rozent
gute
ichte

MIGROS
kulturprozent

Kultu
Vi
Wider

# Migros-Kulturprozent
## Eine Kultur des Kulturförderns

# Migros-Kulturprozent
## Eine Kultur des Kulturförderns

MIGROS
kulturprozent

5 Einleitung
**Kulturen fördern**
Das Migros-Kulturprozent als Modell

14 Kapitel 1
**Das Migros-Kulturprozent**
Eine gute Geschichte

23 Kapitel 2
**Kulturen (er)leben**
Vielfalt und Widersprüchlichkeit

32 Kapitel 3
**Entscheidungsfreude**
Wie man «gute» Kultur gut fördern könnte

41 Kapitel 4
**Spaltpilz und Kitt**
Über Kultur und Wirtschaft

50 Kapitel 5
**Und wozu das alles?**
Wirkungen und Wirkungsweisen der Kulturförderung des Migros-Kulturprozent

10 **Insert 1**
Nachgefragt bei Johannes Gees

12 **Insert 2**
Nachgefragt bei Sibylle Lichtensteiger

19 **Insert 3**
Nachgefragt bei Sami Kanaan

21 **Insert 4**
Nachgefragt bei Beat von Wartburg

28 **Insert 5**
Nachgefragt bei Joëlle Comé

30 **Insert 6**
Nachgefragt bei Andrew Holland

37 **Insert 7**
Nachgefragt bei Roger de Weck

39 **Insert 8**
Nachgefragt bei Noemi Nadelmann

46 **Insert 9**
Nachgefragt bei Géraldine Savary

48 **Insert 10**
Nachgefragt bei Philippe Bischof

**Infografiken 1–10**
Siehe Innenseite des Schutzumschlags

## Liebe Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen mit dieser Publikation Einblick zu bieten in die Kulturförderung der Migros. Den Hintergrund zu dieser Publikation bildet eine breit angelegte Studie, die wir im Jahr 2013 durchgeführt haben. Ausführliche Gespräche mit Expertinnen und Experten wurden ergänzt durch eine Bevölkerungsumfrage bei 4000 Personen.

Die Studie hat nicht nur gezeigt, dass die Kulturförderung des Migros-Kulturprozent in ihrer Gesamtheit und Vielfältigkeit der konsequenteste Spiegel der Grundhaltung der Migros und in diesem Sinne ein zentraler Beitrag zu deren Glaubwürdigkeit ist, sondern auch, dass Kultur für die Bevölkerung einen zentralen Stellenwert hat. Gefreut hat uns, dass die Mehrheit der befragten Personen Kultur geniesst, «um etwas zu lernen». Kulturförderung ist in ihren Augen nicht allein Aufgabe des Staates: Vielmehr sind die Befragten der Meinung, dass Kultur von Staat und Unternehmen gleichermassen gefördert werden soll.

Im Vergleich mit anderen Unternehmen nimmt die Migros in der Kulturförderung die führende Rolle in der Schweiz ein. Die Idee des Migros-Kulturprozent geht auf den Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler zurück. Seit 1957 in den Statuten der Migros verankert, ist das Kulturprozent – neben dem kommerziellen Erfolg – ein gleichberechtigtes Unternehmensziel. Tragende Säulen des Migros-Kulturprozent sind Institutionen in den Bereichen Kultur, Gesellschaft, Bildung, Freizeit und Wirtschaft. Mehr als vier Milliarden Franken investierte das Migros-Kulturprozent seit 1957 in die Schweizer Gesellschaft.

In dieser Publikation geht es um den Bereich Kultur und die «Kultur der Kulturförderung» der Migros. Attraktiv, zukunftsweisend und auf ein breites Publikum ausgerichtet, leistet die Kulturförderung der Migros einen wichtigen Bestandteil zum gesellschaftlichen Zusammenhalt. Wir wünschen Ihnen eine inspirierende und erkenntnisreiche Lektüre.

**Fabrice Zumbrunnen**
**Mitglied der Generaldirektion**
**Migros-Genossenschafts-Bund**

# Kulturen fördern
# Das Migros-Kulturprozent als Modell

**Seit 1957 ist die Kulturförderung in den Statuten der Migros-Genossenschaft verankert. Das Migros-Kulturprozent ist in diesem Zeitraum zu einer der wichtigsten Förderinstitutionen in der Schweizer Kulturlandschaft geworden. Es prägt die Kultur und wird von ihr geprägt, ebenso wirkt es aber auch auf die Praxis der Kulturförderung ein. Entstanden sind nicht nur zahlreiche «eigene» Projekte und unzählige unterstützte und geförderte Initiativen, entstanden ist auch eine eigene «Kultur der Kulturförderung», eine Eigenlogik, die aus der Kulturförderungslandschaft ebenso wenig wegzudenken ist wie aus der Unternehmenskultur der Migros.**

Viersprachig in der Herkunft, vielsprachig in der Gegenwart, geprägt durch urbane Zentren und ländliche Traditionen, erdverbunden und himmelstürmend, global vernetzt und lokal verwurzelt, so ist die Schweizer Kulturlandschaft: vielfältig und überraschend. Die grosse Dichte an qualitativ hochstehenden Institutionen, Festivals und innovativen Projekten, eine intakte Förderlandschaft und ein gut ausgebautes Ausbildungsangebot, all dies legt den Boden für internationale Strahlkraft des schweizerischen Kulturschaffens.

Das Wichtigste jedoch ist: Solche Vielfalt ist nicht einfach da. Sie ist da, weil sie anerkannt und geschätzt, kritisiert und angegriffen, gekauft und gebraucht wird, weil Kultur in der politischen, ökonomischen und sozialen Realität der Schweiz also eine Rolle spielt und einen Ort hat. Und weil ihre Förderung eine lange Tradition hat – sowohl die öffentliche wie auch die private. Die föderalistisch und subsidiär organisierte öffentliche Kulturförderung der Schweiz ist in erster Linie Sache der Gemeinden und Kantone. Auf Bundesebene engagieren sich das Bundesamt für Kultur und die Schweizerische Kulturstiftung Pro Helvetia für das einheimische Kulturschaffen. Die öffentliche Hand ist eine Art «Grundversorgung» der Kulturförderung. Private Förderer und Sponsoren unterstützen, verstärken und erweitern die öffentliche Förderung, sei dies mit gemeinsamen Projekten oder durch die Lancierung von eigenen Initiativen.

In diesem Kontext spielt die Kulturförderung der Migros eine tragende Rolle. Seit 1957 ist sie unter dem Namen Kulturprozent in den Statuten der Muttergesellschaft verankert und hinsichtlich ihrer Grösse und ihrer Ausdifferenzierung ein einzigartiges Konstrukt. Das kulturelle und soziale Engagement eines Unternehmens an den Umsatz zu knüpfen und nicht an den Gewinn, ist ein ausgesprochen seltenes Fördermodell. Ebenso selten ist der Umfang und die Vielfältigkeit dieses Engagements, insbesondere im Kulturbereich. Dadurch ist das Migros-Kulturprozent in den mittlerweile mehr als fünfzig Jahren seines Bestehens zu einem der wichtigsten Player in der schweizerischen Kulturförderung geworden und hat in der Kultur wie auch in der Kulturpolitik ein beträchtliches Gewicht.

### «Darfs es bitzeli meh si?» – Kulturförderung als Selbstverpflichtung und als gesellschaftliche Aufgabe

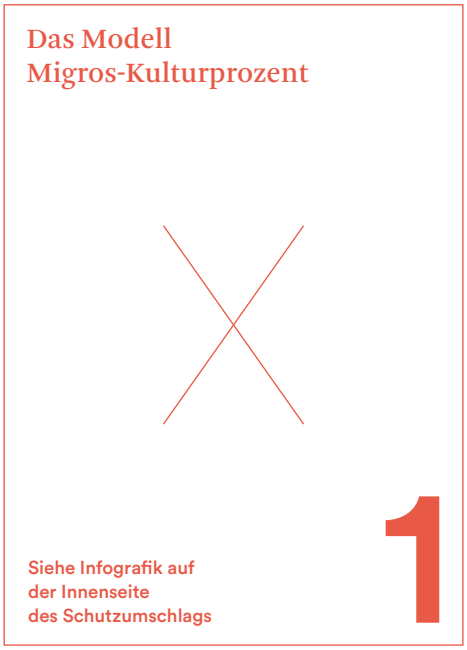
Seit seiner Gründung versteht das Kulturprozent sein «Kerngeschäft» – die Förderung des kulturellen Schaffens und Lebens in der Schweiz – als Selbstverpflichtung und als gesellschaftliche Aufgabe des Unternehmens. Denn das Kulturprozent fördert nicht nur Kultur oder unterstützt einzelne Akteure der Kulturszene, es leistet einen Beitrag zur Erhöhung der Lebensqualität – das war von Beginn an die Überzeugung seiner Gründer. Hat sich die Kulturförderung der Migros in ihren Anfängen eher organisch entwickelt, erhielt sie in den 1980er-Jahren klare Konturen. Bereits damals verstand die Migros unter Kulturpolitik die Förderung des Kulturschaffens, der Kulturvermittlung und

der Kulturerhaltung. Ebenfalls aus dieser Zeit stammt die Aufteilung der Tätigkeiten in die Entwicklung und Durchführung von eigenen Projekten einerseits und in die Unterstützung von Fremdprojekten mit Förderbeiträgen sowie Studienpreisen und Wettbewerben andererseits.

Auch heute zielt die Kulturförderung des Migros-Kulturprozent darauf, gesellschaftlichen Mehrwert zu erbringen. Und weil dazu mehr gehört als das Fördern von bereits Bestehendem, ist es ein zentrales Anliegen des Migros-Kulturprozent, sich auf Zukunftsfragen im Kulturbereich auszurichten. Als Kompetenzzentrum für zukunftsrelevante Veränderungen in Kultur und Gesellschaft setzt sich die Direktion Kultur und Soziales des Migros-Genossenschafts-Bundes kontinuierlich mit wichtigen Entwicklungen in Gesellschaft und Kultur auseinander und hat zum Ziel, zukunftsorientierte Akzente zu setzen.

## Das Migros-Kulturprozent versteht Kulturförderung als Selbstverpflichtung und als gesellschaftliche Aufgabe.

In Netzwerken zu denken oder tragfähige Netzwerke dort herzustellen, wo sie (noch) nicht vorhanden sind, ist in diesem Kontext ein Hauptanliegen des Migros-Kulturprozent. Vernetzung heisst zum einen regionale Verankerung, die von den zehn regionalen Genossenschaften aktiv gelebt wird und eine breite Präsenz in allen Landesteilen der Schweiz ermöglicht. Vernetzung bedeutet aber auch spartenübergreifender Austausch mit der Absicht, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken. Nachhaltige und innovative Projekte entstehen nicht im stillen Kämmerlein vor dem Bildschirm, sondern in einem offenen Raum, der Dialog und kontroverse Meinungen fordert.




Bei den «eigenen» Projekten setzt das Migros-Kulturprozent konsequent auf ein Intendanzmodell. Die Projekte werden von Persönlichkeiten geprägt, die eine eigene künstlerische Handschrift entwickeln können. Für das **Migros Museum für Gegenwartskunst** zum Beispiel bedeutet dies, dass von der Kunstproduktion zur Ausstellung, Vermittlung bis hin zu den Ankäufen der Sammlung ein stringentes Konzept umgesetzt wird, bei dem die einzelnen Formate ineinandergreifen. Der Begriff Gegenwartskunst beinhaltet die Einbindung in einen gesellschaftlichen Kontext und die Teilhabe an einem Prozess des Austausches, der Produktion von Kunst. Diese Haltung findet ihre Entsprechung in der Konzeption der Sammlung und dem Anliegen, diese in ein lebendiges Umfeld einzubinden. Mit ähnlicher Konsequenz wurden die Bereiche Musik – bis dato Pop und Klassik – sowie die Bereiche Film, Tanz, Theater, Kleinkunst und Literatur entwickelt. Erwähnt seien hier das Popmusikfestival **m4music**, die **Migros-Kulturprozent-Classics** sowie das **Migros-Kulturprozent Tanzfestival Steps**. Im Bereich Neue Medien verfolgt die Reihe **:digital brainstorming** die Spuren des aktuellen Medienumbruchs und erforscht mit dem Publikum neue Gestaltungs- und Ausdrucksmöglichkeiten – sie tut dies im Rahmen von unterschiedlichen, von Fachspezialisten kuratierten Formaten. Als privater Kulturförderer kann das Migros-Kulturprozent bei seinen eigenen Projekten bewusst auf inhaltliche Intendanzen und somit klare Akzente setzen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass die zehn regionalen Genossenschaften eine tragende Rolle spielen bei der Vergabe von Förderbeiträgen an Dritte in den jeweiligen Regionen.

### Am Puls der Zeit und der Zeit voraus – Kulturförderung zwischen Publikumsauftrag und kultureller Innovation

Von Beginn an war das Migros-Kulturprozent geprägt durch eine auffällige Mischung aus kurzen Reaktionszeiten und langem Atem. Das hat das kulturelle Leben der Schweiz geprägt und nachhaltige Impulse gesetzt. Bereits Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler lancierte schnell und unbürokratisch eigene Projekte – so gründete er zum Beispiel 1948 die **Klubhaus-Konzerte** mit dem Ziel, einer breiten Bevölkerung grosse

Orchester zu kleinen Preisen zugänglich zu machen. Auf dieser Art von Initiativen gründet die Tradition des Kulturprozent, sich auf das Schliessen von Lücken zu fokussieren und entsprechende Projekte zu lancieren.

War Duttweilers Impuls bei der Gründung der **Klubhaus-Konzerte** ein demokratischer und ökonomischer – hochstehende Klassikkonzerte sollten nicht mehr den oberen Zehntausend vorbehalten sein – so erwuchsen daraus bald auch innerkulturelle und inhaltliche Ansprüche im Hinblick auf die Erarbeitung und Entwicklung neuer Themen und Formate. Erwähnt sei hier etwa die Gründung des Tanzfestivals **Steps** im Jahr 1988, zu einer Zeit also, als der zeitgenössische Tanz von öffentlichen Förderstellen höchstens am Rande gefördert wurde. Seither leistet **Steps** einen massgeblichen Beitrag zur Verbreitung des nationalen und internationalen zeitgenössischen Tanzschaffens in der Schweiz. Heute ist die Förderung des zeitgenössischen Tanzes auch bei der öffentlichen Hand verankert und zeitgenössische Compagnien treten im Opernhaus auf. Das Festival freut sich über diese Entwicklungen in der helvetischen Föderlandschaft und investiert in begleitende Vermittlungsprogramme zur Publikumsförderung sowie in diskursive Formate für die professionelle Szene.

