

Kulturpolitik der Resilienz

Plädoyer für einen programmatischen Aufbruch



Foto: Michel Buchmann

Prof. Dr. Markus Hilgert ist Präsident der Universität der Künste Berlin sowie Präsident der Kulturpolitischen Gesellschaft Gesellschaft

1. 50 Jahre Kulturpolitische Gesellschaft. Was spricht für einen programmatischen Aufbruch?

Im Jahr 2026 begeht die KuPoGe ihr 50-jähriges Bestehen. Wie bei jedem anderen ›runden Geburtstag‹ ist dies auch für die KuPoGe Anlass, um einerseits kritisch Bilanz zu ziehen und andererseits nach vorn zu schauen und Aufgaben für die Zukunft zu definieren. Welche Grundannahmen haben sich bestätigt? Welche Ziele wurden erreicht und welche Versprechen erfüllt? Welche Lehren ziehen wir aus einem halben Jahrhundert Verbandsgeschichte und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für unsere kulturpolitische Programmatik und die kulturpolitische Agenda in unserem Land?

Die KuPoGe hat sich seit jeher durch eine starke, wissenschaftlich fundierte und politisch progressive Programmatik profiliert. Dies hängt unmittelbar damit zusammen, dass – gewissermaßen vom ersten Tag an – Kultur im Verständnis des Verbandes »nicht reiner Überbau [...], bloße Verzierung des Alltags, ideologische Idealisierung von Lebenszusammenhängen durch die Beschwörung des Guten, Wahren und Schönen« war, sondern vielmehr »Methode des menschlichen Zusammenlebens« und damit selbst als »ein produktives Element gesellschaftlicher Zustände« angesehen wurde¹. Das »Grundsatzpapier« der KuPoGe vom Mai 1976 kann als Gründungsmanifest des Verbandes gelten und prägt bis heute sein Selbstverständnis sowie seine kulturpolitische Programmatik: Die Programmdebatte in den 1980er Jahren, die Grundsatzerklärung aus dem Jahr 1998 sowie das 2012 verabschiedete Grundsatzprogramm der KuPoGe sind nur vor dem Hintergrund der programmatischen Setzungen aus dem Jahr 1976 verständlich, auch oder gerade dann, wenn sie sich an diesen Setzungen reiben oder diese konzeptuell weiterentwickeln.²

Zwei Aspekte erscheinen mir bei der Lektüre des Grundsatzpapiers der KuPoGe aus dem Jahr 1976 besonders produktiv für die gegenwärtige kulturpolitische Programmdebatte: 1. Die analytische Präzision in der Darstellung der Defizite und Handlungsbe-

darfe in der zeitgenössischen Kulturpolitik Deutschlands und 2. Die Aktualität dieser Analyse und die daraus abgeleitete Erkenntnis, wie wenige von den seinerzeit benannten Aufgaben für die Kulturpolitik in Deutschland in den letzten 50 Jahren definitiv gelöst werden konnten. Stellvertretend genannt seien hier nur »eklatante kulturpolitische Defizite in Öffentlichkeit und Parteipolitik«, »Vernachlässigung der ›Kultur-Forschung‹«, »Fehlen kulturpolitischer Konzepte in Kommunen, bei Parteien, Gewerkschaften, Verbänden etc.«, »Isolierung kulturpolitischer Planungen von anderen gesellschaftspolitischen Maßnahmen«, »Abstimmung regionaler Kulturpolitik mit der von Nachbarregionen«, »Abstimmung kultureller Initiativen und ihrer kulturpolitischen Betreuung auf Bundesebene« sowie, nicht zuletzt, die Wiederherstellung des »Zusammenhang[s] von Kulturpolitik und Bildungspolitik«.

Die Liste der von der KuPoGe vor 50 Jahren formulierten, bis heute unerfüllten kulturpolitischen Desiderate ließe sich leicht ausdehnen. Die Frage, die dabei auf der Hand liegt und der wir uns als Kulturpolitische Gesellschaft konsequent stellen müssen, ist folgende: Warum hat im Deutschland der Nachkriegszeit eine wissenschaftlich fundierte und theoretisch avancierte kulturpolitische Programmatik sowie ein ausgeprägtes Verständnis der bestehenden Herausforderungen nicht zu einer substantiellen Aufwertung und Stärkung der Kulturpolitik im Vergleich mit anderen Politikfeldern geführt? Oder, anders formuliert: Warum prägen die von den Gründungsvätern der KuPoGe identifizierten »eklatante[n] kulturpolitische[n] Defizite in Öffentlichkeit und Parteipolitik« bis heute die politischen Rahmenbedingungen für Kultur und ihre Akteur*innen in unserem Land?

