

---

# Checklisten für Kulturprofis

---

## Kontext und Konnektivität als Leitbegriffe im Strukturwandel der Öffentlichkeit.



Salopp und unakademisch:  
Was braucht es, um Kulturereignisse auf die Reihe zu kriegen?

**Vortrag, 27. April 2022, Heinrich Heine Universität Düsseldorf  
Art Talk, Prof. Dr. Ulli Seegers, Institut für Kunstgeschichte**

**Von Helmut Maternus Bien**

Vielen Dank für die Einladung, liebe Ulli Seegers!

Ich habe keinen blassen Schimmer, welche konkreten Erwartungen Sie an den Vortrag und an mich persönlich haben. Ich habe keine Wow-Präsentation dabei, die zeigt, was für ein toller Hecht ich bin. Das können Sie auf der Website [www.westermann-kommunikation.de](http://www.westermann-kommunikation.de) besichtigen und tagesaktuell äußere ich mich auf Facebook zu allem, was mich interessiert. Es ist für mich eine Art ein Arbeitsjournal zu führen.

Wir erleben gerade eine ‚Zeitenwende‘. Ich sehe eine Schere auf uns zukommen: Kultur wird immer wichtiger und gleichzeitig werden die finanziellen Mittel immer knapper.

Deshalb hoffe ich darauf, dass die Zeit abläuft, in der immer neue Häuser eröffnet werden. Bei vielen ist doch schon heute erahnbar, dass die Mittel zum Betrieb und zur Erhaltung gar nicht zur Verfügung stehen.

Im Augenblick werden die Ruinen des 21. Jahrhunderts gebaut. Viele Kulturbauten sind Teil einer Immobilien- und Oligarchenkultur, die Mittel fließen in die Bauwirtschaft und haben Trophäencharakter (Bilbao-Effekt). Für die Kulturschaffenden bleibt kein Geld mehr, weil das meiste erst der Bau und dann der Apparat verschlingt.

Es herrscht eine Schatzkammer-Begeisterung, eine für ewige Werte, die implizit gegen die scheinbar flüchtigen Ereignisse und Programme gerichtet ist und Misstrauen weckt. Das eine ist werthaltig, das andere nur konsumtiv, assistiert die Betriebswirtschaftslehre der Stadtkämmerer. Der Bau ist Vermögen und das Programm zum Fenster hinaus geworfenes Geld.

Wir werden es erleben, wie ein Kulturbau nach dem nächsten bei explodierenden Baukosten in die Sanierung muss wie die Brücken über den Rhein oder die Autobahnen.

Wir werden noch sehen, dass Kulturhäuser kollabieren wie in den 70er Jahren die ‚Schwangere Auster‘ in Berlin, wo sich heute das Haus der Kulturen befindet. Damals ein Fanal.

---

# Checklisten für Kulturprofis

---

Während der Pandemie habe ich erlebt, wie sich Institutionen fast wütend abschnitten und die Zugbrücken hochziehen, sich als Arche Noah der Internen begreifen und gelegentlich nervös eine Taube aufsteigen lassen, um herauszufinden, ob es wieder Grund gibt und Gründe wieder zu öffnen. Am Frankfurter Museumsufer werden jetzt die Öffnungszeiten reduziert, um Geld zu sparen. Welch ein Irrsinn.

Welche Chancen hat die jüngere Generation noch, in diesen Dickschiffen unterzukommen? Mit dem ‚Optimieren‘ und Frisieren der eigenen Lebensläufe wird man kaum auf einen grünen Zweig kommen, der Konformismus wird nur wenigen Aussicht auf Einkommen eröffnen.

Deshalb braucht es wieder eine neue Institutionenkritik, die Institutionen werden sich neu erfinden müssen. Das ist die immer währende Aktualität von Fluxus, der Anti-Institutionalisierung: Die Kritik der Verkrustungen. Die Institutionen werden liquider, flüssiger und poröser werden müssen. Dazu habe ich in den ersten Lockdowns einen Appell geschrieben: ‚Öffnet die Museen‘. <https://kupo.de/blog/2020/12/04/oeffnet-die-museen-2-0/>

Das Bauen hat nur eine Chance als Repair & Resilienz-Strategie. Wir werden ‚weiterbauen‘. Der Neubau, die Vorstellung einer ‚Tabula rasa‘, eines Neuanfangs kommt für die Zeitgenossen kaum noch infrage – und das ist auch gut so.

Mir gefällt beispielsweise die Kölner Oper im ehemaligen Staatenhaus der Koelnmesse ziemlich gut. Man betritt das Haus quasi von hinten über die Bühne, ein ungewöhnlich schöner Einstieg in eine tolle Produktionsstätte der Musikkultur, der mit dem Blick hinter die Kulissen anfängt, zeigt, wie alles gemacht wird, wie der Zauber entsteht. Ein Ort der Repräsentationskultur erfindet sich als Produktionsstätte neu. So könnte es gehen.