Kontinuität und inhaltliche Unabhängigkeit sind zwei Kernwerte, für die das Migros-Kulturprozent steht. Dies gründet darauf, dass die Förderung des kulturellen und sozialen Austausches ein eigenständiger Unternehmenszweck der Migros ist, der gleichberechtig neben den kommerziellen Erfolg gestellt ist.

Die Förderung von Digitalen Medien und Popkultur ist seit 1998 beim Migros-Kulturprozent institutionalisiert, seit einer Zeit also, zu der noch Grabenkämpfe zwischen den Verfechtern der sogenannten Hochkultur und der Popkultur herrschten. Das Popmusikfestival **m4music** ist zum jährlich stattfindenden nationalen Treffpunkt der Popszene geworden. Dabei geht es nicht darum, den Mainstream zu fördern, sondern Entdeckungen zu ermöglichen und Bands, die am Anfang einer Karriere stehen, als Sprungbrett zu dienen.

### Mehrwert für alle – Kulturförderung als Teil der Unternehmenskultur

Kontinuität und inhaltliche Unabhängigkeit sind zwei Kernwerte, für die das Migros-Kulturprozent steht. Dies gründet darauf, dass die Förderung des kulturellen und sozialen Austausches in der Schweiz ein eigenständiger Unternehmenszweck der Migros ist, der gleichberechtig neben den kommerziellen Erfolg gestellt ist. Da die Migros zudem über eine eigene Sponsoring-Abteilung verfügt, die mit ihren Aktivitäten klare Marketingzwecke verfolgen kann, bleibt das Kulturprozent von derartigen Interessenskonflikten zwischen Förderung und Sponsoring sowie zwischen Unterstützungs- und Investitionsdenken weitestgehend verschont und kann sich klar auf die Erbringung von gesellschaftlichen Mehrwerten fokussieren. Insbesondere können auf diese Weise junge und unbekannte Talente gefördert, neue, noch nicht im Mainstream gelandete Themen lanciert und Experimente eingegangen werden, für die andernorts kein Platz ist. Innovation bedeutet in diesem Zusammenhang die Umsetzung einer neuen Idee oder die Kombination von bestehenden Elementen zu etwas Neuem – mit dem Ziel der gesellschaftlichen Weiterentwicklung.

Durch die Unterstützung von Kultur verankert sich die Migros nachhaltig in der Gesellschaft. Zusätzlich zum Migros-Kulturprozent (das vom Umsatz des «orangen M» abhängig ist) gibt es seit 2012 den Förderfonds **Engagement Migros**, der von Mitteln der Unternehmen der Migros-Gruppe aus den Geschäftsfeldern Handel, Finanzdienstleistun-

gen und Reisen gespiesen wird. Die zur Verfügung gestellten Mittel entsprechen zehn Prozent der von den Unternehmen jährlich ausgeschütteten Dividende und beziffern sich auf ca. zehn Millionen Franken pro Jahr. **Engagement Migros** ergänzt die Fördertätigkeit des Migros-Kulturprozent und ist eine konsequente Fortschreibung der gesellschaftlichen Verantwortung der Migros.

Das Kulturprozent ist im Kulturbereich der Vielfalt, der Innovation und der Nachhaltigkeit verpflichtet. Wie gelingt es, eine interessierte Bevölkerung und unterschiedliche soziale Schichten anzusprechen? Im Fokus der kulturellen Aktivitäten des Migros-Kulturprozent stehen die Kulturschaffenden ebenso wie das Publikum. So ist es nur logisch, dass für alle Projekte ein spezifisches Zielpublikum angesprochen wird. Die Addition der zahlreichen Projekte ergibt ein breites Spektrum von Nutzniessern des Kulturprozent. Die in den Regionen von den Genossenschaften und auf nationaler Ebene vom Migros-Genossenschafts-Bund geförderten Projekte legen einen dichten Teppich in der Schweizer Kulturland-

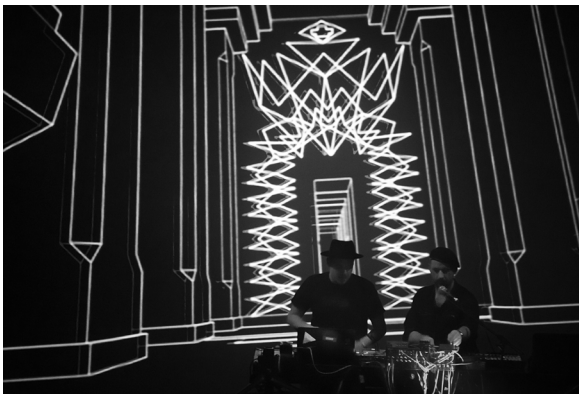
Kulturförderung bedeutet für das Migros-Kulturprozent zum einen, durch «eigene» Grossprojekte mit nationalem Anspruch innovative Akzente setzen zu können, und zum anderen, sich mit der Unterstützung von lokalen Projekten in den Regionen zu festigen. Diese Komplementarität ermöglicht es, auf unterschiedlichsten Ebenen nachhaltige Mehrwerte in der Gesellschaft verankern zu können.

schaft. Dies hat zur Folge, dass sehr viele Menschen mit dem Kulturprozent in Berührung kommen, führt aber auch dazu, dass die Vielfalt der Projekte und die Breite der Förderung fragmentarisch wahrgenommen werden können. Die Kommunikation der einzelnen Projekte und die Ermöglichung einer Übersicht ist eine Leistung, die es immer wieder aufs Neue zu erbringen gilt. Gleichzeitig darf keine Einheitlichkeit erzwungen werden, vielmehr muss diese Vielfalt auch gepflegt und erhalten werden. Insbesondere neue, unkonventionelle Themen oder Projekte drohen oft in ein Dazwischen zu fallen, in eine Lücke zwischen etablierte Fördersparten. Die eigene Förderlogik permanent zu reflektieren und ein rigides Spartendenken abzuwehren, ist deshalb von grosser Wichtigkeit.

Kulturförderung bedeutet für das Migros-Kulturprozent zum einen, durch «eigene» Grossprojekte mit nationalem Anspruch innovative Akzente setzen zu können, und zum anderen, sich mit der Unterstützung von lokalen Projekten in den Regionen zu festigen. Diese Komplementarität ermöglicht es, auf unterschiedlichsten Ebenen nachhaltige Mehrwerte in der Gesellschaft verankern zu können.

Nachgefragt bei …

«wemakeit» wurde 2012 gegründet und war von Beginn an die grösste Crowdfunding-Plattform der Schweiz. In weniger als drei Jahren wurde «wemakeit» zu einem wichtigen Standbein der schweizerischen Kulturfinanzierung. Wir möchten den Kulturschaffenden und Kreativarbeitenden zeigen, wie wichtig es ist, von Anfang die ökonomischen Dimensionen ihrer Projekte mitzudenken. Und auch, dass man als Kulturakteur ein Bewusstsein für den ökonomischen Wert der eigenen Arbeit und damit eine gewisse Selbstsicherheit entwickelt. In dieser Hinsicht hat die schweizerische Kulturszene noch viel zu lernen. Man muss sagen können: «Wir machen ein Theater, eine CD, was auch immer – und es ist nicht nur wichtig, sondern klar, dass das bezahlt wird.» Auf Seiten des Publikums ist die Bereitschaft hoch, für kulturelle Inhalte auch einen angemessenen Preis zu bezahlen. Oft sind es die Kunstschaffenden, die ein Problem damit haben, Geld für ihre Arbeit zu verlangen. Daher verstehen wir uns und unsere Arbeit auch als Brückenschlag zwischen Produktion und Konsum von Kultur.



«wemakeit» hat schweizweit breit abgestützte und starke Partnerschaften. Dazu gehört auch das Migros-Kulturprozent, einer unserer Gründungspartner. Von zentraler Bedeutung war, dass man beim Migros-Kulturprozent bereits zu Beginn an unsere Idee glaubte. Unsere Zusammenarbeit geschieht auf mehreren Ebenen. Neben

der finanziellen Unterstützung haben wir auch von der Reputation sowie vom Kulturprozent-internen Know-how profitiert. Uns standen vom Projektleiter bis zur Direktorin die verschiedensten Ansprechpersonen zur Verfügung. Unsere Partner haben von Anfang an gesehen, dass sie hier nicht die «Konkurrenz» unterstützen, sondern dass schlicht eine neue Möglichkeit für Kulturschaffende geschaffen wird, um Geld zu generieren. Sie haben natürlich auch gemerkt, dass es in gewissen Bereichen immer schwieriger wird, an das Geld des Publikums heranzukommen … Grosse Projekte kann nur voranbringen, wer keine Berührungsängste hat und Gräben überwinden will. Diese Offenheit und Aufbruchsstimmung haben wir immer wieder wahrnehmen dürfen und sind überzeugt, dass dadurch ein wichtiges Zeichen in der schweizerischen Kulturlandschaft gesetzt ist.

Johannes Gees
Künstler und Mitbegründer von «wemakeit»

m4music – Festival, Conference & Demotape Clinic – Das Popmusikfestival des Migros-Kulturprozent. Bild: Modeselektor, 2012

Nachgefragt bei …

Wir Kulturschaffenden hätten lediglich gelernt, das Geld auszugeben, nicht aber, es zu verdienen. Das sagte uns neulich ein Politiker. Tatsächlich stehen wir Vertreter der Kulturinstitutionen regelmässig als Bittsteller vor den Türen und versuchen zu rechtfertigen, weshalb das Geld in die Kultur gut investiert ist. Immer öfter kommt es vor, dass wir vor politischen Gremien stehen und mit Zahlen jonglieren müssen. Wir rechnen den Politikerinnen und Politikern vor, was die Kultur der Gemeinde bringt, führen das Standortmarketing ins Feld und den Nutzen für die umliegende Gastronomie. Und doch weiss ich genau, dass sich mit solchen Rechnungen schwerlich gewinnen lässt: Kultur lässt sich nicht so einfach in Zahlen rechnen.

Wie wohltuend anders ist da der Kontakt mit dem Migros-Kulturprozent. Hier haben wir ein anderes Gegenüber. Eines, das unsere Kulturarbeit grundsätzlich schätzt. Eines, vor dem ich den Wert der Kultur nicht zu rechtfertigen brauche. Eines, dem ich nicht erklären muss, weshalb Kultur ihren Preis hat. Eines, mit dem wir in der Diskussion direkt auf der inhaltlichen Ebene einsteigen können: Im Zentrum stehen die Themen, die Umsetzungs- und Vermittlungsqualität. Den Fokus auf die Qualität zu legen, erfordert Mut, Selbstbewusstsein und Unabhängigkeit. Denn Qualität lässt sich nur schwer messen. Es entspricht wohl dem Geist der Zeit, dass auch Stiftungen bemüht sind, ihren Zweck genauer zu fassen, ihre Förderkriterien schärfer zu definieren und damit Transparenz zu schaffen.

Auf der Seite der potenziell Geförderten ist man darum bemüht, die Projekte den jeweiligen Kriterien entsprechend zu biegen, das Argumentarium der Projektdossiers dementsprechend zu variieren und die Rechenschaftslegung zu individualisieren. Das braucht viel Zeit. Aber die Projekte werden dadurch nicht besser.

Dass wir als Kulturinstitution an allen Förderpforten regelmässig anklopfen, liegt in der Natur der Sache: Als Institution ist es unsere Aufgabe, zwar in Projekten zu denken und zu konzipieren, darin aber eine Regelmässigkeit und damit auch eine Nachhaltigkeit zu entwickeln. Nicht nur bei der öffentlichen Hand, auch bei Stiftungen kommt diese Regelmässigkeit aber immer öfter schlecht an: Niemand will den Anschein erwecken, irgendjemand habe Anspruch auf ein «Förderungs-Abo». Das Migros-Kulturprozent zeigt auch diesbezüglich Gelassenheit: Es war in den Geburtsstunden der Stapferhaus-Ausstellungen präsent und hat die Institution in ihren verschiedenen Phasen begleitet. Auf unserer Seite hat das grosses Vertrauen geschaffen. Ein Vertrauen, das, wie mir scheint, schliesslich der Qualität zu Gute kommt – gerade auch weil wir uns dadurch getrauen, auch die Schwierigkeiten eines Vorhabens nicht unter den Tisch zu wischen.

Dass die Zahlen im Budget unter dem Strich trotzdem stimmen, ist selbstverständlich.

Sibylle Lichtensteiger
Leiterin des Stapferhauses Lenzburg

m4music – Festival, Conference & Demotape Clinic – Das Popmusikfestival des Migros-Kulturprozent. Bild: Buraka Som Sistema, 2012

# Das Migros-Kulturprozent
## Eine gute Geschichte

**In den gut sechzig Jahren seines Bestehens hat das Migros-Kulturprozent viel geleistet, viel entwickelt und neu geschaffen, viel verabschiedet und hinter sich gelassen. Geblieben ist eine Offenheit für Veränderungen in der Kulturlandschaft, die es ermöglicht, Entwicklungen kritisch zu würdigen, zu antizipieren und mitzugestalten. Geblieben ist zudem der auch heute noch revolutionäre Gedanke, das Engagement für Kultur und Soziales eines privatwirtschaftlichen Unternehmens nicht an den Gewinn, sondern an den Umsatz zu knüpfen – ein weltweit ausgesprochen seltenes Fördermodell. Mehr als vier Milliarden Schweizer Franken sind seit 1957 dank dieses Modells in die Kultur geflossen. Ein Rückblick auf eine zukunftsweisende Geschichte.**

Als Gottlieb Duttweiler im Jahr 1925 die Migros gründete, war sie ein Unternehmen wie viele andere auch. Mit (geliehenen) hunderttausend Franken Aktienkapital im Rücken schickte der 38-Jährige die ersten fünf Migros-Lastwagen auf den Strassen des Kantons Zürich auf Verkaufstour. Allerdings tat er dies «mit dem Mut der Verzweifung» (Karl Lüönd), denn nach zwei gescheiterten Versuchen als Unternehmer war die Migros-Gründung seine letzte Chance. Und das wusste er.

