

KM

Nr. 102 · Juni 2015 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

Kohrener Land

IM GOLTZSCHTAL

NEUGLOBSOW

UEC



Freiburg i. Sa.

ACH

2

4

VERGLASWERKE STUTZERBACH



Foto: arifoto.de

**DR. PATRICK S.
FÖHL**

ist Leiter des Netzwerk Kulturberatung (Berlin) und spezialisiert auf transformative Kulturentwicklungsverfahren, er ist Dozent und Referent im In- und Ausland, Autor zahlreicher Publikationen zu Fragestellungen des Kulturmanagements und der Kulturpolitik sowie Vorstandsmitglied des Fachverband Kulturmanagement.

KONTAKT

foehl@netzwerk-kulturberatung.de

Transformative Kulturentwicklungsprozesse abseits der Zentren

Von Local Heros, Netzwerken, Zwischenräumen und neuen Formen der Kulturförderung in Thüringen

Ein Beitrag von Patrick S. Föhl

**Dieser Artikel erscheint in leicht angepasster Form in den Kulturpolitischen Mitteilungen.*

Modellhafte Kulturentwicklung in Thüringen

Kulturkindergärten, kulturelle Anker- und Knotenpunkte, die Bildung moderner Museums- und Bibliothekszusammenschlüsse, regionale Kulturfonds oder gar Sichtbarkeitsprojekte für Local Heros sind nicht nur schön klingende Narrative theoretischer Kulturpolitik- und Kulturmanagementkonzepte für die Transformation deutscher Kulturlandschaften, sondern tatsächliche Maßnahmen für Thüringer Modellregionen, die im April 2015 einer breiten Öffentlichkeit in Arnstadt vorgestellt wurden.¹

Einer Empfehlung des 2012 verabschiedeten Kulturkonzeptes für den Freistaat Thüringen folgend, wurden 2013 seitens des Thüringer Ministeriums für Wissenschaft, Bildung und Kultur (heute: Thüringer Staatskanzlei) zwei Modellregionen ausgewählt, in denen die Erarbeitung von interkommunalen Kulturentwicklungskonzeptionen gefördert wurde. Aus einem großen Bewerberkreis gingen damals die Landkreise Hildburghausen und Sonneberg sowie der Kyffhäuserkreis und der Landkreis Nordhausen als Gewinnerpaare hervor. Das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft wurde als Agentur mit der Durchführung der Planungsprozesse beauftragt, substantiell unterstützt von externen Moderatoren und Gutachtern.

Der Fokus lag auf mitbestimmungsorientierten Verfahren, die eine intensive Vernetzung der Kulturakteure sowie die Stärkung von Schnittstellen von Kunst und Kultur zu anderen gesellschaftlichen Feldern zur Folge haben sollte, um dringende Veränderungsprozesse anzustoßen und ein frisches Nachdenken über Kunst und Kultur zu ermöglichen. Vergleichbar umfängliche Analyse- und Partizipationsprozesse wie diese, an denen eine Vielzahl von Interessierten sowie Experten jeglicher Kulturfelder und zahlreicher anderer Gesellschaftsbereiche beteiligt waren, hat es in der Bundesrepublik bislang nur wenige gegeben. Insgesamt wurde seit dem Frühjahr 2014 ein Mix an Me-

¹ Die Kulturkonzepte, weiteres Material und Informationen können auf den Projektwebsites www.kulturkonzept-hbn-son.de und www.kulturkonzept-kyf-ndh.de eingesehen und heruntergeladen werden.



LANGE NACHT DER WISSENSCHAFT

Samstag, 13. Juni 2015, 17 bis 24 Uhr, Berlin und Potsdam

Master of Interspaces

Vortrag und Diskussion mit Prof. Dr. Wolfram Gernot, Dr. Patrick Föhl und Special Guests

17.15 Uhr, M 33 Höfe, Mehringdamm 33, 2. Gebäude, 1. OG, Raum 108

... Transformative Kulturentwicklungsprozesse abseits der Zentren

Methoden angewendet, der einerseits die Aktivierung, Partizipation und Selbstermächtigung heterogener Akteursgruppen ermöglichte und andererseits den Gesamtprozess empirisch unterlegte, damit an dessen Ende kulturpolitische Entscheidungen getroffen werden können, die möglichst breit durch die Kulturakteure getragen und gemeinsam umgesetzt werden. Dieser reichte von der Einrichtung regionaler Beiräte und eines Landesbeirates als prozessbegleitende Diskursforen, regionalen Koordinationsstellen, über Struktur- und Finanzanalysen, Bestandsaufnahmen, beteiligungsorientierten Netzwerkanalysen, Gruppengesprächen mit Kulturpolitik/-verwaltung sowie einzelnen Akteurs- und Bürgergruppen, leitfadengestützten Experteninterviews bis hin zu jeweils drei großangelegten öffentlichen Kulturworkshops zu Schwerpunktthemen, die den Nucleus des partizipativen Prozesses bildeten.



