Transformation und Community Building

Neue Denk- und Handlungsansätze in der Praxis von Kulturentwicklungsprozessen

Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram

Dr. Patrick S. Föhl ist Leiter des Netzwerks Kulturberatung in Berlin und aktuell Projektleiter des KEP-Prozesses der Landeshauptstadt Düsseldorf im Auftrag des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft.

Prof. Dr. Gernot Wolfram ist Professor für Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule Macromedia und Fachreferent des Team Europe der Europäischen Kommission.

Transformation als partizipativen Prozess denken

Im Folgenden werden einige konkrete Aspekte der Transformationsarbeit beleuchtet, die sich bei aktuellen Kulturentwicklungsprozessen als hilfreich erweisen, um strukturelle Veränderungen zu gestalten (siehe hierzu Föhl/Sievers 2015). Es geht hierbei nicht um wiederverwendbare Lösungsschablonen, sondern vielmehr um Denkansätze. Diese Ansätze sehen Transformation und Community Building aktuell als zentrale Kategorien in Veränderungsprozessen im Kulturbereich. Viele Jahre lang wurde in Deutschland etwa über Fragen des Audience Developments diskutiert, um zu neuen Beteiligungsformen zu finden. In der Praxis hat dieses Konzept jedoch nur teilweise die Hoffnungen erfüllen können, die man in es setzte. Mittlerweile zeichnet sich ab, dass wirksame Veränderungen vor allem in lebendigen bzw. »reaktivierten« lokalen Gemeinschaften stattfinden. Doug Borwick brachte es auf die griffige Formel »Building Communities, not Audiences« (Borwick 2012), um zu verdeutlichen, dass kulturelle Teilhabe lebendige Netzwerke und in Gemeinschaften engagierte Akteure benötigt.

Kulturentwicklungsplanungen können als Inkubatoren und Triebfedern für von Gemeinschaften akzeptierten Wandel verstanden werden. Sie denken Veränderung nicht als Maßgabe, sondern als Entwicklung. Transformation wird somit als partizipativer Prozess verstanden. Die folgenden Felder verdeutlichen diese Perspektive exemplarisch und beleuchten Handlungsoptionen – nicht als Rezeptwissen, sondern als Denk- und Handlungsangebot.

Transformationsfelder gegenwärtiger Kulturentwicklungsprozesse

Schaffung von Ankereinrichtungen und neuen kooperativen Räumen

Viele Städte und Gemeinden verfügen über potenzielle »Ankereinrichtungen«. Das können Theater, Museen, Bibliotheken, Galerien oder Volkshochschulen sein. Diese Räume haben häufig zunächst eine tradierte und durchaus auch abgegrenzte Nutzungsbeschreibung, können aber zum Teil in neue kooperative Räume verwandelt werden, wenn sie eine erweiterte oder veränderte Nutzung erfahren. So haben sich beispielsweise viele Stadtbibliotheken in den letzten Jahren »neu erfunden« im Sinne des Wandels zu sozialen Begegnungs- und Veranstaltungsräumen. Gleiches gilt für die Nutzung bereits vorhandener Räume für erweiterte Zwecke. So stellt beispielsweise das Badische Staatstheater in Karlsruhe das – tagsüber bislang ungenutzte – Foyer für Studierende zur Verfügung, die dort lernen können. Dadurch erfährt das Theater eine andere Öffnung und Sichtbarkeit. Im angelsächsischen Raum spricht man in diesem Zusammenhang zunehmend von sogenannten »Makerspaces« oder auch vom »Creative Placemaking«, eine Entwicklung, die sich auch in Deutschland vermehrt nachvollziehen lässt.

Ankerinstitutionen beziehen sich aber im besonderen Maße auch auf die Öffnung einer Einrichtung im Hinblick auf die Kooperation und das Teilen eigener immaterieller sowie materieller Ressourcen mit anderen Akteuren aus dem kulturellen Feld zum gegenseitigen Nutzen. Dieser Ansatz geht mit der Erkenntnis einher, dass in der Regel – zumeist »historisch gewachsen« – einige wenige Einrichtungen und Projekte einen Großteil der öffentlichen Kulturförderung erhalten. Damit ergibt sich eine zunehmende Mitverantwortung für andere Kulturakteure, die keinen oder nur einen überschaubaren Zugang zu öffentlichen Ressourcen haben, um neue Verantwortungs- und Teilhabestrukturen zu schaffen, aber auch um Kannibalisierungseffekte in den kulturellen Szenen vorzubeugen. Für die Öffnung klassischer Kultureinrichtungen für neue partizipative und kooperative Produktionsformen gibt es bereits viele Beispiele. Exemplarisch können das Theater Oberhausen oder die Transformation des Nationaltheaters »Koninklijke Vlaamse Schouwburg« (KVS) in Brüssel zu einer städtischen Plattform angeführt werden, unter anderem durch das partielle Auflösen des klassischen Intendanten- bzw. Regisseurmodells hin zu projektbezogenen Teams, die sich aus verschiedenen Disziplinen zusammensetzen. Der belgische Theaterwissenschaftler Ivo Kuyl schreibt hierzu: »Als städtische Plattform will die KVS nicht länger der Identität nur einer Bevölkerungsgruppe

