

Klaus Siebenhaar

Auftrag Publikum.

**Der Hochkulturbetrieb zwischen
Audience Development und Ereignisästhetik**

**B|S
&**

SIEBENHAAR VERLAG

Für DBS

1. Auflage 2015

© B&S SIEBENHAAR VERLAG, Berlin / Kassel
Alle Rechte vorbehalten

Satz: Bild1Druck, Berlin
Umschlaggestaltung der Reihe: VISULABOR® Berlin / Leipzig
Umschlagmotiv: Archiv B&S Siebenhaar
Druck und Bindung: Digital-Druck-Zentrum GmbH, Berlin

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Printed in Germany

ISBN 978-3-943132-19-9

www.siebenhaar-verlag.de

INHALT

- 7 **Vorwort**
- 11 **Transformation leben.**
Zum notwendigen Zusammenhang von Kontinuitäts- und Innovationskultur
- 26 **Die kuratierte Kultur.**
Szenarien einer ereignisästhetischen Stadtkultur
- 39 **Neues aus der Alten Welt.**
Strategische und konzeptionelle Publikumsentwicklung im Hochkulturbereich heute
- 70 **Der mündige Besucher.**
Aspekte kultureller Kommunikation im Kunstbetrieb
- 99 **„Conduct Us!“**
Der klassische Musikbetrieb zwischen Organisationswandel, Ereignisästhetik und Audience Development
- 114 **Auftrag Publikum und „die Alternative, die Kunst immer darstellt“.**
Perspektiven der Hochkultur in einem veränderten Umfeld
- 120 Anmerkungen, Bildnachweise

Vorwort

Es ist Bewegung im Betrieb. Mit den gesellschaftlichen, (medien-) technologischen und kulturellen Herausforderungen nehmen die allgemeine Verunsicherung, aber auch die Bereitschaft zum Umdenken zu. Die Bastionen der Hochkultur, für die noch immer etwa 90 Prozent der staatlichen Subventionen reserviert sind, haben sich längst dem ökonomischen Druck gestellt, auf der kulturpolitischen Agenda stehen mittlerweile aber auch Fragen des organisatorischen Wandels, also der Produktionsformen, der Programmgestaltung und Publikumsentwicklung ganz oben. Ob als Stadttheaterdebatte, Kreativitätsdiskurs, Dauerdiskussion um Migrant*innen als kulturelle Akteure und Publika oder partizipatorische Modelle und Ästhetiken im Kontext von „Kuration“ und Stadtentwicklung – der Selbstbehauptungsdruck auf öffentliche Theater, Museen, Konzerthäuser wächst und lässt die letzten Komfortzonen genügsamer Eigenlegitimation schrumpfen.

Der Hochkulturbetrieb befindet sich also mitten im Zentrum tiefgreifender sozialer, medientechnologischer, politischer und eben auch ästhetischer Transformationsprozesse, die nicht nur zum Handeln zwingen, sondern nach einer institutionellen Haltung zwischen künstlerischer Deutungshoheit und gesellschaftlicher Beweisspflicht verlangen. Das dazugehörige globale künstlerisch-kulturelle Diskurspotential speist sich aus unterschiedlichen Quellen: Ereignisästhetik, Kreativitätsimperativ, Digitalisierung, vielfältigen Reideologisierungsprozessen zwischen Gender und Postkolonialismus, sozialen Anforderungen nach Inklusion, migrantischen Publika sowie subtilen Marktmechanismen des ästhetischen oder – nach Bill Gates – smarten Kapitalismus. Es ist ein zunehmend härter werdender Kampf um Aufmerksamkeit, Ressourcenverteilung und wie auch immer zu definierender gesellschaftlicher Wertschöpfung („Public Value“).