Abb. 1: 5. Thüringer Kulturforum „Kulturentwicklungskonzeptionen für zwei Modellregionen im Freistaat Thüringen“ am 17. April 2015 in Arnstadt. © Carsten Pettig / Thüringer Staatskanzlei

Kulturland Thüringen!? – Ausgangssituationen in den Modellregionen

Im Mittelpunkt der Analysen stand der trisektorale Blick auf die kulturelle Infrastruktur – hier ist Thüringen aufgrund der Kleinstaaterie vor 1918 von einer besonderen kulturellen Dichte geprägt, die selbstredend Potenziale wie Herausforderungen anbietet und damit wie ein Brennglas auf die virulenten Fragestellungen an eine gegenwartsbezogene Kulturpolitik in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels wirkt.

Neben den gängigen Bereichen wie Soziodemografie und wirtschaftliche Entwicklung wurden vor allem kulturbezogene Merkmale analysiert. So sind zum Beispiel die öffentlichen Mittel in beiden Modellregionen fast ausschließlich in den größeren Gemeinden und in einzelnen Kultureinrichtungen



... Transformative Kulturentwicklungsprozesse abseits der Zentren

gen gebunden. Diese Situation führt dazu, dass sich die Schere zwischen den wenigen städtischen „Zentren“ und den Gemeinden im ländlichen Raum immer weiter öffnet und die Allokation der Mittel kaum Raum für die Unterstützung neuer Initiativen zulässt. Der Handlungsspielraum der Kulturförderempfänger ist dennoch gering, da sie teilweise bereits „auskonsolidiert“ sind und die Erfüllung ihrer Kernaufgaben nur noch bedingt leisten können. Evident ist außerdem die Situation, dass es nahezu flächendeckend kaum noch (Haupt-)Verantwortliche für Kunst und Kultur in den öffentlichen Verwaltungen gibt. Es fehlt an Ansprechpartnern und aufgrund zunehmender Vernetzungserfordernisse an entsprechenden „Zwischenraummanagern“²

Vor diesem Hintergrund war das einhellige Votum aller Beteiligten, dass ein ‚weiter wie bisher‘ keine Option darstellt. Dieser Konsens war der entscheidende Triebmotor, kollektiv und durchaus mutig an Veränderungsmaßnahmen zu arbeiten, die sich den Namen Transformation in den kommenden Jahren tatsächlich verdienen können.

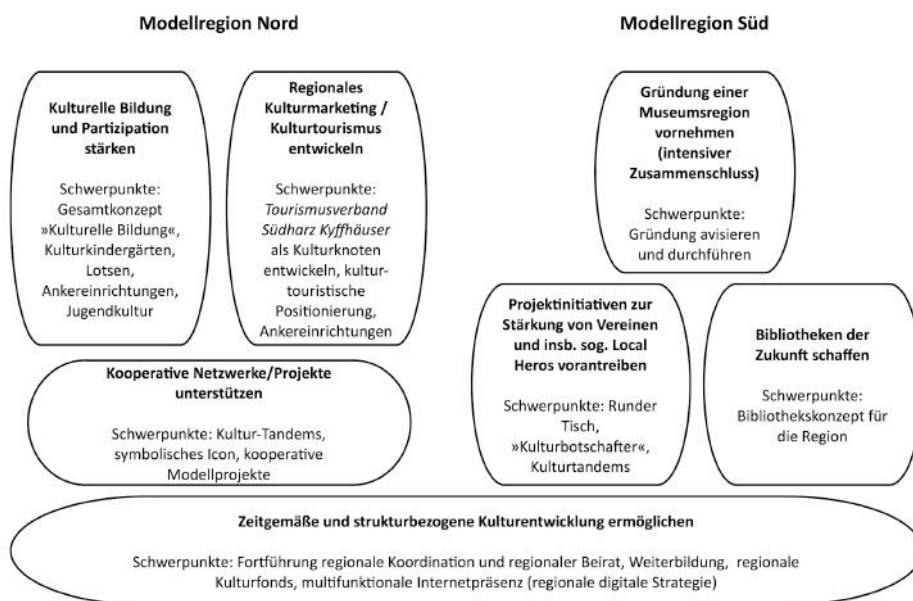


Abb. 2: Handlungsfelder für eine transformative Kulturentwicklung in den beiden Thüringer Modellregionen