Wollte man ein eher positives Zwischenfazit für die Arbeit der KuPoGe ziehen, könnte man sagen: Die Anliegen, für die der Verband seit einem halben Jahrhundert eintritt und die im Kern den politischen Rang und die gesellschaftliche Wirksamkeit von Kulturpolitik betreffen, haben nichts von ihrer Relevanz und Dringlichkeit eingebüßt. Welche Lehren lassen sich aus dieser Beschreibung für die zukünftige programmatische Arbeit oder gar einen programmatischen Aufbruch der KuPoGe ziehen?

¹ Kulturpolitische Gesellschaft e. V. 1976.

² Eine umfassende Darstellung und kritische Würdigung der programmatischen Entwicklung der KuPoGe bietet Sievers 2026., Reflexion als Programm. Die Grundsatzdebatten der Kulturpolitischen Gesellschaft

2. Die zweifache Vulnerabilität der Kultur

Die für diesen programmatischen Aufbruch grundlegende Annahme muss nach meiner Überzeugung die einer zweifachen Vulnerabilität sein, die die gegenwärtige Lage des Kultursektors in Deutschland kennzeichnet. Ich spreche deswegen von einer zweifachen Vulnerabilität, weil zunächst gilt, dass Kulturpolitik und damit die Rahmenbedingungen für die Arbeit in der Kultur trotz kontinuierlich gestiegener Budgets nicht die politische und gesellschaftliche Zentralität und Stabilität besitzen, die der Kultur als »Methode des menschlichen Zusammenlebens« und Infrastruktur gesellschaftlicher Handlungsfähigkeit zukommen sollte. Statt Zentralität und Stabilität sind vielmehr Marginalität und Vulnerabilität seit jeher Kennzeichen kulturellen Schaffens in Deutschland. Marginalität und Vulnerabilität führen aber vielfach zu Prekarität. Grund dafür ist im Übrigen wohl weniger ein Defizit an theoretischem Wissen um Herausforderungen, Aufgaben und notwendigen Maßnahmen als vielmehr ein Defizit in der praktischen Umsetzung, Evaluation und gegebenenfalls Anpassung dieser Maßnahmen und ihre Koordinierung auf den Ebenen der Kommunen, der Länder und des Bundes.

Zu dieser sektorspezifischen, historisch konstanten Verletzlichkeit kultureller Infrastrukturen einerseits tritt andererseits die gegenwärtige, sektorenübergreifende Vulnerabilität unserer Gesellschaft insgesamt. Diese gesamtgesellschaftliche Vulnerabilität ist spätestens seit dem Ausbruch der Covid 19-Pandemie und dem völkerrechtswidrigen Angriff Russlands auf die Ukraine vermehrt in das öffentliche Bewusstsein gerückt und bestimmt zunehmend die politischen, wissenschaftlichen und kulturellen Diskurse. Aktuelle und parallel auftretende Krisen, die etwa die innere und äußere Sicherheit unseres Landes sowie die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, den Zusammenhalt sowie, nicht zuletzt, die freiheitlich-demokratische Verfassung unserer Gesellschaft bedrohen, haben unmittelbare Auswirkungen auch auf die kulturellen Ökosysteme, deren Widerstandsfähigkeit somit auch durch gesamtgesellschaftliche Herausforderungen auf die Probe gestellt wird.

3. Kulturpolitik der Resilienz: Begründung und Ziele

Es ist diese zweifache Verletzlichkeit der Kultur – die seit jeher bestehende, strukturell bedingte ebenso wie die aus Krisen des Gemeinwesens insgesamt abgeleitete –, die dringend eine angemessene und zeitgemäße kulturpolitische Antwort verlangt. An gesellschaftlichen Realitäten orientiert und programmatisch ambitioniert, muss diese Kulturpolitik darauf abzielen, die Marginalität, Vulnerabilität und Prekarität der kulturellen Ökosysteme zu reduzieren und gleichzeitig ihre Zentralität, Stabilität und Adaptivität zu erhöhen. Zentrale, stabile und adaptive kulturelle Ökosysteme wirken jedoch bekanntermaßen ihrerseits positiv auf die Gesellschaft und stärken deren Widerstandsfähigkeit. Die Konzepte, Strategien und Maßnahmen einer solchen Kulturpolitik, die durch die Steigerung der kulturellen Resilienz auch eine Gesellschaft insgesamt widerstandsfähiger macht und damit auf die soeben diagnostizierte zweifache Vulnerabilität des Kultursektors reagiert, möchte ich unter dem Leitbegriff »Kulturpolitik der Resilienz« zusammenfassen.

