

Vier Thesen zu Kulturvermittlung und Digitalität

Christian Holst, Inputreferat am Kulturforum Aarau, 11. Januar 2020

Kultur der Digitalität

Im März 2018 ereignete sich ein Überfall auf das Museum of Modern Art in New York, das MoMA. Keinen Überfall wie kürzlich in Dresden im Grünen Gewölbe, wo Kunstschätze von hohem Wert gestohlen wurden, sondern einen digitalen Überfall. Einen Überfall, bei dem es keinen Schaden gab: Der Jackson Pollock-Room des MoMA war von einem Künstlerkollektiv kurzerhand zu einem Ausstellungsraum für deren eigene Kunstwerke umfunktioniert worden. Und bevor irgendjemand vom MoMA überhaupt verstanden hatte, was passiert war, waren die "Täter" schon wieder über alle Berge.

Was war passiert? [Die "Täter" hatten mit Hilfe einer Augmented Reality App Pollocks Bilder mit digitalen Kunstwerken überlagert](#). Das heißt, Besucher vor Ort konnten die App entweder auf ihr Smartphone laden oder ein Gerät ausleihen. Wenn sie dann bei aktivierter App das Smartphone auf ein Pollock-Werk richteten, erschien auf dem Screen des Smartphones ein digitales Kunstwerk. Auf diese Weise organisierte sich das Kollektiv eine eigene Ausstellung im MoMA, aber ohne dass das MoMA vorher gewusst geschweige denn erlaubt hätte.

Solche Aktionen können immer öfter im klassischen Kultursektor beobachtet werden: Im Sommer 2015 etwa, zwei Tage vor der Eröffnung der Bayreuther Festspiele wurde der Twitter-Account [@BayreuthFest](#) eröffnet. Sechs Wochen lang wurde dort über die Festspiele berichtet, auf Berichterstattung in den Medien hingewiesen, Hashtag-Aktionen wie [#WhyILoveWagner](#) angestoßen. Der Account erreichte in kurzer Zeit 1.500 Follower und wurde von zahlreichen Opernhäusern, Sängern und Medien erwähnt. Erst am Ende des Festivals [stellte sich heraus](#), dass es sich bei dem Account um einen Fake-Account handelte, den eine Musikstudentin aus München betrieben hatte (vgl. [dpa 2015](#)). Obwohl der Account kein schlechtes Licht auf die Festspiele geworfen hat, haben die Festspiele zunächst überlegt, die Sache rechtlich verfolgen zu lassen, sich am Ende aber dagegen entschieden.

Und noch ein drittes Beispiel: Von berühmten Musikern werden gern sogenannte Shreds auf Youtube veröffentlicht. Das sind Videos, die diese Musiker bei einem Auftritt zeigen und bei denen aber eine neue Tonspur hinzugefügt wurde. Das heißt man sieht dort Eddie van Halen oder YoYo Ma und es hört sich an, als würden die das erste Mal in ihrem Leben ein Instrument in der Hand halten. Das mag zunächst etwas respektlos wirken, aber eigentlich ist es eher eine spezielle Form der Hommage. Solch einen Shred gab es auch von Daniel Hope, dem künstlerischem Leiter des Zürcher Kammerorchesters und international tätigem Geiger. Der fand das allerdings nicht lustig und hat über seine Anwälte erwirken lassen, dass dieses Video sofort gelöscht wurde und der Verfasser dieses Shreds - ein Berliner Musikdramaturg - keine Aufträge mehr beim Berliner Konzerthaus erhält, wo er lange als freier Mitarbeiter gearbeitet hatte. Der Fall erreichte einige Medienaufmerksamkeit, sogar die [New York Times berichtete darüber](#).