Handlungsbereiche als Spiegel aktueller Transformationsfelder im Kulturbereich

Durch die Verbindung der Ergebnisse aus den Struktur- und der Kulturbereichsanalysen mit den dialogischen Aushandlungsverfahren wurden Wege und Möglichkeiten sichtbar gemacht, mit den vorhandenen Mitteln zukünftig ein Mehr an kooperativem Handeln zu ermöglichen. Entgegen zahlreicher

² Vgl. weiterführend Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot: Meister der Zwischenräume, in: swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring, 03/14, S. 26–32.



... Transformative Kulturentwicklungsprozesse abseits der Zentren

bisheriger Kulturplanungsprozesse wurde der Fokus allerdings nicht auf alle potenziellen Themen- und Handlungsfelder im Kulturbereich gerichtet – denn diese können in der Regel schnell mehrere hundert Seiten füllen –, sondern es wurden von Anbeginn Schwerpunkte fokussiert. Damit wurde einer Überlastung der Akteure im Hinblick auf die Umsetzbarkeit und Prioritätenbildung vorgebeugt und eine Konzentration auf zentrale Handlungsfelder ermöglicht (siehe Abb. 2).

Partizipatives, moderierendes und koordinierendes Kulturmanagement

In beiden Modellregionen zeigte sich ein hoher Bedarf an Kommunikation, Koordination, Kooperation und Konsens ermöglichenden Strukturen. Einerseits existiert aufgrund der erstarkenden Querschnittsfelder wie Kulturelle Bildung oder Kulturtourismus eine gesteigerte Nachfrage nach einem professionellen Schnittstellenmanagement, andererseits bedarf es konstruktiver Verhandlungsstätten, um regionale, kulturelle und kreative Reservoirs dauerhaft zu verbinden. In beiden Regionen wird die Kulturkoordination, die während des Kulturentwicklungsprozesses eingerichtet wurde, zunächst mit Unterstützung des Landes, fortgeführt und mittelfristig an bestehenden oder noch zu entwickelnden Knotenpunkten angesiedelt. Zugleich werden die regionalen Kulturbeiräte erhalten, um einen dauerhaften interdisziplinären Dialog zur Kulturentwicklung zu ermöglichen und die Einrichtung regionaler Kulturfonds geprüft.

Sichtbarkeit und Stärkung zentraler Querschnittsfelder

Die zuvor genannten Maßnahmen aufgreifend, wurde ein Schwerpunkt im Feld der kooperativen Projektentwicklung gesetzt, der besonders auf den Bedarf an neuen inhaltlichen/künstlerischen Kooperationen eingehen und die Aktivierung sowie Sichtbarmachung von neuen beziehungsweise bislang nicht bekannten Akteuren bezweckt. Hierdurch sollen außerdem neue Narrative für die Regionen als Ganzes geschaffen werden, die veraltete oder negative Wahrnehmungsmuster überlagern und insgesamt zu einem erweiterten Themenkanon beitragen, der innerhalb Thüringens und darüber hinaus wirksam wird. Gleichmaßen bildet die Stärkung der Kulturvereinsstrukturen durch Dialog- und Qualifizierungsverfahren sowie Netzwerkbildung – auch im digitalen Bereich – einen wesentlichen Pfeiler. Letzteres ist besonders zur Erreichung von Kindern und Jugendlichen bedeutsam, die im Rahmen der Kulturentwicklungsprozesse umfänglich darauf hingewiesen haben, dass sie von den Kulturangeboten häufig nicht erreicht werden und sich mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten, etwa über die sozialen Medien und ihre Netzwerke, wünschen.

Die Stärkung der Querschnittsfelder Kulturelle Bildung und Kulturtourismus lässt sich inhaltlich über die entsprechenden (potenziellen) Innen- und Außenwirkungen begründen. Außerdem war es offensichtlich, dass hier Kooperations- und Koordinationsstrukturen – selbst in kulturfernen Feldern – vor-



... Transformative Kulturentwicklungsprozesse abseits der Zentren

handen sind beziehungsweise am ehesten geschaffen werden können, um einen interdisziplinären Kulturentwicklungsprozess in den Modellregionen überhaupt erst zu ermöglichen. Zugleich bieten sie die Möglichkeit, mit Kunst und Kultur in anderen Kontexten und damit auch bei potenziellen neuen Besuchergruppen sichtbar zu werden. Ein zentrales Anliegen in diesen Feldern war eine konzeptionelle Neuordnung, da mitunter ein großes Bündel an – durchaus divergierenden – Konzeptionen vorliegt (Kulturtourismus) oder aber viele heterogene Ansätze vorzufinden sind (Kulturelle Bildung). Beide Querschnittsfelder haben das Potenzial, viel in Bewegung zu bringen und Neuerungsprozesse auf allen Ebenen der Kulturvermittlung und des Kulturmanagements anzustoßen.

