

# Wer den Rahmen setzt...

## Institutionswandel als kulturpolitische Aufgabe



Foto: Roland Baege

Jasmin Vogel ist Vorsitzende des Kulturforum Witten AöR und Schatzmeisterin der Kulturpolitischen Gesellschaft

**L**ocum, Frühjahr 2025. Die kulturpolitischen Dialoge zum 50-jährigen Jubiläum der Kulturpolitischen Gesellschaft haben noch einmal deutlich gemacht, wie schwer es fällt, aus der Logik der Bilanz herauszutreten. Was wurde erreicht, was versäumt: Diese Frage strukturiert das Nachdenken über ein halbes Jahrhundert Verbandsgeschichte fast unausweichlich. Und sie ist nicht falsch. Aber Bilanz ist kein Programm. Die produktivere Frage lautet: Welche kulturpolitischen Begriffe müssen heute weitergedacht werden, damit die nächsten 50 Jahre nicht dieselben Leerstellen produzieren wie die vergangenen?

Die entscheidende Frage ist nicht, wie Kulturpolitik besser finanziert oder koordiniert wird, so notwendig das ist. Entscheidend ist, welches Institutionsverständnis ihr zugrunde liegt und wessen Wissen, wessen Ästhetik und wessen Vorstellung von Gemeinschaft gemeint sind, wenn von Teilhabe gesprochen wird.

### Eine Gründungstradition — und was sie nicht sehen konnte

Die Neue Kulturpolitik der 1970er Jahre hat die deutsche Kulturlandschaft nachhaltig geprägt. Hilmar Hoffmanns Formel »Kultur für alle« markierte einen historischen Fortschritt, weil sie Kultur aus der Enge eines bildungsbürgerlichen Exklusivraums lösen wollte (Hoffmann, 1979). Das kulturpolitische Denken der Gründungsgeneration verstand Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik: Kultur sollte alle erreichen. Vieles davon trägt bis heute.

Und dennoch lohnt ein nüchterner struktureller Blick. Die Gründungsgeneration der KuPoGe war, wie das zuletzt erschienen Jubiläumsbuch selbst dokumentiert, eine bemerkenswert homogene Gruppe: männlich, westdeutsch, akademisch. Das hat Folgen für die Fragen, die gestellt wurden, und für die, die es nicht wurden. Boaventura de Sousa Santos hat diesen Mechanismus als »Monokultur des Wissens« beschrieben (de Sousa Santos, 2014). Sylvia Wynter zeigt, dass westliche Kulturinstitutionen eine sehr besondere Konzeption des Menschen als allgemeingültigen Maßstab universalisieren, die

weiß, westlich und männlich gedacht ist, und damit Überrepräsentation unter dem Deckmantel des Allgemeinen betreiben (Wynter, 2003). Wer den Rahmen setzt, sieht die Grenzen des Rahmens zuletzt. Das gilt nicht nur für Institutionen, sondern auch für die Diskurse, in denen Kulturpolitik verhandelt wird.

### Zugang ist nicht Gestaltungsmacht

Claire Bishop hat überzeugend gezeigt, dass partizipative Formate leicht zu einer Form institutionell verwalteter Beteiligung werden können, in der Mitwirkung sichtbar wird, ohne dass Machtverhältnisse sich tatsächlich verschieben (Bishop, 2012). Die entscheidende Frage ist nicht, ob Beteiligung stattfindet, sondern auf welcher Ebene.

Echte Teilhabe beginnt nicht bei der Programmgestaltung, sondern bei der Governance: Wer entscheidet? Wessen Wissen fließt in kuratorische Entscheidungen ein? Welche Personalstrukturen ermöglichen nicht nur Repräsentation nach außen, sondern Gestaltungsmacht nach innen?

Aladin El-Mafaalani zeigt, dass durch gelingende Integration Konflikte sichtbarer, nicht unsichtbarer werden (El-Mafaalani, 2018). Institutionen, die in einer superpluralistischen Gesellschaft weiterhin homogene Öffentlichkeiten bedienen, werden nicht stabiler. Sie werden irrelevanter. Und Irrelevanz ist die eigentliche Bedrohung, nicht Transformation.

### Ein anderes Institutionsverständnis

Was folgt aus dieser Diagnose für das Institutionsverständnis selbst? In internationalen Governance-Debatten wächst die Überzeugung, dass öffentliche Institutionen grundlegend neu gedacht werden müssen (UNDP, 2025). Für den Kulturbereich fehlt eine solche Bestimmung bislang. Der Begriff der Next Institutions, den wir an anderer Stelle für den Kulturbereich eingeführt haben (Vogel, Krusch und Denzel, 2025), bezeichnet eine Denkrichtung, die Kultureinrichtungen als offene soziale Infrastrukturen versteht: als Orte, an denen Bedeutung ausgehandelt, Verantwortung geteilt und unterschiedliche Wissensformen gleichwertig behandelt werden.