Da passiert also gerade etwas, was den traditionellen Institutionen Verständnisprobleme bereitet, was gar nicht erst auf ihren Radar kommt, was in ihrer gewohnten Logik nicht vorgesehen ist und wo die Institutionen nicht wissen, wie sie reagieren sollen. Das MoMA hat gar nicht reagiert - frei nach dem Motto: Was interessiert es die Eiche, wenn sich die Sau dran reibt? Die Bayreuther Festspiele haben rechtliche Schritte erwogen, es am Ende bei einer Klarstellung belassen und einen eigenen Twitter-Account aufgemacht. Und Daniel Hope hat mit maximaler Humorlosigkeit reagiert und im Gegenschlag die berufliche Existenzgrundlage des Verfassers des Videos angegriffen. Am Ende gab es zwar eine Versöhnung der beiden, die Eskalation durch Hope hat aber kaum sympathisch gewirkt, auch wenn er das Recht auf seiner Seite hatte.

Es ist auch die Frage, was solche Reaktionen bringen. Denn das ist diesen Beispielen gemeinsam: Sie weisen darauf hin, dass die Deutungshoheit über das kulturelle Erbe nicht mehr allein bei den Kulturinstitutionen liegt. Immer mehr Menschen werden zu kulturellen Akteuren und bringen sich in die Auseinandersetzung mit kulturellen Themen ein, beteiligen sich an der

Kulturproduktion und der Kulturkommunikation und beeinflussen und definieren damit auch unsere Vorstellungen davon, was und wie Kultur ist. Diese Auseinandersetzung zu führen ist nicht mehr allein den etablierten Kultureinrichtungen vorbehalten, sie ist in gewisser Weise vergesellschaftet oder demokratisiert worden.

Felix Stalder, Professor in Zürich an der ZHdK, bezeichnet das in seinem gleichnamigen Buch als Ausdruck der "Kultur der Digitalität". In seinen Worten heißt das dann so: "Die Anzahl konkurrierender kultureller Projekte, Werke, Referenzpunkte und -systeme steigt rasant an, was wiederum eine sich zuspitzende Krise der etablierten Formen und Institutionen der Kultur ausgelöst hat, die nicht darauf ausgerichtet sind, mit dieser Flut an Bedeutungsansprüchen umzugehen." (Stalder 2017:11)

Stalder betont, dass diese Entwicklung keine Folge der Digitalisierung ist, also des Umstands, dass immer mehr Vorgänge mit Hilfe digitaler Technologie bearbeitet werden, sondern eigentlich deren Voraussetzung. Die gesellschaftlichen Veränderungen des 20. Jahrhunderts erzeugen überhaupt erst den Bedarf nach digitaler Technologie. Deswegen spricht Stalder auch nicht von Digitalisierung, sondern von Digitalität.

Denn dieser Begriff ist nicht auf digitale Technologie begrenzt, sondern meint - Zitat: "neue Möglichkeiten der Konstitution und der Verknüpfung der unterschiedlichsten menschlichen und nichtmenschlichen Akteure." (Stalder 2017:18) Der Begriff Digitalität ist damit weit größer als der der Digitalisierung. Das heißt, wenn wir über Digitalität sprechen, dann geht es nicht nur um digitale Medien und Technologien, sondern eine neue Kultur der Auseinandersetzung mit Menschen und Themen, oft aber nicht zwingenderweise mit Hilfe von digitalen Technologien.

Es würde hier den Rahmen sprengen, den gesellschaftlichen Wandel zu beschreiben, der der Kultur der Digitalität zugrunde liegt. Ein Zitat des Soziologen Richard Münch kann jedoch zeigen, was er in Bezug auf den Kulturbereich bedeuten

kann. Das Zitat stammt von Anfang der 1990er Jahre - also lange bevor die digitale Transformation zu einem Massenphänomen wurde - aber es beschreibt recht gut, was man als Ausdruck der Kultur der Digitalität im Kultursektor bezeichnen kann:

“Die Kultur verliert in der Tat ihren sakralen Charakter, und sie wird der festen Verwaltung durch ihre traditionellen Oberpriester entrissen. Sie kommt in die Hände immer breiterer Schichten der Bevölkerung, sie wird profanisiert und zu einem alltäglichen Konsumgegenstand gemacht. Das ist eine Seite. Auf der anderen Seite wachsen ihr aber auch Chancen zu, die ganze Gesellschaft zu durchdringen. Je mehr kulturelle Angebote auf den Markt drängen, umso mehr wird durch die Belebung des Kulturmarktes das Interesse an Kultur überhaupt geweckt.” (Münch 1991:153)