Wandgemälde anlässlich des Internationalen MitOst-Festivals 2013 in Leipzig. Der Verein MitOst e.V. setzt im Rahmen seiner vielfältigen Kulturprojekte auf die Aktivierung zivilgesellschaftlichen Engagements und damit auf die Förderung einer lebendigen Bürgergesellschaft. Foto: Laura Werling/MitOst e.V.

oder sozialen Schicht Ausdruck verleihen. Sie will vielmehr eine Gesellschaft antizipieren, die keine Anpassung an eine homogene kulturelle Tradition aus der Vergangenheit verlangt, sondern die bereit ist, über den kulturellen Dialog, über eine Koproduktion zwischen verschiedenen Kulturen und Hintergründen eine gemeinsame Zukunft aufzubauen.« (Kuyl 2011) Damit wird nicht nur auf eine inzwischen heterogene, individualisierte, plurale und bunte Gesellschaft reagiert, sondern es werden auch Möglichkeiten geschaffen, diese verschiedenen Erfahrungshorizonte kooperativ in Kunstproduktionen zu vereinen. Hierbei werden Kunst und Kultur wieder zu Räumen gesellschaftlicher Debatten, ohne diese dabei zu überfordern. Eingelöst wird vielmehr der Anspruch nach Dialog und Integration vielfältiger Sicht- und Lebensweisen. Im Ergebnis, so zumindest in Brüssel, führt diese Art der Kunstproduktion auch zu einer gesteigerten Publikumsentwicklung, da sich viele gesellschaftliche Gruppen direkt adressiert und einbezogen fühlen.

Die genannten Ansätze bergen allerdings die Gefahr, dass noch mehr Mittel zur Stärkung von Ankereinrichtungen in die bereits »besser gestellten« Einrichtungen fließen. Dies gilt es zu reflektieren und zu vermeiden. Insgesamt geht es um die Diskussion, wie bestehende Kulturräume zukünftig genutzt werden wollen und wie sie sich ggf. öffnen können, ohne ihre Kerninhalte aufzugeben (siehe hierzu exemplarisch die Diskussionen über die Theatersanierung in Augsburg: www.augsburg.de/kultur/theatersanierung).

Aktivierende Themen für eine kooperative Kulturentwicklung formulieren

Die Erfahrung aus vielen Bürgerinitiativen (wie etwa aktuell beim TTIP-Abkommen) zeigt, dass aktive Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern in einer digital ausgerichteten Gesellschaft sich nicht nur als Form des Widerstands oder des Protestes formiert, sondern vielmehr als Wunsch, mitzugestalten, einbezogen zu werden, selbst Verantwortung zu übernehmen. Diese – vor allem durch den digitalen Wandel – nochmal neu belebte Form der Partizipation ist fast immer thematisch orientiert. Viele Gemeinden haben sich durch Schwerpunktsetzungen (etwa Donaueschingen durch das Thema Neue Musik oder die österreichische Stadt Graz durch das Festival »steirischer herbst«) ein thematisches Profil gegeben, das zur Beteiligung einlädt und sogar zur internationalen Sichtbarkeit beiträgt (siehe Wolfram 2012). Hierzu gehört aber ein ausgiebiger Dialog über ein Leitthema, der partizipativ und viele Bereiche miteinander verbindend geführt werden muss, damit er fruchtbare Ergebnisse bringt (siehe Föhl/Pröbstle 2013).