Die Kulturpolitik der Resilienz strebt danach, die kulturellen Ökosysteme durch Vorsorge und die Stärkung ihrer Widerstandsfähigkeit gegenüber Krisen wie Naturkatastrophen, bewaffneten Konflikten, Pandemien oder anti-demokratischen Einflüssen zu sichern. Sie fördert eine nachhaltige Kulturpolitik, die auf verschiedenen Ebenen (Bund, Länder, Kommunen)

umgesetzt werden muss, und betont gleichzeitig die Bedeutung der Freiheit der Kunst und Kultur für eine funktionierende Demokratie. Wichtige praktische Ansätze sind dabei das Stärken von Netzwerken, die Förderung von Selbstreflexion und die Akzeptanz von Fehlern als Lernchance, um zukünftig widerstandsfähiger zu sein.

Der Begriff Resilienz bezeichnet dabei nicht nur »Widerstandsfähigkeit« im engeren Sinne, sondern auch Anpassungs- und Diskursfähigkeit. Kulturelle Praxis erzeugt nicht zuletzt Räume, in denen Zukünfte entworfen, gesellschaftliche Konflikte ausgehalten, Narrative geteilt und Vertrauen gestiftet werden können. Eine resiliente Demokratie braucht diese resilienten kulturellen Räume, die Teilhabe sichern und die Fähigkeit fördern, Ambiguitäten auszuhalten. Eine Kulturpolitik der Resilienz erkennt diese gesellschaftliche Dimension resilienten kulturellen Handelns an, ohne kulturelles Schaffen einer gesellschaftspolitischen Agenda zu unterwerfen. Um es ganz deutlich zu sagen: Kulturpolitik der Resilienz heißt nicht, Kunst zu instrumentalisieren. Kulturpolitik der Resilienz schützt Freiheit vielmehr so, dass Gesellschaften Krisen aushalten können. Denn Resilienz entsteht nicht durch Steuerung, sondern durch offene Möglichkeitsräume. Eine resiliente Kulturpolitik stärkt die Bedingungen der Freiheit, nicht deren Inhalte.

Auf dem Gebiet der Kulturförderung begründet die Kulturpolitik der Resilienz eine Abkehr vom reinen Wachstums- und Innovationsimperativ hin zu stabilen, nachhaltigen und dauerhaft widerstandsfähigen Strukturen. Kulturpolitik in Deutschland ist nach wie vor zu oft projektfixiert, auf Innovation, Events oder Leuchttürme ausgerichtet. Eine Kulturpolitik der Resilienz verschiebt den Fokus auf Nachhaltigkeit, Vielfalt, Redundanz, Pflege, Kompetenzaufbau sowie auf die Stabilisierung kultureller Ökosysteme. Nur so kann Kultur als »Methode menschlichen Zusammenlebens« und Infrastruktur gesellschaftlicher Handlungsfähigkeit gerade auch in Krisenzeiten ihre gesellschaftlich stabilisierende Wirkung entfalten. Anders formuliert: Eine resiliente Kulturpolitik kann Deutschland dabei unterstützen, auf multiple Krisen zu reagieren und gleichzeitig kulturelle Vielfalt, demokratische Werte und gesellschaftlichen Zusammenhalt zu stärken.

4. Kulturpolitik und Resilienz: Erfahrungsbasierte Erfolgsfaktoren

Die hier vorgeschlagene Kulturpolitik der Resilienz beruht jedoch nicht auf normativen Setzungen allein, sondern auf der Auswertung historischer Erfahrungen kulturellen Handelns in gesellschaftlichen Krisen- und Transformationsphasen. Ausgangsfrage dabei ist, unter welchen Bedingungen kulturpolitische Maßnahmen durch den Aufbau oder die Stärkung kultureller Ökosysteme nachweislich auch zur Stabilisierung, Erneuerung und Lernfähigkeit von Gesellschaften beigetragen haben.

