandel in der Schweiz 2030», die 2011 von swissfuture publiziert wurde, setzen sich die Studierenden mit vier möglichen Zukunftsszenarien für die Schweiz auseinander und erarbeiten eigene Ansätze zur Zukunft der Kulturszene der Schweiz und insbesondere der Rolle der Kulturmanager und Kulturmanagerinnen. Vertieft wurden solche Ansätze auch in mehreren Diplomarbeiten, so zum Beispiel 2012 «Der Blick in die Zukunft. Kulturtourismus und Kunsthandel in der Schweiz im Jahr 2035» oder 2013 «Szenarien Clubkultur Zürich. Vertiefungsstudie Wertewan-

del in der Schweiz 2030». Diese Verzahnung von Theorie und eigener Praxis ist eine zentrale Stärke der Weiterbildung im Hochschulkontext. Gerade der Bereich Kulturmanagement wird in der Schweiz bis anhin dezidiert als Zusatzqualifikation für Personen, die bereits in einem Kultur-Kontext tätig sind, verstanden. Das Basler Masterprogramm Kulturmanagement formuliert die eigene berufliche Erfahrung im Kulturbereich denn auch bewusst als Aufnahmekriterium.

### **Mit dem Blick in die Zukunft die Gegenwart gestalten**

Die Basler Studienleitung entschied sich 2014, in der Phase der strukturellen Reorganisation, wie sie oben beschrieben wurde, gezielt auf diesen Stärken aufzubauen. Unter Einbezug des eigenen Netzwerks und aufbauend auf erworbenen Erkenntnissen aus dem Unterricht sollte in einem grösseren Rahmen der Blick nach vorne gerichtet werden: Was müssen wir heute tun, um zukünftigen Entwicklungen im Kulturbereich gewachsen zu sein? Lässt sich nach den grossen Tendenzen der Demokratisierung, der Professionalisierung, der Ökonomisierung und der Vermittlung von Kultur eine neue Tendenz erkennen? Welche Auswirkungen hat dies auf die Kulturszene im weiteren Sinn (Kulturschaffende, Förderer, aber z.B. auch Weiterbildungsanbieter)? Unter dem Titel «Die Zukunft beginnt heute! Strategien für die Kulturszene Schweiz» fand in Basel die vom Studienzentrum Kulturmanagement der Universität Basel organisierte Tagung statt. Ziel war es, Experten und Expertinnen und die Teilnehmenden auf provokante Prognosen zur Zukunft der Schweizer Kulturszene reagieren zu lassen, um die Diskussionen klar auszurichten.

Die Prognosen wurden von der Studienleitung und Fachpersonen aus dem Netzwerk der Basler Weiterbildung erarbeitet. Ziel war es, nicht Thesen zur Diskussion zu stellen, die bestätigt oder widerlegt werden sollten, sondern bewusst Prognosen, also Setzungen, auf die reagiert werden muss. Die Erarbeitung geschah im Bewusstsein der von Basil Rogger ausgeführten Prämissen, dass die Methoden der Zukunftsforschung sowohl kulturtechnische als auch herrschaftstechnische Elemente enthalten, dass wir immer von mehreren Zukünften sprechen, dass Zukunft gestaltbar bleibt und der Blick in die Zukunft in erster Linie eine Handlungsanleitung für die Gegenwart bildet. Inspiriert von der swissfuture-Studie zum Wertewandel und Dirk Baeckers 16 Thesen zur nächsten Gesellschaft und unter Einbezug der eigenen Recherchen und Erfahrungen definierte die Gruppe drei zentrale Themenfelder für die Zukunft der Kulturszene Schweiz:

**Geld und Geist:** Über Kultur lässt sich erfahrungsgemäss kaum sprechen, ohne über Finanzierungsmodelle und politische Rahmenbedingungen zu diskutieren: Wer steuert künftig die eingesetzten Gelder, woher kommen Fördergelder und wofür werden sie eingesetzt?

**Milch und Honig:** Im Kern der Kulturangebote steht weiterhin die Beziehung zwischen Programm und Publikum: In welcher Form wird Kultur konsumiert werden, wer definiert die Programme und wie richten sich die Kulturveranstalter aus?

**Brot und Spiele:** Am stärksten im Wandel begriffen scheinen die Arbeitsmodelle und Organisationsstrukturen im Kulturbereich: Wie wird Kultur künftig organisiert werden, welche Rollenverständnisse sind vorherrschend und verändert sich gar die Lebensgestaltung?

Zu jedem dieser Felder kristallisierte die Arbeitsgruppe Tendenzen heraus, die zu pointierten vier Prognosen pro Themenfeld entwickelt wurden. Die erarbeiteten Prognosen sollen auch hier im Rahmen dieses swissfuture-Magazins zu Kultur zur Diskussion gestellt werden und zu eigenen Überlegungen inspirieren. Sie finden sie im Anschluss an diesen Artikel.