Kulturelle Teilhabe und Bildung als Form von Community Building verstehen

Zeitgemäße Kulturentwicklungsplanungsverfahren, wie wir sie gegenwärtig im gesamten Bundesgebiet erleben können, sind vor allem auch durch partizipative Ansätze geprägt. Doch wie lassen sich diffizile Fragestellungen, die sehr viel Wissen (z.B. über Bauten oder Politikverfahren) voraussetzen, über-haupt konstruktiv diskutieren und in eine funktionierende Community-Building-Arbeit übersetzen? Hierzu bedarf es in Deutschland noch sehr viel »Trainings« und eines kollaborativen Erfahrungsaufbaus (siehe auch Terkessidis 2015). Kulturentwicklungsplanungsverfahren sind geeignet, hierfür einen Anlass zu schaffen. Zunehmende Bedeutung erfahren aber auch dauerhafte Mitsprache- und Diskursformate wie Kulturbeiräte und Kulturkonferenzen (siehe Föhl/Künzel 2014). Kulturmanager sind oft geeignete Akteure, um in diesen Zwischenräumen zu moderieren und vermitteln (siehe Föhl/Wolfram 2014). In solchen Zwischenräumen können neue Formen von kulturellen Communities entstehen, die auch berücksichtigen, dass Akteure heute nicht mehr (Stichwort Flüchtlingskrise) monokulturell verstanden werden können. So setzen viele zivilgesellschaftlich engagierte

Lokale Vereine wie etwa der südthüringische Verein Schwarzwurzel e.V. setzen auf breite kulturelle Beteiligungsverfahren. Dieser Ansatz »soll immer mehr Menschen eine Plattform bieten, um ihre eigenen Ideen für kulturelle Aktivitäten in die Tat umzusetzen«. (www.schwarzwurzel.net)

NGOs wie etwa der Verein MitOst e.V. (www.mitost.org) auf Community-Building-Projekte (etwa im Projekt »Tandem«) und damit auf die Förderung einer lebendigen Bürgergesellschaft. Hierbei geht es darum, verschiedene Akteure eines lokalen Raums dazu zu ermächtigen, sich zu beteiligen, ihre Stimme zu Gehör zu bringen und ihre Arbeit selbstständig zu evaluieren. Ähnliches geschieht auch verstärkt in deutschen Kommunen, wie während der Kulturentwicklungsplanung in Thüringen deutlich wurde. Lokale Vereine wie etwa der südthüringische Verein Schwarzwurzel e.V. setzen ganz bewusst auf breite kulturelle Beteiligungsverfahren. Dieser Ansatz »soll immer mehr Menschen eine Plattform bieten, um ihre eigenen Ideen für kulturelle Aktivitäten in die Tat umzusetzen« (www.schwarzwurzel.net/verein.html) – eine Ausrichtung, die Anerkennung findet. Im Jahr 2011 wurde die Arbeit des Kulturvereins mit dem Preis »Kulturriese 2011« für innovative und basisnahe Kulturprojekte in Thüringen ausgezeichnet. Im Jahr 2012 erhielt der Verein den dritten Preis im bundesweiten Wettbewerb »Land und Leute« der Kulturstiftung Wüstenrot. Aber auch in den deutschen Großstädten finden sich viele vergleichbare Ansätze, die sehr häufig ihren Ursprung in der Freien Szene haben. Exemplarisch sind die Theaterprojekte mit Ingo Toben im Düsseldorfer FFT. Seit 2007 hat sich ein Team von Künstlern aus den Bereichen Musik, Theater, Film und bildende Kunst auf die Zusammenarbeit mit Düsseldorfer Schülern spezialisiert. Gemeinsam mit Jugendlichen entstehen Aufführungsformate, die Film, Installation und Live-Musik verbinden. Die Projekte kombinieren Realität und Fiktion zu neuen Erzählweisen und öffnen dadurch die künstlerische Arbeit für die Lebenswelt der Jugendlichen. Gleichzeitig verdeutlichen sie die Potenziale spartenübergreifender Kulturarbeit (www.forum-freies-theater.de/projekte mitjugen.html).