Methodisch folgt der Ansatz einer vergleichenden, historisch-empirischen Musteranalyse (pattern matching), wie sie in der Policy-Forschung und im historischen Institutionalismus etabliert ist. Untersucht wurden wiederkehrende Konstellationen kultureller Stabilisierung, Teilhabe, institutioneller Lernfähigkeit und psychosozialer Verarbeitung in Nachkriegs-, Transformations- und Strukturwandelkontexten.

Eine Kulturpolitik der Resilienz kann demnach dann besonders erfolgreich sein, wenn sie die folgenden acht Faktoren berücksichtigt:

■ Kulturinfrastruktur als öffentliche Daseinsvorsorge

Gesellschaftliche Resilienz setzt verlässliche kulturelle Räume voraus; sie entsteht nicht ausschließlich aus ökonomischer oder sicherheitspolitischer Stabilisierung.

In Krisen- und Nachkriegsphasen stabilisieren kulturelle Orte (z. B. Theater, Bibliotheken, Museen, Musik- und Kunstinstitutionen) den Alltag, markieren institutionelle Kontinuität und schaffen öffentliche Räume, in denen »Normalität«, Orientierung und Vertrauen rekonstruiert werden. Kulturinfrastruktur wirkt dabei ähnlich wie andere Daseinsvorsorge: Sie stellt verlässliche Zugänge, Routinen und soziale Begegnungsräume bereit und kann so zur Wiederherstellung sozialer Kohäsion beitragen. Vergleichende Studien zur postkonfliktiven Stadtrekonstruktion unterstreichen die Bedeutung kultureller Infrastruktur als Bestandteil nachhaltiger Recovery-Strategien³.

■ Partizipation und kulturelle Teilhabe als Legitimitätsressource

Resilienz ist kein administrativer Zustand, sondern ein sozialer Prozess: Vertrauen, Zugehörigkeit und Handlungsfähigkeit entstehen dort, wo Menschen als Subjekte kultureller Praxis anerkannt sind. Historische Beispiele wie die Settlement-Bewegung oder die britische Community-Arts-Bewegung zeigen, dass partizipative Kulturprogramme die wahrgenommene Legitimität öffentlicher Institutionen erhöhen, Bindungskräfte stärken und es ermöglichen, Konflikte und Diversität produktiv zu verhandeln (kulturelle Demokratie).⁴

■ Symbolische Reparatur, Erinnerung und kulturelles Gedächtnis

Kulturpolitik trägt Verantwortung für symbolische Integrationsleistungen, die rechtlich oder ökonomisch nicht substituierbar sind.

Nach Gewalt, Diktatur oder massiven Brüchen sind symbolische Ressourcen zentral: Anerkennung, Trauerarbeit, öffentliche Aushandlung von Verantwortung und Narrative der Zugehörigkeit. Erinnerungspolitik – von Gedenkort bis zu Museen und Ritualen – wirken als symbolische Reparatur und können demokratische Rekonstruktion unterstützen. Unbearbeitete symbolische Brüche wirken dagegen als latente Destabilisierungsfaktoren.⁵

■ Dezentralität, Flexibilität und institutionelle Redundanz
Polyzentrische und föderale Strukturen erhöhen die Anpassungsfähigkeit kultureller Systeme. Dezentral organisierte Systeme vermeiden Single-Point-of-Failure-Strukturen und erhöhen Anpassungsfähigkeit: Regionale Autonomie, vielfältige Trägerlandschaften, mehrere Entscheidungszentren, mobile Formate und institutionelle »Redundanz« (mehrere Akteur:innen/Orte können ähnliche Funktionen übernehmen) steigern Robustheit gegenüber Schocks und erlauben schnelleres Lernen.⁶

■ Langfristigkeit und institutionelle Stabilität

Zeit ist eine zentrale Ressource kultureller Resilienz. Mehrjähri-

ge, verlässliche Förderung ermöglicht Personalbindung, Kompetenzaufbau, Planungssicherheit und institutionelles Lernen. Kurzfristige Projektlogiken erzeugen Volatilität, Transaktionskosten und Risikoaversion. Förderarchitekturen in skandinavischen Ländern etwa kombinieren Stabilität und arm's-length-Verfahren, um Freiheit zu sichern und dennoch Kontinuität zu gewährleisten.⁷