Das ist das Phänomen, das in den Eingangsbeispielen deutlich wurde, theoretisch formuliert. Die Eingangsbeispiele haben alle digitale Werkzeuge dazu benutzt, aber der Anspruch, Kultur von ihrem Sockel zu holen, sie nicht den “Oberpriestern” wie dem MoMA, den Bayreuther Festspielen oder Klassikstars zu überlassen, der konnte auch schon vor der Allverfügbarkeit der digitalen Werkzeuge diagnostiziert werden.

Digitale Technologie als Katalysator für Ausdrucksformen der “Kultur der Digitalität”

Aber was ist dann der Beitrag und die Bedeutung der Digitalisierung in diesem Zusammenhang? Digitalisierung wirkt wie ein Katalysator für diese Entwicklung: Sie gibt jedem die Werkzeuge an die Hand, zu diesen Aushandlungsprozessen beizutragen und wahrgenommen zu werden. Clay Shirky sagte dazu “Everyone is a media outlet” (Shirky 2008:55) – jeder ist ein Medienherausgeber. Und er führt das darauf zurück, dass digitale Technologien die Kosten für viele vormals teure Vorgänge hat kollabieren lassen.

Auf der technischen Ebene bedeutet Digitalisierung ja vereinfacht gesagt, dass alle Prozesse auf Nullen und Einsen heruntergebrochen werden. Egal ob Virtual Reality, Video-Streaming oder Facebook-Werbung: Am Ende ist es immer die Frage Null

oder Eins oder anders gesagt, fließt gerade kein Strom oder fließt Strom? Das ist eigentlich durchaus paradox, dass so ein simpler Vorgang, so simple Entscheidungen am Ende die Grundlage für so komplexe Dinge wie virtuelle Welten oder KI-Anwendungen sein können. Aber dadurch, dass alle Vorgänge so radikal vereinfacht werden, dadurch, dass es so ein einfaches Grundprinzip gibt, können ganz viele Vorgänge viel billiger und dadurch auch in einem bisher ungekannten Ausmaß ausgeführt werden. Was früher aufwändig und teuer war, wofür man über Ressourcen verfügen musste, ist heute für viele Menschen zugänglich. Und genau das bildet dann die technische Voraussetzung für solche Phänomene wie "Everyone is a media outlet". Die Eingangsbeispiele sind allesamt Illustrationen zu diesem Satz. Es wäre in den 1980er Jahren zum Beispiel wesentlich aufwändiger und teurer gewesen, die Unternehmenskommunikation der Bayreuther Festspiele zu kapern, so wie die Musikstudentin das gemacht hat.

Wir haben hier jetzt also auf der einen Seite den gesellschaftlichen Wandel, den Wunsch von Menschen mitzureden, wahrgenommen zu werden, sich auszudrücken und einzubringen und auf der anderen Seite den technologischen Wandel der Digitalisierung, der diesem Bedürfnis der Menschen entgegenkommt, der es vereinfacht, diesen Wandel auszuleben. Zusammen ergibt sich daraus eine neue Ausgangslage, eben eine "Kultur der Digitalität".

Inside-Out-Orientierung

Für Kultureinrichtungen stellt diese neue Ausgangslage eine besondere Herausforderung dar, weil sie so schlecht mit ihrer Denk- und Arbeitslogik zusammenpasst. Viel zu oft agieren Kultureinrichtungen - zumindest die öffentlich finanzierten - noch mit dem Habitus der Oberpriester, von dem bei Münch die Rede war.