Das gefällt mir als jemandem, der in den 70er Jahren sozialisiert ist. Es war die Zeit, in der alles als ‚Arbeit‘ nobilitiert wurde: Es gab KulturARBEIT und AusstellungsMA-CHER. Es ging ums Ärmel aufkrepeln und um PROJEKTE. Der reine Statusgenuss war verpönt: Meritokratie! Wo die Sessel als Belohnung für Vergangenes vergeben werden und nicht als Schleudersitze für ZukunftsPROJEKTE.

‚Auferstanden aus Ruinen‘, das war das bisweilen wörtlich genommene Motto dieser Zeit. Alles war Neuland für eine Generation, die sich mit der Erblast des Krieges arrangieren musste. Seitdem kenne ich mich mit Ruinen ganz gut aus. Und damit wäre ich auch beim eigentlichen Thema, etwas aus meiner Praxis zu erzählen.

Ruinen, das Fragmentarische sind mein Metier. Und das orientiert sich nach zwei Seiten, es nimmt die Zerstörung und ihre Gründe in den Blick, aber vor allem den produktiven Umgang mit dem Vorhandenen nicht dessen Beseitigung im Sinne einer ‚Tabula rasa‘ oder eines ‚Weg damit‘. Bazon Brock nennt das die ‚Mülltheorie‘. Sie richtet sich gegen die Magie einer Wegwerfgesellschaft, die glaubt, dass man die Dinge wirklich loswird, wenn man sie auf den Müll wirft. Magisches Denken. In der Kunst- und Kulturgeschichte geht es um Recycling, Entgiftung und Wiederaufbereitung, Wiederaneignung, Montage und Collage. Es ist Patchwork und es schafft eine Werkstatt des Nicht-Mehr und des Noch nicht, in dem es auf uns als Handelnde ankommt. Was machen wir draus, was lassen wir sein?

---

# Checklisten für Kulturprofis

---

Soweit die viel zu lange Einleitung.

Heutzutage sind Checklisten en vogue, die als To-Do-Listen weitergereicht werden. Als Rezepte versprechen sie, für perfekte Ergebnisse zu garantieren. Eine solche Checkliste möchte ich Ihnen vorstellen und mit Ihnen durchgehen.

Checkliste für Kulturarbeiter (2001)

Dr. Ulrich Eckhardt, Intendant der Berliner Festspiele von 1973 bis 2001

1. On Time
2. Hands on
3. Gärtner, Wachsen, Wässern, Düngen und die Schere
4. Dank nie erwarten
5. Verzicht auf Sicherheit: flexibel sein!
6. Nase im Wind: Aufgreifen, Bündeln, Makeln (nicht mäkeln)
7. Liberalität, Toleranz, keine Vorurteile, Lust am Experiment
8. Kritik ertragen und analysieren, Selbstkritik
9. Lernen am kleinen Ort, ganzheitlich arbeiten. Zusammenhänge erkennen und herstellen
10. Lernen an der Kasse, Service, Beobachtungen, Anregungen
11. Einmischen! Keine Berührungängste
12. Die List der Schwachen: Geschmeidigkeit, Diplomatie im Umgang mit Behörden, Politikern und Sponsoren
13. Dramaturgisch, topographisch, historisch planen
14. Zusammenarbeit suchen
15. Sorgfalt in kleinen Dingen
16. Kombinatorische Phantasie entwickeln
17. Scheitern für möglich halten
18. ‚Nur tote Fische schwimmen mit dem Strom‘.

Ich habe sie bei meinem ehemaligen Lehrmeister gefunden, bei Dr. Ulrich Eckhardt, dem Intendanten der Berliner Festspiele (1973 bis 2001), einem bescheidenen Mann, Jurist und Musiker, der mit Filzhausschuhen in seinem Intendanten-Büro saß, mittags ein mitgebrachtes Käsebrot aus Pergamentpapier auspackte und seine Leute einlud, von den Schwierigkeiten und Erfolgen ihrer Projekte zu erzählen.

In Hochphasen hatte er einen Moliere-haften Schauspieler engagiert, der für ihn auf offizielle Empfänge ging, um dort das übliche Süßholz mit den anderen ‚Adabeis‘ zu raspeln, Politiker wichtig und ernst zu nehmen und Sponsoren zu umgarnen. Dieser Eckhardt war einer der wichtigsten Kulturmanager der Bundesrepublik Deutschland als Intendant der Berliner Festspiele, einer Institution des Bundes in Berlin, die mit reichlich Mitteln ausgestattet das Schaufenster der freien Welt in der piefigen Mauerstadt bespielte, in der beispielsweise Punks einem Martin Kippenberger eins auf die Schnauze hauten, um es derb berlinisch auszudrücken. Eckhardt war eine bewusst graue Eminenz und dabei doch der Zeremonienmeister der Republik, für die Insider vergleichbar mit Jack Lang in Paris. Er selbst hätte diesen Vergleich weit von sich gewiesen. Schon weil er zur Politik auf Distanz hielt.