■ Sektorübergreifende Koordination

Resilienz ist ein Querschnittsphänomen. Kulturelle Wirkung potenziert sich, wenn Kulturpolitik mit Bildungs-, Sozial-, Gesundheits- und Stadtentwicklungspolitik koordiniert wird (z. B. New Deal-Programme, kommunale Wiederaufbaupolitiken). Historisch besonders sichtbar sind Programme, die Beschäftigung, soziale Absicherung, öffentliche Räume und kulturelle Produktion gemeinsam adressieren – Kultur fungiert hier als Querschnittsinstrument.⁸

■ Kultur als Transformations- und Innovationsraum

Kulturpolitik wirkt nicht nur stabilisierend, sondern transformativ. In Strukturwandelphasen wird Kultur häufig zum Experimentierfeld: neue Öffentlichkeiten, neue Arbeitsformen, neue lokale Wertschöpfung und »creative placemaking« bzw. kulturelle Stadtentwicklung. Der Erfolgsfaktor liegt nicht im Event, sondern in der Fähigkeit, kulturelle Produktion als Raum kontrollierter Experimente zu fördern – mit Rückkopplung in Wirtschaft, Stadt und Zivilgesellschaft, bei gleichzeitiger Sensibilität für Risiken wie Gentrifizierung und Verdrängung.⁹

■ Psychosoziale und Trauma verarbeitende Funktionen von Kultur

Gesellschaftliche Resilienz scheitert häufig an psychischen und sozialen Belastungen, nicht an materiellen Ressourcen. Denn Krisen wirken auch psychosozial: Angst, Verlust, Fragmentierung sozialer Netze. Kulturelle Praxis kann Räume für Ausdruck, Sinngebung, Trauer und kollektive Verarbeitung schaffen, als Ergänzung zu klinischer Versorgung und als Community-Ressource. Empirische Evidenz für diesen Sachverhalt findet sich sowohl in der Konflikt-/Postkonfliktforschung als auch in Arts-in-Health- und psychosozialen Ansätzen.¹⁰

5. Policy-Framework für eine Kulturpolitik der Resilienz

Welche operativen Leitprinzipien, Handlungsebenen und Maßnahmen einer Kulturpolitik der Resilienz lassen sich aus diesen normativen und historisch-empirischen Begründungen für eine Kulturpolitik der Resilienz in Deutschland ableiten? Ziel muss sein, Politik und Verwaltung ein pragmatisches Konzept und daraus abgeleitete Instrumente an die Hand zu geben, durch die kulturelle Resilienz systematisch gestärkt, operationalisiert und messbar gemacht werden kann. Die wichtigsten Eckpunkte eines solchen, pragmatischen Policy-Frameworks einer Kulturpolitik der Resilienz möchte ich im Folgenden kurz skizzieren. Ich nehme dabei zentrale Leitprinzipien, Handlungsebenen und konkrete Maßnahmen in den Blick.

■ Leitprinzipien

Eine Kulturpolitik der Resilienz basiert auf struktureller Nachhal-

7 Z. B. Duelund 2003; Harding 2025; Mangset 2009; Nordic Council of Ministers 2025.

8 Z. B. Encyclopaedia Britannica 2026 (”WPA Federal Art Project”); Morphew - Ruggeri - Zhang 2024; UNESCO - World Bank 2018.

9 Z. B. Courage - Mckeown 2018; Merli 2002; O’Connor 2010; UNESCO - UNDP 2013.

10 Z. B. Hirschberger 2018; Saul 2022; Somasundaram - Sivayokan 2013.

3 Z. B. IFLA 2022; Rovit 2016; Stanley-Price 2007; UNESCO - World Bank 2018.

4 Z. B. Addams 1910; Dupin-Meynard - Négrier 2020; Jeffers - Moriarty 2019; Kelly 1984.

5 Z. B. Bull - Hansen 2016; Hirsch 2012; ICTJ 2007; Williams 2008

6 Z. B. Behnke 2024; Carlisle - Gruby 2019; Capano - Woo 2017.

tigkeit, kultureller Bildung als Kompetenzressource, Diversität als adaptiver Stärke, langfristiger Stabilität, Dezentralität und sektorübergreifender Kooperation. Angelehnt an Erfolgsfaktoren kulturellen Handelns in gesellschaftlichen Krisen- und Transformationsphasen (s. oben, 4.) schlage ich daher zunächst folgende Leitprinzipien einer Kulturpolitik der Resilienz vor:

1. Infrastruktur & Zugang – Kulturinfrastruktur (Räume, Personal, Finanzierung) als öffentliche Daseinsvorsorge behandeln.
2. Partizipation & Teilhabe – aktive Einbindung unterschiedlicher Gesellschaftsgruppen in Planung und Durchführung.
3. Symbolische Reparatur & Erinnerung – gezielte Pflege von Erinnerungsorten, Ritualen und Narrativen zur Stabilisierung kollektiver Identität.
4. Dezentralität & Flexibilität – regionale Anpassungsfähigkeit und mobile Formate als Mittel zur Robustheit gegenüber lokalen Schocks.
5. Langfristigkeit & Stabilität – mehrjährige, planbare Finanzierung statt kurzfristiger Projektförderung.
6. Koordination & Vernetzung – Schnittstellen zwischen Kultur, Sozialpolitik, Bildung, Gesundheit und Wirtschaft stärken.
7. Kreative Ökonomie als Transformationsmotor – Kulturförderung als Katalysator für Innovation, Nachhaltigkeit, soziale Ökonomie und lokale Wertschöpfung nutzen.
8. Traumabearbeitung & psychosoziale Funktionen – Kultur als Form der kollektiven Verarbeitung von Krisen anerkennen.

Als vertiefende Resilienz-Dimensionen sind außerdem insbesondere Nachhaltigkeit als strukturelle und ökologische Resilienz, kulturelle Bildung als Resilienz-Kompetenz sowie Diversität als adaptive Kapazität zu berücksichtigen.

■ Handlungsebenen und Maßnahmen

Konkrete Maßnahmen und Instrumente einer Kulturpolitik der Resilienz sind auf fünf Handlungsebenen angesiedelt:

Ebene A: Governance & Institutionen

Als zentrale Maßnahmen auf der Ebene von »Governance und Institutionen« schlage ich eine föderale Strategie für kulturelle Resilienz als übergreifenden Steuerungsrahmen, die Schaffung eines nationalen Kultur-Resilienzrats, die Benennung kultureller Resilienz-Koordinator*innen auf regionaler Ebene mit interministerieller Schnittstellenfunktion sowie regionale und kommunale Kulturplattformen vor, die als Resilienz-Hubs für die Koordination, schnelle Reaktion und partizipative Planung von Maßnahmen dienen. Prioritär sollte es dabei sein, auf bestehenden Austausch- und Koordinierungsformaten aufzubauen und die Schaffung neuer Über- oder Parallel-Strukturen nach Möglichkeit zu vermeiden.

Ebene B: Finanzierung & Rechtsrahmen

Wir brauchen einen nationalen Resilienzfonds für die Kultur! Dieser zweckgebundene Fonds für Prävention, Notfallhilfe, Rehabilitation und Transformationsprojekte bietet den Finanzierungs- und Rechtsrahmen für die Umsetzung einer föderalen Strategie für kulturelle Resilienz und ist als Investition in die

Zukunftsfähigkeit der kulturellen Ökosysteme unverzichtbar.

Ebene C: Infrastruktur & Zugänglichkeit

Ebenso wichtig sind Maßnahmen auf der Handlungsebene »Infrastruktur und Zugänglichkeit«. Wir müssen mobile Kulturangebote ausbauen, die digitale Resilienz durch digitale Archivierung, hybride Angebote, Open Access Konzepte und digitale Souveränität stärken sowie barrierefreie Räume in unserer Gesellschaft durch physisch, ökonomisch und sprachlich angepasste Kulturangebote ausdehnen.

Ebene D: Soziale Kohäsion & Teilhabe

Wesentlich für den Erfolg einer Kulturpolitik der Resilienz sind überdies Maßnahmen im Handlungsfeld »Soziale Kohäsion und Teilhabe«. Hierzu zählen insbesondere ein Fonds und technische Hilfe für bottom up Projekte und Community led Initiativen, interkulturelle Vermittlungsprogramme, die Brücken in heterogenen, vielfältigen Gesellschaften bauen sowie eine Stärkung der Kultur in Bildung und Pflege durch verbindliche Schnittstellen zu Schulen, Kliniken und Senior*innenzentren.

Ebene E: Monitoring, Forschung & Lernen

Resilienz setzt die Fähigkeit voraus, adaptiv auf Erfahrungen reagieren zu können. Die Handlungsebene »Monitoring, Forschung und Lernen« trägt zur Wirksamkeit einer Kulturpolitik der Resilienz bei, indem sie ein Indikatorenset mit kombinierten Kennzahlen (quantitativ + qualitativ) zu Teilhabe, Infrastrukturesilienz und psychosozialer Wirkung entwickelt, den Austausch von Good Practices auf nationaler und internationaler Ebene fördert und kurzfristige Evaluationszyklen zur Anpassung und Verbesserung von Maßnahmen vorsieht.