Die primäre Frage für die Weiterbildungen im Kulturbereich ist natürlich, wie das Angebot rechtzeitig an neue Entwicklungen angepasst werden kann, um auf dem sich wandelnden Weiterbildungsmarkt zu bestehen und den zukünftigen Bedürfnissen der Kulturschaffenden zu genügen. Der in Basel gewählte Weg ist das Aufbauen auf den vorhandenen Kompetenzen sowohl der Studienleitung und Dozierenden als auch der Absolventen und Absolventinnen und das Lancieren einer öffentlichen Diskussion. Diese Publikation ist ein weiterer Schritt auf dem Weg. Wir machen uns Gedanken zur Zukunft – lassen Sie sich auch davon anregen?



**Brigitte Schaffner**

Lic. phil. Brigitte Schaffner, MAS UniBS ist seit 2014 Co-Studienleiterin, davor seit 2005 Mitglied der Studienleitung des Studienzentrums Kulturmanagement der Universität Basel. 2004 schloss sie das Masterprogramm Kulturmanagement an der Universität Basel mit der Diplomarbeit «Kulturmanagement – Trend, Dilemma, Chance!» ab, die auch eine Befragung von Studierenden sowie Absolventen und Absolventinnen zu Zielen und Motivationen für eine Weiterbildung enthielt. 2005-2008 war sie Mitherausgeberin von *spiel plan* – Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement. Sie hat diverse Tagungen mitorganisiert, die sich mit Trendthemen wie Professionalisierung, Copyright in der Musik und Herausforderungen in der Kulturpolitik beschäftigten.

---

## Literatur

---

Baecker, Dirk (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (2011): 16 Thesen zur nächsten Gesellschaft, in: *Revue für postheroisches Management*. Heft 9, Berlin: Stiftung Management-Zentrum, S. 8.

Bundesamt für Statistik (2013): Lebenslanges Lernen in der Schweiz. Ergebnisse des Mikrozensus Aus- und Weiterbildung 2011, S. 33. Neuenburg.

Bundesamt für Statistik (2014): Studierendenzahlen auf Tertiärstufe. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/06/data/blank/01.html> (Abruf: 3.9.2014).

Bundesamt für Statistik (2014): Website Statistik Schweiz, Bildung / Wissenschaft <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen> (Abruf: 3.9.2014). Bundesgesetz über die Weiterbildung vom 20.6.2014: Bundesblatt 2014, 5177.

Fischer, Andreas (2010): Steuerung der universitären Weiterbildung. Hybride Ansätze zwischen «bottom-up» und «top-down». Überlegungen anlässlich eines Rückblicks auf 20 Jahre Weiterbildung an der Universität Bern. *Hochschule & Weiterbildung* 1, 2010, S. 8-15.

Haselbach, Dieter/Klein, Armin/Knüssel, Pius/Opitz, Stephan (2012): *Der Kulturinfarkt*. Von allem zu viel und überall das Gleiche. München: Knaus.

Hedinger, Johannes (2012): Thesen zur nächsten Kunst – Dirk Baecker, in: *Was macht die Kunst?* Schweizer Monat 933, Februar 2012, S. 74-77.

Hedinger, Johannes/Meyer, Torsten (2013): *What's next? Kunst nach der Krise*. Ein Reader. Berlin: Kadmos.

Migros Klubschule. <http://www.migros-kulturprozent.ch/Ueber-uns/Geschichte/1944-Der-Beginn-der-Klubschule> (Abruf: 1.9.2014).

Ordnung über die Weiterbildung an der Universität Basel vom 25.6.2014. [http://www.unibas.ch/doc/doc\\_download.cfm?uuid...vobj\\_id=2668](http://www.unibas.ch/doc/doc_download.cfm?uuid...vobj_id=2668) (Abruf: 3.9.2014).

Ott, Philipp (2013): Interview mit Bundesrat Johann Schneider-Ammann, in: *Advanced Studies* 2013, Magazin für wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Basel, S. 24.

Schweizerischer Verband für Weiterbildung. <http://www.alice.ch/de/themen/politik/hintergrundwebig/> (Abruf: 25.8.2014).

# DIE ZUKUNFT BEGINNT HEUTE! STRATEGIEN FÜR DIE KULTURSZENE SCHWEIZ.

## 3 X 4 PROGNOSEN

Die hier präsentierten Prognosen zur künftigen Entwicklung der Schweizer Kulturszene stellen eine von Fachpersonen aus dem Umfeld des Masterprogramms Kulturmanagement der Universität Basel<sup>1</sup> erstellte und debattierte Projektion in eine nähere Zukunft dar, die als Ausgangspunkt für Diskussionen zu verstehen ist. Im Zentrum steht nicht die Frage, ob diese Projektionen zu treffen oder abzulehnen sind, sondern wie jede einzelne Person heute in der Gegenwart auf diese Entwicklungen reagiert, um in ihrem Arbeitsumfeld für die Zukunft gerüstet zu sein.

### **GELD UND GEIST (Rahmenbedingungen und Finanzierungsmodelle)**

#### **Kulturförderung wird zu Konsumförderung.**

*Herleitung:* Kulturfinanzierung hat sich entwickelt von der Förderung der Kulturproduktion zur Förderung der Kulturorganisation zur Förderung der Kulturvermittlung. Die folgerichtige Weiterentwicklung ist die Förderung des Kulturkonsums durch die Schaffung von Anreizsystemen. Auf der Konsumentenseite wird nachweisbar hoher Kulturkonsum durch Steuerrabatte angekurbelt, auf der Anbieterseite werden besonders publikums- und quotenwirksame Projekte belohnt.