---

# Checklisten für Kulturprofis

---

Es sind 18 Punkte und ich möchte hinten anfangen. Sie bieten so eine Art ‚Denken mit Geländer‘ hätte eine Hannah Arendt die Liste bespöttelt.

**Der finale Satz lautet:**

**‚Nur tote Fische schwimmen mit dem Strom‘.**

Ein toller Grundsatz und das Gegenteil vom aktuellen, konformistischen ‚Go with the Flow‘. Das Wichtigste ist, sich einen Widerstand zu suchen, in eine Spannung hineinzugehen und sich und das eigene Konzept zu behaupten, Themen einen Tick weit zu verschieben, um aus der Konvention rauszukommen, es anders zu machen als alle anderen (4mal A). Es ist nicht der leichteste Weg, aber der, der am meisten Spaß macht - wenn er erfolgreich ist. Das Gute ist, er involviert auch Gegner, die opponieren und zwingen einen selbst, am Ball zu bleiben, nachzuschärfen. Im schlechtesten Fall hat man was dazu gelernt. Und das ist der eigentliche Motor: Lernen und Ausprobieren wie es geht...

Dahinter steckt ein Persönlichkeitsbild, das ein bedeutender Volkswirt der Weimarer Zeit, Werner Sombart, gezeichnet hat. Er hat die Figur des Bourgeois (1913) so beschrieben: Risikobereitschaft, Abenteuerlust, Erfindungsreichtum und Neugierde. Diese Zuschreibungen gelten für den Unternehmer wie den Künstler wie den Kurator.

Große Teile des aktuellen Studienbetriebes bereiten darauf nicht mehr vor. Ausbildung und Praxisnähe sind etwas anderes als Bildung und Urteilsfähigkeit. Heute werden eben Dienstleister ausgebildet. Ich zucke regelmäßig erschrocken zusammen, wenn ich als Dienstleister angesprochen werde. Dahinter steckt die Vorstellung, andere zu Instrumenten zu machen und nicht als ‚Gastarbeiter‘ zu sehen, Leute, die zum Gelingen beitragen, deren Kreativität nötig ist, damit das Geplante gelingen kann. Harald Szeemann, ein anderer Leitstern für mich, hat seine Arbeit als ‚Agentur für geistige Gastarbeit‘ bezeichnet.

Die Institutionen mit ihren Stellenschlüsseln und Arbeitsplatzbeschreibungen haben Rationalisierung mit Rationalität verwechselt und nur so ist es zu erklären, dass wir 50 Mrd für die Bundeswehr ausgeben, aber weder uns selbst noch andere wirksam verteidigen können. Der Apparat genügt sich selbst. Alle sind nur Rädchen und keiner an was schuld. Tauchen neue Aufgaben auf, müssen neue Leute eingestellt werden, die es nicht gibt und deshalb alles liegen bleibt. Über die Wechselwirkungen zwischen Abteilungen ist fast nichts bekannt. Wichtig ist nur, dass möglichst wenig auf dem eigenen Schreibtisch landet. Arbeit ist Risiko, Risiko, etwas falsch zu machen. In der Wirtschaft ist es nicht anders und auch in der Kultur ist es so oder so ähnlich. Wer etwas bewegen will, hat schon den ersten Fehler gemacht. Dass sich eine solche Anmaßung nicht wiederholt, dafür sind die Kollegen da.

Und so geht vieles den Bach runter, eben wie die toten Fische. Der kürzlich in Venedig verstorbene Kulturanthropologe David Graeber nennt das Bullshit-Jobs. Ob Graeber eines natürlichen Todes gestorben ist, wäre ein schöner Ausgangspunkt für ein neues Verschwörungs-Narrativ a la Umberto Eco.

Bazon Brock, eine andere wichtige Bezugsperson für mich, hat diese Selbstfesselung in seiner positiven Ästhetik des Ja-Sagens aufs Korn genommen. Und doppelte Beja-

---

# Checklisten für Kulturprofis

---

hung ‚Da-da‘ bedeutet Verneinung wie sie die Yes-Man spektakulär in Szene setzen.

Kulturprojekte, die nicht die eigene Intelligenz beleidigen, brauchen dieses Widerständige, um Spannung aufzubauen. Und erst dann fließen die Energie-Ströme, die es braucht, um Menschen zu erreichen, zu berühren, zu begeistern, ihre Aufmerksamkeit zu wecken und ihnen eine Erfahrung zu ermöglichen, die nachhaltige Wirkungen auf ihre eigene Weltaneignung haben kann. Kulturelle Bereicherung.