6. Quick Wins

Eine markante Herausforderung für eine Kulturpolitik der Resilienz in Deutschland ist, dass die Vulnerabilität des Kultursektors und der Gesellschaft insgesamt bereits jetzt markant erhöht ist. Es kommt also darauf an, durch kurzfristig und einfach umzusetzende Maßnahmen zu einer schnellen Verbesserung der Resilienz zu kommen. Solche »Quick Wins« könnten beispielsweise erreicht werden durch

- standardisierte Schnellreaktionspakete (z. B. technische Hilfe, kleine Betriebshilfen, Materialreparatur) für Kulturinstitutionen nach Katastrophen;
- Cultural Safeguarding Audits, d. h. die Bewertung von Sammlungen, Archiven, Veranstaltungsstätten hinsichtlich Verwundbarkeit und Priorisierung von Schutzmaßnahmen;
- Finanzierung für Künstler*innen, die im Rahmen von Resilienz Fellowships in Krisenregionen partizipativ arbeiten (z. B. Traumabearbeitung, Community Arts);
- Hybrid Infrastruktur Grants zur Förderung hybrider Formate (z. B. digitale Archive, Streaming, virtuelle Ausstellungen) und für technische Redundanz sowie
- Schulungen für Gemeinschaften und Institutionen zu Notfallplänen, Museumsrettung, digitaler Sicherung (Community Emergency Trainings).

7. Architektur der Zukunftsfähigkeit

Quick Wins schaffen Vertrauen und demonstrieren Handlungskompetenz. Zukunftsfähigkeit entsteht jedoch nicht im Sprint,

sondern in der Architektur unserer kulturellen Ökosysteme und Institutionen. Sie verlangt strategische Planung und verlässliche Rahmenbedingungen, die mittel- und langfristig die Umsetzung der gesetzten Ziele ermöglichen.

Die hier vorgestellte Kulturpolitik der Resilienz ist Gebot der Stunde und zugleich eine Generationenaufgabe. Der dringend erforderliche programmatische Aufbruch in der Kulturpolitik muss mit einer Neujustierung staatlicher Förderinstrumente einhergehen. Nur so lassen sich die Errungenschaften deutscher Kulturpolitik seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs angesichts der aktuellen, tiefgreifenden Herausforderungen sichern und weiterentwickeln.

Dazu braucht es Realismus, transparente Kommunikation und eine koordinierte Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Ländern und dem Bund. Es braucht den Mut zur Prioritätensetzung ebenso wie die Bereitschaft, auch unbequeme Entscheidungen zu treffen.

Überlassen wir die Zukunft von Kunst und Kultur in unserem Land nicht dem Zufall. Handeln wir vielmehr aus der Überzeugung, dass die Stärke eines freiheitlichen Gemeinwesens untrennbar mit der Stärke seiner kulturellen Ökosysteme verbunden ist und dass es gerade die bewusste kulturpolitische Gestaltung war, die seit 1945 wesentlich zur Stabilität, Lernfähigkeit und Erneuerungskraft unserer Demokratie beigetragen hat.

Literaturverzeichnis

Addams, Jane. *Twenty Years at Hull-House: With Autobiographical Notes*. New York: Macmillan, 1910.

Behnke, Nathalie. *Coping With Turbulence and Safeguarding Against Authoritarianism: Polycentric Governance as a Resilience Resource*. *Politics and Governance* 12, Nr. 2 (2024): 1-16.

Bull, Anna Cento – Hansen, Hans Lauge. 2016. *On Agonistic Memory*. *Memory Studies*, 9(4), 390-404.

Capano, Giliberto – Woo, Jun Jie. *Resilience and robustness in policy design: a critical appraisal*. *Policy Sci* 50, 399-426 (2017).

Carlisle, Keith, and Rebecca L. Gruby. *Polycentric Systems of Governance: A Theoretical Model for the Commons*. *Policy Studies Journal* 47, Nr. 4 (2019): 927-952.

Courage, Cara – McKeown, Anita (Hg.). *Creative Placemaking: Research, Theory and Practice*. *Routledge Studies in Human Geography*. London: Taylor & Francis Ltd., 2018.

