

Die Zukunft beginnt heute!

Strategien für die Kulturszene Schweiz
Tagung des Studienzentrums Kulturmanagement
der Universität Basel

BRIGITTE SCHAFFNER

Studienzentrum Kulturmanagement, Universität Basel

Corresponding Author

Brigitte Schaffner, Universität Basel, SKM Studienzentrum Kulturmanagement
Steingraben 22
CH-4051 Basel
Email: brigitte.schaffner [at] unibas.ch

*Kultur für alle war vorgestern,
Professionalisierung war gestern,
cultural entrepreneurship ist heute
– und was ist morgen?*

Das Studienzentrum Kulturmanagement der Universität Basel, 2002 im Zuge eines Professionalisierungstrends in der Kultur gegründet, lancierte im vergangenen Mai 2014 mit der Tagung *Die Zukunft beginnt heute!* eine Diskussion, die in der Oktoberausgabe des Magazins von *swissfuture* mit dem Titel *Die Zukunft der Kulturszene* fortgesetzt wurde. Ist die Kulturszene der Schweiz vorbereitet auf die Zukunft? Sind die Akteure aufmerksam genug, um neue Trends zu erkennen und aufzugreifen? Wie könnte denn diese Zukunft aussehen und was bedeutet das für unsere heutige Tätigkeit als Kulturmanager/-innen, Kulturschaffende und Kulturförderer?

Benno Schubiger, Direktor der *Sophie und Karl Binding Stiftung*, zeigte zu Beginn der Tagung eindrucklich auf, welche große Dynamik in den letzten fünfzehn Jahren in der Schweizer Kulturszene geherrscht hat: Unzählige neue Museen, Literaturhäuser, Festivals und Kulturpreise entstanden und sowohl aus öffentlichen wie privaten Quellen flossen überdurchschnittlich viele Mittel in den Kulturbereich. Kultur hat als Thema in der Gesellschaft an Relevanz gewonnen, die Akteure haben sich professionalisiert und weitergebildet; Managementkenntnisse sind inzwischen eine Selbstverständlichkeit. Zudem wurden neue Strukturen definiert, nicht zuletzt auch im kulturpolitischen Bereich, indem 1999 Kultur als Politikfeld erstmals in der Schweizer Verfassung verankert

wurde, gefolgt von der Ausarbeitung des ersten nationalen Kulturfördergesetzes, das 2009 in Kraft trat und 2012 in der ersten Kulturbotschaft für eine Vierjahresperiode konkretisiert wurde. Im Zuge dieser Entwicklungen musste von Seiten der Kulturakteure Lobbyarbeit betrieben werden, Netzwerke wurden gegründet und Verteilkämpfe ausgefochten, ja auch radikale Ansätze diskutiert, wie in der umstrittenen Publikation zum drohenden *Kulturinfarkt*. Das große Wachstum der ganzen Kulturszene führt hin zu einem Kampf nicht nur um Ressourcen, sondern primär um Aufmerksamkeit. Sind die Grenzen nun erreicht? Was steht uns bevor?

3 x 4 Prognosen¹ bildeten die Basis für die Tagung, um den Blick in die Zukunft und die Diskussionen möglichst klar zu fokussieren. Lisa Fuchs und Brigitte Schaffner als Studienleitung des Studienzentrums Kulturmanagement erarbeiteten sie zusammen mit Absolvent/-innen, die sich in ihren Diplomarbeiten mit Zukunftsthematiken auseinandergesetzt hatten, Benno Schubiger und Basil Rogger, Dozent im Masterprogramm Kulturmanagement und Vorstandsmitglied von *swissfuture*. Letzterer verdeutlichte in seinem Inputreferat, dass die Beschäftigung mit der Zukunft eine lange Geschichte hat. Erst seit der neuen Naturwissenschaft des 17. Jahrhunderts wird Zukunft jedoch positiv besetzt: Invention, Innovation und auch künstlerische Kreation werden gesucht und gefördert. Prognostik ist eine alte Kulturtechnik. Ihre primäre Funktion ist es, eine Handlungsanleitung für die Gegenwart zu bieten, um Entscheidungen besser treffen zu können. Im Blick sind immer mehrere mögliche Versionen von Zukunft, die nicht als gegeben, sondern als gestaltbar verstanden wird. Die konkret für die Tagung erarbeiteten Prognosen wurden auf der Basis des Fachwissens der beteiligten Personen, Analysen der aktuellen kulturellen Entwicklungen und publizierten Szenarien z. B. zum Wertewandel in der Schweiz 2030 ausformuliert und mit kurzen und bewusst auch provokanten Titeln versehen. Die Prognosen bezogen sich auf 3 Handlungsfelder: Rahmenbedingungen und Finanzierungsmodelle für Kultur (Geld und Geist), Programm und Publikum (Brot und Spiele) und Arbeitsmodelle und Organisationsstrukturen im Kulturbereich (Milch und Honig). Die Tagung wich von üblichen Formaten ab, indem diese Felder zuerst in drei von Karin Salm, Kulturredakteurin des Schweizer Radio und Fernsehens, geleiteten Ge-