Ermächtigungs- und Outreach-Prozesse initiieren

Kulturelle Ermächtigung bedeutet, Menschen im Sinne eines Lernangebots dazu zu befähigen, sich an gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen zu beteiligen, bei dem Stück für Stück Verantwortung übertragen wird. Konkret heißt das, vor allem Menschen, die bislang nicht im Fokus der Aufmerksamkeit von kulturellen Einrichtungen und Projekten standen, einzuladen, sich in Vereinsarbeit, Gremien und Entwicklungsprozessen aktiv einzubringen bei gleichzeitiger Hilfestellung, gewachsene Strukturen zu verstehen und zu adaptieren bzw. diesen überhaupt erst einen Zugang zu kulturellen Einrichtungen im Sinne des Outreach-Gedankens zu ermöglichen. Ein Beispiel ist das aktuelle Beteiligungsprojekt »The Moving Network – Empowerment & Participation« (www.the-moving-network.de). Hier werden Flüchtlinge als Mitwirkende mit spezifischen Kompetenzen in Forschungsprojekte und konkrete kulturelle Projekte einbezogen (siehe Wolfram 2015). Das setzt voraus, dass man Schulungen, Trainings und Mentoringprogramme anbietet, die solche Formen der Ermächtigung ermöglichen. Kulturmanagement erfährt hier also eine Entgrenzung, aber nicht im Sinne von Beliebigkeit. Themen der Kulturellen Bildung wie etwa Zugänge zu schaffen zum Theater, zur Bildenden Kunst, zum Film, zur Literatur und zu Museen bleiben im Mittelpunkt. Jedoch werden neue Beteiligte angesprochen. Eindrucksvoll hat diesen Ansatz das Deutsche Historische Museum in Berlin unter Beweis gestellt. Bei ihrem kulturellen Bildungsangebot »Multaka: Treffpunkt Museum« führen syrische Flüchtlinge in arabischer Sprache durch die Sammlungen. »Sechs Geflüchtete aus Syrien wurden im Deutschen Historischen Museum als Guides fortgebildet, um Landsleute in ihrer Muttersprache durch die Ausstellungen führen zu können. Der Titel des Projekts ist programmatisch: ›Multaka‹ bedeutet auf Arabisch ›Treffpunkt‹ und steht für den Austausch verschiedener kultureller und historischer Erfahrungen. Das Deutsche Historische Museum will den Geflüchteten eine Annäherung an die deutsche Kultur und Geschichte mit-

samt ihrer Krisen und Erneuerungsbewegungen ermöglichen. Vor allem die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg mit dem sich anschließenden Wiederaufbau steht im Zentrum der Führungen.« (www.dhm.de/bildung-vermittlung) Durch einen klugen Trainingsansatz werden Geflüchtete dazu befähigt, zu kulturellen Akteuren in Deutschland zu werden und aus ihrer Sicht deutsche Kulturgeschichte zu vermitteln. Das hat auch einen Einfluss auf die Communities, aus denen diese Menschen kommen und zu denen die im Museum gemachten Erfahrungen weiterkommuniziert werden. Dies kann ein erster Schritt sein, über konkrete Faktoren für ein gelingendes Equity-Management nachzudenken, bei dem es um konkrete Jobchancen für Migranten und Flüchtlinge geht. Das Ergebnis wäre die Abbildung einer diversen, interkulturellen Gesellschaft in den festen Arbeitsstrukturen kultureller Einrichtungen.

Sichtbarkeit und Partizipation über digitale Plattformen ermöglichen

Das Thema Digitalisierung gewinnt immer größere Relevanz im Kulturbereich, da es einerseits starken Einfluss auf die Kunstproduktion sowie -rezeption nimmt und andererseits neue Möglichkeiten der Kulturvermittlung bietet. Besonders in Kulturentwicklungsplanungen zeigen sich fast in jeder Stadt und Kommune ähnlich konkrete Anforderungen. Dabei geht es häufig zunächst und ganz grundsätzlich darum, wie die vielen existierenden physischen (Flyer etc.) und digitalen Informationen einer Region besser über ein Format gebündelt werden können. Des Weiteren existieren viele weitere Möglichkeiten wie die Einbindung von Social Media-Aktivitäten und spezifische Angebote wie die Organisation von Mitfahrgelegenheiten (gerade im ländlichen Raum wichtig) oder von »Mitgehbörsen«, wie sie in Ulm erstmalig in Deutschland erfolgreich realisiert wurde (www.mitgehboerse-ulm.de). Zudem lassen sich digital sehr viel schneller »Interessen-Communities« aktivieren und für konkrete kulturelle Ziele ansprechen (siehe Al-Ani 2015). Dies führt zu einer weiter gefassten Perspektive, auf die etwa der Digitalforscher Ayad Al-Ani in seinen Arbeiten zu digitalen Communities immer wieder hinweist: Es gibt nicht nur soziale und kommunikative Bedürfnisse, die Menschen dazu bringen, sich im Netz zu engagieren, sondern auch den Wunsch nach Sichtbarkeit, Beteiligung, Bedeutung und Sinn, der zu neuen Formen von sozialer und kommunikativer Kreativität, aber auch Solidarität führen. Aus Netz-Communities können so reale Gemeinschaften werden, wie etwa im genannten Projekt der Ulmer Mitgehbörse, oder auch auf der Website von »art but fair« (www.artbutfair.org), die aus einer Facebook-Initiative heraus entstanden, Künstler miteinander verbindet, um für faire Gagen in der realen Kulturwelt zu streiten.

