

Forum 3: „Strategien der Transformation – Neue Wege der Öffnung, Vermittlung und Verortung von Kultur“

Termin:	17. Mai 2019
Themenfeld/Titel:	„Transformationsprozesse in der Praxis“
Ort:	Lokhalle Freiburg
Workshoptitel:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niedrigschwelliger Zugang / Willkommenskultur des Hauses 2. Chancen. Möglichkeiten und Gefahren der Evaluation 3. Vernetzung/Wissenstransfer 4. Transformationsprozesse in Organisationen gestalten 5. Partizipation/Teilhabe/Diversität
Impulsgeber:	<p>Mustafa Akça Komische Oper Berlin, Leiter Projekt „Selam Opera!“ Thema: Partizipation/Teilhabe/Diversität</p> <p>Ursula Bongaerts Kulturstiftung des Bundes, Leiterin Programm-Management/Evaluation Thema: Chancen und Möglichkeiten der Evaluation</p>

Inez Boogaarts

Zukunftsakademie NRW, Geschäftsführerin

Thema: Partizipation/Teilhabe/Diversität

Thomas Burger

Burger Group und Präsident des Wirtschaftsverbandes Industrieller Unternehmen Baden e.V. – Schwarzwald AG

Thema: Transformationsprozesse in Organisationen gestalten

Christine Kopf

Deutsches Filminstitut & Filmmuseum, Leitung Filmbildung und -vermittlung /

Co-Leitung Strategische Entwicklung

Thema: Vernetzung / Wissenstransfer

Petra Olschowski

Staatssekretärin im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg

Thema: Politik/Verwaltung

Peter Spuhler

Badisches Staatstheater Karlsruhe, Generalintendant

Thema: Niedrigschwelliger Zugang und Willkommenskultur des Hauses

Programm, Ablauf:

12.00 Uhr Gedanken Austausch und gemeinsamer Imbiss

13.00 Uhr Grußwort

Petra Olschowski

Staatssekretärin im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg

	<p>13.15 Uhr Einführung in die Veranstaltung</p> <p>Marcus Grube Württembergische Landesbühne Esslingen, Leiter des Forums 3</p> <p>Judith Völkel Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg</p> <p>13.30 Uhr Workshops</p> <p>15.00 Uhr Pause</p> <p>15.30 Uhr Podiumsdiskussion</p>
<p>Ergebnisse der Podiumsdiskussion</p>	<p>Zusammenfassung:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kulturinstitutionen wandeln sich hinsichtlich Publikum, Programm und Personal: Wer ein diverses Publikum gewinnen will, muss darauf nicht nur mit einem anderen Programm, sondern auch mit einer diversen Zusammenstellung des Personals reagieren.• Veränderungsprozesse verlaufen nicht ohne Fehler und Reibungen. Diese gilt es zuzulassen; sie können wichtige Hinweise für die Neuausrichtung geben. Evaluationen können diese Prozesse unterstützen, sofern Motivation und Ziel klar sind.• Kulturpolitik kann Rahmenbedingungen setzen. Die Impulse zur Veränderung und die Motivation dazu müssen aber aus den Institutionen kommen. Die Themen „Transfer“ und „Vernetzung“ sind die zentralen Baustellen bei den Kulturinstitutionen. <p><u>I. Vorstellung der Workshop-Ergebnisse</u></p>

Workshop 1: Niedrigschwelliger Zugang / Willkommenskultur des Hauses

Peter Spuhler fasst die im Workshop diskutierten Themen in der Forderung zusammen, dass Kulturinstitutionen sich ändern und öffnen müssten:

- Hinsichtlich des eigenen Personals (Ist Vielfalt im Personal abgebildet? Braucht neues Publikum diverses Personal?).
- Im Hinblick auf die Architektur: Das Gebäude an sich könne schon eine Einladungsgeste sein. Er regt eine Sammlung von Best-Practice-Beispielen an. Auf dieser Grundlage entscheiden die Kulturinstitutionen selbst, was am besten zur eigenen Einrichtung passt.

Nach Erfahrungen seiner eigenen Arbeit am Staatstheater gefragt, berichtet er, vom Freiburger Theater wesentliche Elemente einer Willkommenskultur gelernt zu haben. Man müsse neu darüber nachdenken, was ein Theater als Kulturinstitution bedeute und wie diese der Gesellschaft zur Verfügung gestellt werden könnte. Dabei stellten sich die Fragen: Traut man sich, Leute einzuladen, mit denen der Umgang nicht unbedingt einfach ist? Wie schafft man es, den Menschen klar zu machen, dass es keine bestimmte Intelligenz und Bildung braucht, um Theater und Staatsopern zu nutzen? Wie kann man Leuten vermitteln, was diese Institutionen tun und wollen?