In den ersten Jahren war die Migros ein höchst erfolgreiches und schnell wachsendes Unternehmen, aber ein ausgesprochen herkömmliches: eine gewinnorientierte Aktiengesellschaft mit einem cleveren Geschäftsmodell. So clever, dass Duttweiler von seinen Konkurrenten auf allen Ebenen bekämpft und gepiesackt wurde. Ab 1928 begann die Migros, eigene Produkte herzustellen, expandierte in andere Kantone und eröffnete erste eigene Läden. 1935 kam das Reisebüro **Hotelplan** dazu. Mit dem Sensorium des Unternehmers spürte ihr Gründer neueste Entwicklungen im Konsummarkt auf und reagierte mit innovativen Angeboten, Verkaufs- und Vertriebsmodellen.

Aber Duttweiler machte nicht nur etwas mit der Migros, die Migros machte auch etwas mit ihm. Aus dem gewieften Unternehmer mit der Erfahrung des eigenen Scheiterns und mit einem klaren ökonomischem Blick wurde ein Visionär mit Sinn für gesellschaftliche Verantwortung. Alles Unternehmertum ist wertlos, wenn dabei die gesellschaftliche Verantwortung, der ganzheitliche Zugang zu den grossen, gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen nicht im Blick ist, so Duttweilers Verständnis. Die Arbeit am Brückenschlag zwischen Wirtschaft und Gesellschaft sollte fortan sein Handeln als Unternehmer und als Bürger bestimmen und leiten.

1941 wandelte Duttweiler die Aktiengesellschaft in eine Genossenschaft um. In demselben Jahr trat er zum ersten Mal mit der Idee eines «Kulturprozent» an die Öffentlichkeit. Dort, «wo der Unternehmer kein Interesse zeigt und der Staat nicht mehr in der Lage ist, die Aufgaben zu lösen», solle die Migros-Genossenschaft in die Bresche springen und ihren Konsumenten Kultur vermitteln und Volksbildung ermöglichen. Dazu, so Duttweiler, solle ein volles Prozent des Migros-Umsatzes in nicht kommerzieller Weise verwendet werden. Im 1942 gegründeten «Brückenbauer» (heute «Migros-Magazin») äusserte sich Duttweiler immer wieder persönlich zu gesellschaftlichen und politischen Fragestellungen, so auch im Jahr 1950 in den «Fünfzehn Thesen von Gottlieb und Adele Duttweiler». Diese Thesen stellen den persönlichen Willen und das Vermächtnis des Gründerpaars dar. Sie sind für die Migros-Genossenschaften und ihre Leiter nicht rechtlich verpflichtend, sind jedoch Richtlinien, auf die sich die Mitglieder von Verwaltungen und Genossenschaftsräten in der Verfechtung

des Migros-Ideengutes jederzeit und auf alle Zeiten berufen können. Klar halten die Duttweilers das soziale und kulturelle Engagement der Migros fest; so heisst es in These Zehn: «Das Allgemeininteresse muss höher gestellt werden als das Migros-Genossenschafts-Interesse [...] Wir müssen wachsender eigener materieller Macht stets noch grössere soziale und kulturelle Leistungen zur Seite stellen. Für das müssen trotz aller geschäftlichen und politischen Beanspruchungen immer Mittel und die Zeit der Besten freigemacht werden.»

Kurz nach der Publikation der Thesen begann Duttweiler, dem Themenfeld der Kultur vertiefte Beachtung zu schenken: «Es wird im reichen Land viel zu wenig getan, um auch den weniger kaufkräftigen Schichten Kulturleistungen und Kulturgüter zugänglich zu machen», äusserte er im Rahmen eines Vortrags. 1957 schuf er die Grundlage für das kulturelle und soziale Engagement der Migros: das «Kulturprozent». Ein Prozent des Umsatzes – und nicht des Gewinnes – der Migros sollte fortan für kulturelle und soziale Zwecke eingesetzt werden. Noch in demselben Jahr wurde das Kulturprozent rechtsverbindlich eingeführt. In einem neuen Vertrag zwischen dem Migros-Genossenschafts-Bund (MGB) und den Mitgliedsgenossenschaften wird das Kulturprozent ausformuliert und in den Statuten verankert. Das Kulturprozent wird auch bei rückläufigem Geschäftsgang im Detailhandel ausgerichtet. Im aktuell

«Der Migros-Genossenschafts-Bund (MGB) setzt Mittel, welche das so genannte ‹Kulturprozent› bilden, für kulturelle, soziale und wirtschaftspolitische Zwecke ein. [...] Im MGB stehen die kulturellen, sozialen und wirtschaftpolitischen Zielsetzungen gleichberechtigt neben den wirtschaftlichen Zielen.» Statuten des MGB

geltenden Reglement von 2004 lauten die Bestimmungen über das Migros-Kulturprozent: «Der MGB setzt Mittel, welche das so genannte ‹Kulturprozent› bilden, für kulturelle, soziale und wirtschaftspolitische Zwecke ein. (...) Im MGB stehen die kulturellen, sozialen und wirtschaftpolitischen Zielsetzungen gleichberechtigt neben den wirtschaftlichen Zielen.» Bereits lange vor der statuarischen Festschreibung des Kulturprozent hatte das kulturelle und soziale Engagement der Migros Gestalt angenommen, insbesondere auf den beiden Ebenen der Bildung und der Kulturveranstaltungen. Den Anfang machte 1943 das Engagement der Migros in der **Filmproduktion** durch die Beteiligung an der Praesens Film AG. Dieses Engagement war zwar eher politischer als kultureller Natur, galt es doch, der nationalsozialistischen Propaganda eigenes, schweizerisches Filmschaffen entgegenzusetzen, der «Nebeneffekt» der Filmförderung ist aber kaum zu unterschätzen.

1944 wurde der Grundstein zu der heutigen **Klubschule Migros** gelegt. Unter dem Motto «Für die Nachkriegszeit von besonderer Aktualität» bot die Migros günstige Sprachkurse an. Bald folgten zahlreiche weitere Angebote im Sprachbereich, aber auch Tanz-, Koch- oder Singkurse. 1956 kamen die in einer Stiftung zusammengefassten **Eurocentres** hinzu, Sprachschulen vor Ort, mittlerweile an knapp vierzig Standorten auf allen fünf Kontinenten.

1946 folgte die Eröffnung des ersten **Park im Grünen**. Gottlieb und Adele Duttweiler schenkten den weitaus grössten Teil ihres privaten Landes in Rüschlikon bei Zürich der Öffentlichkeit und wollten damit nicht nur ein Naherholungsgebiet für die Städter schaffen, sondern diese auch zu einer aktiven Gestaltung ihrer eigenen Freizeit in einem kulturellen und sozialen Sinn aufrufen. Bis heute sind zu Rüschlikon drei weitere Parks und eine Bergbahn hinzugekommen: Der Gurten bei Bern, die Grün80 in Basel, Signal de Bougy in der Waadt und der Monte Generoso im Tessin.

1948 begründete Duttweiler die sogenannten **Klubhaus-Konzerte**. Das Ziel: Grosse Erlebnisse zu kleinen Preisen. «Grosse Künstler spielen ewige Musik», kündigte der **Brückenbauer** im September 1948 den ersten Musikzyklus an. Zuerst im Migros-Klubhaus in Zürich, dem Palais Henneberg am General-Guisan-Quai, bald auch schweizweit hatte die breite Bevölkerung erstmals die Möglichkeit, nationale und internationale Klassik-Stars zu erschwinglichen Preisen live mitzuerleben.

Für all diese bunt zusammengewürfelten, historisch gewachsenen und nicht als zusammenhängendes grosses Ganzes gedachten Aktivitäten wurde schliesslich 1957 mit der Verankerung des Kulturprozent in den Statuten der Migros ein institutioneller Rahmen geschaffen, der es seither ermöglicht, der kulturellen und sozialen Verpflichtung der Migros kontinuierlich und konsequent nachzukommen. Hierbei kam der Migros im Allgemeinen und

dem Kulturprozent im Besonderen zu Gute, dass Duttweiler es unterlassen hatte, den Kulturbegriff des Kulturprozent genauer zu definieren. Damit ermöglichte er eine Offenheit und Entwicklungsfähigkeit in den Aktivitäten des Kulturprozent, die es bis heute prägt.

**«Das Allgemeininteresse muss höher gestellt werden als das Migros-Genossenschafts-Interesse [...] Wir müssen wachsender eigener materieller Macht stets noch grössere soziale und kulturelle Leistungen zur Seite stellen. Für das müssen trotz aller geschäftlichen und politischen Beanspruchungen immer Mittel und die Zeit der Besten freigemacht werden.» Gottlieb Duttweiler**

In den «Gründerjahren» des institutionalisierten Kulturprozent wurde dies beispielhaft erprobt und das Angebot entwickelt. Die bestehenden Kultur- und Bildungsangebote wurden durch gezielte Künstlerförderung ergänzt – anfänglich vor allem durch Stipendien in den

Entwicklung des Migros-Kulturprozent und seiner kulturellen Projekte

Siehe Infografik auf der Innenseite des Schutzumschlags

3

Bereichen Musik, Gesang und Tanz (Musikstipendien ab 1969 und Kammermusikwettbewerbe ab 1974), aber auch durch Aktivitäten im Bereich von Bildung und Forschung. Dazu zählt insbesondere auch das 1963 eröffnete **Gottlieb Duttweiler Institut** in Rüschlikon (GDI). Es erforscht wirtschaftliche und soziale Fragen und fördert ganz im Geiste seines Gründers unkonventionelles und queres Denken. Den Grundstein legte Gottlieb Duttweiler kurz vor seinem Tod.

1976 wurde auf der Ebene der Organisation ein wichtiger Schritt vollzogen: Das Kulturprozent erhielt im Rahmen des Migros-Genossenschafts-Bundes (MGB) eine eigene Direktion, die «Direktion für Kultur und Soziales». Wohl steht bis heute ein guter Teil der Aktivitäten des Kulturprozent unter der Hoheit der Regionalgenossenschaften und findet dort dezentrale, für die betreffende Landesgegend spezifische Ausprägungen. Mit dem neu geschaffenen «Kulturprozent MGB» aber wurde eine organisatorische Einheit geschaffen, die seither die Aktivitäten der Kulturförderung der Migros auf nationaler Ebene organisiert und koordiniert. Der Auftrag, den das Migros-Kulturprozent MGB zu erfüllen hat, ist mehrfach: Einerseits soll der Bevölkerung ein breites und ansprechendes Kulturangebot zur Verfügung gestellt werden, andererseits soll die kulturelle Produktion und insbesondere deren Qualitätssteigerung gefördert werden und drittens schliesslich gilt es, dieses Angebot im Bereich der Vermittlung kulturell und sozial nachhaltig zu gestalten.

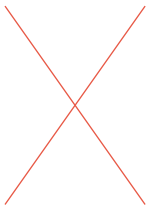
Damit war die konzeptionelle Grundlage geschaffen, auf der die Förderaktivitäten des Kulturprozent gebündelt und sinnvoll orchestriert werden konnten: Kulturkonsum und Kulturproduktion konnten nun gleichzeitig gefördert werden und der interne Aufbau einer nach Kultursparten aufgegliederten Organisation konnte in Angriff genommen werden. Gleichzeitig war der Weg frei, um auch eigene Projekte durchzuführen und eigene Produkte zu entwickeln.

Diese Entwicklung fand auf breiter Front statt: Im Sozial- und Freizeitbereich wurden Beratungsstellen für Frauen- und Altersfragen eingerichtet, Fitnesszentren eröffnet (1977, die heute aus dem Kulturprozent wieder ausgegliedert sind), Informatikkurse angeboten (1984), der Sportnachwuchs gefördert (1985) und vieles andere mehr. Ein zentrales Forschungs-Engagement ist der im Jahr 2000 ins Leben gerufene Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl für Internationales Handelsmanagement an der Universität St. Gallen. Im Kulturbereich wurde einerseits ein transparentes und effizientes Fördersystem zur Bearbeitung von Eingaben entwickelt, andererseits begann das Kulturprozent zusehends, eigene Formate zu entwickeln und anzubieten. Dazu gehören das 1988 erstmals durchgeführte Tanzfestival **Steps** oder das

1996 eröffnete **Migros Museum für Gegenwartskunst**. 1998 eröffnete das erste **Kulturbüro** in Zürich (weitere in vier weiteren Städten folgten) und in demselben Jahr wurde erstmals das Popmusikfestival **m4music** durchgeführt.

An diesen Neuschöpfungen lässt sich Verschiedenes ablesen: An erster Stelle steht ein konstruktiver und kritischer Umgang mit dem Kulturbegriff, den Duttweiler zwar nicht definierte, aber vorlebte. Die Dimensionen der Kultur und des Sozialen lassen sich nicht trennen und werden gemeinsam entwickelt und bearbeitet. Zweitens geht es um eine konsequente Doppelperspektive: Die Förderung der kulturellen Produktion geht Hand in Hand mit der Förderung eines Kulturangebots für ein Publikum. Das **Migros-Kulturprozent Tanzfestival Steps** etwa bietet nicht nur internationalen zeitgenössischen Tanzschaffenden ein einzigartiges Schaufenster in der Schweiz, es eröffnet dezentral und niederschwellig Zugang zu einer – in der Gründungszeit des Festivals – nicht etablierten Kunstform. Oder das Popmusikfestival **m4music** verbindet Nachwuchsförderung (in Form der Demotape Clinic), theoretische Auseinandersetzungen mit Entwicklungen im Popmusik-Sektor und Konzerte mit internationalen Top-Acts zu einem Gesamt-Angebot. Drittens geht es um eine konsequente Professionalisierung des Angebots auf allen Ebenen. Konsequentes Controlling, professionelles Management, eine durchdachte Zielgruppenansprache und eine auf neue und neueste Tendenzen reagierende Förderpraxis sind die Leitmotive, welche die aktuelle Arbeit des Kulturprozent prägen. Oberster Gedanke dabei ist die Nachhaltigkeit, wobei vielleicht gerade der Ansatz des Kulturprozent dazu dienen könnte, den Begriff der Nachhaltigkeit auf die Kultur auszudehnen. Mehr als vier Milliarden Franken hat das Migros-Kulturprozent seit seiner Gründung für Kultur, Soziales, Bildung, Wirtschaft und Freizeit zur Verfügung stellen können. Da dieses weltweit einzigartige Engagement unwiderruflich in den Statuten der Migros verankert ist, wird das Kulturprozent auch in Zukunft «einer breiten Bevölkerung Zugang zu Kultur und Bildung verschaffen und sie befähigen, an den sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Veränderungen der Gesellschaft teilzuhaben», wie es sein Gründer einst festlegte.