Etwas weniger polemisch kann man von einer stark angebotsorientierten Denkweise sprechen, die in den öffentlich finanzierten Kultureinrichtungen und auch in der Kulturmanagementlehre immer noch vorherrschen. Angebotsorientierte Denkweise meint: Das kulturelle Angebot ist nicht verhandelbar. Es hat seinen Wert völlig

unabhängig von einer vorhandenen oder auch nicht vorhandenen Nachfrage und wird deswegen finanziert. Diesen Wert bewahren die großen Einrichtungen und vermitteln ihn der Öffentlichkeit. Im Mittelpunkt steht immer das vorhandene künstlerische Werk, das nicht durch Anpassung an den Publikumsgeschmack oder sonstige Bedürfnisse des Publikums korrumpiert werden darf.

Die Aufgabe der Kulturanbieter ist es, „den Markt nach Möglichkeiten ab[zutasten], dieses [das Kunstwerk] kulturell und gegebenenfalls auch kommerziell erfolgreich in die Öffentlichkeit zu bringen. Das dominierende Maß ist hier die Kunst, und ihre Publikation schließt für die Öffentlichkeit Zumutungen, Irritationen, Unverständnis und Provokationen nicht nur nicht aus, sondern intendiert sie nicht selten.“ (Bendixen 2011:199) So heißt es in einem Lehrbuchklassiker des Kulturmanagements von Peter Bendixen als Beispiel für diese Denkhaltung.

In einer „Kultur der Digitalität“ ist diese Haltung aber zu einseitig. Diese Inside-Out-Perspektive konsequent beizubehalten wird immer schwieriger, weil Menschen kulturelle Angelegenheiten nicht mehr nur den Experten überlassen wollen und den Anspruch und die Mittel haben, sich sich als kulturelle Akteure einzubringen. Das entzieht sich der Kontrolle der Kultureinrichtungen und eine reine Inside-Out-Perspektive führt nur zu einem größer werdenden blinden Fleck im Gesichtsfeld der Kultureinrichtungen. Siehe die Beispiele vom Anfang.

In der Kultur der Digitalität stellt sich also nicht nur die Frage nach mehr oder weniger sinnvoller Technologie und dem richtigen Umgang damit. Es geht vielmehr ans Grundsätzliche. Hier steht das Selbstverständnis, das Rollenverständnis der Kultureinrichtungen in Frage (vgl. Sievers 2011:18). Was ist die Aufgabe von Kultureinrichtungen in einer digitalen Gesellschaft? Was sollen und was können sie bewirken?

Durch die öffentliche Finanzierung waren Kultureinrichtungen es bislang gewohnt, dass sie einigermaßen gut gegen Dynamiken von außen abgesichert waren. Die digitale Transformation ist jedoch eine externe Entwicklung, vor deren Wirkungen

Kultureinrichtungen sich nicht schützen oder abschirmen können. Die Irritationen, Zumutungen und Provokationen, die Kultureinrichtungen laut Bendixen eigentlich in der Öffentlichkeit auslösen soll, denen werden die Einrichtungen jetzt auch selbst ausgesetzt. Es reicht nicht mehr aus, die Öffentlichkeit nach Möglichkeiten abzutasten, wie man das, was man hinter verschlossenen Türen entwickelt hat – möglichst frei von Störungen und Irritationen durch außen – kulturell und kommerziell erfolgreich an die Öffentlichkeit bringen kann. Die fest verinnerlichte angebotsorientierte Denkweise stößt hier an ihre Grenzen. Diese Entwicklung, die durch die Digitalisierung so befeuert wird, zwingt die Kultureinrichtungen daher, ihr Verhältnis zur Öffentlichkeit und ihre Bedeutung für die Öffentlichkeit zu überdenken und neu zu definieren.

Aber was heißt das für die Kultureinrichtungen? Was können sie tun, um ihre Rolle für und in der Gesellschaft neu zu definieren? Es liegt auf der Hand, dass das insbesondere auch eine Frage von Vermittlung und Kommunikation ist, da diese Bereiche die Schnittstelle zwischen Einrichtung und Öffentlichkeit oder Publikum bilden.