In diesem Vortrag geht es nicht um mich, sondern um Sie. Sie werden das bemerkt haben. Denn in unserem Metier dreht sich letztlich alles um Haltungen, mit denen man an die Arbeit geht, wie man sich selbst motiviert und Niederlagen aushält.

Wer lieber nur funktionieren und gelobt werden möchte, sollte sich dafür einen weniger gefährlichen Bereich aussuchen.

Neulich bat mich ein bekannter Szenograph, ihm bei einem schriftlichen Interview als Ghostwriter zu helfen und als Quintessenz des Textes arbeiteten wir heraus:

Gestaltung ist nichts für Ja-Sager.

Qualität erweist sich immer darin, Erwartungen, das ‚Briefing‘, nicht einfach zu erfüllen, sondern durch Hinterfragen rauszukriegen, was eigentlich und sinnvollerweise gewollt sein könnte. Das ist auch vielen Unternehmen überhaupt nicht klar. Sie gehen beispielsweise auf Messen, ohne zu wissen, was dabei herauskommen soll. Oder Sie wollen was mit Kunst machen, weil sie ihre eigenen Mitarbeiter für uninspiriert, eng und langweilig halten.

Jetzt springen wir in der Checklist an den Anfang:

## 1. On Time

In der Romantik ab 1800 hat man, weil sonst wenig los war und einem langweilig war, sich daran gewöhnt, die Themen aus sich selbst heraus zu schöpfen. Das war vor allem ein Ergebnis der Isolation von hochintelligenten Menschen, die in der Provinz versauerten. Daraus hat sich der Geniekult entwickelt, der in sich selbst, der eigenen Individualität, die Quelle der Verzückung sah. Das Genie schützt sich und seine Singularität durch den Zwang, Bewunderung zu evozieren. Kulturorte dienen bis heute und heute mehr als früher wieder als Tempelanlagen der Genialität.

Wie es die Genies gemacht haben, bleibt in Nebel gehüllt. ‚On Time‘ ist das Gegenkonzept dazu, eines der Bodenhaftung, das in zwei Richtungen wirkt. Es geht um Relevanz und den richtigen Augenblick für eine Idee, den ‚Kairos‘, die Punktlandung. Ob ein Projekt funktioniert, entscheidet sich im Auge, im Kopf und Herzen sowie im Ohr der Betrachter. Die Nase spielt ebenfalls eine Rolle. Es ist eben ein multisensuale Angelegenheit.

Als Konzeptmacher und Kurator sollte man immer eine Brücke finden, über die die Betrachter gehen können - und sei es eine Eselsbrücke. In unseren rasenden Zeiten gilt jeder als Verlierer, der stehen bleibt und sich Zeit nimmt.

---

# Checklisten für Kulturprofis

---

„Simplify your Life“, Convenience, Runterbrechen auf leichte Verständlichkeit sind Entlastungs-Strategien.

Kultur aber ist etwas anderes als Ballast abwerfen, es ist eine Technik der Anreicherung, dem eigenen Leben Energie zuzuführen, sozusagen Batterien der Lebenskraft (Christoph Asendorf) aufladen, um im Strom zu navigieren, eben kein toter Fisch zu sein.

„On time“ ist keine Marketing-Phrase der Aktualität, sondern der Relevanz: Sagen können, warum was wichtig sein sollte. Das ist mehr als auf Jubiläen und Geburtstage zu verweisen oder darauf, dass man das Vergessen von diesem und jenem gern beenden möchte. Das sind Buchhalter-Argumente aber keine Relevanz-Begründungen.

## 2. Hands on

Einfach machen. „Hands on“ ist inzwischen in das Managertraining eingegangen. In unserer Risiko- und Expertengesellschaft wird das meiste totgeredet. Es gibt immer und überall Gründe, dagegen zu sein. Dagegen sein ist das Einfachste und die beste Fehlervermeidungsstrategie. Man ist auf der sicheren Seite. Das Vermiedene kann nicht beweisen, dass es gut gewesen wäre.

Deshalb braucht es den Punkt der Entscheidung, etwas auszuprobieren, sich auf etwas einzulassen, ohne zu wissen was hinten rauskommt. Handeln! Die innere Mauer überwinden! Die Selbstblockade zu lösen, die Angst einzuhegen und Sicherheit durch Erfahrung zu gewinnen nicht hypothetisch durch Simulation und Modellrechnungen, Spieltheorie und Kalkulationen, sondern selbst zu spielen. Der Mensch ist nur bei sich selbst, wenn er spielt, wusste schon Friedrich Schiller.