Organisation des Migros-Kulturprozent



4

Siehe Infografik auf der Innenseite des Schutzumschlags

**Vielleicht könnte gerade der Ansatz des Migros-Kulturprozent dazu dienen, den Begriff der Nachhaltigkeit auf den Bereich der Kultur auszudehnen. Mehr als vier Milliarden Franken hat das Kulturprozent seit seiner Gründung für Kultur, Soziales, Bildung, Wirtschaft und Freizeit zur Verfügung stellen können.**

# Nachgefragt bei …

Kultur ist für das Leben eines Landes von grundlegender Bedeutung und Kulturförderung ein unerlässliches Werkzeug, um Kultur allen zugänglich zu machen, um Entdeckerlust zu wecken, um kulturelle Vielfalt aufzuzeigen. Natürlich gibt es Teile der Bevölkerung, die von sich aus ins Theater oder ins Museum gehen, aber man muss sich immer überlegen, wie die Übrigen angesprochen werden könnten. Und das Argument, dass eine Veranstaltung, wenn sie nur gut genug ist, ihr Zielpublikum selbst finden würde, greift viel zu kurz.

In der Schweiz sind wir schon sehr aktiv im Bereich der Kulturförderung, aber es gibt durchaus noch Verbesserungspotenzial: Wir sollten unser Publikum besser kennen lernen, wir sollten es nicht als anonyme Masse verstehen, wir sollten differenziert und zielgruppengerecht mit ihm kommunizieren. Meist genügt es nicht, eine simple Broschüre oder ein Plakat zu produzieren, vielmehr sollte man auf Originalität und Interaktivität setzen. Das Publikum liebt es, überrascht zu werden. Im April 2014 haben wir in Genf die erste schweizerische Ausgabe der «europäischen Tage des Kunsthandwerks» initiiert, die sofort grossen Erfolg hatten. Das Publikum konnte in Kontakt treten mit einem Bildhauer, mit einer Lichttechnikern, mit einem Tierpräparator … Auch die «lange Nacht der Museen» ist sehr beliebt. Die Leute sind geradezu begierig nach derartigen Ereignissen und nach kulturellem Aus-

tausch. Gerade in Zeiten, in denen die Kulturbudgets nicht so einfach zu verteidigen sind, ist es von zentraler Bedeutung, das Engagement der öffentlichen Hand für die Kultur auch durch solche Veranstaltungen aufzuwerten.

In diesem Kontext ist die Arbeit von Institutionen wie etwa des Migros-Kulturprozent essenziell. Letzteres ist zudem zu einer beinahe öffentlichen Organisation geworden. Nur Wenige agieren auf gesamtschweizerischer Ebene mit einer derartigen Kontinuität.

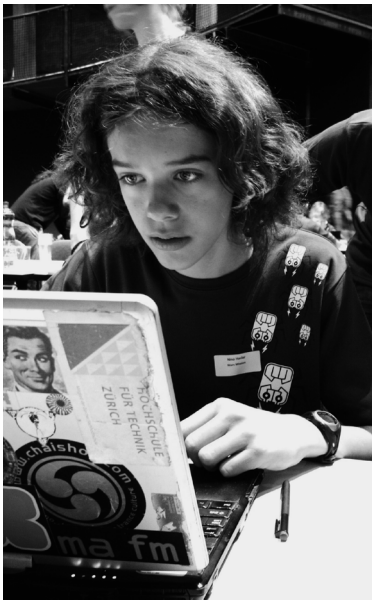
Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen denjenigen, die ein Projekt inhaltlich erarbeiten und denjenigen, die es finanziell unterstützen, liegt meines Erachtens in der Transparenz. Die Einen müssen über ihre künstlerischen Ideen hinausgehen, sie müssen ein Ziel, ein Publikum im Auge behalten und auch den Finanzierungspartnern die Möglichkeit zu einer Rückmeldung geben, ohne ihre künstlerischen Inhalte in Frage zu stellen. Die Anderen wiederum müssen bereit sein, ein Risiko auf sich zu nehmen und auf eine Erfolgsgarantie zu verzichten. Nur so kann eine Partnerschaft längerfristig Erfolg haben. Auch die öffentliche Hand sollte sich nicht in künstlerische Inhalte von einzelnen Projekten einmischen. Aber die öffentliche Kulturförderung ist auch ein Instrument der Kulturpolitik. Sie kann eine Auswahl treffen und gezielt bestimmte Kunstformen, Institutionen und Sammlungen unterstützen oder sich für Innovationen im Bereich der Kulturvermittlung engagieren und so beispielsweise ein neues Zielpublikum finden.

Sami Kanaan
Stadtpräsident von Genf

m4music – Festival, Conference & Demotape Clinic – Das Popmusikfestival des Migros-Kulturprozent. Bild: Broken Bells, 2014

# Nachgefragt bei …

Seit 26 Jahren arbeite ich in der Christoph Merian Stiftung in Basel. Zunächst im operativen Kulturbereich der Stiftung, dann in der Kulturförderung, seit dem 1. Juni 2014 als Direktor. Kulturförderung prägte und prägt meinen Arbeitsalltag seit einem Vierteljahrhundert. Die Frage, wie Kulturförderung sich den wandelnden Bedürfnissen der Kulturbranche und ihren Akteuren, den Bedürfnissen der Kulturproduktion wie der Vermittlung, der einzelnen Kunstschaffenden wie der Institutionen anpassen und gerecht werden kann, beschäftigt mich intensiv. Warum? Ganz einfach, weil Selbstreflexion zum Fördergeschäft gehört und weil Förderung nur dann wirksam ist, wenn sie nah bei den Destinatären ist, wenn sie die Produktions-, Distributions- und Vermittlungsbedingungen kennt. Das bedeutet, dass man sich auch ganz grundsätzlich mit gesellschaftlichen Veränderungsprozessen auseinandersetzen muss. Welche Rolle spielen heute noch tradierte bildungsbürgerliche Kulturformen? Wie verändert sich der Kulturkonsum? Welche Auswirkungen hat die digitale Revolution auf die Kultur, die Kommunikation, die ganze Gesellschaft? Was gilt es zu erhalten, wovon muss man sich emanzipieren? Womit sollten wir uns mehr beschäftigen, was entsprechend fördern? Ich erwähne dies alles, weil mich diese Fragen einerseits umtreiben und weil ich andererseits der Meinung bin, dass das Migros-Kulturprozent diese Fragen in geradezu vorbildlicher Weise



thematisiert, lebt und aus ihnen die Inspiration, die Impulse für seine Kulturförderung nimmt. Nur ein Beispiel: Das Migros-Kulturprozent setzt sich seit Jahren mit der Digitalen Kultur auseinander, lange noch bevor sie in aller Munde war. Das Kulturprozent tut dies mit der Förderung Dritter, es tut es, indem es das Feld immer wieder neu vermisst, sich theoretisch mit den Fragen auseinandersetzt, indem es einen (dialogischen) Diskurs unterhält und indem es Publikationen mit ganz praktischen, aber eben auch mit grundlegenden Forschungen initiiert und herausgibt.

Das unterscheidet die Kulturförderung des Migros-Kulturprozent von der staatlichen. Sie ist flexibel, proaktiv, sie agiert statt zu reagieren, sie setzt personelle Expertise ein, ist bedürfnisorientiert, politisch frei und sie spielt auf allen Klaviaturen der Förderungsmöglichkeiten, ist operativ wie fördernd unterwegs. Das Kulturprozent ist keine Konkurrenz für die übrigen privaten Kulturförderer. Im Gegenteil. Denn das Kulturprozent sucht aktiv den Austausch, kooperiert und vernetzt, ist nicht auf den eigenen Vorteil aus und vitaminisiert den Fördersektor. Zum Glück gibt es das Migros-Kulturprozent.

Beat von Wartburg
Direktor der Christoph Merian Stiftung

bugnplay.ch – Der Medien- und Roboterwettbewerb des Migros-Kulturprozent für Kinder und Jugendliche. Bild: Teilnehmer des Jugendwettbewerbs, 2011

# Kulturen (er)leben
# Vielfalt und Widersprüchlichkeit

**Kultur muss heute fast alles leisten: sie kreiert neue Inhalte und Formen, stiftet Sinn und Kritik, schafft Werte und Mehrwert, verbindet Menschen, Nationen und Kulturen, löst Konflikte und Probleme oder macht Politik. Der Kulturbegriff von heute ist vielfältig, hybride, offen und fast grenzenlos. Gleichzeitig ist er politisch korrekt und nicht ausgrenzend. Doch wenn alles Kultur ist, fehlt eine Abgrenzung, ein Kriterium. Diese Widersprüchlichkeit des allumfassenden grossen Ganzen und des kleinen dezentralen Identitätsstiftenden in einer globalisierten, multinationalen, diversen Gesellschaft muss auch in der Kulturförderung getragen und reflektiert sein. Welchen Kulturbegriffen kann eine heutige Kulturförderung verpflichtet sein?**

Spricht man heute von Kultur, so meint man damit in der Regel – alles. Das grosse Ganze, das Einheitsstiftende und Verbindende, gleichzeitig auch das Kleinteilige, Differenzen schaffende, Kritisierende. Malerei und Flickr, crossmediales Theater und Fussball, Trash Metal und Brienzer Holzschnitzereien. Und noch lieber: alles zusammen und alles gleichzeitig. Und das Gegenteil. Über Kultur lässt sich also trefflich streiten. Die Frage ist nur, auf welcher Basis man dies tun könnte. Wie meist lohnt sich ein Blick nach hinten. Aber nur bedingt. Denn auch am Ende einer derartigen Reflexion wird man sich erneut über ein gegenwärtiges und zukunftsfähiges Fundament eines Kulturbegriffs unterhalten müssen.

### Kultur vs. Natur

Beim Nachdenken über Kultur ist es nicht ohne Reiz, sich gelegentlich zu vergegenwärtigen, dass Kultur einst etwas meinte, das wir heute mit einer grossen Selbstverständlichkeit der Natur zuordnen: den Ackerbau. Was unterscheidet einen Acker von einer Wiese? Die ordnende, auswählende, pflegende, veredelnde und ertragssteigernde Hand des Menschen.

Kultur meint also zunächst den Prozess und nicht das Produkt. Denn das wäre die Ernte. Und der Prozess des Kultur-Treibens, des Kultivierens, ist meist ein Kampf gegen die Natur, ein ihr-den-Ertrag-abtrotzen gegen alle Widrigkeiten: Seuchen und Plagen, das Wetter, das Unkraut, die Schädlinge. Und: Kultivieren ist Wiederholen. Jahr für Jahr, Jahreszeit für Jahreszeit, Monat für Monat.

Zum Substantiv wurde Kultur erst später. Und meint seither die Gesamtheit des von Menschen Geschaffenen: Gebäude, Werkzeuge, Gerät, aber auch Lebensformen, Leitvorstellungen oder Werte. Der Weg der Kultur vom Prozess zum Produkt impliziert zweierlei: Einerseits wird Kultur historisch (das, was wir von unseren Vorfahren überliefert bekommen), andererseits wird Kultur gleichsam entmaterialisiert, vergeistigt. Wie eng dies einst verzahnt war, zeigt sich exemplarisch etwa bei Francis Bacon, der noch völlig unbefangen von der «Kultur und Düngung der Geister» reden konnte.

Der Gegenbegriff zur Kultur war und blieb lange die Natur. Das heisst, die Frage nach der Kultur war eine nach An- bzw. Abwesenheit: Kultur und Nicht-Kultur. Und selbstverständlich konnte, wer «Kultur» hatte, diese auch anderen, den Kulturlosen – Primitiven, Barbaren, Urvölkern – (bei-)bringen, notfalls mit dem Schwert.

Die Grundhaltung gegenüber dieser Form von Kultur ist die des Behaltens, Aufbewahrens. Denn was man der Natur entrissen hat, will man auch bewahren, konservieren. In der Architektur gerinnt diese Haltung zur Form des Speichers. Auf einer abstrakteren, nicht-materiellen Ebene führt es zu der Bildung eines Kanons im Sinne der Definition eines

bewahrungs-, überlieferungs- und vermittlungswürdigen Bestandes an Wissen und an Geschaffenem. Die Aneignung dieses Bestandes (im Sinne von Einverleibung) ist die Bedingung der Möglichkeit von Kultur. Ob und wie die einmal angeeignete Kultur weiterzuentwickeln sei, ist eine zweitrangige Frage. Primär geht es darum, sie zu bewahren und zu verteidigen. Insbesondere gegen ein Ausserhalb, das diese Kultur immer wieder bedroht und in Frage stellt.

### Kultur vs. Unkultur

So alt wie die Rede von Kultur ist, so alt ist die Rede von ihrem Niedergang. Die Geburtsstunde des Redens über Kultur, so scheint es, ist auch diejenige der Kulturkritik. Das klingt banal. Es setzt aber voraus, dass die Natur als Gegenpol einen Teil ihres Bedrohungspotenzials verloren hat und dass «Kultur» soweit gesichert ist, dass sie zumindest theoretisch in Frage gestellt werden kann. Es scheint daher bezeichnend, dass am Anfang der aufklärerischen Kulturkritik die Natur als idealisierter Gegenpol in Form des «edlen Wilden» fröhlich Urstände feiert. Doch der möglichen Gegenpole sind viele: Neben der unverdorbenen Natur oder den urwüchsig-guten «Primitiven» kann das die Tradition der Vorväter sein, eine Avantgarde, ein imaginiertes Utopia, eine jenseitige Erlösungsvorstellung, der Rückzug in eine selbstgewählte Isolation, ein Zelebrieren der von allen anderen kritisierten «Décadence». Nur das, wovon man sich abgrenzt, bleibt das Gleiche: die eigene Gegenwart und ihre vom Niedergang bedrohte (Un-)Kultur.

