

# DIE ZUKUNFT BEGINNT HEUTE! STRATEGIEN FÜR DIE KULTURSZENE SCHWEIZ.

## 3 X 4 PROGNOSEN

Die hier präsentierten Prognosen zur künftigen Entwicklung der Schweizer Kulturszene stellen eine von Fachpersonen aus dem Umfeld des Masterprogramms Kulturmanagement der Universität Basel<sup>1</sup> erstellte und debattierte Projektion in eine nähere Zukunft dar, die als Ausgangspunkt für Diskussionen zu verstehen ist. Im Zentrum steht nicht die Frage, ob diese Projektionen zu treffen oder abzulehnen sind, sondern wie jede einzelne Person heute in der Gegenwart auf diese Entwicklungen reagiert, um in ihrem Arbeitsumfeld für die Zukunft gerüstet zu sein.

### **GELD UND GEIST (Rahmenbedingungen und Finanzierungsmodelle)**

#### **Kulturförderung wird zu Konsumförderung.**

*Herleitung:* Kulturfinanzierung hat sich entwickelt von der Förderung der Kulturproduktion zur Förderung der Kulturorganisation zur Förderung der Kulturvermittlung. Die folgerichtige Weiterentwicklung ist die Förderung des Kulturkonsums durch die Schaffung von Anreizsystemen. Auf der Konsumentenseite wird nachweisbar hoher Kulturkonsum durch Steuerrabatte angekurbelt, auf der Anbieterseite werden besonders publikums- und quotenwirksame Projekte belohnt.

#### **Kulturförderung wird zu Verkaufsförderung.**

*Herleitung:* Der Kampf um die Aufmerksamkeit dauert an. Die knappste Ressource im Kulturbereich ist weder das Geld noch der Raum, sondern die Aufmerksamkeit des Publikums. Der Gewinn des «War of Eyeballs» wird zur kosten- und zeitintensivsten Arbeit im Kulturmanagement. Marketing- und Kommunikationsbudgets binden zwei Drittel der gesprochenen Gelder – auf Kosten der kulturellen Inhalte.

#### **Kulturförderung wird zu Wirtschaftsförderung.**

*Herleitung:* Die Kulturakteure konnten sich in den vergangenen Jahren erfolgreich neue Finanzierungsquellen erschliessen und greifen zunehmend auf Gelder aus den Bereichen Bildung, Integration, Wissenschaft oder Tourismus zu. Aber auch die Gegenbewegung ist spürbar: die wachsende Inanspruchnahme von Kulturgeldern durch Politik, Wirtschaft, Medien etc. Alles ist Kreativwirtschaft – alles ist Kultur – alles hat Anspruch auf Kulturfördermittel – solange nur ein ökonomischer Nutzen herbeiargumentiert werden kann.

#### **Kulturförderung beugt sich der Crowd.**

*Herleitung:* Crowdfunding hat es gezeigt: Der Wunsch nach der Kontrolle darüber, wo «mein» Fördergeld hingehet, ist riesig. Gleichzeitig sinkt die Be-

---

<sup>1</sup> Basil Rogger (swissfuture), Lisa Fuchs und Brigitte Schaffner (Studienleitung Masterprogramm Kulturmanagement der Universität Basel), Benno Schubiger (Sophie und Karl Binding Stiftung) unter Mitwirkung von Absolvent/innen MAS Kulturmanagement: Dominic Chenaux, Nicole Greuter, Josiane Imhasly, Raphael Saupe, Nicholas Schärer, Céline Wenger

reitschaft, mittels Steuergeldern oder Spenden der Kultur finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, über deren Einsatz man nicht mitbestimmen kann. Sowohl die öffentliche wie auch die private Kulturförderung orientieren sich in ihren Förderentscheidungen an der Performance, die Projekte auf öffentlichen Wahl-Plattformen erreichen. Ohne eigene Basis gibt es keine Fördergelder.

## **BROT UND SPIELE (Programm und Publikum)**

### **Zielgruppen diktieren die Programme.**

*Herleitung:* Auch im Kulturbereich werden die Konsument/innen wählerischer und untreuer, ihre Bedürfnisse individueller, ihr Konsumverständnis breiter und offener. Die Konkurrenz besteht nicht aus anderen Kulturangeboten sondern aus der gesamten Freizeit-, Unterhaltungs- und Sinnstiftungsindustrie sowie den sozialen Netzwerken. Umso wichtiger werden die Customization und Kundenbindung. Die Anbieter reagieren mit individueller Kundenansprache, mit massgeschneiderten Angeboten, mit persönlicher Rundum-Betreuung. Der Kulturkonsumberater wird wie der Anlageberater in der Bank zu einer neuen Dienstleistung in der Zielgruppenpflege.