## 3. Gärtnern

Das ist eine Regel für alle, die Kultur managen. Viele stellen sich den Kurator als Herrscher vor, dem man sich beispielsweise als Künstler besser unterwerfen sollte, wenn man dabei sein will. Dem man nach dem Munde redet, um die eigene Position in den Rankings zu verbessern. Es gibt viele Kuratoren, die daraus ein Herr/Knecht-Verhältnis ableiten. Das hat dazu beigetragen, dass Kuratoren relativ unbeliebt sind, obwohl viele davon träumen, in eine solche Position zu kommen. Produktivität wird in eine Konkurrenz um Aufmerksamkeit und Opportunität umgeleitet und vergeudet. Im Kultursektor gibt es viele Fouls und einige, die glauben, sie seien selbst besser dran wenn sie andere schlechter machen.

Das Gärtner-Konzept ist ein vollkommen anderes, es ist eines der Unterstützung und Fürsorge, nicht des Paternalismus sondern eher eines Maternalismus, zu fördern und Bedingungen herzustellen, Biotope zu schaffen als Auswahl zu betreiben, Rangordnungen und Machtbeziehungen. Es ist kein Konzept der Ohnmacht oder des Wildwuchses, sondern eines, das mit Spielregeln operiert, Resonanzen schafft statt Flaschenhalse. Eine Welt jenseits des Paradieses, das von Gatekeepern bewacht wird und seien es Engel.

---

# Checklisten für Kulturprofis

---

## 4. Dank nie erwarten

Es ist wie bei den Müttern. Sie arbeiten daran, die Macht über ihre Kinder zu verlieren, ihren Einfluss zu verringern, eben keinen Dank zu erwarten und die Kinder nicht zu instrumentalisieren wie es etwa Helikopter-Mütter tun.

Keinen Dank zu erwarten ist auch eine Warnung vor Korruption. Nicht bestechlich werden. Der Standpunkt des Kuratierens ist nicht die Freundschaft mit den Künstlern, Auftraggebern, Mäzenen oder Sponsoren sondern mit dem überwiegend anonymen Publikum.

Und das ist so schonungslos wie das Kind im Märchen, das ausspricht, wenn der König nackt ist.

## 5. Verzicht auf Sicherheit: flexibel bleiben

„Die sichere Nummer“, wir machen es so wie beim letzten Mal. Risikominimierung durch Absicherungen, auch gekaufte oder bestochene. Schwierig - aber machbar.

Dem gegenüber ist es das Konzept der intellektuellen Gastarbeit, weiterzuziehen, wenn nichts mehr zu lernen ist. Keinesfalls einen ‚toten Gaul‘ reiten, weil man es kann. Daniel Spoerri, ein Künstler, den ich sehr verehere, ist in eine Lebenskrise geraten als er merkte, dass alle in seinem Umfeld ihn lebenslänglich auf die Rolle des Eat Artisten und Fallenbildners festkleben wollten.

## 6. Nase im Wind: Aufgreifen, Bündeln, Makeln nicht Mäkeln

Es kommt darauf an, viel zu lesen und auch in andere Bereiche reinzuschauen. Nicht nur das Feuilleton lesen oder die Kunstklatschpresse sondern auch den Wirtschaftsteil... Begreifen, was gerade vor sich geht. Zeitgenossenschaft und keine Flucht ins Überspezialistentum oder genialische Virtuosität. Chancen finden, sich anti-zyklisch verhalten und dadurch die Nischen finden, in denen man leben kann.

## 7. Liberalität und Toleranz, Lust am Experiment

Anders als alle anderen zu sein, verhindert das grassierende Copy & Paste, die intellektuelle Bequemlichkeit des Kopierens dessen, was sich woanders bewährt hat. Lust am Experiment bedeutet, es immer ein wenig anders zu machen als beim letzten Mal. Keine Masche sondern die Dinge immer wieder aus den Bedingungen, dem Raum und der Zeit heraus neu entwickeln. ‚Panta rhei‘ (Heraklit), alles fließt.

## 8. Kritik ertragen und analysieren, Selbstkritik

Ganz schwierig. Sich nicht zu immunisieren und sich einen Panzer, ‚dicke Haut‘ genannt, zuzulegen. Bei der Kritik geht es weniger um das Was sondern um das Wie man es gemacht hat. Für Fehler kann man sich nicht einfach ‚entschuldigen‘, sondern man muss erklären, wie es dazu kam. Auch dafür muss man Worte finden, die ‚falschen‘ Gedanken verstehbar machen. Die Ukraine-Debatte zeigt, wie schwer das ist und dass man eine ganze Menge offen legen muss, um neues Vertrauen zu schaffen.

---

# Checklisten für Kulturprofis

---

## **9. Lernen am kleinen Ort, ganzheitlich arbeiten, Zusammenhänge erkennen und herstellen**

Das meint das Kontextualisieren von Content. Hinsehen, wer ähnliches macht und Kontakt aufnehmen, wenn es geht, Konkurrenz vermeiden und eher die Kooperation suchen. Von der Konkurrenz profitieren nur die Gegner. Oder als Alternative bewusst die direkte, ausgesprochene Kontroverse suchen, zu polarisieren.