#### **Kulturförderung wird zu Verkaufsförderung.**

*Herleitung:* Der Kampf um die Aufmerksamkeit dauert an. Die knappste Ressource im Kulturbereich ist weder das Geld noch der Raum, sondern die Aufmerksamkeit des Publikums. Der Gewinn des «War of Eyeballs» wird zur kosten- und zeitintensivsten Arbeit im Kulturmanagement. Marketing- und Kommunikationsbudgets binden zwei Drittel der gesprochenen Gelder – auf Kosten der kulturellen Inhalte.

#### **Kulturförderung wird zu Wirtschaftsförderung.**

*Herleitung:* Die Kulturakteure konnten sich in den vergangenen Jahren erfolgreich neue Finanzierungsquellen erschliessen und greifen zunehmend auf Gelder aus den Bereichen Bildung, Integration, Wissenschaft oder Tourismus zu. Aber auch die Gegenbewegung ist spürbar: die wachsende Inanspruchnahme von Kulturgeldern durch Politik, Wirtschaft, Medien etc. Alles ist Kreativwirtschaft – alles ist Kultur – alles hat Anspruch auf Kulturfördermittel – solange nur ein ökonomischer Nutzen herbeiargumentiert werden kann.

#### **Kulturförderung beugt sich der Crowd.**

*Herleitung:* Crowdfunding hat es gezeigt: Der Wunsch nach der Kontrolle darüber, wo «mein» Fördergeld hingehet, ist riesig. Gleichzeitig sinkt die Be-

---

<sup>1</sup> Basil Rogger (swissfuture), Lisa Fuchs und Brigitte Schaffner (Studienleitung Masterprogramm Kulturmanagement der Universität Basel), Benno Schubiger (Sophie und Karl Binding Stiftung) unter Mitwirkung von Absolvent/innen MAS Kulturmanagement: Dominic Chenaux, Nicole Greuter, Josiane Imhasly, Raphael Saupe, Nicholas Schärer, Céline Wenger



reitschaft, mittels Steuergeldern oder Spenden der Kultur finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, über deren Einsatz man nicht mitbestimmen kann. Sowohl die öffentliche wie auch die private Kulturförderung orientieren sich in ihren Förderentscheidungen an der Performance, die Projekte auf öffentlichen Wahl-Plattformen erreichen. Ohne eigene Basis gibt es keine Fördergelder.

## **BROT UND SPIELE (Programm und Publikum)**

### **Zielgruppen diktieren die Programme.**

*Herleitung:* Auch im Kulturbereich werden die Konsument/innen wählerischer und untreuer, ihre Bedürfnisse individueller, ihr Konsumverständnis breiter und offener. Die Konkurrenz besteht nicht aus anderen Kulturangeboten sondern aus der gesamten Freizeit-, Unterhaltungs- und Sinnstiftungsindustrie sowie den sozialen Netzwerken. Umso wichtiger werden die Customization und Kundenbindung. Die Anbieter reagieren mit individueller Kundenansprache, mit massgeschneiderten Angeboten, mit persönlicher Rundum-Betreuung. Der Kulturkonsumberater wird wie der Anlageberater in der Bank zu einer neuen Dienstleistung in der Zielgruppenpflege.

### **Das Publikum sucht Halt im Realen.**

*Herleitung:* Die allseits verfügbare «Culture on demand» führt zu schwindenden Besucherzahlen bei konventionellen Formaten und zu zeitversetztem Konsum, gleichzeitig aber auch zu einer Wiederentdeckung des Live-Erlebnisses. Dieses erhält als «leibhaftiges» Zusammensein mit Künstler/innen und Publikum eine neue Bedeutung: Die Aura der Authentizität wandert vom Werk/Künstler zum Akt der Begegnung im Real-World-Erlebnis. Dadurch entstehen neue Kultur-Rituale und neue Raum-Bedürfnisse.

### **Die Grenzen zwischen Produktion und Rezeption lösen sich auf.**

*Herleitung:* Transmedialität und Gamification führen zu neuen, auch partizipativen Modellen von Kulturproduktion und Kulturkonsum. Programme und Inhalte werden durchlässig und entwicklungsfähig – Virtualität und Realität stehen gleichberechtigt nebeneinander – Kulturkonsument/innen werden zu Co-Autor/innen und diese wiederum zu Co-Konsument/innen. Kurz: Produktion und Rezeption von Kultur fallen ineinander.

### **Nur Nischenkultur bleibt überlebensfähig.**

*Herleitung:* «Middle of the Road» ist vorbei, denn der Mainstream taugt weder als Zugehörigkeitsangebot noch als Abgrenzungsmerkmal. Es gibt eine unüberblickbare Menge an «guter Kultur» und sie ist unendlich ausdifferenziert. Es gibt zahllose elitäre und populäre Angebote in ihren jeweiligen Nischen, die verschieden gross, aber nie dominant sind – allerdings sind sie unterschiedlich exklusiv und keineswegs alle allen zugänglich. Das Aufspüren, Füllen und Bewerben dieser Nischen wird neue Hauptaufgabe der Kulturbetriebe – sie werden zu Navigationshilfen im Kulturschungel.