Thomas Oberenders Differenzierung zwischen einer beharrenden „Kultur der Interpretation“, die von den großen, traditionellen Kulturinstitutionen verkörpert wird, und einer „Kultur der Kreation“¹, die als globale, transdisziplinäre Projekt- und Festivalkultur, als nomadisierende, flexible Ensembles ohne großen Apparat und mit internationaler Strahlkraft die „innovativen“ ästhetischen Reizpunkte setzt, markiert nicht nur die neue künstlerische Kampfzone, sondern zielt natürlich auf die Umverteilung öffentlicher Ressourcen. Die Schlacht um die Berliner Volksbühne mit der Inauguration des Tate-Modern-Chefkurators Chris Dercon als Castorf-Nachfolger stellt eine Art Prolog zum sich anbahnenden kulturpolitischen Paradigmenwechsel dar: institutionskritische Haltung, flexible Strukturen, ubiquitäre künstlerische Produktion, neue Publika in interkulturellen und transdisziplinären Zusammenhängen, zunehmende Projektkultur mit ereignisästhetischem, das heißt performativem, partizipatorischem, „kreativem“ Charakter. Das „Regime des Neuen“ (Andreas Reckwitz) mit seinen dauerinnovativen Ansprüchen – „cool“, „contemporary“, „contentdriven“, „social“ – beginnt das offizielle kulturpolitische Denken und Handeln zu durchdringen. Wohin geht die Reise – kulturpolitisch, systemisch, organisatorisch, ästhetisch?

„Culture. Shift“ überschreibt das europäische Kooperations- und Forschungsprojekt „Theatron“ sein „Toolkit for Strategic Audience Development“² und gibt nicht nur für die darstellenden Künste die Richtung vor: Bewegung, Wandel, Transformation in den komplexen kulturellen System-Umweltbeziehungen. Schlagworte wie „Creativity, Community, Audiences, People, Media, Place“ künden vom neuen Denken in Bezug auf künstlerische Produktionsformen, Publikumsorientierung, kulturelle Kommunikation in einem ganzheitlichen und das heißt sozialen, raumbezogenen, wirklichkeitsfokussierten Verständnis. Alte Gegensätze scheinen angesichts der gesellschaftlichen und technologischen Herausforderungen und Realitäten an Relevanz verloren zu haben, die Weichenstellungen weisen in Richtung Angebotspolitik, kooperative und korporative Modelle, digitale Optionen der Ansprache, interdisziplinäre Praxen des Kuratorischen usw...

Der vorliegende Band konzentriert sich auf die Situation und Perspektiven des kulturpolitisch und zuwendungspraktisch immer noch dominierenden Hochkulturbetriebs inmitten des skizzierten sozialen, kulturpolitischen und ästhetischen Spannungsfelds. Neben den sich wandelnden, neuorientierenden Publika mit ihrem Nutzungsverhalten und ihren Entwicklungsmöglichkeiten werden auch die ästhetischen Transformationsprozesse insbesondere der popularkulturellen und digitalen Moderne seit den sechziger Jahren eine gewichtige Rolle spielen, um die wechselseitige Bedingtheit von ästhetischer Produktion und kultureller Kommunikation in ihrer Störanfälligkeit, ihren Bedürfnisstrukturen und Steuerungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Die übergeordnete Frage- und Problemstellung geht aber noch einen Schritt weiter: Welche Funktion und vor allem welche materielle wie ideelle Wertschätzung wird in Zukunft den Institutionen des kulturellen Gedächtnisses von seinen Nutzern unter welchen Bedingungen zuerkannt und entgegengebracht? Und welche Konzepte und Strategien entwickeln Institutionen und Akteure der Hochkultur selbst, um das delicate Gleichgewicht von Kontinuität und Innovation innerhalb transformativer Prozesse zu wahren und zugleich im Dauerkampf um Aufmerksamkeit und Akzeptanz zu bestehen? Antworten auf diese Fragen sollen sowohl Überblicksdarstellungen als auch spartenspezifische Einzeluntersuchungen geben, die die veränderten Rahmenbedingungen, aber auch an konkreten Beispielen Erfolgsfaktoren und Chancen in der Erfüllung des „Auftrags Publikum“ aufzeigen. Denn das ist klar: Ohne Bindung, Loyalität und Emergenz der Publika wird die vorhandene, hochkulturell dominierte Infrastruktur in der bisherigen Dimension und Qualität nicht überleben.