Ganzheitlich meint auch, dass man möglichst viele Instrumente kennt und die Techniker und Handwerker schätzt. Es ist schlecht, wenn man nicht weiß, wie eine Vitrine aufgeht, wie man Licht setzt, Texte schreibt, eine Pressekonferenz organisiert, Grafikdesign gestaltet, Bücher gestaltet und vertreibt. Auch wenn es dilettantisch ist und bleibt, es hilft sehr dabei, die richtigen Partner auszuwählen und urteilsfähig zu bleiben und Partner richtig ansprechen zu können, weil man sich zumindest in den Anfangsgründen ihrer Arbeit auskennt.

Die Arbeitsteilung ist eine Strategie der Effizienz, aber in der Kultur geht es um Resilienz.

## **10. Lernen an der Kasse, Service, Beobachtungen**

Bei Dr. Eckhardt gab es nichts, was unter seiner Würde gewesen wäre. Auch die Techniker, die Saalaufsichten, das Kassenpersonal und die Leute im Shop sind nicht einfach Hilfskräfte, sondern aus ihren Perspektiven heraus wichtige Informationsquellen.

Kunst ist ja nicht die Präsentation von Fetischen in einem Schatztempel, sondern es sind Arrangements zur Anstiftung, Beziehungen aufzunehmen und weiterzuspinnen. Da ist jede Recall-Position wichtig und bemerkenswert. Funktioniert die Werbung? Ist die Karte zu teuer, wie reagieren die Kinder, hat jemand gelächelt? Sind die Räume zu eng, wie verhalten sich Gruppen etc...

## **11. Einmischen! Keine Berührungängste**

Wer Ausstellungen macht, sich also an eine Öffentlichkeit wendet und damit eine Public Relation sucht und eingeht, der steht selbst in der Öffentlichkeit. Er wird auch so wahrgenommen und es ist auch eine Kompetenz-Anmaßung berechtigt, seinen Senf auch ungefragt beizusteuern zu Themen, die in Beziehung zur eigenen Arbeit stehen. Etwa, wie es in der Innenstadt zugeht oder was den öffentlichen Raum ausmacht, oder Themen, wo es Brücken in die Alltagssituation gibt, etwa, wenn man Otto Dix ausstellt, dann kann man auch zur Ukraine sprechen...

## **12. Die List der Schwachen: Geschmeidigkeit**

Wenn Sie ungewöhnliche Dinge vorhaben, dann haben Sie es in einer Risikogesellschaft sehr schwer. In Köln haben Sie, wenn Sie im öffentlichen Raum etwas machen wollen, mit 14 Behörden zu tun. Und jede arbeitet sehr selbstbewusst und verfolgt eigene Zielsetzungen, die mit den anderen nicht unbedingt synchronisiert sind.



---

# Checklisten für Kulturprofis

---

Geschmeidigkeit bedeutet da, das Ungewöhnliche genehmigungsfähig zu machen, indem Sie es in etwas Gewöhnliches verwandeln. So können sie Behörden dabei helfen, sich selbst auszutricksen. Eine Projektion auf den Kölner Dom wird zu einem Open-Air-Gottesdienst deklariert, für den es wegen der Religionsfreiheit deutlich kommodere Vorschriften gibt. Bisweilen haben die Beamten selbst Freude daran, ihre eigenen Vorschriften mal anders zu interpretieren und Wege zu finden, das Unmögliche möglich zu machen.

Der andere Weg der Konfrontation und Erzwingung führt dazu, die guten Gründe, die gegen das Vorhaben sprechen exponentiell wachsen zu lassen.

Hier geht es um das Paradoxon, dass Sie der Öffentlichkeit gegenüber ein außerordentliches Spektakel ankündigen und in den Genehmigungsverfahren das Ereignis herunterbrechen auf eine Reihe von banalen Vorhaben, die Routinen darstellen.

### **13. Dramaturgisch, topographisch, historisch planen**

Dramaturgisch heißt, dass Sie die Zeitbasiertheit ihres Vorhabens im Auge behalten. Sie brauchen einen Anfang, einen Höhepunkt und ein Finale. Ein Ausstellungsbesuch ist keine homogene Zeit sondern eine gestaltete. Was sehen sie zuerst, was zuletzt.

Topographisch meint, dass Sie die Verhältnisse vor Ort im Auge haben. Der Ort gibt vieles her und vieles auch vor. Wenn Sie sich diese Kraft vergegenwärtigen, dann bringen sie Synergien ins Spiel, die Wirkungen potenzieren. Eckhardt's Weisheit dazu: Der Ort ist die Hälfte des Erfolges.