Zusammenschlüsse als Triebmotoren kultureller Entwicklung und Transformation

In diesem Kontext wurden verschiedene Maßnahmen entwickelt, die sich mit Ankerfunktionen von zentralen wie dezentralen Kultureinrichtungen befassen und wie mit vorhandenen Strukturen und Förderungen in einer orchestrierten und zielorientierten Vorgehensweisen durch Verantwortungsübernahme, Abstimmung, Aufgabenverteilung sowie gegenseitiger Hilfe mehr erreicht werden kann.

Die „Gründung einer Museumsregion“ als Leitmaßnahme steht hierfür exemplarisch. Ein entsprechender Zusammenschluss – zum Beispiel in Form eines Zweckverbandes – hat mittelfristig das Potenzial, als zentraler und kommunen- sowie spartenübergreifender Motor für die regionale Kulturentwicklung zu dienen. Dass die Einrichtungen und die größten Träger diesen Zusammenschluss befürworten, ist dabei zentrale Ausgangsbedingung und bereits ein entscheidendes Prozessergebnis.

Mit dem Arbeiten, was da ist – Transformation statt Abbau oder Wachstumsparadigmen

Der Kulturentwicklungsprozess war davon determiniert, den Fokus auf vorhandene endogene Potenziale zu lenken und sich weder mit Abbau- noch Wachstumsparadigmen zu befassen. In beiden Fällen dürfte inzwischen Klarheit darüber herrschen, dass mit diesen wenig zu erreichen ist. Diese Haltung führte zu einem großen Engagement und zugleich einer Veränderungsbereitschaft der (Kultur-)Akteure vor Ort. Dem Prozess ist es scheinbar gelungen, alle Interessen- und Bezugsgruppen in ein Boot zu holen und weniger Besitzstandswahrungsdebatten zu führen, sondern eine Verständigung darüber anzuregen, was Kunst und Kultur in einer modernen und von Globalisierung geprägten Gesellschaft erreichen/beitragen können und wie Vorhandendes dafür – gepaart mit neuen Impulsen und großen, auch strukturellen, Veränderungen – die Grundlage bilden kann.



... Transformative Kulturentwicklungsprozesse abseits der Zentren



Abb. 3: Schloss Sondershausen. © Schlossverwaltung Sondershausen

Können Kulturentwicklungsprozesse nachhaltig sein? – Der Weg ist das Ziel

Ein Prozess, der mit dem Ziel antritt, die kulturelle Partizipation in einer bestimmten Region – sei es in Form aktiver Teilhabe oder rezeptiver Teilnahme – zu erhalten oder sogar zu intensivieren und die kulturelle Lebensqualität in der Region zu verbessern, setzt eine Fülle von Aktionsmustern voraus. Dies trifft insbesondere auf die Kulturentwicklung in strukturschwachen ländlichen Räumen zu, die von der demografischen Entwicklung insoweit negativ betroffen sind, als sie mit Prozessen der Schrumpfung und vor allem der Alterung zu tun haben. Daneben eröffnen sich neue Möglichkeiten, schließlich finden sich hier Stoffe zur künstlerischen Auseinandersetzung und viele Orte, die mit kulturellen Aktivitäten beziehungsweise mit sogenannten kreativen Placemaking-Aktivitäten neu zum Leben erweckt werden können.

Dieser Entwicklung kann Kulturpolitik – im Rahmen ihrer Mittel – entgegenwirken beziehungsweise neue Kulturentwicklungsinitiativen bestärken, wenn sie die ländlichen Räume nicht aufgibt, sondern aktiv Maßnahmen ergreift. Die Kulturentwicklungsprozesse sind ein Ausweis dafür, dass Kulturpolitik im Freistaat Thüringen nicht nur (Kultur-)Stadtpolitik ist, sondern dass die Regionen abseits der A4-Städtekette (vermehrt) als ein eigener Potenzialkontext gesehen werden.