**Spricht man heute von Kultur, so meint man damit in der Regel – alles. Das grosse Ganze, das Einheitsstiftende und Verbindende, gleichzeitig auch das Kleinteilige, Differenzen schaffende, Kritisierende. Und darüber lässt sich trefflich streiten.**

Durch dieses Untergangs- und Rettungsszenario wird Kultur erstmals in den Plural gesetzt, wenn auch nur in geografischer oder chronologischer Hinsicht. Diese Pluralität hat Auswirkungen auf die Bewahrungsstrategie, die zu einer des Sammelns und Präsentierens wird. Ihre Darstellungsform ist anfänglich das Kabinett, später das Museum. Der musealen Sammlungs- und Präsentationsstrategie fällt der Kanon zum Opfer, der Zugang ist jetzt enzyklopädisch (ver-)sammelnd: das Wissen der Vergangenheit für die Zukunft systematisch aufzubereiten, «damit unsere Enkel nicht nur gebildeter, sondern zugleich auch tugendhafter und glücklicher werden», so Denis Diderot in der Einleitung zur Encyclopédie im Jahr 1751.

### Kultur vs. Kulturen

Mit dem «Ende der grossen Erzählungen» (Jean-François Lyotard) ist auch der Abschied von der einen Kultur definitiv. Der Chor des pluralistischen «anything goes» läutet eine Vervielfachung von bisher (vermeintlich) eindeutigen Begriffen ein. Das gesellschaftliche Universum spaltet sich auf in ein Multiversum aus Wissens-, Freizeit-, Überfluss-, Erlebnis-, Risiko-, Fernseh-, Auto-, Spass- oder anderen beliebigen Mikro-Gesellschaften. Die Bindestrich-Etiketten jagen sich unerbittlich. Dasselbe gilt auch für die Kultur: Aus der einen Kultur, verstanden als Gesamtheit aller Hervorbringungen einer menschlichen Gemeinschaft, werden viele verschiedene Kulturen: Alltags-, Erlebnis-, Freizeit-, Industrie-, Migranten-, Gegen-, Jugend-, Massen-, Queer-, Sub-, Shopping- oder Volkskultur. Und: was der einen Lust ist (Befreiung von einem herrschenden und daher hierarchisierenden Set von Definitionen, was denn Kultur ausmache), ist der anderen Last (Nivellierung, Verlust von Verbindlichkeit in Form und Inhalt). Diese Entwicklung ist gleichzeitig global und vereinzelnd. Schon vor geraumer Zeit haben Tom Holert und Mark Terkessidis in diesem Zusammenhang die schönen Begriffe «Mainstream der Minderheiten» und «Globalkolorit» geprägt.

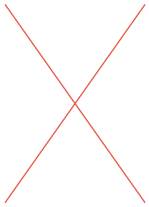
All das hat selbstredend Auswirkungen auf die Strategien des Aufbewahrens und Sicherns von kulturellen Beständen. Die dominierende Bewahrungsform ist das Archiv oder vielmehr die Archive, die Präsentationsformen pluralisieren sich sowohl in der Anzahl, als auch formal. Neben der in Zeiten der Aufmerksamkeitsökonomie stark zunehmenden Erlebnisorientierung (die wiederum zu einer zunehmenden Inszenierung der «Erlebnisse» führt), ist in diesem Zusammenhang auch der Verlust der «einen» Auswahl- und Präsentationsstrategie zu erwähnen, der zur schlichten Öffnung der Archive, zum Schaulager führt.

### Kulturen vs. Kulturen

Selbstverständlich bedeutet diese Pluralisierung nicht zwingend und sofort eine Enthierarchisierung, sondern vielmehr eine Konkurrenzsituation. Und zwar nicht nur

hinsichtlich des Verhältnisses der verschiedenen Kulturen untereinander, sondern auch im Bezug auf die Stellung und den Stellenwert dieser Kulturen zu anderen gesellschaftlichen Bereichen wie etwa der Politik, der Ökonomie oder der Wissenschaft. Denn die

Der Kulturbegriff
im Wandel der Zeit



5

Siehe Infografik auf
der Innenseite
des Schutzumschlags

eine, einigende und andere Wissensgebiete unter sich versammelnde Kultur gibt es ja nicht mehr. Damit gerät die Kultur – oder geraten die Kulturen – in einen Rechtfertigungszwang ganz neuer Art. Es geht nicht länger darum,

**Es gilt, sich gegen einen Kulturbegriff zu wehren, der Kultur nicht mehr als eine Suchbewegung, als ein Vorwärtstasten versteht, sondern als etwas Fertiges, Abgeschlossenes, dem nichts mehr hinzuzufügen wäre. Denn Kultur ist ohne Reibung, ohne Auseinandersetzung nicht denkbar, sie würde zum Dekor verkommen, wenn man sie dieser offenen Dimension berauben würde.**

dass sie sich innerkulturell gegen einen anderen Kulturbegriff oder ein anderes Kulturverständnis durchsetzen müssen (soll die Oper oder nicht doch eher Volkskultur als Kultur betrachtet werden?), vielmehr steht die Kultur jetzt in einem direkten Konkurrenzverhältnis zu anderen gesellschaftlichen Subsystemen wie der Wirtschaft, der Bildung, der Politik oder dem Sport. Zur Politik stehen die Kulturen in einem Spannungsverhältnis, weil sie stabilitätsbedrohend bzw. -fördernd, kritisch und subversiv bzw. affirmativ sein können, zur Wissenschaft, weil das Wahre und das Schöne (die Frage nach dem Guten sei hier gar nicht gestellt) nicht mehr zwingend dasselbe sind, und zur Wirtschaft, weil «wertvoll» oder «gut» nicht zwingend auch «gut verkäuflich» meint, oft sogar das Gegenteil. Die Verlust- und Gewinnrechnung ist offensichtlich: Einem Plus an Freiheit in Geschmack und Wahlmöglichkeiten steht ein Minus an Sicherheit und Tradition gegenüber. Was die einen als neue Freiheit feiern und bejubeln, wird von anderen als neue Beliebigkeit belächelt oder als Werteverlust angeklagt.

### Und jetzt?

Zu diesen Entwicklungen und Veränderungen gilt es eine Haltung einzunehmen. Welcher dieser Kulturbegriffe soll in einem Hier und Jetzt zur Anwendung kommen? Und mit welchen Gründen soll man sich darauf berufen? Es gilt, eine reflektierte Position im Sinne einer «Kultur des Kulturbegriffs» zu entwickeln, die sich immer wieder darüber vergewissern kann, dass ihr Nachdenken über Kultur noch anschlussfähig ist mit derjenigen Kultur, die wir in unserer Lebenswelt und unserem Alltag vorfinden und selbst leben. Das bedeutet nicht, dass ein Nachdenken über Kultur affirmativ alle kulturellen Veränderungen in einer lebensweltlichen Realität gutheissen müsste. Im Gegenteil – manchmal gibt es gute Gründe, Kultur als Technik des Bewahrens von Überliefertem zu verstehen und sie als Mittel gegen blinden Fortschrittsglauben oder gegen Angriffe aus anderen gesellschaftlichen Sphären einzusetzen. Aber es gilt, sich gegen einen Kulturbegriff zu wehren, der Kultur nicht mehr als eine Suchbewegung, als ein Vorwärtstasten versteht, sondern als etwas Fertiges, Abgeschlossenes, dem nichts mehr hinzuzufügen wäre. Denn Kultur ist ohne Reibung, ohne Auseinandersetzung nicht denkbar, sie würde zum Dekor verkommen, wenn man sie dieser Dimension berauben würde. Ein zeitgemässer und reflektierter Kulturbegriff muss deshalb alle Dimensionen der Kultur enthalten und aushalten: Kultur als Technik der Kultivierung, als Technologie der Zivilisation, als Strategie der Avantgarden und als Gleichzeitigkeit von Hybriditäten und Widersprüchlichkeiten. Oder, wie es der Soziologe Dirk Baecker formulierte: «Kultur bedeutet, Gründe bereitzustellen, die es ermöglichen, das, was der eine feierte, von einem anderen kritisieren zu lassen.»

Ohne diese Möglichkeit einer permanenten Selbst-Infragestellung und Selbstreflexion wird jede Kultur verkümmern.

Aus einer derartigen «Kultur des Kulturbegriffs» ergeben sich natürlich Implikationen für die Kulturförderung oder vielmehr für eine «Kultur der Kulturförderung».

**Auch wenn Kultur nur eine von mehreren Sphären unserer Gesellschaft ist, so ist sie doch eine – und eine mit einem mehr als berechtigten Anspruch auf Autonomie.**

Denn auch die Kulturförderung der Gegenwart muss sich damit anfreunden, dass sie permanent reflektieren muss, was Kultur und insbesondere Kulturförderung ist und bewirken will. Sie muss einen aufmerksamen und wachen Blick haben für aktuelle oder teilweise noch kaum sichtbare Entwicklungen, für schwache Signale und zarte Pflänzchen, die es wahrzunehmen, zu würdigen und allenfalls zu unterstützen gilt. Sie muss würdigen, kritisieren, entscheiden. Denn das, was heute nicht gefördert wird, wird es morgen vielleicht nicht mehr oder noch nicht geben. Darüber verfügt die Kulturförderung nicht alleine, aber sie

Motive für den Kulturkonsum und Stellenwert der Kultur in der Bevölkerung

Siehe Infografik auf der Innenseite des Schutzumschlags

6

verfügt an gewichtiger Stelle mit. Und es ist besser, dies reflektiert und mit Argumenten zu tun. An einer permanenten (Selbst-)Reflexion führt also nichts vorbei.

Und ein Letztes sollte bedacht werden: Auch wenn Kultur nur eine von mehreren Sphären unserer Gesellschaft ist, so ist sie doch eine – und eine mit Anspruch auf Autonomie. Und der Pluralismus dieser Autonomie, die Vielfalt, die Möglichkeit des Widerspruchs und des Streits – ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Kultur blühen und gedeihen kann. Für eine solche Freiheit der Kultur gilt es sich einzusetzen, in der Politik, in der Wirtschaft, in den Wissenschaften, aber gerade und auch in der Kultur und aus der Kultur heraus. Dies ist eine Selbstverpflichtung aller Kulturakteure, die Kulturförderer eingeschlossen.

# Nachgefragt bei …

Kultur ist keiner bestimmten Bevölkerungsgruppe vorbehalten – Kultur gehört allen. Über die reinen Kulturkommunikations- und die Vermittlungsaufgaben hinaus ist es auch Teil unserer Rolle, den Zugang zu Kultur für alle zu garantieren. Jede und jeder soll – gemäss den jeweils individuellen Vorlieben – Kultur geniessen können. Daher müssen wir auch die Vielfalt der Kulturangebote garantieren können; so definiert sich unser in der Genfer Gesetzgebung festgeschriebener Auftrag. Die öffentliche Hand investiert ansehnliche Beträge in die Unterstützung von kulturellen Tätigkeiten unterschiedlichster Ausprägung. Kulturkommunikation ist daher unerlässlich, um die Bevölkerung über das Kulturangebot zu informieren, und sei es nur um zu zeigen, wohin die Steuergelder fliessen. Angesichts der gegenwärtigen ökonomischen Situation sind Budgetkürzungen der öffentlichen Hand zu befürchten. Umso wichtiger ist daher die Unterstützung durch private Kulturförderer, besonders dann, wenn es sich um kulturelle Projekte mit einem sehr speziellen Profil handelt, für die der Staat alleine die Finanzierung nicht garantieren kann. Private Unterstützer können von dieser Situation profitieren und die Existenz derartiger Projekte ermöglichen. Sie können zudem eine Vermittlerrolle einnehmen und Kultur all denjenigen zugänglich

machen, denen sie normalerweise, etwa aufgrund der Preisgestaltung, vorenthalten ist.

In dieser Förderungslandschaft spielt das Migros-Kulturprozent eine zentrale Rolle. Die Migros ist Teil des kollektiven Gedächtnisses der Schweiz, sie nimmt einen wichtigen Platz in der heutigen Zivilgesellschaft ein, besonders im Hinblick auf Selbstverpflichtung der Migros, Kultur für alle zugänglich zu machen. Das Migros-Kulturprozent ist zu einem beinahe halbstaatlichen Organ geworden und zählt zum Grundbestand der schweizerischen Kulturförderung. Zusammen mit den Engagements der Lotterie, der Kantone und Gemeinden gehört das Kulturprozent zum Grundbestand der Kulturfinanzierung der Schweiz.

Ob staatlich oder privat, jede Kulturförderung muss den künstlerischen Inhalt eines Projektes respektieren und dessen künstlerische Freiheit, welche durch die Verfassung gegeben ist, garantieren. Gerade private Unterstützer könnten hier versucht sein, auf künstlerische Inhalte Einfluss nehmen zu wollen und sie auf ihre eigenen Kommunikationsziele hin zu beeinflussen. Dieser Versuchung gilt es zu widerstehen und das jedem künstlerischen Projekt inhärente Risiko zu akzeptieren.

Joëlle Comé
Leiterin der Abteilung Kultur des Kantons Genf

m4music – Festival, Conference & Demotape Clinic – Das Popmusikfestival des Migros-Kulturprozent. Bild: Schiffbau Zürich, 2014

Nachgefragt bei …

Die öffentliche Kulturförderung sichert die kulturelle Grundversorgung und ermöglicht die Verbreitung von Schweizer Kunst und Kultur im In- und Ausland. Sie unterstützt subsidiär, dort wo das private Engagement nicht ausreicht. Es gibt weder den typischen privaten noch öffentlichen Förderer. Je nach Ausrichtung oder Auftrag können sie sich stark voneinander unterscheiden (z. B. Mäzene, Sponsoren, Stiftungen) oder sich in ihrem Wirken annähern. Entscheidend ist, dass sich private und öffentliche Förderung nicht konkurrenzieren, sondern ergänzen. Erst das Zusammenspiel der verschiedenen Kräfte stellt sicher, dass sich das kulturelle Potenzial mit allen Facetten optimal entfalten kann.

Die Kulturförderung der Migros und der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia zeigen es exemplarisch: Obwohl sich ihre Förderportfolios unterscheiden, gibt es thematische Überschneidungen. Aktuellstes Beispiel ist der Bereich «Design», wo Engagement Migros, der Förderfonds der Migros-Gruppe, gemeinsam mit der Pro Helvetia, dem Bundesamt für Kultur und dem Design Preis Schweiz daran sind, eine koordinierte Förderung für Schweizer Designtalente aufzubauen. Gemeinsame Vorhaben gibt es auch in anderen Sparten, im Bereich der Digitalen Kultur etwa oder in der Musik, wo das Migros-Kulturprozent und Pro Helvetia beide an der Initiative Swiss Music Export oder den CD-Labels «Grammont Portrait» und «Neue Volksmusik» beteiligt sind, oder in den digitalen Medien.