1 Die ausführlichen Prognosen können auf der Website: <<https://kulturmanagement.unibas.ch/>> unter ‚Kulturmanagement im Diskurs‘ eingesehen werden. Sie sind ebenfalls vollständig in *swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring* 2014/3 abgedruckt.

sprachsrunden besprochen wurden. Im Anschluss diskutierten auch die Tagungsteilnehmenden die Prognosen.

1. Rahmenbedingungen und Finanzierungsmodelle für Kultur

Philippe Bischof und Thomas Pauli als Vertreter der öffentlichen Kulturförderung, Hedy Graber als Leiterin einer privaten Förderinitiative und Guy Krneta, kulturpolitisch engagierter Autor, diskutierten über die Prognosen zur Kulturförderung, die als Kurations- oder in jüngerer Zeit Vermittlungsförderung zukünftig zu Konsumförderung, Verkaufsförderung oder Wirtschaftsförderung wird. Auch der Einfluss der ‚Crowd‘ auf das Verteilen von Mitteln stand im Fokus.

Alle Podiumsteilnehmer betonten zum Einstieg, dass die Frage nach der Zukunft in ihrem Arbeitsalltag wichtig ist. Gerade in Zeiten des wachsenden Drucks auf Staatsaufgaben muss man sich im Klaren sein, was für die Zukunft wichtig ist und was vielleicht nur ein flüchtiger Trend, so Thomas Pauli und auch Philippe Bischof. Hedy Graber kann freier agieren und versteht sich als ‚Scout‘, die frühzeitig Entwicklungen unterstützen kann. Die Verantwortung, die Kulturförderer auch für langfristige Entscheidungen tragen, wird durchaus auch als belastend empfunden.

Prognose: Kulturförderung wird zu Konsumförderung/Verkaufsförderung. Konsum- und Verkaufsförderung lösten unter den Podiumsteilnehmern wenig Widerspruch aus, da sie als ergänzend zur Produktionsförderung wahrgenommen wurden, und Einigkeit herrschte, dass Kunst von breiten Bevölkerungskreisen konsumiert werden sollte und auch Mittel in die Kommunikation oder den Verkauf fließen dürfen. Guy Krneta erwartet Verkaufsförderung primär für Kunst, die sich nicht selbst auf einem Markt behaupten kann.

Prognose: Kulturförderung wird zu Wirtschaftsförderung. Dass in Zukunft ökonomisch ausgerichtete Anlässe, beispielsweise im Bereich des Tourismus, der Stadtentwicklung oder der Kreativwirtschaft aus Kulturtöpfen gefördert werden, wurde heftig abgelehnt. Im Zentrum der Förderung sollten kulturelle und nicht wirtschaftliche Ziele stehen, dessen war man sich einig.

Prognose: Kulturförderung beugt sich der Crowd. Über die Rolle der Crowd bzw. des breiten Publikums bei der Auswahl von förderungswürdigen Projekten herrschte eine größere Unsicherheit. Kulturförderung verstehen die Gesprächsteilnehmer weiterhin klar als die Aufgabe von Fachpersonen. Guy Krneta wehrte sich als Schriftsteller vehement dagegen, dass Steuergelder aufgrund von Sympathien und dem Mobilisieren einer Masse verteilt werden. Bei den Förderern war jedoch zu spüren, dass sie ihre Entscheide auch legitimieren wollen und interessiert beobachten, wofür sich Nutzer mittels Crowdfunding entscheiden.

2. Programm und Publikum

Sibylle Lichtensteiger, Leiterin des *Stapferhauses* (Haus der Gegenwart), Boris Nikitin, Theatermacher und Kurator, Martin Zimmer, Leiter Audiovisuelles an der Zürcher Hochschule der Künste sprachen über die neue Macht des Publikums und die Vermischung von Produktion und Rezeption; über das Live-Erlebnis in Zeiten der digitalen dauernden Verfügbarkeit und über die Bedeutung von Nischen.

Die Haltung dieser Gesprächsrunde zur Beschäftigung mit der Zukunftsperspektive unterschied sich von der ersten: Der Theatermacher betonte, dass ihn das Einwirken auf die aktuelle Gesellschaft viel mehr interessiere als der Blick in die Zukunft. Sibylle Lichtensteiger wies darauf hin, dass Kulturförderer durchaus wissen sollten, was sie in Zukunft bewirken möchten, Kunstschaffende jedoch nicht zwingend, es müsse auch eine Liebe zum Ungewissen sein dürfen.