## **MILCH UND HONIG (Arbeitsmodelle und Organisationsstrukturen)**

### **Die Zeit des Superintendanten ist abgelaufen: Partizipation ist das neue Zauberwort.**

*Herleitung:* Die Zukunft gehört dem Kollektiv und dem kollektiven Arbeitsgedanken. Gewichtige institutionelle Positionen können nicht mehr von Einzelnen besetzt, entwickelt und vertreten werden. Das Modell des Superintendanten, Meisterdenkers oder Leit-Dramaturgen ist an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit gelangt und wird durch neue Formen des gemeinsamen autorschaftlichen Arbeitens, Programmierens und Entwickelns abgelöst.

**Komplizenschaft und Konkurrenz gehen Hand in Hand: wer heute im Wettbewerb steht, arbeitet morgen zusammen.**

*Herleitung:* Kulturelle Arbeit war schon immer Arbeit in kleinen, dezentral organisierten Einheiten auf Zeit. Nur wer sich agil, örtlich und zeitlich unabhängig und ohne Berührungängste gegenüber kommerziellen Projekten in diesem Markt bewegt, kann der Prekarisierungsfalle entgehen. Die Kulturakteure lernen den Umgang mit der permanenten Situation der Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation in stets wechselnden Projektkonstellationen.

**Der Kulturmanager wird zum Prozessmanager: im Fokus stehen Prozesse, nicht Produkte.**

*Herleitung:* Das Selbstverständnis der Kulturmanager hat sich entwickelt vom Kultur-Ermöglicher über den Kultur-Unternehmer zum Kultur-Gestalter. Künftig stehen nicht mehr die Ergebnisse im Zentrum, die Aufmerksamkeit gilt den Wegen. Das Moderieren der partizipativen Prozesse in der Kulturarbeit wird nebst der kuratorischen Eigenständigkeit zu einer neuen Kernkompetenz.

**Die Amateure erobern die Szene: ihre Unabhängigkeit macht sie erfolgreich.**

*Herleitung:* Weil sinnstiftende Arbeit ein rares Gut ist, wird Arbeit im kulturellen Feld begehrt denn je. Das führt zu einem neuen Selbstverständnis des kulturellen Selbermachens: Gerade Kultur macht man um ihrer selbst Willen gut, aus Liebe und Hingabe und aus Freude an der Sache. Das Geld kann man notfalls auch anders verdienen – und sich den Fördermechanismen entziehen. Diese Aufwertung des Amateur-Status rollt den Professionalisierungsdiskurs im Kulturmanagement neu auf.

# ABSTRACTS

*Pius Knüsel*

## **THE ABOLITION OF DIFFERENCES**

«The State will support all art indiscriminately. Or none whatsoever» - as Pius Knüsel states in his provocative thesis on the future of art sponsorship and support. For people will be creative in the future. They must be. The questions presses upon us: what is creative? When is art, actually art? Is it handcraft or aesthetic quality that determines it? Regarding Knüsel, all art in the future revolves around the experience. It involves, forceful stimuli, emotion, irritation and shock. Pius Knüsel provides no readymade answers to questions on art and culture support. Which makes his prognoses all the more thrilling.

Keywords: Art, art terms, creativity, creativity dispositifs, art sponsorship, aestheticisation

Page: 4

*Georg von Schnurbein and Steffen Bethmann*

## **PRIVATE CULTURE SPONSORSHIP – FROM FAVOURITE CHILD TO STEPCHILD?**

The classic patrons of art and state culture sponsorship appear almost to have gone beyond their Zenith. New forms of art and culture sponsorship have to be provided. Authors Schnurbein and Bethmann reveal alternative forms. Financial support of art for art's sake the author's argue is an obsolete model, as the modern philanthropist of art requires more. Art in the future has to provide more social, economic and cultural surplus values. The probability thus initially increases of financial support emanating from the private sector.

Keywords: culture sponsorship, art, philanthropy, patrons of the arts, educational mandate, democratisation, crowd funding, sponsoring

Page: 8

*Dirk Baecker*

## **AFTER AUSTERITY**

What was once propaganda is today neo-liberalism: enemy of art and culture. By dint of this challenge and its many obstacles, culture management has come into play. Dirk Baecker shows where culture management reaches its limits. When we are talking of art and companies, the market economy should not be demonized. The way out of this crux is dubbed - multidimensionality. The goal is to establish organisations with a clear profile.

Keywords: art, culture, Kulturbetrieb (cultural operations, management and so on), austerity, neo-liberalism, market economy, organisational theory, culture management

Page: 12

*Sabine Boerner und Johanna Jobst*

## **THAT WOULD BE GREAT! BUT WHY? AUDIENCE JUDGEMENT IN THEATRE**

When is a theatre performance judged to have been successful? What of the audience member's personal distinguishing features are determinants in the evaluation of a play? The study, in which 3,000 theatregoers were questioned, arrived at the following results: the way in which a theatre performance is evaluated is dependent on the artistic quality of the performance and the reactions, elicited from the audience. Determining of such judgement are theatre competence, the motivation of the theatregoer and the lifestyle of the theatregoer.