Ein weiteres Best-Practice-Beispiel könne sein, dass kulturnahe Menschen andere an die Hand nehmen und begeistern. Als Theater habe man den Vorteil, frei zu sein; man könne die Gesellschaft infrage stellen. Der Kulturauftrag erschöpfe sich nicht in Ticketverkäufen, auch wenn man daran von politischer Seite aus gern gemessen werde. Als spannende Fortführung schliesse sich hieran die Frage nach einer angemessenen Messgröße für gesellschaftliche Relevanz an. Weiterhin gelte zu fragen, an welchen Orten sich Gesellschaft überhaupt (noch) treffe: Die Bedeutung von Kulturinstitutionen wachse und werde wachsen. Deshalb sei eine Diskussion um die Eintrittsschwelle spannend.

Workshop 2: Chancen und Möglichkeiten der Evaluation

Ursula Bongaerts berichtet von den gemischten, häufig negativen Erfahrungen vieler Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit dem Thema Evaluation. Oft werde nur quantitativ evaluiert und auf der Grundlage der Ergebnisse finanziell gekürzt. Gute Evaluation dagegen brauche Ressourcen: Geld, Zeit und Fachkompetenz. Weiteres Thema des Workshops war die Frage nach dem Ziel von Evaluation: Will die Institution das oder wird Evaluation von außen vorgegeben? Nur wenn darüber Transparenz herrsche, könne Evaluationen im Kulturbereich funktionieren.

Mit Blick auf ihre Tätigkeit bei der Kulturstiftung des Bundes und die dort herrschende Evaluationskultur der eigenen Programme führt Ursula Bongaerts aus, dass dort nun in längeren Zeiträumen als zuvor evaluiert werde. Im Rahmen des 360°-Programms sei erstmals eine prozessbegleitende Evaluation initiiert worden. Das sei für alle Beteiligten aufwändig und ungewohnt. Man erwarte sich davon aber wichtige Impulse für die künftige Steuerung von Programmen.

Workshop 3: Vernetzung / Wissenstransfer

Christine Kopf berichtet aus dem Workshop, dass zu den Schlüsselbegriffen „Transfer“ und „Vernetzung“ viele verschiedene Definitionen und Zugänge gebe – das wiederum erschwere die Diskussion. Es werde z.B. immer wieder „Vernetzung“ eingefordert, dabei existierten in allen Institutionen schon vielfältige Verbindungen nach innen und außen. Ähnlich unklar werde mit den Begriffen „Wissenstransfer“ und „Erfahrungsaustausch“ umgegangen.

Die Workshop-Runde habe die Idee einer ‚Servicestelle‘ für Transfer im Kulturbereich ins Spiel gebracht – unklar blieb dabei, auf welche Ebene eine solche anzusiedeln sei. Als zentral habe sich her-

ausgestellt, wie wichtig es sei, Übergänge in Institutionen zu organisieren, weil es hier zu großen Verlusten komme. Ob diese Übergaben persönlich oder formalisiert auf einer Plattform hinterlegt geschehen könne, sei zu diskutieren.

Aus ihrer Praxis in der Museumsarbeit berichtet Christine Kopf von Verbindungen auf vielen Ebenen. Sie merkt an, dass es beim Thema Wissenstransfer wichtig sei, in den Prozessen genügend Zeit zu lassen, um sich kennenzulernen und mögliche Konkurrenzen abzubauen. Dann könne man gemeinsam eine Agenda entwickeln und anfangen, Synergien und Potenziale konstruktiv und produktiv zu nutzen.

Workshop 4: Transformationsprozesse in Organisationen gestalten

Thomas Burger berichtet vom Wunsch vieler kultureller Einrichtungen, Input von externer Seite zu bekommen, etwas in Form einer ‚kulturellen Unternehmensberatung‘. Bei aller Notwendigkeit, diese Anliegen auch politisch zu flankieren, sei sein Vorschlag: ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘. Das bedeute: Einrichtungen sollten untereinander Lösungen suchen und Support anbieten. Das sei meist schneller als der Weg über die Politik.

Weiter berichtet er, die Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer wünschten mehr Transparenz über Fördermöglichkeiten. Man müsse schneller an Informationen kommen. Gleichzeitig sei der Wunsch nach mehr Kreativität und Flexibilität hinsichtlich der Verwendung von Fördergeldern laut geworden; das Eingehen von Risiken werde nicht belohnt.

Als Unternehmer hält es Thomas Burger für zentral, dass Kultureinrichtungen auch ihre Mitarbeiter in laufende und anstehende Transformationsprozesse hinreichend einbinden. Wenn man Dinge zu schnell

angehe, scheitere man auch schnell. Dabei sei Selbstkritik wichtig: nur damit könne man besser werden. Daher müssten Institutionen genau wie Betriebe die Belegschaft sowie kritische Kunden ernst nehmen und aus ihren Rückmeldungen lernen.