Dabei ist Vorsicht geboten. Begriffe wie Gemeinschaft, kollektive Praktiken oder geteiltes Handeln haben ihre Wurzeln in Kontexten von Widerstand und Selbstbefähigung gegen Unterdrückung, nicht im Vokabular öffentlicher Verwaltung. Diese Denkrichtung versteht sich deshalb nicht als universelles Modell, sondern als Einladung zur Auseinandersetzung damit, wessen Vorstellungen von Gemeinschaft und Verantwortung in institutionellen Strukturen wirksam werden. Commons-Public-Partnerships bieten dafür einen strukturellen Ansatz: Kooperationen zwischen öffentlicher Hand und Zivilgesellschaft, in denen Gemeinwohl und gerechte Aushandlung die leitenden Maßstäbe sind, unter der Bedingung, dass auch hier immer wieder gefragt wird, wessen Vorstellungen davon eigentlich gemeint sind (Ostrom, 1999; Helfrich und Bollier, 2019; Jerchel und Pape, 2022).

#### Förderlogik als Strukturfrage

Daraus folgen drei kulturpolitische Konsequenzen. Erstens braucht es Prozessförderung statt ausschließlich Projektförderung, weil institutioneller Wandel Zeiträume braucht, die Reflexion, Vertrauensaufbau und Fehlertoleranz erlauben. Zweitens muss Governance förderpolitisch sichtbar werden: Wer entscheidet, wie Verantwortung geteilt wird und welche Perspektiven in Leitungsebenen vertreten sind? Das setzt voraus, dass Leitungspersonen bereit sind, die eigene Deutungshoheit abzugeben, nicht als Geste, sondern als täglich neu getroffene institutionelle Entscheidung. Drittens braucht Transformation Rollen, die heute unsichtbar bleiben: Menschen, die Aushandlungsprozesse moderieren, Vertrauen aufbauen und institutionelle Routinen produktiv stören. Wo diese Arbeit nur informell geschieht, bleibt Wandel zufällig.

Dass diese Fragen auf Bundesebene angekommen sind, zeigt das Programm »Übermorgen« der Kulturstiftung des Bundes. Es fördert explizit die Entwicklung neuer institutioneller Modelle und geht davon aus, dass Kulturinstitutionen künftig nur dann breite gesellschaftliche Unterstützung genießen werden, wenn sie stärker als Gemeingut wahrgenommen werden. Die entscheidende Frage, die bisher noch offen bleibt, lautet: Wessen Gemeingut ist gemeint?

Kulturpolitik, die allein stabilisiert, konserviert unweigerlich auch die Ausschlüsse des Bestehenden.

Die historische Leistung der Gründungsgeneration bestand darin, Kulturpolitik als veränderbar zu denken. Heute heißt das, eine Frage zu stellen, die die Neue Kulturpolitik noch nicht gestellt hat: nicht wer Zugang bekommt, sondern wer den Rahmen setzt. Diskursgeschichte ist nicht Institutionsgeschichte. Der nächste Schritt ist die Frage, was aus dem Diskurs in den Strukturen angekommen ist und was nicht.

#### Literatur

- Bishop, C. (2012) *Artificial Hells: Participatory Art and the Politics of Spectatorship*. London: Verso.
- de Sousa Santos, B. (2014) *Epistemologies of the South: Justice Against Epistemicide*. Boulder: Paradigm Publishers.
- El-Mafaalani, A. (2018) *Das Integrationsparadox: Warum gelungene Integration zu mehr Konflikten führt*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Helfrich, S. und Bollier, D. (2019) *Frei, fair und lebendig: Die Macht der Commons*. Bielefeld: transcript.
- Hoffmann, H. (1979) *Kultur für alle: Perspektiven und Modelle*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Jerchel, P. und Pape, J. (2022) *Commons-Public Partnerships: Neue Kooperationsformen für die sozial-ökologische Transformation*. Potsdam: IASS Discussion Paper.
- Ostrom, E. (1999) *Die Verfassung der Allmende. Jenseits von Staat und Markt*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- UNDP (2025) »Shaping the Next Generations of Public Institutions«. Verfügbar unter: <https://www.undp.org/blog/shaping-next-generations-public-institutions> (Zugriff: 7. Mai 2026).
- Vogel, J., Krusch, A. und Denzel, J. (2026) »Jenseits der Repräsentation: Für eine kollektive Kulturpraxis. Mit Commons und Next Institutions in die Zukunft«, in Sievers, N. et al. (Hrsg.) *Jahrbuch für Kulturpolitik 2025/26*. Bielefeld: transcript, S. 201–210.
- Wynter, S. (2003) »Unsettling the Coloniality of Being/Power/Truth/Freedom: Towards the Human, After Man, Its Overrepresentation — An Argument«, *The New Centennial Review*, 3(3), S. 257–337.

*Hinweis: Dieser Beitrag wurde unter Einsatz von Claude (Anthropic) als KI-gestütztem Werkzeug zur Textüberarbeitung erstellt. Die inhaltliche Ausarbeitung, die abschließende Prüfung und die Freigabe liegen ausschließlich bei mir als Autorin. Ich erkenne die Beiträge von Urheber:innen und Communities an, deren Werke möglicherweise in den Trainingsdaten der verwendeten KI-Tools enthalten sind, insbesondere vor dem Hintergrund des von Mollema (2024) beschriebenen »data colonialism«. Ich verpflichte mich zu größtmöglicher Transparenz im Umgang mit KI-gestützten Werkzeugen, zu Fairness sowie zur aktiven Minimierung von Verzerrungen in meinen Inhalten. ■*