Historisch heißt, dass sie ihr eigenes Vorhaben einbinden in Kontexte. Gab es so etwas schon mal, aus welchen Anlässen, es ist die Suche nach Mustern, nach Wiedererkennen, nach Spannungsverhältnissen, um sich und den Besuchern klarzumachen, was diesmal anders ist und worauf es diesmal ankommt.

### **14. Zusammenarbeit suchen**

Niemand ist allein auf der Welt, es geht um das Pluriversum (Alexander Kluge), um Standpunkt und Perspektiv-Wechsel. Dagegen herrscht aktuell ein Silo-Denken vor, verschärft durch die Pandemieerfahrungen. Einmischungen verbittet man sich. Alles ist in einem Dickicht von Claims abgesteckt: Museen grenzen sich voneinander ab, um die eigene Bedeutung abzusichern. Ein Vorgeschmack auf künftige Verteilungskämpfe.

Es ist ein bisschen wie bei den Virologen, die sich wechselseitig die Kompetenzen absprechen und ihre Vielstimmigkeit als Widerspruch rüberkommt und nicht als die Suche danach, wie es denn nun wirklich ist. Es entsteht nur ein Patchwork von Teilansichten, die aber kein klares Bild ergeben. Es war schlimm, wie gerade die Medien in ihrer eigentlich guten Absicht, ihren Zuhörern, klare Botschaften zu verkünden, dazu beitrugen, die Autorität der Wissenschaften zu diskreditieren, die um der vorurteilsfreien Suche nach Wahrheit willen den Widerspruch geradezu kultivieren müssen.

---

# Checklisten für Kulturprofis

---

Zusammenarbeit ist nicht unbedingt die Suche nach Harmonie, sondern die Mühe, einen akzeptablen Rahmen (neudeutsch: Framing/Narrativ) zu finden und auf ein Ziel zu fokussieren.

## 15. Sorgfalt in kleinen Dingen

Eine Stilfrage. Nichts überzeugt so sehr wie eine Geste. Was wäre die Ostpolitik ohne Willy Brandts Kniefall in Warschau. Oder das Glas Wasser für den Redner. Oder Beschriftungen für Kinder tiefer zu hängen. Es ist die Aufmerksamkeit von Gastgebern, die zählt und die wichtiger sind als so manche schlaue Idee. Man beweist damit, dass man Respekt hat und mit den Befindlichkeiten umgehen möchte. Das bleibt viel länger in Erinnerung als man denkt.

## 16. Kombinatorische Phantasie entwickeln

Gerade hier gibt es viele einfache Möglichkeiten, die Wirkung der eigenen Sache durch Kombination / Synergien mit anderen Sparten, Genres zu steigern. Also warum keine Filmveranstaltungen oder Konzerte, Medienevents integrieren in das Konzept. Es schafft zudem die Laufzeit zu strukturieren und Anlässe für Berichterstattungen zu schaffen.

Die Lit.cologne verdankt ihre überragende Bedeutung dieser kombinatorischen Phantasie. Es war genial, bekannte Autoren unbekannte Schriftsteller einladen zu lassen und sie gemeinsam auf die Bühne zu bringen oder Schauspieler ihre Favoriten vorstellen zu lassen. Da werden darstellende Künste mit literarischem Schreiben zu einer Synergie zusammengebracht. Es entstehen Aura-Übertragungen, Qualitätssiegel, Werbewirkungen, die dem zu Fördernden zugutekommen, so funktioniert es, nicht die Asche weiterzugeben sondern das Feuer.

Ein wenig das Drama des Beuys-Jahres, dass die Asche geehrt hat und kaum die Funken hat aufleuchten lassen. Es war eher eine Buchhalter-Veranstaltung des Aneinanderreihens oder eines Tribunals. Beuys ist jetzt ein Fall und liegt auf Wiedervorlage im Aktenumlauf... Niklas Maak (FAS) hat schon gewitzelt, dass den wenigsten Jubilaren ihre Würdigungen bekommen sind vom Bauhaus bis Beuys oder Luther.

## 17. Scheitern für möglich halten

Mit dem Scheitern nicht zu kokettieren im Sinne von ‚fröhlich scheitern,‘ sondern das eigene Projekt gedanklich soweit voranzutreiben, dass man scheitern könnte. Sich nicht zufrieden geben sondern bis an die Grenzen und Mauern zu gehen. Das ist die Freiheit, die da in dieser Formel steckt.

## 18. Und damit sind wir bei Punkt 18, den toten Fischen die mit dem Fluss schwimmen.

Machen Sie was aus ihrem Leben, vergeuden sie keine Lebenszeit. Putin stiehlt uns allen unglaublich viel Lebenszeit. Bullshit-Jobs ebenso.