Workshop 5: Partizipation / Teilhabe / Diversität

Inez Boogaarts berichtet von der zentralen These des Workshops: Es gebe viele Ansätze und Konzepte, Partizipation zu fördern, entscheidend sei aber die Haltung: „Wir müssen an dieses Thema ran!“ Das sei noch nicht überall der Fall.

Man müsse auch den Mut haben, Fehler zu machen – sonst gerate man in zu kleine Projekte oder trete auf der Stelle. Wichtig sei, dass man anfangs, etwas zu tun und auch Fehler mache – das Gegenteil davon sei *worst practice*. Es sei hilfreich, wenn die Politik über Leitlinien und Förderbedingungen die Workshop-Themen entsprechend fördere.

II. Weitere Diskussionsaspekte

Mustafa Akça, der Oper an öffentlichen Orten an Berlin aufführt und andere Institutionen in ihrer Strategie berät, betont, dass jedes Haus seine eigene DNA habe und eigenen Wege gehen dürfe. Das Personal, wenn es nur deutsch sei, mache es schwer, ein breiteres Publikum anzusprechen. Es sei wichtig, sowohl die Bedürfnisse des möglichen Publikums, als auch die vorhandenen Kompetenzen zu beachten. Man könne keine arabische Oper aufführen, ohne einen arabisch sprechenden Menschen im Team zu haben.

Zu den ersten Schritten einer diversitätsorientierten Arbeit gehöre die Bereitschaft, immer wieder neu anzusetzen und Vorhandenes infrage zu stellen. Außerdem brauche es den Mut, Fehler zu machen. Man dürfe nicht nur sagen, man sei eine lernende Institution, man müsse das auch umsetzen. Teilhabe

tue eben auch weh. Es brauche den Mut zur Störung. Der schlage sich auch im Personal einer Institution nieder und in dessen Zusammensetzung. Am Beispiel seines eigenen Hauses sehe er, dass so etwas möglich sei. Dort personifiziere allerdings die Leitung dieses Thema in herausgehobener Weise. Petra Olschowski greift diesen Aspekt auf und betont, dass aus politischer Perspektive dazu gehöre, bestehende (Förder-)Programme umzuwandeln. Bund, Länder und Kommunen könnten nicht endlos Personal aufstocken.

Ideen für neue Projekte entwickle Mustafa Akça meistens am Schreibtisch, wie er berichtete. Diese Konzepte verwerfe er aber meistens schnell wieder, wenn er sich auf der Straße nach Themen umhöre. Ein Beispiel auf Diversität zu reagieren bzw. diese zu ermöglichen, sei die Idee, im Theater und in der Oper türkische Untertitel zu projektieren – da gehe es um emotionale Ansprache. Das koste dann aber auch Mühe bis hinein in scheinbare Nebensächlichkeiten, etwa korrekte Sonderzeichen. Ein anderes Thema, das die Herausforderung Diversität illustriere, sei das Bemühen, für den Kinderchor der Oper auch Mitwirkende aus Familien zu gewinnen, die traditionell nicht ins Theater gehen. Das habe manche Eltern verstört und viele begeistert. Gleichzeitig werde deutlich, dass es sich bei Diversität um Aufgaben handle, bei denen man nicht nachlassen dürfe.

Zur Frage, ob Kulturpolitik einen Beitrag zur Änderung der Institution leisten könne, betont Petra Olschowski, dass die Politik natürlich Rahmenbedingungen setze. Es gehe aber vor allem darum, wie die einzelne Institution sich auf den Weg mache und profilieren. Interessanterweise würden im Rahmen des Dialogprozesses die Themen „Vernetzung“ und „Transfer“ als wichtigste Themen angesprochen. Das gehe nicht vom Ministerium aus, sondern scheine für die Institutionen zentral zu sein. Die Themen „Wir brauchen Zeit“ und „Wir müssen loslegen“ gehören aus ihrer Sicht zusammen. Der Impuls dazu müsse von der Einrichtung selbst kommen. Es gebe nicht eine Lösung für alle. Deshalb sei es so wich-

tig, dass Einrichtungen ihre Ziele definierten. Dabei gehe es eben nicht nur um Auslastungszahlen, vielmehr um eine Reflexion darüber. Eine Institution müsse etwa den Rückgang von Besucherzahlen zum Anlass nehmen, sich intern und auch mit den politisch Verantwortlichen auszutauschen.

Die Politik könne dazu beitragen, solche Fragestellungen durch einen Prozess wie den Kulturdialog anzustoßen. Am Ende sollen Handlungsempfehlungen für Politik und Institutionen stehen. Man habe in den vergangenen Jahren schon bei den Museen gesehen, dass so etwas fruchtbar werden könne: Es habe ein Programm mit Förderungen, Coachings und Workshops gegeben. Kulturpolitik könne Prozesse und Förderinstrumente voranbringen. Das habe dann auch Konsequenzen für das eigene Ministerium, um Effizienz und Passgenauigkeiten zu erhöhen. Man werde fragen müssen, wie und wo es Verschiebungen geben wird.