Ich möchte gern vier Thesen zur Diskussion stellen, was sich bei Kulturanbietern ändern sollte, damit die Kultureinrichtungen in einer digitalen Gesellschaft relevant bleiben können. Die Thesen erheben natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit, auch keinen Anspruch auf allgemeine Gültigkeit. Das kann auch von Einrichtung zu Einrichtung sehr unterschiedlich sein.

These 1: Kultureinrichtungen reden zu viel über sich und zu wenig mit ihrem Publikum

Die angebotsorientierte Denkweise in den Kultureinrichtungen schlägt sich natürlich nicht nur in der Programmierung, sondern auch in der Kommunikation und der Vermittlung nieder. Die ist in klassischen, öffentlich finanzierten Einrichtungen ganz

überwiegend auf das Fachlich-Inhaltliche bezogen, es wird angebots- nicht erlebnisorientiert kommuniziert.

Die Kommunikation und das Marketing von Kultureinrichtungen ist oftmals sehr selbstbezogen: Sie setzt häufig schon sehr viel Wissen voraus und kann dadurch vor allem Menschen überzeugen, die ohnehin schon überzeugt sind. Bemühungen einem breiteren Publikum zu zeigen, warum sich ein Besuch der Einrichtung für es lohnen würde, was sie erleben werden, sind nur selten anzutreffen.

Ähnlich verhält es sich bei dem Thema Besucherforschung und Nichtbesucherforschung. Besucherforschung wird seit längerem gemacht und man hat dann verschiedentlich herausgefunden, dass das Kulturpublikum überdurchschnittlich alt, überdurchschnittlich gut gebildet und überdurchschnittlich gut situiert ist, um es etwas plakativ zu formulieren. Das beantwortet aber natürlich nicht die dringende Frage, wie man neues Publikum gewinnt oder was jüngere, weniger gebildete und weniger gut gestellte Menschen davon abhält, Kultureinrichtungen zu besuchen. Also ist seit einigen Jahren die Nichtbesucherforschung stark im Kommen. Und da hat man jetzt herausgefunden, dass die nicht deshalb nicht kommen, weil sie Kultur ablehnen, sondern weil sie nichts mit ihrem Leben zu tun hat. Offenbar gelingt es Kultureinrichtungen oftmals nicht, einen Bezug zwischen der Kunst und der der Lebenswirklichkeit der Menschen herzustellen.

Um das zu ändern, versucht man seit einigen Jahren mit über Audience Development eine Brücke zu schlagen. Es wird versucht, die Zielgruppen irgendwie auf den Geschmack zu bringen, durch neue Formate, besseren Service, mehr Vermittlung usw. Aber wenn man mal eine ehrliche, kritische Bestandsaufnahme macht, dann muss man feststellen, dass es kaum Projekte gibt, die nachhaltig erfolgreich sind. Das Publikum und Nicht-Publikum scheint da die Haltung zu vertreten: "As an audience we don't want to be developed".

Das Problem all dieser Bemühungen ist, dass das Publikum immer nur als Objekt von irgendwelchen Maßnahmen verstanden und nicht als Partner, nicht als Gegenüber auf Augenhöhe. Diese Haltung passt aber nicht mehr in eine Kultur der Digitalität.

Deswegen braucht es einen Abschied vom angebotsorientierten Denken: Nicht so viel über sich selbst reden oder über das Publikum reden, sondern *mit* dem Publikum reden. Analog und digital. Kulturanbieter sollten Menschen zeigen, was sie bei ihnen erleben können, sie sollten erzählen und ihr Publikum erzählen lassen, was man bei ihnen erleben kann, sie sollten das Publikum in die Programmgestaltung einbeziehen, einen Publikumsrat gründen, offene Feedbackzirkel machen, Vernetzungsmöglichkeiten schaffen usw. Digitale Tools und digitale Kommunikation können dabei helfen und sollten dabei selbstverständlich zum Einsatz kommen. Ob analog oder digital ist an sich gar nicht entscheidend. Entscheidend ist die Haltung, mit der man kommuniziert. Die sollte sich ändern.