Der Hochkulturbetrieb steht für „Bildung aus der Vergangenheit“³. Entgegen aller theoretisch oder ideologisch motivierter Substitutionsversuche haben sich Semantik und Schemata des Hochkulturverständnisses als erstaunlich wandlungsresistent erwiesen: Weder avantgardistische Anti-Kunst-Bewegungen noch postmoderne Pluralisierungsstrategien konnten die Absortionskraft der Hochkultur

und ihrer künstlerischen Institutionen dauerhaft schwächen. Die unaufhaltsam wachsende Zahl der Akteure, die sich abschwächenden Zugangsbarrieren und eine sich diversifizierende künstlerisch-kulturelle Deutungshoheit und Angebotspalette stellen insbesondere die traditionellen Institutionen der Hochkultur vor neue Herausforderungen. Deshalb sollen die Aspekte und Fragen der Publikumsentwicklung nicht nur vor dem Hintergrund sozialer und medialer Transformationen diskutiert werden, der spätestens in den sechziger Jahren sich vollziehende ästhetische Paradigmenwechsel hin zur Ereignishaftigkeit künstlerischer Prozesse und kultureller Veranstaltungen verdient besondere Aufmerksamkeit.

Neben eigenen Forschungsergebnissen im Bereich Audience Development liegen Erfahrungs- und Handlungswissen in institutionellen Zusammenhängen diesem Buch zugrunde, das sich wissenschaftlich-intellektuell den Arbeiten von Pierre Bourdieu, Odo Marquard, Hermann Lübke, Gerhard Schulze und Andreas Reckwitz verbunden weiß. Kulturpolitisch wird für eine produktive Entspannungspolitik zwischen Hochkulturbetrieb, Projektkultur und neuen Medienkulturen plädiert. Nur in der Balance von Kontinuitäts- und Innovationskultur bleibt eine Zukunft jenseits von Algorithmus und Fundamentalismus gestaltbar.

Transformation leben.

Zum notwendigen Zusammenhang von Kontinuitäts- und Innovationskultur

Je schneller die Welt sich verändert, um so fremder wird sie. Jeder Wandel bedeutet Gewinn und Verlust für die betroffenen Individuen, Organisationen und gesellschaftlichen Milieus. Solche zyklischen Wandlungsdynamiken verbinden wir – positiv – mit dem Begriff der Innovation. Innovationen heute sind zunächst einmal technologischer Natur. Auf jede technisch-mediale Innovation erfolgt die Anpassung der sozialen und kulturellen Praxen. Diese Anpassungsprozesse erfahren Milieus wie Einzelne als „cultural lag“. Das bedeutet: Menschen empfinden diese Innovationen zunächst als Innovationsüberlastung. Das Neue wird als Fremdes, Unvertrautes wahrgenommen und ist sehr oft mit subjektiven Verlustvorstellungen verbunden.

Dies war in allen großen neuzeitlichen Übergangs- und Veränderungsperioden seit der Renaissance so, in Schwellenzeiten stellt sich die Frage nach Kontinuität oder Bruch, die Konstellation von Alt und Neu, Tradition und Konstellationen sowohl geistig-intellektuell als auch institutionell und lebensweltlich stets dramatisch. Gern bemüht man heute im Vergleich die Reaktionsmuster und Anpassungsprozesse im Kontext der Industriellen Revolution, um die aktuellen Dauerdiskussionen um die digitale Transformation und ihre Folgen angemessen, das heißt in vertraute Muster einordnen und bewerten zu können. Diese Art Retrospektive greift aber für eine grundlegende Erklärung nicht tief genug. Denn jenseits aller naturwissenschaftlich-technologischen Fortschritte und sozialen wie ökonomischen Bewegungen beginnt die Moderne mit einer folgenreichen Differenzierung, die ein neues historisches Bewusstsein evoziert und von nun an aus der Welt nicht mehr wegzudenken ist: die Unterscheidung und Konfrontation von Alt und Neu. Als um 1700 französische Dichter und Philosophen in ihrer „Querelles des

Es liegt an der Phantasie, der List der Vernunft und dem Engagement der öffentlichen wie privat-gemeinnützigen Kunstinstitute, die Grenze zur ästhetischen Erfahrung im macht- und marktgeschützten Innenraum neu und selbstbewusst zu markieren. Das gelingt immer dann, wenn um den nicht verhandelbaren autonomen Kern der Kunst die Beziehungen zur Umwelt keine Grenzen kennen. Die Spielräume künstlerischer Produktion und Rezeption kennen viele andere Möglichkeitsräume, mit denen sie korrespondieren oder kooperieren, zu denen sie aber stets die Alternative darstellen müssen, weil das Publikum es will und braucht.