Keywords: Theatregoer, artistic quality, audience judgement/evaluation, audience reaction

Page: 16

*Marcus Gossolt and Philipp Lämmlin in conversation with Kristin Schmidt*

### **CULTURE IN THE EVERYDAY**

Culture in the future? A huge subject, but is it one for a communications and projects agency. Agencies mediate and communicate – do they also create cultural values? What actually is the cultural production to be reflected upon in this instance? And why does it require mediation? Philipp Lämmlin and Marcus Gossolt, founders of the agency «Alltag» (everyday), pose fundamental questions. Only when these are answered can any gaze be aimed at the future.

Keywords: culture, agencies, culture mediation, autonomy, medium, channel, target group, efficiency, sponsorship, curator

Page: 20

*Philipp Meier*

### **ART MEDIATION IN THE AGE OF SOCIAL MEDIA**

It has never been as easy to reach people with art as it is today. The Worldwide Web is not just a lightning fast global mediations network, but also a location where the promises of the art of the last hundred years can become true. All the art producers and audience can be present simultaneously.

Keywords: art mediation, internet, social media, www, interaction, format, avatar, blog, Facebook, Twitter, Youtube

Page: 23

*Patrick S. Föhl and Gernot Wolfram*

### **MASTERS OF THE INTERSTICES**

Masters of the interstices: the culture managers of the future. These agents do not operate exclusively in the fields of art and culture, but move, with sovereignty, in other fields and created interfaces of cooperation. The great challenge for the culture manager is to locate the site where consensus is found and where the many protagonists of various interests meet – at the interstices. There they appear as translators, arbitrators, co-operators, networkers and mediators. Authors Föhl and Wolfram reveal how contemporary and future-oriented culture management can function in the framework of the transformation process.

Keywords: culture manager, art terms, discourse, cultural politics, mediation, interstices, interface, transformation

Page: 26

*Claudine Metzger, Luisa Bitterlin, Remo Longhi, Moritz Walther*

### **PROCESSES OF CHANGE IN CULTURAL OPERATIONS**

Like many other enterprises, cultural institutions face the challenge of reacting to enormous changes. Why do cultural institutions in particular have difficulties with change? Why do measures taken by commercial companies not function in cultural operations? The authors Metzger, Bitterlin, Longhi and Walther discuss these questions. They present the life cycle concept as an instrument for analysing the developments of cultural operations.

Keywords: cultural operations, organisation, change, megatrend, non-profit, companies, life cycle concept

Page: 33

*Brigitte Schaffner*

**THE PATH TO TWELVE BASEL PROGNOSSES ON THE FUTURE CULTURAL SCENE OF SWITZERLAND OR HOW PROVIDERS OF FURTHER EDUCATION CAN THINK OF THE FUTURE**

Those who wish to claim a place in the future – even those with a university degree – will not be able to avoid further education. There are many diplomas, and academies too. Further education institutions must also be up-to-date if they want to survive on the market. It is about keeping being able up with the future. Brigitte Schaffner has taken an exacting look at the possibilities of further education on the cultural scene in Switzerland At the course of studies in culture management at Basel University she demonstrates exemplarily how study management can rise to this challenge.

Keywords: further education, cultural scene, cultural management, market, future

*Page: 35*



# VERANSTALTUNGEN

La Futura

«**Your Sneek Peak into the Future**»

Brüssel (mehr Infos zum Ort auf der Webseite)

7. November 2014

[www.lafutura.de](http://www.lafutura.de)

SAGW, Pro Familia, Schweizerischer Arbeitgeberverband

«**Arbeit im Lebenslauf**»

13. November

Zürich, Hotel Sheraton, Veranstaltungsraum Hardturm 1 und 2

<http://www.sagw.ch/de/sagw/veranstaltungen/vst14-sagw/vst14-ne/famll.html>

«**WorldFuture 2015**»

24. bis 26. Juli 2015

Hilton San Francisco Union Square, 333 O'Farrell Street

San Francisco, California 94102 USA

# DAS ABC DER ZUKUNFT

**Dr. Andreas M. Walker, Zukunftsforscher und Co-Präsident von swissfuture, erklärt teilweise toderne Zukunftsprognosen von A (wie Artificial Intelligence) bis Z (wie Zuversicht) mit einer Prise Humor – und dem nötigen Tiefsinn. Wir publizieren sein ABC der Zukunft über mehrere Magazine.**

Erstpublikation im UBS-Magazin 2014/2

## **A wie Artificial Intelligence**

Der Mensch hat Maschinen so programmiert, dass sie schnell, billig und zuverlässig Daten sammeln, speichern und analysieren und darauf aufbauend Massnahmen auslösen können. Das hat unser menschliches Leben einfacher, sicherer und wohlhabender gemacht. Dies führt uns zu drei spannenden Bereichen der Zukunftsethik: 1.) Ist das menschliche Gehirn bloss eine biologische Maschine und wird der technische Computer zukünftig dem biologischen Computer überlegen sein? 2.) Wollen wir als Menschen in Zeiten des Human Enhancement unser Gehirn und Nervensystem mit Artificial Intelligence upgraden? 3.) Welche Maschinen sollen über welche Lebensbereiche von welchen Menschen entscheiden dürfen?