In jenen Bereichen, wo wir nicht unmittelbar zusammenarbeiten, sind die Förderinstrumente häufig komplementär. Während die Nachwuchsförderung der Pro Helvetia

auf das zu schaffende Werk eines Einzelkünstler oder Ensembles (Autoren, Popbands, Regisseure oder freie Tanzgruppen) zielt, betreibt das Migros-Kulturprozent bewusst Personen- bzw. Nachwuchsförderung.

Das Potenzial für die Zusammenarbeit zwischen privaten und öffentlichen Förderern ist unbestritten. Diese ermöglicht eine Bündelung der Kräfte und sichert gerade bei neuen Tätigkeitsgebieten eine ideale Ausschöpfung des gegenseitigen Know-how und der eingesetzten Ressourcen.

Andrew Holland
Direktor der schweizerischen Kulturstiftung Pro Helvetia

Kulturbüros – Information und Infrastruktur des Migros-Kulturprozent für Kulturschaffende zu günstigen Preisen. Bild: Kulturbüro St. Gallen

# Entscheidungsfreude
## Wie man «gute» Kultur gut fördern könnte

**Unkompliziert, selbstlos, unbefangen, umgesetzt von einer Handvoll passionierter Beamter und Angestellter, mutiger Experten und Jurys, die Gelder an Projekte verteilen, Institutionen aufbauen und Festivals veranstalten, um etwas möglich zu machen, was ohne diese Hilfe nicht entstände: So stellen sich Künstlerinnen und Künstler, Veranstalter und Kulturnutzer fruchtbare Förderung vor. Schon blüht die Kunst. So einfach?**

### Grenzenloses Terrain, Grenzüberschreitung als Mitte

Augenscheinlich ist, dass wir in Zeiten eines offenen Kunstbegriffs leben. Fast alles kann, im richtigen Kontext präsentiert, zu Kunst werden. Immer finden sich Menschen, die es wichtig, stark, aussagekräftig, relevant finden. Kultureinrichtungen produzieren mehr und mehr, kein Haupt- ohne Nebenprogramm, kein Festival ohne Dritt- und Viertbühne, kein Theater ohne ergänzende Lese- und Diskussionsreihe. Computerspiele melden ihren Anspruch auf Kunststatus an. Die Volkskultur steht nicht hintan. Auch sie stellt sich mit Recht aufs Podest und sagt: Hier, Kultur in Zeiten der Globalisierung – das sind wir!

Wir leben in einer Zeit überbordender Kreativität als Innovation. Nicht die Wiederholung ist gefragt, sondern die Erfindung von Neuem. Keine Fähigkeit ist populärer, keine Kompetenz gefragter als die der Kreativität. Das ist ein zutiefst kulturelles Phänomen. Es durchdringt seit vierzig Jahren Wirtschaft, Lebensweise, Kunst. In Letzterer zeigt es sich in Reinkultur. Der Künstler ist der kreative Mensch per se, autonom schöpft er die Welt aus sich, er ist, frei, vollkommen eins mit sich selbst. Er schafft Werke, Situationen, die uns neue Emotionen verschaffen und – manchmal – neue Einsichten. Die Einsichten brauchen, um zu greifen, die Emotion. Information allein gibt's auch in der Zeitung.

Kulturförderung ist die Schwester dieser kreativen Expansion. Sie setzt Akzente, rückt einzelne Aspekte in den Vordergrund. Doch sie kann, hier landen wir auf dem Boden der Wirklichkeit, natürlich nicht pur und ausschliesslich Innovation fördern. Kulturförderer müssen Erwartungen, Wünsche, Aufträge berücksichtigen, die mit der Kunst selbst nichts zu tun haben. Deutlich wird das in der staatlichen Kulturförderung, wo föderaler, regionaler und sozialer Ausgleich gewichtige Anliegen sind, die nach Kompromissen zwischen Innovation und Vertrautheit rufen. Die meisten Kulturnutzer schwanken zwischen dem Reiz des Neuen und der Vertrautheit des Bekannten. Die laufende schöpferische Selbsterfindung ist eine Haltung, die erlernt sein will. Viele fühlen sich überfordert. Daraus zieht die Kulturförderung eine weitere Legitimation für die Freilegung von Kreativität durch Kunst. Der Begriff dafür heisst Kulturvermittlung.

### Fünf Prinzipien des Förderns

Innovationsförderung ist paradox. Sie sucht, was noch nicht ist. Sie bewegt sich in einer Dunkelkammer; sie weiss erst im Nachhinein, was auf dem Abzug erscheint. Die Belichtung bleibt ein Geheimnis. Wenn der kreativitätsorientierte Förderer aber nicht weiss, was er qua Förderung hervorbringt, dann kann das nur heissen, **dass gut ist, was gefördert wird**. Die Tatsache, dass es gefördert wird, macht es «gut». Der Förderer bürgt dafür mit seinem Namen.

Ein derartiger Mechanismus hat erhebliche Konsequenzen. Die Bedeutung von Förderung liegt nicht mehr in deren Ergebnis, sondern im Akt des Förderns selbst, in den Entscheiden für und gegen Ideen, Projekte, versprochene Emotionen. Dieser Gestus selbst ist gesellschaftlich relevant, das geglückte oder gescheiterte Ergebnis – dieses oder jenes Festival, dieses oder jenes Werk; es mag in der öffentlichen Beurteilung durchfallen – nur Zeuge davon. Der Gestus bedeutet eine Anregung und Einladung zur schöpferischen Betätigung um ihrer selbst willen; diese Betätigung gehört zu unserem modernen Verständnis von

menschlicher selbstverwirklichender Existenz und freier Gesellschaft. Sie ist nicht mehr das Privileg weniger, die in die richtige Familie geboren wurden; sie ist nicht göttliches Genie; sie ist Potenz und Aufgabe eines jeden im Blick auf seine Lebensgestaltung. Entstehende Kunst zu fördern heisst, Selbstbestimmung hochzuhalten.

Daraus resultiert ein Paradox. Je mehr Förderung, umso mehr wächst der Bedarf. Je höher wir das Prinzip schöpferischer Selbstverwirklichung und emotionaler Erfindungskraft halten, umso zahlreicher streben die Menschen nach dem Stand des kreativ Tätigen. Weil Identifikation und, im geglückten Fall, Anerkennung Gratifikationen sind, die jedes Gehalt übertreffen.

Um aus dieser Spirale auszubrechen, muss Förderung sich eingrenzen. Sie muss für die Geförderten einen relevanten Unterschied machen und sie muss mehr als Aufmunterung zum schöpferischen Tun sein. Vielmehr muss Förderung den Akt in entscheidendem Masse ermöglichen. Diesen Unterschied zu machen, fällt öffentlichen Förderern schwer. Denn sie sind dem Gemeinweisen

Je höher wir das Prinzip schöpferischer Selbstverwirklichung und emotionaler Erfindungskraft halten, umso zahlreicher streben die Menschen nach dem Stand des kreativ Tätigen.

Rechenschaft schuldig, müssen vielfältigste Interessen bedienen und eine imaginäre Gerechtigkeit und Gleichbehandlung walten lassen. Private Förderer sind da im Vorteil. Um mit der Kulturwelt zu kommunizieren, müssen sie ihre Philosophie zwar in Worte fassen, doch im Entscheidungsprozess können sie Spielraum walten lassen. Ganz im Sinne der klaren Geste, der erkennbaren Verantwortung, der Bürgschaft. Damit das funktioniert, braucht es – schöpferische Personen in der Förderung. Sie müssen fünf Anforderungen genügen.

1 Kulturförderung ist ein schöpferischer Akt:

Um den Unterschied zu machen, benötigt Kulturförderung Menschen mit einer Vision: mit einer klaren Vorstellung der Gesellschaft, die sie mitkonstruieren. Es könnte eine individualistische und erfolgsorientierte Gesellschaft sein wie die, in der wir leben. Dann wäre gute Kunst Kunst, die den Individualismus reflektiert – eine Gesellschaft kreativer Selbstverwirklicher. Die Multiplikation der Optionen für das Individuum wäre das Ziel, Kunst ein ständiges Labor, das Publikum der Abnehmer der Haltung ständiger Originalität. Das sind heutige Praxis und gegenwärtiger Begriff von guter Kunst.

Es könnte auch eine gemeinschaftliche Gesellschaft sein, die das Verbindende betont. Dann wäre gut, was zusammenführt. Die entsprechende Kulturförderung würde gefestigte oder traditionelle Werte ins Zentrum rücken und die Wiederholung als Einübung einer gemeinsamen Praxis und Erfahrung verstehen – mit Ausschluss von Randzonen, da diese keine Gemeinschaftlichkeit stiften. Diese Kulturförderung würde anknüpfen an die Zeichen von Ermüdung, die die Flut der Reize in uns bewirkt.

Eine dritte Vision wäre die der solidarischen Gesellschaft. Sie würde das Individuum und seine privaten Potenziale unbesehen seiner Herkunft in den Fokus rücken, seine Möglichkeit, sich zu entwickeln jenseits von öffentlicher Aufmerksamkeit, die ein viel zu knappes Gut ist, um alle zu bedienen. Ästhetische Radikalität wäre nicht ihr Element, dafür gehörte kulturell bedingte ästhetische Vielfalt als Inbegriff einer migrierenden Welt zu dieser auf geteilte Erfahrung zielenden Kunstpraxis.

Woher diese oder eine andere Vision nehmen? Sie ist im Unternehmen angelegt oder in einem politischen Programm festgehalten. Oder sie wird von jenen erarbeitet, die mit der Förderung betraut sind. Heute unterbleibt die Benennung der leitenden Vision aus Angst vor einer politischen Instrumentalisierung von Kunst. Diese Angst ist unbegründet. Eine Vision ist in jedem Fall im Spiel, bloss bleibt sie meist unausgesprochen, diffus eingewoben in die Kompromisse von Jurys und Kommissionen.

2 Kulturförderung benötigt Persönlichkeit:

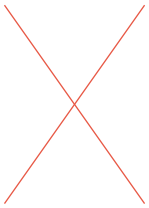
Künstlerpersönlichkeiten brauchen Förderpersönlichkeiten; die Differenz der Vorstellungen regt beide an. Sie müssen sich auch wechselseitig kritisieren – das ist Teil der Beziehung. Förderung braucht also Personen, die überzeugt sind, das Richtige zu tun. Überzeugung allein schafft in einer Zeit der expansiven Unüberblickbarkeit des kulturellen Feldes, ja der Herrschaft des Ästhetischen über immer weitere Sektoren der Gesellschaft so etwas wie Orientierung. Weder ausgefeilte Kriterien noch perfekte Abläufe garantieren Glaubwürdigkeit und Qualität der Entscheide.

Nur Persönlichkeit ist jene Referenz, welche alle verstehen und akzeptieren, selbst wenn sie mit Entscheiden nicht einverstanden sind. Mit den starken Personen wählt die fördernde Einrichtung den Massstab ihrer Förderung. Sie formulieren die leitende Vision mit.

3 Kulturförderung benötigt Vertrauen:

Aus der zentralen Rolle der Persönlichkeit ergibt sich unmittelbar der Bedarf an Vertrauen. Kulturförderung, die künstlerische Kreativität als Zukunftspotenzial bearbeitet, beruft sich nicht auf Reglemente – wie der Intendant des Theaters den Spielplan auch nicht nach Reglement zusammenstellen kann. Kulturförderung muss das Vertrauen ihrer Auftraggeber geniessen. So schafft sie nach aussen Vertrauen durch ihre Unabhängigkeit. Sie stärkt das Konzept Vertrauen insgesamt, auch der Menschen in sich selbst als Kulturnutzer und als Kulturproduzenten. Langfristig erzeugt sie Respekt für ihren öffentlichen oder privaten Auftraggeber. Das sind keine konfliktfreien Prozesse. Doch Konflikte sind nicht Störungen, sondern Teil einer lebendigen Kultur rund um die Kunst. Um Verkrustungen und Verhärtungen vorzubeugen, gibt es die einfachen Rezepte von begrenzten Amtszeiten oder von Rotation.

Das «Gut-ist-was-gefördert-wird»-Paradox



7

Siehe Infografik auf der Innenseite des Schutzumschlags

4 Kulturförderung braucht Autonomie:

Jede direkte Anbindung an ökonomische Interessen, heissen sie nun Unternehmensprofit oder Umwegrentabilität, schädigt die Förderung schöpferischer Tätigkeit. Die Produktion von ästhetischen Erlebnissen ist ein Zweck in sich. Das bedeutet nicht, dass Kulturförderung sich aus den wirtschaftlichen Zusammenhängen insgesamt loslösen liesse. Ihr aufsummierter Beitrag ist die Arbeit am Menschenbild – heute des kreativen Konsumenten, des schöpferischen Künstlers und des selbstverantwortlichen Bürgers, morgen vielleicht des solidarischen Genossen. Doch der einzelne Akt des Förderns kann auf die Wirtschaft keine Rücksicht nehmen. Die Zeiten, in denen Kunst auf Verherrlichung oder Dressur oder politische Veränderung aus war, sind vorbei.

5 Kulturförderung macht einen Unterschied:

Ein erkennbares Ergebnis ist wichtig für den Förderer – es stützt seine Motivation. Erkennbarkeit setzte eine doppelte Auswahl voraus: des Feldes, in dem Förderung produktiv wird, und der Künstler und Projekte in diesem Feld. Das verlangt, dass Förderung sich auf Ausschnitte der kreativen Welt begrenzt und nie die Gesamtheit ins Auge fasst. Auch hier gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen öffentlicher und privater Förderung. Öffentliche Förderung steht in der Pflicht, universell zu fördern. Die Demokratisierung des schöpferischen Prinzips zwingt sie zum Einsatz an allen Enden und Ecken, weil zur Demokratisierung das Axiom gehört, das Schöpferische könne ohne Förderung nicht bestehen. Deshalb ist die Giesskanne als unterschiedslose Förderung der Inbegriff demokratischer Kulturpolitik. Ihr Problem ist, dass sie zu klein ist für den Anspruch und keinen Unterschied macht.