Viele Museen und Kultureinrichtungen drohen zu Schneckenhäusern der Angst zu

---

# Checklisten für Kulturprofis

---

werden. Die Pandemie hat die Wagenburgen gefördert. Viele hatten schon immer die Besucher als Letztes auf dem Radar. Die Frage nach Relevanz wird mit falsch verstandener Autonomie gekontert.

Es könnte klüger sein, sich diese Frage selber zu stellen bevor es in der nächsten Haushaltsausschuss-Sitzung andere tun.. Unsere Gesellschaft ist reich, aber die Budgets werden sich stark verändern und neu verteilen. Und auch die Quoten-Legitimation funktioniert nicht länger. Aus Furcht vor zu geringem Besucherinteressen öffnen manche erst möglichst spät, weil die Quoten im Keller sind und diese Begründung flachfällt. (Kunstforum über den Fluch der BWLisierung der Kultur).

Museen meinen, mit exklusiven Blockbuster-Ausstellungen Anlässe für den Besuch schaffen zu müssen, nein, sie sollten Gewohnheiten schaffen, sollten zu dritten Orten zwischen Arbeit und Zuhause werden, bei denen die Leute regelmäßig und gewohnheitsmäßig vorbeischauen, und sei es , weil es dort die besten Geschenke, Bücher, Käsekuchen gibt und man in Ruhe lesen kann, Musik hören oder sich entspannen kann.

Besucher sind keine programmierten Zombies, die mit auf dem Rücken verschränkten Armen den Vitrinen-Parcours ablaufen und willig den Katalog erwerben. Das ist eine Ansicht, die aus dem Industriezeitalter stammt. In unserer Gegenwart sind es gestresste Menschen, die was anderes sehen und hören wollen, um auf andere und neue Gedanken zu kommen. Die wenigsten interessieren sich für die Objekte als eine Art Schmalspur-Kunsthistoriker, sondern sie reagieren spontan aus ihren Kontexten heraus. Und da gibt es Myriaden von Zugängen, die sich nicht mit einer Kunstmaschine bearbeiten lassen.

Ein künftiges Museum pflegt und entwickelt diese Vielfalt der Zugänge und achtet auf die eigene Konnektivität.

Vielen Dank für Ihre Geduld. Ich hoffe, dass ich einen Punkt getroffen habe, der Sie dazu animiert, über Verhältnisse und Haltungen nachzudenken. Manches habe ich ein wenig übertrieben, um zu zeigen, worauf ich hinauswill: Lebendige Fische schwimmen gegen den Strom.

*Literaturhinweis:*

*Ulrich Eckhardt: Über Mauern geschaut | Was Kultur kann – und soll, Siebenhaar Verlag, Berlin 2018*

---

# Curriculum Vitae

---

Helmut Maternus Bien ist Gründer der Projektagentur westermann kommunikation und arbeitet von Ingelheim aus. Geboren am Niederrhein, Studium der P-Fächer Philosophie, Psychologie und Pädagogik, Lehrjahre in Berlin, lange professionell in Frankfurt unterwegs, Ausflüge nach Köln/Düsseldorf. Er ist seit den frühen 80er Jahren dabei als Beobachter des Kulturbetriebes, als Ausstellungsmacher, Journalist, Verleger, Kurator und Kongressveranstalter.

Er war bei der Entdeckung des Hamburger Bahnhofes als Kulturort führend dabei, hat dem Fluxus-Sammler Michael Berger ein Museum zum Thema Humor in Wiesbaden eingerichtet, zahlreiche kleine Ausstellungen zur Alltagskultur, der DDR und der Werbung organisiert, unter anderem im Düsseldorfer Kulturpalast ‚50 Jahre Werbung in Deutschland‘, Startpunkt für das neue NRW-Forum in den späten 90er Jahren. Für Frankfurt hat er das Lichtkultur-Festival Luminale erfunden und 16 Jahre lang kuratiert. In Köln hat er 2018 eine Lichtinstallation auf den Kölner Dom konzipiert und produziert. In der Pandemie hat er mit Hybrid-Kongressen das Thema Zukunft der Museen, der Kulturveranstaltungen und die Entwicklung des öffentlichen Raumes den Diskurs organisiert. Aktuell interessiert er sich für das Verhältnis von ‚Begegnung‘ und Distanz. Seine Lehrjahre hat er bei den Berliner Festspielen zugebracht und arbeitet seit 1987 vogelfrei.

Ingelheim, den 27.4.2022  
Helmut M. Bien  
Westermann Kommunikation  
Gesellschaft für Publizistik mbH  
Stiegelgasse 39 | 55218 Ingelheim am Rhein  
06132-78 00 87  
[www.westermann-kommunikation.de](http://www.westermann-kommunikation.de)  
[info@westermann-kommunikation.de](mailto:info@westermann-kommunikation.de)