## **B wie Building**

Zukunft ist nicht einfach virtuelle Fantasie – denn über 80 Prozent der Wohn- und Siedlungslandschaft der Schweiz des Jahres 2030 sind heute bereits gebaut. Kaum etwas anderes in der Schweiz ist so stabil und langfristig wie unsere Bauweise. Ergo legt unsere Baukultur die konkretesten und sichtbarsten Grenzen für unser künftiges Wohnen und Arbeiten. Denn Rückbauten sind in der Schweiz sehr selten. Wenn überhaupt, erfolgen sie erst nach Jahrzehnten. Mit welchem Platzbedarf und welchen Materialien bauen wir? Wie regeln wir Verkehrserschliessung, Energieversorgung und Abfallentsorgung? Wo stehen Schulen, Krankenhäuser und Gefängnisse – und wie sieht das Leben in diesen aus? Bauen ist eine grosse Chance, um die Bedürfnisse des heutigen Lebens zu befriedigen – und eine verantwortungsvolle Investition, die das Leben der Zukunft massgeblich prägt.

## **C wie Chaos**

Zukunft ist Leben und somit dynamisch. In einer individualistischen und wertpluralistischen Schweiz hat jeder das Recht darauf, seinen eigenen Zukunftswünschen nachzugehen. In einer toleranten und liberalen Kultur sind rigide Grenzen und Gesetze verpönt. Wie schaffen wir nun den Weg in eine gemeinsame Zukunft – denn aktuell steht uns nur diese eine Erde dafür zur Verfügung –, sodass wir weder in einem anarchistischen Chaos noch in einer neuen Form von überregulierter Diktatur landen? Zukunft planen bedeutet immer auch Ordnung schaffen – in einem Umfeld konkurrierender Wünsche. Und Strukturen ermöglichen, mit denen eine zukünftige Gesellschaft den Wert der Freiheit leben kann, ohne in Willkür abzugleiten. Alte religiöse Schriften aus dem Orient berichten, dass vor Beginn der Erde ein grosses Tohuwabohu bestand. Chaos kann nie das Ziel der Entwicklung einer bildungsbürgerlichen Gesellschaft sein. Mithilfe der Kybernetik versuchen wir deshalb, unsere Welt zu modellieren und gezielt zu steuern.

## **D wie Doom Saying**

«Please do not feed the fears» (Ängste bitte nicht füttern) – die Angst vor dem Chaos, vor dem Tod und dem vollständigen Verlust ist eine der archaischen Ängste des Menschen. Erdbeben, Pest und Kriege prägen das kollektive Gedächtnis in Europa in vielen lokalen Varianten. Die Generation unserer Grosseltern und Urgrosseltern hat erlebt, wie schnell das ganze Ersparte in Europa des 20. Jahrhunderts innert weniger als 50 Jahren wiederholt verloren gehen konnte. Der Nervenkitzel der Katastrophe reizt einen jeden von uns, denn er spricht unsere existenzielle Ebene an. Und er weckt unseren Urinstinkt, dass wir überleben wollen. Um jeden Preis. Deshalb lässt sich mit negativen Zukunftsbildern auf leichte Weise sehr viel Geld verdienen. Heute werden solche Flüche zwar nicht mehr durch Zaubersprüche begleitet, aber Zahlenmagie zeigt auch ihre Wirkung. Und in einer vernunftgeprägten Kultur der Schweiz, in der Prophylaxe und Absicherung so wichtig sind, will keiner derjenige sein, der die exakt berechneten Warnungen der Experten in den Wind geschlagen hat. Also glauben wir gerne und schnell, dass es in Zukunft eigentlich nur schlechter werden kann. Offensichtlich sind wir nicht bereit, vom Philosophen Karl Jaspers zu lernen: «Die Hoffnungslosigkeit ist schon die vorweggenommene Niederlage.»

## **E wie Evaluation**

Wir leben in einer freiheitlichen Multioptionsgesellschaft. Freiheitsgrade schaffen und Freiheitsgrade bewahren sind gesellschaftlich hoch angesehene Tugenden. Doch Leben bedeutet Entscheiden. Investieren bedeutet Entscheiden. Führen bedeutet Entscheiden. Und Entscheidungen müssen bewertet werden: vorher, ob sie wirklich Potenzial haben, das definierte Ziel zu erreichen, und nachher, ob das Ziel tatsächlich erreicht wurde. Entscheiden bedeutet also auch, Verantwortung zu übernehmen. Falls bekannt ist, wem Rechenschaft geschuldet wird. Zum Beispiel den Kunden gegenüber. Den Geschäftspartnern gegenüber. Der Gesellschaft gegenüber. Oder vielleicht auch gegenüber unseren Kindern als zukünftiger Generation. Vielleicht sollten wir deshalb nicht nur über «Umweltverträglichkeitsprüfungen», sondern auch über eine «Enkelverträglichkeitsprüfung» diskutieren. Dienen unsere Entscheidungen nur dem Zweck, unsere Gegenwart zu maximieren? Oder ermöglichen unsere Entscheide auch noch eine freiheitliche Zukunft für unsere Enkel?