Private Förderung dagegen geniesst die Freiheit der Wahl, welchen Bewegungen und Kräften sie sich zuwenden will. Vielfalt kann nicht Programm sein, Beispielhaftigkeit hingegen schon. Bei aller Unberechenbarkeit der Kunstproduktion ist eine Konzentration der Mittel auf Bereiche, Formen und Gruppen legitim und nötig. Nur so macht Förderung einen Unterschied und verwirklicht an sich selbst, was sie bei anderen fördern will.

Eine Vielfalt der Anspruchsgruppen, sowohl der Geförderten als auch der Nutzer, als Programm kann aus Rücksicht auf politische oder soziale Vorgaben eine Option sein. Allerdings greift sie nicht in der Förderung von Künstlern, sondern in der Unterstützung von Kultureinrichtungen und Events. An den Einrichtungen bildet sich die soziale Schichtung der Gesellschaft ab. Wer Vorlieben für berechenbare Erlebniswerte hat, unterstütze die entsprechenden Museen oder Theater oder Litera-

turfestivals. Wer unterschiedlich hohe Schwellen wichtig findet, knüpfe ein weitmaschiges Netz verschiedenartiger Kulturanbieter. Wer nur den Buchstaben traut, wähle die Literaturhäuser und die Verlage. Innovationsorientierte Förderung dagegen ist exklusiv, wenige verstehen die Ergebnisse, oft niemand. Diesen Zustand muss Kulturförderung ertragen – ja benennen. Die Zeit wird diese Haltung als Mut honorieren.

### Der Eigenwert der Kunst

Diese fünf Parameter sind Voraussetzungen auf Seiten der Förderer. Da glückende Förderung in den Zeiten der grossen Vielfalt und der verwischten Begriffe ein schöpferischer Akt ist, sind sie entscheidend. Dennoch bleibt die Frage, ob es eine vorzügliche Qualität gibt, die dem Werk eignet – unabhängig von Förderung.

Es liesse sich jetzt mit dem über Jahrhunderte aggregierten Wert von Klassikern argumentieren, mit moralischer Erbauung, mit dem Erkenntniswert guter Kunst, mit Wahrnehmungsschulung, Gesellschaftskritik, Zivilisierung, mit handwerklichen Fertigkeiten – was immer Kunst in den verschiedenen Epochen als «gut» auszeichnete. Die Zuschreibungen sind vergänglich – verbindend ist einzig die **Anregung** ohne äusserlichen Nutzen. Das ist die elementare Qualität, die die Kunst von anderen Symbolwelten unterscheidet: ästhetische Anregung als Erweiterung unserer Fähigkeit, emotionale Erfahrungen zu machen und zu verarbeiten. Unterhaltung bestätigt unsere Erfahrungsmuster, Werbung instrumentalisiert sie. Kunst jedoch verändert sie. Einfach so, ohne dass der Alltag morgen anders wird.

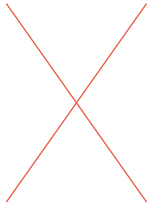
Ist diese Eigenschaft (vermutlich) gegeben, kann der Förderer sich frei für weitere Qualitäten entscheiden, abhängig von den Werten und Haltungen, die er verteidigt. Will er den Wert von Tradition als Kitt der Gesellschaft betonen, so engagiert er sich klassisch. Geht es ihm um maximale Gemeinschaft, so engagiert er sich im populären Bereich, modern oder traditionell. Glaubt er an die kreative Kraft jedes Einzelnen, so wird er seine Gelder im experimentellen Bereich investieren. Will er humanistische Bildung fördern, so unterstützt er narrative Formen, welche menschliche Konflikte gestalten. Sucht er eine kritische Humanität, so wird er Kunst fördern, die sich politisch verhält. Glaubt er an den Wert des Lachens, wird er die Komödie wählen. Es ist gerade die Vielfalt der Fördersysteme, der sie leitenden Werte und Gesellschaftsbilder sowie der Bemessungsprinzipien, welche zur Lebendigkeit der Kunst beitragen.

Dem steht das Publikum gegenüber, das durch An- und Abwesenheit, durch Begeisterung und Ignoranz seine eigene Förderung betreibt. Es muss weder belehrt noch erzogen werden. Es grenzt sich ab – und erkennt durchaus den Wert von beiden: von dem, das es nutzt, und von dem, das es links liegen lässt. Auch der Kulturnutzer will einen Unterschied machen.

### Die Formel

Aus den fünf Dimensionen und dem Eigenwert von Kunst lässt sich eine Formel kreieren: Gute Kultur fördert, wer sich von einer öffentlich bekannten Vision der Gesellschaft und des Einzelnen darin leiten lässt. Mit dieser Vision mandatiert die fördernde Einrichtung für eine Zeitdauer Spezialisten der Umsetzung, die Vertrauen geniessen, autonom und programmatisch operieren. Ihre Entscheide müssen sie nicht weiter legitimieren, sie sind in der Persönlichkeit verankert und werden über die Zeit sinnhaft. Wichtig ist, dass sie streng auswählen, um einen Unterschied zu machen. Jener Unterschied, den Kunst selbst auch machen will, indem sie unseren emotionalen Horizont erweitert.

**Prinzipien des «guten» Kulturförderers**



Siehe Infografik auf der Innenseite des Schutzumschlags

**8**

# Nachgefragt bei …

Wer über Kultur in der Schweiz nachdenkt, dem fällt zweierlei auf. Erstens ist die Kultur so widersprüchlich und vielfältig wie das Land. Zweitens hat die Schweiz eine kreative Wucht. Denken Sie an die Radikalität und Intensität ästhetischer Innovationen und inhaltlicher Vorstösse etwa eines Blaise Cendrars, eines Le Corbusier, eines Jean-Luc Godard oder eines Christoph Marthaler, um vier Beispiele zu nennen.
Kultur ist das Gegenteil von Natur, es gelten Regeln statt des Rechts des Stärkeren. Kultur zivilisiert, und noch ist sie durchdrungen vom Gedanken der Aufklärung: Es gibt Vernunft, und diese Vernunft ist lustvoll. Unser gegenwärtiges Kulturverständnis wird allerdings diffuser. Heute passiert alles, alles gleichzeitig, und immer auch das Gegenteil von allem.

In diesem ambivalenten Terrain ist das Migros-Kulturprozent eine Förderinstitution mit langer Tradition und grossem Gewicht. Das Fördern der Produktion von Kultur ist wichtig, das Fördern der Vermittlung von Kultur fast so wichtig. Die Hingabe, mit der dies beim Migros-Kulturprozent seit Jahrzehnten erfolgt, hat Vorbildcharakter. Was darf ich dem Migros-Kulturprozent auf den künftigen Weg mitgeben?

Das Migros-Kulturprozent braucht ein weithin sichtbares Wahrzeichen, um stärker wahrgenommen zu werden. Auch wenn es sich nie auf ein einziges grosses Kultur-

ereignis oder eine einzelne Institution verkürzen liesse, eine irritierende Sichtbarkeit wäre hilfreich.

In einer Zeit der Eventisierung könnte sich das Migros-Kulturprozent des Nicht-Eventualen annehmen, besonders im Bereich der Bildung oder der Kulturvermittlung. Gerade im Medienzeitalter wird das Reale, das nichtmedial Vermittelte wesentlicher. Es wäre eine spannende Überlegung für das Kulturprozent, sich in dieser Form der Kulturvermittlung zu versuchen.

Mut zum Risiko lohnt sich: risikoarme, stromlinienförmige Kultur für die Sponsoren gibt es genug. Der Weg für das Migros-Kulturprozent ist vielmehr, sich weiterhin für risikoreiche Kultur zu interessieren. Es geht weniger um die Förderung des «Provokativen» als vielmehr um den Mut, in bestimmten Bereichen beharrlich sehr weit zu gehen. So hätte das Migros-Kulturprozent die Möglichkeit, Katalysator für kulturelle Entwicklungen im Lande zu sein.

Ein Letztes: Kulturelle Schöpfung ist ein Akt von Souveränität und Subjektivität. Er gelingt, wenn er getragen wird von Leichtigkeit und Souplesse. Subjektivität und starke Persönlichkeiten stehen im Mittelpunkt, auch in der Förderung von Kultur. Und dass man dabei stets in der Kritik steht, gehört einfach dazu.

Roger de Weck
Generaldirektor SRG SSR

Migros-Kulturprozent Tanzfestival Steps – Das internationale Festival für zeitgenössischen Tanz. Bild: Kampagnensujet der Ausgabe 2014

Nachgefragt bei …

**Es ist nicht übertrieben zu sagen, dass ich meine internationale Karriere dem Migros-Kulturprozent verdanke. Denn mit dessen finanzieller Unterstützung konnte ich mein Studium in Amerika fortsetzen. Ich studierte gleichzeitig am damaligen Konservatorium in Zürich und an der Indiana University in Bloomington. Das war möglich, weil die amerikanische Hochschule andere Semesterdaten hatte als die schweizerische. Für das erste Studienjahr in Amerika hatte ich einen Kredit aufgenommen. Während dieser Zeit ging ich zurück nach Zürich, um am Gesangswettbewerb des Migros-Kulturprozent teilzunehmen. Als mein Sieg verkündet wurde, wusste ich: Dank dieses Preises kann ich ein weiteres Jahr in den USA bleiben und mein Studium abschliessen. Ich bin eine grosse Verfechterin der Nachwuchsförderung, gerade im Bereich der klassischen Musik. Hierzulande gibt es viele junge Sängerinnen und Sänger, die talentiert sind und dank der Unterstützung des Kulturprozent ihre Karriere vorantreiben können. Nicht nur die Ausbildung ist wahnsinnig teuer, sondern auch das Bewerben. Für jede Ausschreibung ist ein Vorsingen und somit eine Anreise nötig. Schon nur bis junge Sängerinnen oder Sänger eine Agentur gefunden haben, müssen sie**

sich mehrmals vorstellen. Das kann ein finanzieller Spiessrutenlauf werden.

Noch heute unterstützt das Migros-Kulturprozent die Klassik massgebend. Besonders faszinieren mich dabei das Know-how und die Liebe, welche alle Mitarbeitenden in ihr Engagement stecken. Seit ein paar Jahren bin ich selbst aktiv als Jurorin beim Gesangswettbewerb des Migros-Kulturprozent dabei. Als Jurymitglied orientiere ich mich an genauen Vorgaben wie etwa «Stimmqualität», «Auftreten» oder «technisches Können». Jedes Mitglied bewertet die Kandidaten separat, erst am Schluss werden die Bewertungen miteinander verglichen. Dabei fällt auf, dass die Bewertungen selten mehr als zwei Punkte voneinander abweichen. Meist sind wir uns also darüber einig, ob eine Kandidatin oder ein Kandidat bereits so weit ist oder besser noch weiter an sich arbeiten sollte. Die Förderung hört jedoch nicht beim Preisgeld auf: Die begabtesten Studienpreisträgerinnen und -träger aus den Sparten Kammermusik, Instrumental und Gesang erhalten neben einer Beratung auch Konzertvermittlung und Konzertengangements. Diese Konzerte beeindrucken mich ebenso sehr wie die Anlässe mit international bekannten Stars.

Noemi Nadelmann
Sopranistin

Migros-Kulturprozent-Classics – Die klassischen Tournee-Konzerte des Migros-Kulturprozent mit renommierten Orchestern und Schweizer Künstlern. Bild: Lin Daye, Dirigent des Guangzhou Symphony Orchestra, Saison 2014/15

# Spaltpilz und Kitt
## Über Kultur und Wirtschaft

Kapitel 4

**Kultur und Ökonomie pflegen seit jeher ein Verhältnis gleichzeitiger Zuneigung und Verdächtigkeit: Irgendwie mag man sich, irgendwie findet man sich gegenseitig nicht ganz ungefährlich. Die Kultur fühlt sich von der Ökonomie in ihrer Autonomie und Handlungsfreiheit bedroht, für die Ökonomie wiederum ist die Kunst ein Stachel im Fleisch, der einige ihrer Grundannahmen permanent in Frage stellt, etwa diejenige des Verhältnisses von Qualität und Erfolg. Und gleichzeitig verspricht die Kultur das, worauf die Ökonomie am dringendsten angewiesen ist: Kreativität, Erfindungsgeist, Lust am Neuen. Umso deutlicher wird dabei, warum dem Migros-Gründer das Engagement für Kultur ein derart zentrales Anliegen war: Kultur hat das Potenzial zum Brückenbauer, zum vereinigenden Element zwischen Wirtschaft und Gesellschaft.**

Das Kulturverständnis der Gegenwart ist heterogen: Kultur hat unterschiedlichste Ausprägungen vom traditionellen Brauchtum bis hin zur modernen Kunst, vom gängigen Mainstream bis in feinst verästelte Subkulturen. Und: Kultur ist definitiv in den Plural gesetzt, denn heute sind zahlreiche Menschen gleichzeitig an unterschiedlichen kulturellen Stilrichtungen interessiert, die sich vor ein paar Jahren noch gegenseitig ausgeschlossen hätten. Aber bei allem Pluralismus und kulturellen Relativismus ist es immer noch so, dass Kultur nicht gleich Kultur ist. Von den zahllosen Kulturen, die wir haben, die wir geniessen wollen und fördern sollten, gibt es diejenigen, die dazugehören, und diejenigen, die nicht dazugehören. High-Brow und Low-Brow, E und U, Literatur und Belletristik, Autorenkino und Hollywood, Museum der Kulturen und Autostadt Wolfsburg, Feuilleton und Boulevard. Auch wenn die «vertikale Mobilität» in der Hierarchie der Kulturen durchlässig geworden ist (und vor allem auch schneller durchlässig), diese Grabenkämpfe sind noch längst nicht überwunden und die Kämpfe um Deutungshoheiten und Vorherrschaften noch längst nicht ausgestanden.

Zudem ist der Kultur auch heute noch ein nicht zu unterschätzendes Bildungsmoment inhärent: Kultur zu geniessen bedeutet für einen Grossteil der schweizerischen Kulturkonsumenten, dass sie etwas Neues lernen und sich weiterbilden. Die Erhaltung der Schweizer Kultur kann, aber muss dabei durchaus nicht im Fokus stehen. Dieser kulturelle Pluralismus, die Heterogenität und die Gleichzeitigkeit des Nicht-Gleichzeitigen führen dazu, dass sich Kulturangebote mehr denn je gemäss den Gesetzen der Ökonomie bewähren müssen: Sie befinden sich auf einem Marktplatz, es gibt ein Angebot und eine Nachfrage und diese werden von Kriterien wie Preis, Qualität und Quantität der gebotenen Leistung etc. bestimmt.