In fünf Thesen lässt sich die Zukunft des Hochkulturbetriebs darstellen:

1. Leben in Paradoxien: Präsenz in liquiden und vernetzten Räumen (Outreach-Strategien, Entwicklung urbaner Räume) bei gleichzeitigem Beharren auf dem Kunstanspruch (Präferenz des Ästhetischen gegenüber dem Sozialen).
2. Diversität in den Angebotsstrategien: Repertoire/Sammlung als werthaltige, substanzbildende Basis der Programmpolitik – ergänzt durch Blockbuster und gezielte Nischenangebote.
3. Punktuelle Erprobung und Implementierung neuer Präsentationsformate für Konzerte, Ausstellungen, performative Künste innerhalb und außerhalb der Institution.
4. Emergenz der Öffentlichkeiten – digiloge Kommunikationspolitik mit unterschiedlichen Codes: traditionelle Grundaussstattung im Printbereich (Jahreshefte, Flyer, Broschüren) und gleichzeitig in Wort und Bild zielgruppengerichtete Digitalstrategien (zuerst Peer-to-Peer).
5. Organisationsentwicklung: Integration flexibler Projektorganisation in die traditionelle Aufbau- und Ablauforganisation mit internen Teams, aber auch mit externen Partnern.

Nur wer diese fünf Punkte als ganzheitlich und gleichzeitig zu bearbeitende Aufgabenfelder begreift, darf sich seiner Zukunft gewiss sein.

Anmerkungen

Vorwort

- 1 Vgl. „Die alten Schemata greifen nicht mehr.“ Thomas Oberender im Gespräch mit Ijoma Mangold, in: *Zeit-online*, 28.11.2013.
- 2 Benita Lipps (Hrsg.): *Culture. Shift. Creative Leadership for Audience-Centric Performing Arts Organisations*, o.O., 2015.
- 3 Manfred Fihmann: *Bildung. Europas kulturelle Identität*, Stuttgart 2002, S. 6.

Transformation leben.

Zum notwendigen Zusammenhang von Kontinuitäts- und Innovationskultur

- 1 Vgl. Reinhart Koselleck: *Vergangene Zukunft. Zur Semantik geschichtlicher Zeiten*, Frankfurt/M. 1989, S. 349–375. Zu den folgenden Überlegungen vgl. Ode Marquard: *Skepsis in der Moderne*. Philosophische Studien, Stuttgart 2007, S. 83–92.
- 2 Hermann Lübbe: *Im Zug der Zeit. Verkürzter Aufenthalt in der Gegenwart*, Heidelberg/New York 1992.
- 3 Hartmut Rosa: *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung*, Frankfurt/M. 2012, S. 460; vgl. ders.: *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*, Frankfurt/M. 2005 sowie ders.: *Beschleunigung und Entfremdung – Entwurf einer kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit*, Frankfurt/M. 2013.
- 4 Ebd., S. 461.
- 5 Vgl. Clayton M. Christensen: *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston 1997, sowie ders. und Joseph L. Bower: *Disruptive Technologies. Catching the Wave*, in: *Harvard Business Review*, Bd. 69 (1995), S. 19–45.
- 6 Jill Lepore: *The Disruption Machine. What the gospel of innovation gets wrong*, in: *The New Yorker*, 23.6.2014, www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine, zuletzt aufgerufen am 17.12.2015.
- 7 Vgl. Walter Benjamin, *Passagen-Werk*, hrsg. von Rolf Tiedemann, 2. Band, Frankfurt/M. 1982, S. 675.
- 8 Karl Steinbuch: *Programm 2000*, Heidelberg/New York 1969; vgl. ders.: *Automat und Mensch. Auf dem Weg zu einer kybernetischen Anthropologie* (4., überarb. Aufl.), Heidelberg/New York 1971 sowie ders.: *Mensch Technik Zukunft. Probleme von Morgen*, Heidelberg/New York 1971.
- 9 Vgl. hierzu Wolf Lepenies: *Auguste Comte. Die Macht der Zeichen*, München 2010.
- 10 Andrew Ormston: *Audience – People – Place*, in: Benita Lipps (Hrsg.): *Culture. Shift. Creative Leadership for Audience-Centric Performing Arts Organisations*, o.O., 2015, S. 56.