## **F wie Female Shift**

Werden die «Amazoninnen» demnächst das männliche Geschlecht doch noch besiegen, wie es dereinst die griechische Mythologie beschworen hat? Dass Frauen freie, gleichwertige Menschen wie Männer sind, war in Europa nicht immer selbstverständlich – und ist es manchenorts selbst heute noch nicht. Heute besuchen weltweit in über 45 Ländern mehr Mädchen als Knaben weiterführende Schulen. In der Schweiz haben 1980 noch rund 9 Prozent der jungen Frauen und rund 13 Prozent der jungen Männer die Matura erreicht; aktuell sind es knapp 17 Prozent der Männer und 23 Prozent der Frauen. Oder anders formuliert: 43 Prozent der Maturazeugnisse gehen an junge Männer, 57 Prozent an junge Frauen. Dies wird eine weitere Stärkung der Frau in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zur Folge haben. Einerseits ermöglichten die Erfindung der Antibabypille und die breite gesellschaftliche Anerkennung der Fristenlösung, dass Frauen ihren gesellschaftlichen und beruflichen Werdegang frei von einer Fixierung auf die biologische Mutterrolle planen können. Andererseits waren typische Männerrollen von körperlicher Muskelkraft geprägt: als Soldat, als Jäger, als Bauer, als Bauarbeiter. Doch in der Berufswelt wird Körperkraft immer weniger wichtig, da sie bald vollständig an Maschinen und Roboter delegiert wird. Sogar die kriegerische Bewältigung von Konflikten

wird immer mehr von Maschinen, vom Cyberspace und vom ökonomischen Schlachtfeld geprägt. In einer zukünftigen politischen und wirtschaftlichen Welt, in der Dienstleistungen, flexible Kundenorientierung, Verhandlungsgeschick und Sprachkompetenz an Bedeutung gewinnen, werden Macht und Aufgaben anders verteilt als in einer historischen Welt, in der die männliche Muskelkraft und Aggression die ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren waren.

### **G wie Gender Mainstreaming**

«Wann ist ein Mann ein Mann?», sang einst Herbert Grönemeyer. Wenn wir gewissen Strömungen glauben wollen, ist diese Frage politisch nicht mehr korrekt. Und für die Zukunft auch gar nicht mehr relevant. Obwohl jeder Vater weiss, wie wichtig diese Frage für seine Söhne ist. Gender Mainstreaming ist ein politisches Konzept mit mehreren, teilweise widersprüchlichen Stossrichtungen. Es versucht, das Menschen- und Gesellschaftsbild entscheidend zu verändern. Aufgrund von medizinischen, ethischen und kulturellen Entwicklungen sind Frauen heute nicht mehr auf eine biologisch determinierte Mutter- und Ehefraurolle festgelegt (biologisch vorgegebenes «Sex»-Geschlecht), sondern haben vielfältige Möglichkeiten, ihre gesellschaftliche und partnerschaftliche Rolle selbst zu wählen und zu entwickeln (kulturell verhandelbares «Gender»-Geschlecht). Der «Female Shift» wird in unserem Jahrhundert weitere grosse Veränderungen vorantreiben. Die umstrittene Frage besteht darin, ob und welche Rolle biologische Vorgaben des eigenen Körpers überhaupt spielen sollen – in einer Zeit von Freiheit, Wertepluralismus und beinahe grenzenloser medizinischer Machbarkeiten. Und auch falls archaische körperliche Relikte nie überwunden werden können: Darf das zukünftig in gesellschaftlichen Fragestellungen noch einen Unterschied machen? Gibt es «die» Frau und «den» Mann oder soll es eigentlich nur noch «das» Mensch geben? Das ist wissenschaftlich und kulturell nach wie vor umstritten, denn neben den Fragen nach Körperbau und äusseren Geschlechtsmerkmalen stehen komplexe Debatten bezüglich Hormonhaushalt, Neurowissenschaften, Fortpflanzung und Religion.

### **H wie Human Enhancement**

Das «Updating» und «Upgrading» von Maschinen sind eine Selbstverständlichkeit für uns. Und nachdem frühere Generationen mit äusseren Hilfsmitteln wie Brille, Hörrohr oder Gehstock ihre körperlichen Schwächen auszugleichen suchten, sind Herzschrittmacher, künstliche Gelenke oder das Einsetzen einer künstlichen Linse ins Auge bei einem grauen Star für die heutige Generation alltäglich geworden. Massive Fortschritte in Medizin und Materialtechnologie, insbesondere was die Miniaturisierung betrifft, haben dies ermöglicht. Die entsprechenden Investitionen und Hoffnungen in weitere Fortschritte sind kaum abschätzbar. So weit, so gut – jeder von uns will länger, besser und einfacher leben. Doch taucht die Frage nach dem Menschenbild auf: Gibt es eine biologische Grenze für diesen technischen Fortschritt und soll es eine ethische Grenze geben? Welchen Mindestanteil an Biomasse muss ein Mensch noch aufweisen, damit er nicht als Cyborg oder Android gilt? Dürfen wir den perfekten Roboter bauen und ihm dann ein menschliches Gehirn einpflanzen? Brauchen wir in Zeiten von Artificial Intelligence überhaupt noch menschliche Gehirne?