Prognose: Zielgruppen diktieren die Programme. Martin Zimmer zeigt auf, dass es zukünftig einfacher sein wird, das Publikum über Netzwerke und Communitys einzubeziehen. Die bewusste Ausrichtung des Programms auf ein Zielpublikum wird von den Teilnehmern jedoch als unsinnig wahrgenommen. Den Theatermacher interessiert nicht primär das Publikum, das er schon kennt, er erhebt den Anspruch, alle erreichen zu wollen und die künstlerische Integrität zu wahren. Oft bewirken Förderinstanzen (auch diese sind Zielgruppen) durch ihre Vorgaben dennoch eine bestimmte Ausrichtung von Projekten, gibt Sibylle Lichtensteiger zu bedenken.

Prognose: Das Publikum sucht Halt im Realen/Die Grenzen zwischen Produktion und Rezeption lösen sich auf. Die totale Inklusion des Pub-

likums und die Vermischung von Produktion und Rezeption wie sie in Netzcommunitys oder z. B. auf YouTube schon jetzt zu beobachten ist, wird sich nicht auf Kulturinstitutionen übertragen lassen. Sibylle Lichtensteiger betonte, dass auch in ihren interaktiven Ausstellungsformaten die Autorschaft klar bei der Kulturinstitution liege und sie die Verantwortung für die Inhalte nicht abgebe. Es herrscht eine Diskrepanz zwischen der Lust am eigenen Remixen und Kuratieren von Inhalten im Internet und der doch passiven Haltung als Kulturkonsument/-in. Das mediale gleichzeitige Verarbeiten eines Live-Kulturerebnisses könnte im Kulturbereich noch stärker unterstützt und eingefordert werden, so Martin Zimmer. Für Boris Nikitin reduziert sich dieses Verarbeiten via Facebook, WhatsApp und Twitter jedoch oft auf den menschlichen Herdentrieb und die Sicherheit, dort zu sein, wo auch andere sind.

Prognose: Nur Nischenkultur bleibt überlebensfähig. Der Wunsch nach einer eigenen Nische und einem Austausch mit Gleichgesinnten durch das Bilden von Communitys, wie sie im Internet etabliert sind, kann auch die Kulturszene bereichern. Ökonomisch rechnet sich die Nische jedoch oft nicht, und Boris Nikitin erhebt wiederum den künstlerischen Anspruch, eine ganze Gesellschaft zu erreichen und mehrere Öffentlichkeiten anzusprechen.

3. Arbeitsmodelle und Organisationsstrukturen

Andreas Ryser, Musiker und Labelbesitzer, Andrea Thal, Leiterin des Kunstraums *Les Complices* und Kuratorin und Martin Tröndle, Juniorprofessor für Kunstbetriebslehre und Kunstforschung, widmeten sich den Prognosen zum Untergang des Intendantenmodells und Aufstieg des Amateurs, sprachen über Komplizenschaft und Konkurrenz und darüber, dass Kulturmanager/-innen nicht mehr Produkte, sondern Prozesse managen werden.

Zuerst jedoch durchbrach Martin Tröndle den vorgesehenen Rahmen, indem er ein Plädoyer dafür hielt, sich vorher um zentrale Fragen zu kümmern wie die Definition des Gegenstands der Tagung: Geht es um Kultur oder um Kunst? Wozu soll denn Kunst da sein, außer um die Egos der Kunstschaffenden zu befriedigen? Für welche Gesellschaft soll denn Kunst gemacht werden und auf welche Weise? Ist es gerecht, dass aktuell fast nur die großen Kulturinstitutionen finanziell unterstützt werden und praktisch alle öffentlichen Fördermittel wieder in staatliche Kultur-

institutionen fließen? Die Wichtigkeit dieser Fragen war unbestritten, der Fokus auf dem Podium wurde dennoch darauf gelegt, sich Gedanken zu machen, wie mit zukünftigen Herausforderungen umzugehen sei.