These 2: Die Außengrenzen der Kultureinrichtungen verflüssigen sich

Wenn man das Publikum nicht als Objekt der eigenen Marketing- und Vermittlungsbemühungen versteht, sondern als Partner, dann heißt das auch, die Organisationsgrenzen zu öffnen oder weiter zu ziehen als bisher. Dann gibt es nicht mehr die klare Unterteilung von “wir hier drinnen” und “die da draußen”. Dann bilden die Menschen in einer Einrichtung und Publikum zusammen eine erweiterte Organisation: Ein Netzwerk, eine Community, die ein gemeinsames Anliegen hat und verfolgt (vgl. Prahalad/Ramaswamy 2004:140). Das wiederum heißt aber auch, dass sich die Einrichtung nicht mehr mit den klassischen Mitteln managen lässt, also mit Hierarchien und den bekannten disziplinarischen Instrumenten. Dieses erweiterte Netzwerk lässt sich über Beziehungsgestaltung managen. Das ist genau das, was bei den eingangs erwähnten Beispielen ausgeblieben ist – die Beziehungsgestaltung und die Integration der “Störenfriede” in die erweiterte Organisation.

Wenn das gelingen würde, dann wären Kultureinrichtungen nicht mehr die “Oberpriester” unseres kulturellen Erbes, wie Münch sie bezeichnet, sondern

vielmehr Knotenpunkte oder neudeutsch “Hubs” der Auseinandersetzung mit kulturellen Themen. Sie würden ihre Produzentenrolle um eine Moderatorenrolle ergänzen; Debatten nicht nur durch Inhalte und Haltung initiieren und stimulieren, sondern sie auch strukturieren und vermitteln. Nicht nur selbst Zumutungen und Irritationen auslösen, sondern sich auch selbst irritieren lassen, von dem, was außerhalb und jenseits der bewährten Routinen stattfindet und das dann wiederum in die eigenen Routinen und Strukturen integrieren. Das müsste meines Erachtens das Ziel sein. Alles andere würde nur auf einen Abwehrkampf hinauslaufen, bei dem die Einrichtungen am Ende so unsympathisch dastehen wie Daniel Hope.

Stattdessen sollten Kulturanbieter Rahmenbedingungen schaffen, die zu Co-Creation und Partizipation einladen, Maker Spaces kreieren, ihre Inhalte wo möglich per Creative Commons der Allgemeinheit zur Verfügung stellen, so dass andere sie remixen und kreativ weiterverarbeiten dürfen. Sie können Hackathons veranstalten, wo die Inhalte neu verknüpft und in neuen Kontexten präsentiert und verwendet werden können von Menschen, die eine positive Beziehung zu der Einrichtung und ihren Anliegen haben (siehe hierzu Holst 2019).

These 3: Vermittlung und Kommunikation sollten Querschnittsaufgaben werden

Die Beziehungsgestaltung mit externen Gruppen fällt bislang in den Aufgabenbereich von Marketing (inkl. Kommunikation) und Vermittlung. Je mehr eine Kultureinrichtung jedoch als Netzwerk, als „erweiterte Organisation“ funktioniert, umso mehr gewinnen Kommunikations- und Vermittlungsaufgaben an Bedeutung und umso mehr muss diese Beziehungsgestaltung von allen Akteuren in dem Netzwerk betrieben werden. Es handelt sich nicht mehr um die Aufgabe einzelner Fachabteilungen, sondern um Aufgaben jedes einzelnen: Jeder Akteur in diesem Netzwerk ist zugleich auch Botschafter dieses Netzwerks und seiner Ziele.

Meist werden die Marketing- und Vermittlungsaufgaben als Silo geführt, also als einem Fachreferat zugeordnete Aufgabe, die dort in Abstimmung mit verwandten Fachreferaten wie dem Pressebüro, klassischen Marketing oder der künstlerischen

Planung bearbeitet wird. Damit das funktioniert, braucht es einen streng kanalisierten Informationsfluss. Es muss genau klar sein, wer was wann an wen zu kommunizieren hat. In Netzwerken verläuft die Kommunikation jedoch zu einem großen Teil unsystematisch, unvorhersehbar und dadurch komplex.