Fundamental zur Erreichung der formulierten Maßnahmen wird der dauerhafte Grad der Zusammenarbeit in den Regionen sein, um sich Ressourcen zu teilen und damit eine höhere Effektivität und Wirkung zu erzielen. Vor allem



... Transformative Kulturentwicklungsprozesse abseits der Zentren

die großen öffentlichen Kultureinrichtungen sind in der Pflicht, soweit noch möglich, eine Mitversorgungs- und Ankerfunktion auszufüllen und damit Verantwortung für die jeweilige Modellregion zu übernehmen. Dies wird allerdings meist nur im Verbund möglich sein. Deshalb gilt es, durch regionale Arbeitsgruppen und Knotenpunkte wie die Museumsregion eine beteiligungsorientierte Governance-Struktur zu schaffen, um wieder verlässliche Koordinationsstrukturen für die Kulturentwicklung zu ermöglichen. Die Weiterführung der regionalen Koordination ist deshalb zwingend erforderlich, um die formulierten Ziele und Maßnahmen mit den jeweils adressierten Akteuren aufzugleisen. Denn eines ist in beiden Modellregionen mehr als deutlich geworden: Ohne externe Hilfe zur Selbsthilfe, ohne Angebote der Kommunikation und Vernetzung, kann ein Transformationsprozess allein aus den bestehenden Strukturen heraus nicht gelingen.

Der Erfolg der Kulturentwicklungskonzeptionen wird nicht daran zu messen sein, ob alle Vorschläge umgesetzt wurden, sondern daran, ob mit der Umsetzung begonnen wurde und ob es gelingt, ein nachhaltiges Interesse in Politik und Gesellschaft für die Kultur in den Modellregionen und darüber hinaus zu wecken und zu stärken. Insofern markieren die Abschlussberichte kein Ende der Prozesse, sondern ihren ernsthaften Beginn. Kulturentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess. Er braucht Impulse und Anstöße sowie Personen und Gelegenheiten, die diese geben und ermöglichen.

Die sogenannte Peripherie als Vorreiter kulturpolitischer Debatten und Entwicklungen

Die analytischen und praktischen Abschlussbefunde können allerdings nicht das letzte Wort gewesen sein. Interessant an den Ausführungen ist außerdem die Erkenntnis, dass der ländliche Raum nicht nur zunehmend durch neue experimentelle künstlerische Freiräume und Ideen von sich reden macht – die Bilderkette positiver Projekte und Ideen füllt inzwischen zahlreiche Bände und setzt der Negativkonnotation von peripheren sowie dezentralen Räumen einiges entgegen.



Abb. 4: Lauscha im Landkreis Sonneberg. © Henry Czauderna

Es ist ebenfalls hervorzuheben, dass im ländlichen Raum die großen Fragen der Kulturpolitik wie gesellschaftspolitische Implikationen (Zugänglichkeit

**... Transformative Kulturentwicklungsprozesse abseits der Zentren**

u. a.), der Umbau der kulturellen Infrastruktur und vieles mehr inzwischen sehr viel offener diskutiert werden, als dies in den Städten der Fall zu sein scheint. Einerseits sind die gesellschaftlichen Verhältnisse dort zugespitzter und die Einrichtungen haben nicht selten Jahre anhaltender Sparmaßnahmen hinter sich. Andererseits scheint die Dominanz bestimmter, protektionistischer Akteursgruppen, die Transformationsdebatten von Anbeginn im Keim ersticken oder zumindest erschweren nicht mehr so ausgeprägt wie bisher. Man denke nur an die virulente Diskussion um die Besetzung von Chris Dercon als Intendant der Berliner Volksbühne. Verantwortungsvolle Kommunikation und gemeinsames Nachdenken kann hier tatsächlich zu neuen Ideen und Strukturveränderungen führen, nach denen in vielen Städten ebenfalls händeringend gesucht wird. Kulturentwicklungsprozesse bieten folglich die Chance, festgefahrene Pfade zu verlassen, die Potenziale von Kunst und Kultur in den Mittelpunkt der Diskussion zu rücken und ihren Beitrag – abseits klassischer Marketingkampagnen – zur kommunalen Entwicklung im Sinne eines Audience Building klarer zu umreißen. Dies zeigte sich eindrucksvoll im Rahmen der besagten Abschlussveranstaltung in Arnstadt, in der tagesaktuell die Flüchtlingsthematik nicht als Problem, sondern als wichtiges Potenzial für die Kulturentwicklung in Thüringen diskutiert wurde. Bis vor Kurzem wäre dies kaum vorstellbar gewesen.“

(Mehr hierzu erfahren Sie in Beiträgen von Gernot Wolfram und Patrick S. Föhl im KM Magazin, Nr. 101, 2015, www.kulturmanagement.net/frontend/media/Magazin/km1505.pdf).

- Anzeige -