Kulturentwicklung zeitgemäß gestalten

Die hier genannten Aspekte sind, wie schon erwähnt, Schlaglichter auf eine Vielzahl von Maßnahmen, wie sie in Kulturentwicklungsplanungen gemeinsam diskutiert und erarbeitet werden. Es hätte den Rahmen des vorliegenden Beitrages gesprengt, hier auf alle relevanten Aspekte einzugehen. Was jedoch deutlich werden soll, ist die veränderte Perspektive kulturpolitischer Maßnahmen, nämlich nicht mehr nur in segmentierten Entscheidungen für den Kulturbereich zu denken, sondern in einem sehr viel breiteren Maße »Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik« (Schwencke/Revermann/Spielhoff 1974) zu verstehen. Damit ergibt sich die Herausforderung, in der Logik neuer Communities zu denken, als auch wieder Streit und Dialog über Veränderungen zuzulassen, der allzu lange in vielen kulturellen Szenen vermieden wurde. Gerade in Zeiten neuer populistischer Parolen zur Bedeutung des »Deutschen« und der »Deutschen Kultur« kann eine innovative, auf neue Gruppendynamiken orientierte Kulturpolitik in Deutschland, auf regionaler wie nationaler Ebene, zeigen, dass ein zeitgemäßes Verständnis von kulturellem Leben in diesem Land auf Modellen der Beteiligung, Integration, Weltoffenheit, aber auch eines lebendigen Traditionsbewusstseins fußt – Modelle, die nicht durch Abgrenzung, sondern durch Einbeziehung möglichst vieler Akteure, Institutionen und Partner ihre Attraktivität gewinnen.

Eine ausführlichere Fassung des Textes erscheint im *Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/2016*.

Literatur

Al-Ani, Ayad (2013): Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand: Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat. Berlin: Springer

Borwick, Doug (2012): Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem

Föhl, Patrick S./Künzel, Alexandra (2014): Kulturbeiräte als Instrument konzeptbasierter und beteiligungsorientierter Kulturpolitik. Formen, Potenziale und Herausforderungen, in: Loock, Friedrich; Scheytt, Oliver (Hg.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik, Berlin u.a.O. 2006ff., Kap. B 1.12.

Föhl, Patrick S./Pröbstle, Yvonne (2013): Co-operation as a central element of cultural tourism: A german perspective, in: Smith, Melanie; Richards, Greg (Ed.): The Routledge Handbook of Cultural Tourism, London; New York: Routledge, S. 75–83

Föhl, Patrick S./Sievers, Norbert (2015): Transformation kooperativ gestalten. Kulturentwicklungsplanung in den Modellregionen Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen und Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg. Broschüre. Herausgegeben von der Thüringer Staatskanzlei, Erfurt: Eigenverlag

Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2014): »Meister der Zwischenräume«, in: *swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring*, 03/14, S. 26–32 (ähnlich in: Kulturpolitische Mitteilungen 143 IV/2013, S. 40–43)

Kuyl, Ivo (2011): Vom Nationaltheater zur städtischen Plattform, in: Goebbels, Heiner/Mackert, Josef/Mundel, Barbara (Hg.) (2011): HEART OF THE CITY. Recherchen zum Stadttheater der Zukunft. Arbeitsbuch 2011, Berlin: Theater der Zeit, S. 116–122.

Schwencke, Olaf/Revermann, Klaus/Spielhoff, Alfons (Hrsg.) (1974): Plädoyers für eine neue Kulturpolitik, München: Hanser

Terkessidis, Mark (2015): Kollaboration, Frankfurt am Main: Suhrkamp

Wolfram, Gernot (2015): »Audience Empowerment – ein Plädoyer für einen angemessenen Umgang mit der Flüchtlingsthematik im Kulturmanagement«, in: *Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network*, Nr. 101 (Mai 2015), S. 5–11

Wolfram, Gernot (Hrsg.) (2012): Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit, Bielefeld: transcript