Vermittlung und Kommunikation sollten deswegen zu Querschnittsaufgaben werden. Das heißt, zumindest die bezahlten Akteure im Netzwerk – also die Mitarbeiter in den Einrichtungen – sollten sich als Sprachrohr dieses Netzwerks und seiner Werte gegenüber den Personen verstehen, mit denen er oder sie im Rahmen seiner Arbeit zu tun hat. Der Kommunikations- und Vermittlungsabteilung kommt die Rolle zu, zu koordinieren und zu beraten und vor allem die Leitplanken, die großen Themen und die Richtlinien zu setzen. Die Abteilung fungiert dann als Knotenpunkt in der Markenkommunikation. Kommunikationsinhalte entstehen über abteilungsübergreifende, ko-kreative Prozesse mit anderen Abteilungen (auch Programmplanung, Ticketing etc. ist Marketing) und mit den Besuchern selbst. Die Mitarbeiter sind dann in ihren jeweiligen Netzwerken und Communities Botschafter der Einrichtung.

Das bedeutet natürlich – auch hier – einen Kontrollverlust: Auf einmal kann jeder Marketing machen: Die Besucher, die Mitarbeiter. Aber letztlich passiert das mit Hilfe von digitalen Plattformen sowieso. Da gibt es Rezensionen für Einrichtungen, Aufführungen, Ausstellungen, Chats über schöne und weniger schöne Kulturerlebnisse und so weiter. Und wenn als Kulturanbieter einen gewissen Einfluss darauf nehmen möchte, dann geht das eben nur über Beziehungsgestaltung, d.h. indem man gute Verhältnisse pflegt. Je besser einem das gelingt, in verschiedenen Netzwerken eine positive Kommunikation rund um die eigene Arbeit zu stimulieren, umso besser kann man den Kontrollverlust in der Kommunikation in Summe abfedern. Weil man im Falle eines Shitstorms viele Menschen hat, die einen unterstützen, weil man früh mitbekommt, wenn irgendwo Missmut aufkommt und entsprechend reagieren kann. Und umso geringer ist die Gefahr, dass man solche blinden Flecke hat wie die Bayreuther Festspiele das in Bezug auf Twitter hatten.

These 4: Ko-Kreation und Partizipation müssen aus dem Projektmodus kommen und dauerhaft in den Strukturen verankert werden

Viele Kultureinrichtungen versuchen inzwischen, partizipative Prozesse zu gestalten. Das Oldenburgische Staatstheater hat letzte Spielzeit beispielsweise eine [Spielplanwahl mit Zuschauerbeteiligung](#) gemacht. Titel des Projekts war «O. - Eine Stadt sucht ein Drama». Das Thalia-Theater in Hamburg hatte so etwas vor einigen Jahren schon einmal versucht und ist damit krachend gescheitert, weil der Prozess auf einmal von gut organisierten Online-Communities gekapert wurde. "Theater und Demokratie passen einfach nicht zusammen" [resümierte der Intendant Joachim Lux damals](#). Aber das Oldenburgische Staatstheater hat aus den Fehlern des Thalia Theaters gelernt und das als ganz klar strukturierten und kuratorisch und inhaltlich begleiteten Prozess angelegt: Es gab eine vom Theater festgelegte Vorauswahl an Stücken, zu jedem Stück gab es einen Informationsabend mit Input und Lesung, Diskussion und schließlich eine Abstimmung, bei der Online-Stimmen weniger stark gewichtet wurden als Stimmen, die vor Ort abgegeben wurden.

Es ist ein schönes Beispiel dafür, was mit dem Begriff "erweitertes Unternehmen" gemeint sein kann und was man sich unter Moderatorenrolle vorstellen kann. Es zeigt auch, dass es bei der Adaption an die Kultur der Digitalität gar nicht so sehr um die Frage nach digitalen Tools geht, sondern um die Frage, wie und wem in welchem Rahmen eine Stimme gegeben werden kann. In aller Regel werden digitale Tools heute dabei eine Rolle spielen, wie ja auch in diesem Fall, aber es ist eigentlich eine nachrangige Frage.