Prognose: Die Zeit des Superintendanten ist abgelaufen/Komplizenschaft und Konkurrenz gehen Hand in Hand. Ob die Zeit der großen Intendanten bald abgelaufen sei, war umstritten. Andrea Thal zeigte auf, dass Strukturen in Kulturbetrieben oft gewachsen sind und somit ein Stadttheater auch eine andere Kultur und ein anderes Publikum hat als eine freie Theatergruppe, was denn auch zu eher hierarchischen oder eben kollektiven Organisationsformen führt. Dass sich neu eine kollektivere Arbeitsform flächendeckend durchsetzen werde, schien eher unsicher, denn zu oft wird gerade für das Marketing eine Identifikationsfigur benötigt. Klar scheint, dass Kulturprojekte aber kaum mehr ohne Netzwerke und wechselnde Kooperationen realisiert werden können. Andreas Ryser, mit seinen Musikprojekten und Vertriebskanälen oft seiner Zeit voraus, sieht durch wechselnde Zusammenarbeit kein Problem hinsichtlich Konkurrenz: solange er etwas Gutes produziere, setze sich das auch durch. Durch die Flut an Kulturproduktionen (im Jahr 2008 z. B. kamen allein in den USA 104.000 neue Musikalben auf den Markt) werde es jedoch immer schwieriger, genügend zu verdienen, um von der Tätigkeit im Kulturbereich leben zu können.

Prognose: Die Amateure erobern die Szene. Viele verdienen bereits heute ihr Geld anderswo und machen ihre Kunstprojekte gewissermaßen als Amateure. Diese Tendenz wird sich wohl verstärken. Dass dies kein neuer Trend sei, wurde von Martin Tröndle aufgezeigt: Schon Richard Wagner habe seine Werke von Amateuren aufführen lassen wollen. Nach Andrea Thals Erfahrung hätten Amateure oft mehr Freiheiten und Möglichkeiten als die schon fast überprofessionalisierten Institutionen, die mehr Energie in Strukturen und Prozesse stecken müssen als in die künstlerischen Inhalte.

Prognose: Der Kulturmanager wird zum Prozessmanager. Und wie verändert sich nun die Rolle der Kulturmanager/-innen, wenn das alte Paradigma der Professionalisierung überholt ist? Sie sollen Teilhabe an Kultur ermöglichen, finden die Podiumsteilnehmenden. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es zentral, weniger auf die Produktion von Kultur als auf deren Wahrnehmung einwirken zu können. Wie Kulturmanagement-

ausbildungen auf diese neuen Aufgaben vorbereiten, wird eine Herausforderung der Zukunft sein.

4. Austausch und Fazit

Die fast 170 Teilnehmenden der Tagung diskutierten in deren Schlussteil die Prognosen und Erkenntnisse aus den Podiumsgesprächen selbst in einem World-Café-Setting, wobei kaum neue Themen dazu kamen. Wo es um Förderung ging, stand fest, dass sich Kultur heute legitimieren muss. Der Kultursektor ist als wichtiger Teil der Wirtschaft anerkannt. Die Förderung hingegen muss nach der Erwartung der Tagungsteilnehmenden zukünftig klarer definieren, was mit welcher Begründung als förderungswürdig erachtet wird, und soll Gewicht auf den Zugang zu Kultur legen. Inhaltlich wollen sich die Kulturakteure nicht dreinreden lassen. Partizipation und das Erlebnis der Teilhabe an Kultur sollen v. a. über neue Kommunikationsformen gestärkt werden. Eine Generationenfrage scheint die Zunahme von Amateuren als Akteure der Kulturszene zu sein: Viele aus der älteren und etablierteren Generation von Kulturschaffenden können sich noch nicht von der Forderung lösen, dass ihre Arbeit im Kulturbereich auch monetär etwas wert sein soll, wohingegen die jüngere Generation Freiheiten erkennt, unabhängiger von Auflagen und Richtlinien agieren zu können.

Und was ist morgen? Ein eindeutiger, neuer Trend ließ sich nicht ablesen, dazu blieben die Diskussionen doch zu stark in der bekannten Gegenwart verhaftet. Kommunikation wird zukünftig einen noch größeren Stellenwert erhalten, sei es in den Budgets der Institutionen, um in der Multioptionsgesellschaft genügend Aufmerksamkeit zu erreichen, mit dem Publikum in einen stärkeren Dialog treten zu können, oder sei es auch in der alltäglichen Arbeit in vernetzten Strukturen. Benno Schubi ger hielt abschließend fest, dass der Blick in die Zukunft aufgezeigt habe, dass es der Kulturszene in der Schweiz noch gut geht, obwohl die Angst vor dem Verlust an Autonomie der Kunst spürbar ist.

Die Tagung sollte dazu anregen, sich den Luxus zu leisten, über das Tagesgeschäft hinaus in die nahe und fernere Zukunft zu blicken. Auch wenn sich herausstellte, dass es anspruchsvoll ist, wirklich über Zukunftsszenarien zu sprechen, so schaffte sie es, auch durch ihren dialogischen Aufbau, anzuregen und für Themen zu sensibilisieren, denn die Zukunft beginnt schon heute.