### **Das Publikum sucht Halt im Realen.**

*Herleitung:* Die allseits verfügbare «Culture on demand» führt zu schwindenden Besucherzahlen bei konventionellen Formaten und zu zeitversetztem Konsum, gleichzeitig aber auch zu einer Wiederentdeckung des Live-Erlebnisses. Dieses erhält als «leibhaftiges» Zusammensein mit Künstler/innen und Publikum eine neue Bedeutung: Die Aura der Authentizität wandert vom Werk/Künstler zum Akt der Begegnung im Real-World-Erlebnis. Dadurch entstehen neue Kultur-Rituale und neue Raum-Bedürfnisse.

### **Die Grenzen zwischen Produktion und Rezeption lösen sich auf.**

*Herleitung:* Transmedialität und Gamification führen zu neuen, auch partizipativen Modellen von Kulturproduktion und Kulturkonsum. Programme und Inhalte werden durchlässig und entwicklungsfähig – Virtualität und Realität stehen gleichberechtigt nebeneinander – Kulturkonsument/innen werden zu Co-Autor/innen und diese wiederum zu Co-Konsument/innen. Kurz: Produktion und Rezeption von Kultur fallen ineinander.

### **Nur Nischenkultur bleibt überlebensfähig.**

*Herleitung:* «Middle of the Road» ist vorbei, denn der Mainstream taugt weder als Zugehörigkeitsangebot noch als Abgrenzungsmerkmal. Es gibt eine unüberblickbare Menge an «guter Kultur» und sie ist unendlich ausdifferenziert. Es gibt zahllose elitäre und populäre Angebote in ihren jeweiligen Nischen, die verschieden gross, aber nie dominant sind – allerdings sind sie unterschiedlich exklusiv und keineswegs alle allen zugänglich. Das Aufspüren, Füllen und Bewerben dieser Nischen wird neue Hauptaufgabe der Kulturbetriebe – sie werden zu Navigationshilfen im Kulturschungel.

## **MILCH UND HONIG (Arbeitsmodelle und Organisationsstrukturen)**

### **Die Zeit des Superintendanten ist abgelaufen: Partizipation ist das neue Zauberwort.**

*Herleitung:* Die Zukunft gehört dem Kollektiv und dem kollektiven Arbeitsgedanken. Gewichtige institutionelle Positionen können nicht mehr von Einzelnen besetzt, entwickelt und vertreten werden. Das Modell des Superintendanten, Meisterdenkers oder Leit-Dramaturgen ist an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit gelangt und wird durch neue Formen des gemeinsamen autorschaftlichen Arbeitens, Programmierens und Entwickelns abgelöst.

**Komplizenschaft und Konkurrenz gehen Hand in Hand: wer heute im Wettbewerb steht, arbeitet morgen zusammen.**

*Herleitung:* Kulturelle Arbeit war schon immer Arbeit in kleinen, dezentral organisierten Einheiten auf Zeit. Nur wer sich agil, örtlich und zeitlich unabhängig und ohne Berührungängste gegenüber kommerziellen Projekten in diesem Markt bewegt, kann der Prekarisierungsfalle entgehen. Die Kulturakteure lernen den Umgang mit der permanenten Situation der Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation in stets wechselnden Projektkonstellationen.

**Der Kulturmanager wird zum Prozessmanager: im Fokus stehen Prozesse, nicht Produkte.**

*Herleitung:* Das Selbstverständnis der Kulturmanager hat sich entwickelt vom Kultur-Ermöglicher über den Kultur-Unternehmer zum Kultur-Gestalter. Künftig stehen nicht mehr die Ergebnisse im Zentrum, die Aufmerksamkeit gilt den Wegen. Das Moderieren der partizipativen Prozesse in der Kulturarbeit wird nebst der kuratorischen Eigenständigkeit zu einer neuen Kernkompetenz.

**Die Amateure erobern die Szene: ihre Unabhängigkeit macht sie erfolgreich.**

*Herleitung:* Weil sinnstiftende Arbeit ein rares Gut ist, wird Arbeit im kulturellen Feld begehrt denn je. Das führt zu einem neuen Selbstverständnis des kulturellen Selbstermachens: Gerade Kultur macht man um ihrer selbst Willen gut, aus Liebe und Hingabe und aus Freude an der Sache. Das Geld kann man notfalls auch anders verdienen – und sich den Fördermechanismen entziehen. Diese Aufwertung des Amateur-Status rollt den Professionalisierungsdiskurs im Kulturmanagement neu auf.