Bislang finden solche Projekte aber fast immer in temporären Strukturen statt, so ja auch in Oldenburg. Wenn es aber ernst werden soll mit der Kultur der Digitalität, mit netzwerkorientierter Arbeit und beziehungsorientierter Kommunikation, dann kann so etwas nicht nur projektweise stattfinden. Auch nicht nur in Bezug auf einzelne Arbeitsfelder und auch nicht nur, um das Reichweitenproblem der klassischen Kultureinrichtungen zu lösen und mehr Leute ins Haus zu holen. Hier geht es darum, dass Kultureinrichtungen ihre Funktion und Relevanz neu justieren und in einen viel engeren, offeneren Austausch mit verschiedenen Anspruchsgruppen kommen und

dafür dauerhafte Strukturen entwickeln. Hier fehlen aber tatsächlich noch die Vorbilder und Beispiele, wie das aussehen und gelingen kann. [Das Theater Zuidplein in Rotterdam](#) hat allerdings schon Ende der 90er Jahre einen Publikumsrat eingerichtet, der einen Querschnitt der Bevölkerung Rotterdams abbildet und über den Spielplan des Theaters mitentscheidet.

Fazit

Die große Herausforderung liegt nicht darin, digitale Tools in Kommunikation und Vermittlung einzubauen. Die große Herausforderung liegt darin, Kommunikation und Vermittlung so zu adaptieren und neu zu denken, dass sie einer Kultur der Digitalität gerecht wird. Man kann dagegen sicher einiges vorbringen: Probleme des Kontrollverlusts, Verwässerung der künstlerischen Qualität, dass Kultur zu “snackable content” verhackstückt wird usw. Diese Probleme sind auch nicht von der Hand zu weisen. Aber die Eingangsbeispiele sollten auch zeigen, dass Kultureinrichtungen eigentlich keine Wahl haben. Denn diese Entwicklung passiert, egal, ob sie das gut oder schlecht finden. Sie haben nur die Wahl, diese Entwicklungen passieren zu lassen oder sie mitzugestalten, Strukturen und Prozesse zu entwickeln, die einerseits der Kultur der Digitalität Rechnung tragen und die Kultur andererseits aber auch nicht ausliefern.

Die vier Thesen sollten eine Anregung geben, in welche Richtung man da denken kann. Wie Kultureinrichtungen sich von einer reinen Inside-Out-Denke lösen und offener werden können für Impulse von außen. Dass sie lernen sollten, diese systematisch aufzunehmen und darauf zu reagieren. Gleichzeitig bleibt natürlich die Erwartung an die Kultureinrichtungen, dass sie auch imstande sind, selbst wie bisher Impulse in die Öffentlichkeit zu geben.

Literatur

Bendixen, Peter (2011): Einführung in das Kunst- und Kulturmanagement.

Wiesbaden: VS Verlag.

Holst, Christian (Hrsg.) (2019): Kultur in Interaktion. Co-Creation im Kultursektor.

Wiesbaden: Springer Gabler.

Münch, Richard (1991): Dialektik der Kommunikationsgesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Prahalad, C.K./Ramaswamy, Venkat (2004): Die Zukunft des Wettbewerbs.

Einzigartige Werte dem Kunden gemeinsam schaffen. Wien: Linde.

Sievers, Norbert (2011): netz.macht.kultur – Kulturpolitik in der digitalen

Gesellschaft. Anmerkungen zum 6. Kulturpolitischen Bundeskongress. In:

Wagner, Bernd (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2011. Thema: Digitalisierung und Internet (15-25). Essen: Klartext.

Shirky, Clay (2008): Here Comes Everybody. The Power of Organizing without Organizations. New York: Penguin.

Stalder, Felix (2017): Kultur der Digitalität. Berlin: Suhrkamp.