Duelund, Peter (Hg.). *The Nordic Cultural Model: Nordic Cultural Policy in Transition*. Copenhagen: Nordic Cultural Institute, 2003.

Dupin-Meynard, Félix – Négrier, Emmanuel (Hg.) 2020. *Cultural Policies in Europe: A Participatory Turn?* Barcelona: Universitat de Barcelona.

Encyclopaedia Britannica. 2026. "WPA Federal Art Project."

Harding, Tobias (2025): *Short Cultural Policy Profile Sweden*. *Compendium of Cultural Policies and Trends*. Bonn: 2025.

Hirsch, Marianne. *The Generation of Postmemory: Writing and Visual Culture After the Holocaust (Gender and Culture)*. New York: Columbia University Press, 2012.

Hirschberger, Gilad. *Collective Trauma and the Social Construction of Meaning*. *Frontiers in Psychology* 9 (2018): 1441.

International Center for Transitional Justice (ICTJ). *Memori-*

alization and Democracy: State Policy and Civic Action. New York: ICTJ, 2007.

International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). *Looking to Libraries for Resilience: Stories of Support in Ukraine and Beyond*. International Federation of Library Associations and Institutions, 2022 (Bericht; <https://www.ifla.org/news/looking-to-libraries-for-resilience-stories-of-support-in-ukraine-and-beyond/>).

Jeffers, Alison – Moriarty, Gerri (Hg.). *Culture, Democracy and the Right to Make Art: The British Community Arts Movement*. London: Bloomsbury, 2019.

Kelly, Owen. *Community, Art and the State: Storming the Citadels*. *Comedia Series* 23. London: Comedia, 1984.

Kulturpolitische Gesellschaft e. V., Grundsatzpapier 1976.

Mangset, Per. *The Arm's Length Principle and the Art Funding System: A Comparative Approach*. In Matti Pyykkönen, Niina Simainen, and Sakari Sokka (Hg.). *What about Cultural Policy? Interdisciplinary Perspectives on Culture and Politics*. Jyväskylä: Minerva, 2009.

Merli, Paola. *Evaluating the Social Impact of Participation in Arts Activities: A Critical Review of François Matarasso's Use or Ornament?* *International Journal of Cultural Policy* 8 (2002): 107-118.

Morphew, Mary Delaney – Ruggeri, Searra – Zhang, Weiyi. *Arts-Based Approaches and Methodology for Social Cohesion and Psychosocial Well-being*. Geneva Graduate Institute of International and Development Studies, 2024.

Nordic Council of Ministers. *Nordic Funding for the Arts and Culture: A Multilevel Approach*. *Kulturanalys Norden* 2025:1. Copenhagen: NCM, 2025 (<https://pub.norden.org/kulturanalysnorden2025-1>).

O'Connor, Justin. *The Cultural and Creative Industries: A Review of the Literature*. *Creativity, Culture and Education Series*. 2010 (2. Auflage).

Rovit, Rebecca. *Berlin's 'First Responder' Artists, 1945-1946: Theater and Politics from the Rubble*. *Theatre Survey* 57 Nr. 3 (2016): 327-350.

Sievers, Norbert (2026): *Reflexion als Programm*. Die Grundsatzdebatten der Kulturpolitischen Gesellschaft. *Jahrbuch für Kulturpolitik* 2025/26; Thema: 50 Jahre Kulturpolitische Gesellschaft: Diskursgeschichte. Transcript: Bielefeld, S. 445-459

Somasundaram, Daya – Sivayokan, Sambasivamoorthy. *Rebuilding community resilience in a post-war context: developing insight and recommendations - a qualitative study in Northern Sri Lanka*. *Journal of Mental Health Systems* 7 (2013): 3.

Stanley-Price, Nicholas (Hg.). *Cultural Heritage in Postwar Recovery**. *Conservation Studies* Number 6. Rome: ICCROM, 2007.

Saul, Jack. *Collective Trauma, Collective Healing: Promoting Community Resilience in the Aftermath of Disaster*. *Routledge Mental Health Classic Editions*. New York: Routledge, 2022.

UNESCO – UNDP. *Creative Economy Report, 2013, Special Edition: Widening Local Development Pathways*. Paris/New York, 2013.

UNESCO – World Bank. *Culture in City Reconstruction and Recovery (CURE): Position Paper*. Paris/Washington, DC, 2018.

Williams, Paul. *Memorial Museums: The Global Rush to Commemorate Atrocities*. Oxford: Berg Publishers, 2008. ■