### **I wie Insekten**

Erstaunlicherweise wird heute in breiten Bevölkerungskreisen akzeptiert, dass der Mensch die ferne Zukunft nicht überleben wird – sei dies aufgrund des Dritten Weltkriegs, einer nuklearen Katastrophe, des Klimawandels oder einer neuen Infektionskrankheit. In diesem posthumanen Zeitalter sollen spekulative

tiverweise Insekten die Rolle als wahre Krone der Schöpfung übernehmen. Ob dieses Bild wohl von allzu viel Science-Fiction-Konsum herrührt, weisen doch Aliens meistens insektoides Aussehen auf? In der europäischen Mythologie ist diese Vorstellung eigentlich unbekannt, obwohl in der Agrargesellschaft Insekten als Feinde betrachtet werden, die man seit dem letzten Jahrhundert massiv mit Pestiziden bekämpft. Und obwohl in einer mobilen und globalisierten Welt Kleinstlebewesen, die nochmals viel kleiner als Insekten sind, nahezu unsichtbare Träger von Infektionskrankheiten darstellen, die für den Menschen tödlich enden können.



---

**Dr. Andreas M. Walker**

---

Andreas M. Walker ist seit 2009 Co-Präsident von swissfuture. Nach seinem Studium in Geografie und Geschichte und einer Promotion in Wirtschaftsgeografie arbeitete er mehrere Jahre in Führungspositionen in der Raumplanung und der internationalen Finanzbranche. Seit 2002 berät er mit seiner Firma «weiterdenken.ch» Wirtschaft, Politik und Verwaltung zu Chancen und Risiken mittel- und langfristiger Veränderungen.



---

## ZITIERWEISE

---

### **Zitate im Text**

Für eine Literaturangabe ist in Klammern der Nachname des Autors, das Publikationsjahr sowie (im Fall von direkten Zitaten in Anführungszeichen) die Seitenzahl anzugeben. Wird der Name des Autors bereits im Text genannt, wird nur das Publikationsjahr (und die Seitenzahl) in Klammern angegeben.

Beispiele:

...Goffman (1974: 274-275)...

### **Literaturverzeichnis**

Im Literaturverzeichnis werden alle zitierten Werke aufgeführt. Es ist alphabetisch nach den Nachnamen der AutorInnen zu ordnen, deren voller Namen angegeben werden sollte. Zwei oder mehr Werke desselben Autors/derselben Autorin sollten chronologisch nach Publikationsjahr geordnet werden.

Beispiele:

### **Monographie – ein Autor bzw. eine Autorin**

Goffman, Erving (1974): Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrung. Frankfurt: Suhrkamp.

### **Monographie – zwei oder mehr Autoren oder/und Autorinnen**

Berger, Peter L. und Thomas Luckmann (1966): The social construction of reality: A treatise in the Sociology of Knowledge. Garden City, NY: Anchor.

### **Sammelband**

Maso, Ilja (2001): Phenomenology and Ethnography (136-174), in: Paul Atkinson, Amanda Coffey, Sara Delamont, John Lofland und Lyn Lofland: Handbook of Ethnography. London: Sage.

### **Zeitschriftenartikel – ein Autor bzw. Autorin**

Albert, Ernest (2011): Über Backlash, Neukonstellationen und einige Schweizer Wertentwicklungen, in: swissfuture 01/11: 4-7.

### **Zeitschriftenartikel – zwei oder mehr AutorInnen**

Jensen, Carl J. und Bernhard H. Lewin: The World of 2020: Demographic Shifts, Cultural Change and Social Challenge, in: swissfuture 01/09: 36-37.

### **Zeitungsartikel**

Wehrli, Christoph (22. Juli 2011): Vielfalt und Gleichheit im Einwanderungsland (S. 11). Zürich: Neue Zürcher Zeitung.

### **Artikel in elektronischer Form – Zeitschrift**

Schnettler, Bernd (2002): Review Essay – Social Constructivism, Hermeneutics, and the Sociology of Knowledge, in: Forum Qualitative Sozialforschung 3(4), <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/785> (27. Juli 2011).

### **Artikel in elektronischer Form – Zeitung**

Dätwyler, Tommy (27. März 2008): Neues Leben auf alten Inkapfaden, in: Neue Zürcher Zeitung, [http://www.nzz.ch/magazin/reisen/neues\\_leben\\_auf\\_alten\\_inkapfaden\\_1.695490.html](http://www.nzz.ch/magazin/reisen/neues_leben_auf_alten_inkapfaden_1.695490.html) (27. Juli 2011).

### **Auf einer Website veröffentlichte Informationen**

Bundesamt für Statistik (2010): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung in der Schweiz 2010 2060. Neuenburg: BFS. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.html?publicationID=3989> (27. Juli 2011).

# swissfuture

Schweizerische Vereinigung für Zukunftsforschung  
Société Suisse pour des études prospectives  
Swiss Society for Futures Studies



Mitglied der Schweizerischen Akademie  
der Geistes- und Sozialwissenschaften  
[www.sagw.ch](http://www.sagw.ch)