Die ökonomische Argumentation ist vor allem deshalb wichtig, weil sie eine entscheidende Dimension freilegt: diejenige, dass die Definitionsmacht darüber, was Kultur sein kann und sein soll, auch eine ökonomische ist. Die Finanzierbarkeit von kulturellen Projekten bestimmt das Kulturangebot zumindest mit. Das war zwar immer schon so, wird aber bei abnehmendem Konsens darüber, was denn Kultur sei, und gleichzeitig zunehmendem Konkurrenzdruck zum Problem. Um die staatlichen und privatwirtschaftlichen Subventionskannen drängeln sich immer mehr (Teil-)Kulturen, die selbstverständlich davon ausgehen, dass ausgerechnet sie speziell förderungswürdig seien. Auch wenn es gewisse Extrempositionen gibt, die sagen, die Kultur könne getrost dem Wirken der Marktwirtschaft und ihrer Gesetze überlassen werden, so gibt es doch in weiten Teilen der Gesellschaft einen Konsens darüber,

dass sich die Kulturen nicht selbst finanzieren können und dies auch nicht können müssen. Bereits bei der Frage, ob und mit welchen Anteilen die Finanzierung der Kultur Sache des Staates, der Privatwirtschaft oder von Stiftungen und Privatpersonen sei, beginnen sich die Geister zu scheiden.

Im Interaktionsfeld zwischen Kultur(en), Privatwirtschaft und Politik lassen sich verschiedene Argumentationsmuster zu Förderungswürdigkeit und Förderkriterien feststellen. Der Einfachheit halber seien sie hier als das Mäzenatentum-Argument, das Umwegrentabilitäts-Argument, das Kreativwirtschafts-Argument, das Innovations-Argument und das Crowdfunding-Argument bezeichnet.

Das **Mäzenatentum-Argument** – zurückgehend bis ins römische Altertum – findet sich am häufigsten bei Privatpersonen und Stiftungen. Kulturförderer im mäzenatischen Sinne handeln nicht selbstlos. Vielmehr sie sind getragen von der Überzeugung, dass die Kulturtäter über eine Art von Talent oder Begabung verfügen, das förderungswürdig sei, und dass sie im Gegenzug selbst über das nötige Kapital, politische Verbindungen und/oder finanz- und marketingtechnische Kenntnisse verfügen, um eben dieses Talent zu unterstützen und ihm zu seinem Ausdruck, zu einer Form von Öffentlichkeit und letztlich auch zu ökonomischem Erfolg zu verhelfen. Der eigene Nutzen besteht aus dem persönlichen Genuss (ästhetisch wie sozial), oft auch aus einer stetig grösser werdenden Sammlung, sei sie privat oder öffentlich, mit entsprechendem Rendite-Potenzial, sowie aus einem wachsenden Netzwerk und je länger je mehr auch aus einem Branding seiner selbst – ebenfalls als Kulturtäter.

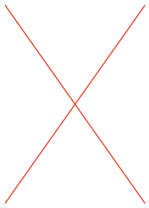
**Der kulturelle Pluralismus, die Heterogenität der Gesellschaft und die Gleichzeitigkeit von scheinbar gegensätzlichen Inhalten führen dazu, dass sich Kulturangebote mehr denn je gemäss den Gesetzen der Ökonomie bewähren müssen: Sie befinden sich auf einem Marktplatz, sie stehen in Konkurrenz, es gibt ein Angebot und eine Nachfrage und diese werden von Kriterien wie Preis, Qualität und Quantität der gebotenen Leistung bestimmt.**

Das **Umwegrentabilitäts-Argument** kommt in erster Linie im Umfeld des unternehmerischen Kultursponsorings zur Anwendung und ist der Versuch einer Kosten-Nutzen-Analyse von kulturellem Schaffen, allerdings mit grossen Einschränkungen. Als Ausgangspunkt dient die Tatsache, dass sich das kulturelle Engagement eines Unternehmens nicht direkt in einem return-on-investment niederschlägt. Die Kosten, die einem Unternehmen durch Kultursponsoring entstehen, müssen sich also anders rechnen: durch Imagegewinn, durch eine andere oder höhere Reichweite der Publikumsansprache, als sie mit einer normalen Werbe- oder Marketing-Kampagne zu erreichen wäre, durch die Positionierung des Unternehmens als Kulturförderer, durch eine gezieltere Beziehungspflege von wichtigen Kunden und vieles mehr. All diese Gewinnargumente sind immateriell: Reputations-, Image- und Markeneffekte, Struktureffekte, Netzwerkeffekte und Kompetenzeffekte. Auch wenn dies immer wieder versucht wird: Derartige Effekte sind fast nicht zu quantifizieren. Im Bereich der öffentlichen Kulturförderung tritt das Umwegrentabilitäts-Argument oft auf in der Spielart des Standortmarketing-Arguments.

Das **Kreativwirtschafts-Argument** kommt oft ergänzend zum Umwegrentabilitäts-Argument im politischen und öffentlich-rechtlichen Bereich zur Anwendung. Es hat den Vorteil, dass neben den immateriellen auch handfeste wirtschaftliche Effekte festgemacht werden können: Die der Kreativwirtschaft zugerechneten Teile der Gesamtwirtschaft (Film- und Werbeindustrie, Kulturinstitutionen, Kunstschaffende, Designer usw.) gründen Unternehmen, schaffen Arbeitsplätze und bezahlen Steuern, sie ziehen Künstler, Sponsoren und Konsumenten an (die ebenfalls Geld ausgeben), sie bereichern das kulturelle Angebot einer Stadt oder Region und tragen so zu deren Attraktivitätssteigerung als Lebens- und Arbeitsort bei. Trotz der momentan grossen Beliebtheit des Kreativwirtschafts-Arguments in breiten Kreisen (insbesondere der Stadtentwicklung) ist es mit Vorsicht zu geniessen. Einerseits sind die von Richard Florida in seinem mittlerweile auch schon zwölf Jahre alten Buch «The Rise of the Creative Class» zugrunde gelegten Fakten und Ansätze alles andere als unproblematisch und müssten an einigen Stellen wohl einer gründlichen kritischen Würdigung unterzogen werden. Andererseits bleibt offen, ob die normalerweise der Kulturförderung zugewiesenen

Bereiche des Kunstschaffens in einem engeren Sinne (Produktion und Vermittlung von bildender Kunst, darstellender Kunst, Musik, Literatur usw.) sich überhaupt in die Logik der Kreativwirtschaft einordnen lassen. Denn die Entwicklungsdynamiken in diesen Bereichen gehorchen eben gerade nicht ökonomischen

Förderformen und Finanzierungsargumente



9

Siehe Infografik auf der Innenseite des Schutzumschlags

Kriterien. Würden diese zu rigide angewendet, würde manches zarte, aber vielversprechende Kulturpflänzchen nicht gedeihen können. Eine Nischenkultur ökonomisch stichhaltig zu verargumentieren ist alles andere als einfach, für die Weiterentwicklung von Kultur(en) ist dies aber unabdingbar.

Das **Innovations-Argument** ist wohl das komplexeste. Der österreichische Nationalökonom Joseph Schumpeter prägte bereits in den 1920er-Jahren das Diktum, dass sich Innovation berechnen lasse, Invention hingegen nicht. Für Ökonomen ist das eine beängstigende Situation, weil man es sozusagen dem Zufall

**Natürlich muss sich Kultur immer auch ökonomisch bewähren und bemessen lassen; doch auch umgekehrt muss die Ökonomie, will sie eine Zukunft haben, sich auch kulturell bewähren und bemessen lassen – Kreativwirtschaft und Wirtschaftskreativität.**

überlassen muss, bis sich eine Invention einstellt. Daher müssen Bedingungen geschaffen werden, die ein Inventionsklima begünstigen. Dieses – so die Innovationsforscher – kann nun nicht alleine dadurch gefördert werden, dass entsprechende Forschungsinstitutionen geschaffen werden, sondern vor allem auch durch einen gut inszenierten und organisierten Austausch zwischen Kulturakteuren und wirschaftlich/wissenschaftlichen Kadern. In einem solchen Verständnis, das den Exponenten der Kultur gewisse Kompetenzen und Fähigkeiten zuspricht, über welche die Wirtschaftsleute nicht verfügen, wird die «Kultur zur Avantgarde der Ökonomie» (Boris Groys). Im positiven Fall kann eine solche partnerschaftliche Beziehung zwischen Kultur und Wirtschaft/Politik sehr befruchtend wirken. Die Gefahr, dass «die Künstler» oder «die Kreativen» zu Hofnarren verkommen, die man sich leistet, so lange es eben finanziert werden kann, bleibt aber stets greifbar. Und die Frage, wie sich Strategien der künstlerisch-schöpferischen Tätigkeit auf die Wissenschaften, die Politik oder die Wirtschaft übertragen liessen (und umgekehrt), ist – aller Innovationsforschung zum Trotz – weiterhin offen. Gerade deshalb ist es von grosser Bedeutung, dass dieser Austausch stattfinden kann.

Das jüngste Argument schliesslich ist das **Crowdfunding-Argument**. Die Methode der Schwarmfinanzierung ist eine interessante Mischung aus Demokratisierung der Kulturförderung und Marktlogik: Wem immer es gelingt, mit guten Argumenten und einer cleveren Präsentation für sein Projekt (das keineswegs immer dem Kulturbereich angehören muss) innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums genügend Unterstützer zu finden, der kann es auch realisieren – und ist seinen Unterstützern danach etwas schuldig. Es handelt sich also um ein zweckgebundenes Vorfinanzierungsmodell, was an sich nichts Neues ist. Die öffentliche Ausschreibung und die Möglichkeit der individuellen Klein- und Kleinst-Beteiligung hingegen schon. Interessant an diesem Modell ist einerseits die Risiko-Verteilung auf zahlreiche Schultern, andererseits die Möglichkeit, über die Beobachtung der Entwicklung auf den Crowdfunding-Plattformen einen Überblick über die Vielfalt der ausgeschriebenen Projekte und über mögliche Kriterien von Erfolg erhalten zu können. Zudem bieten die Crowdfunding-Plattformen die Möglichkei zur Finanzierung von Kleinprojekten, die im Rahmen einer institutionalisierten Förderlogik schlicht durch das Raster fallen würden. Das kritische Moment der Schwarmfinanzierung besteht darin, dass hier die Umverteilungseffekte wegfallen, die sich bei anderen Förder-

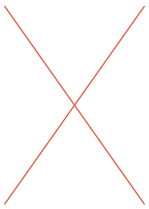
modellen klar festmachen lassen. Deshalb ist es zentral, dass Crowdfunding eines von mehreren Finanzierungsmodellen bleibt und nicht zum einzigen Modell werden darf.

### Wie weiter?

Alle fünf beschriebenen Muster sind im Zusammenhang der Begründung von Kulturförderung wichtig und sie liefern zentrale Argumente, um Kultur auch tatsächlich zu fördern: Aus Freigiebigkeit, aus Aufwand-Ertrag- oder Kosten-Nutzen-Überlegungen, aus Innovationsinteresse oder aus Glaube an die Realisierbarkeit eines Projektes. Selbstverständlich tritt ein einzelner Argumentationstypus nur selten alleine auf, viel häufiger sind Vermischungen verschiedenster Art.

Bei all diesen Argumentationsmustern, ihren möglichen Misch- und Zwischenformen fällt aber vor allem eines auf: Sie argumentieren nicht inhaltlich aus dem Feld der Kultur heraus, vielmehr bedienen sie sich der zur Verfügung stehenden Argumente aus Ökonomie, Urbanismus, Innovationstheorie oder Gesellschaftspolitik, um eine gesamtgesellschaftliche Relevanz und Rentabilität von kulturellem Schaffen nachweisen zu können. Natürlich muss sich Kultur immer auch ökonomisch bewähren und bemessen lassen. Doch auch umgekehrt muss die Ökonomie, will sie eine Zukunft haben, sich auch kulturell bewähren und bemessen lassen. Es gilt also, Argumentationen zu entwickeln, die eine gesamtgesellschaftliche Relevanz kultureller Arbeit auch aus sich selbst heraus erklären können (und nicht nur bezüglich ökonomischer Relevanz bzw. Rentabilität).

Kulturförderung
und Kultursponsoring
im Vergleich



10

Siehe Infografik auf
der Innenseite
des Schutzumschlags

Solche Argumentationsmuster könnten auf dem Gedanken der Nachhaltigkeit aufbauen, der um den Aspekt der kulturellen Nachhaltigkeit erweitert werden müsste, und sie könnten zudem Gottlieb Duttweilers Selbstverpflichtung aller gesellschaftlichen Akteure zu einem gemeinsamen kulturellen Weiterkommen mitdenken. Aus einem solchen Ansatz, geprägt von kultureller Nachhaltigkeit und Selbstauftrag, liessen sich Denkformen entwickeln, in denen Kultur und Wirtschaft als höchst unterschiedliche Akteure gleichberechtigt nebeneinanderstehen könnten.

Nachgefragt bei …

Auch wenn die Schweiz im Vergleich mit anderen Ländern bereits über eine sehr aktive Kulturförderung verfügt – die Kulturakteure können von beachtlichen Unterstützungen sowohl von der öffentlichen Hand wie auch von Privaten profitieren – gibt es immer noch Möglichkeiten zur Verbesserung. In unserem freiheitlichen Land wird oft die Meinung vertreten, dass die Kultur sich selbst hervorbringen und finanzieren solle. Kulturakteure sollen in aller Freiheit arbeiten können – und in aller Prekarität. Gerade weil die Kultur ein essentieller Faktor der nationalen Kohäsion ist, scheint mir eine derartige Vision von Kulturförderung nicht ambitioniert genug. In unserem Land mit seinen offenen Grenzen und seinem relativ kleinen Kulturpublikum können die Städte und die Kantone nicht nur auf ihren jeweiligen Ebenen aktiv sein, vielmehr bedarf die Kulturförderung der Koordination. Dies würde auch die Erfolgschancen für Künstler im Ausland erhöhen.

Kulturförderung sollte auch aus einer ökonomischen Perspektive betrachtet werden. In einer globalisierten Welt muss auch die Kultur flexibel sein, nationale Grenzen überschreiten und die sozialen Netzwerke nutzen. Heutige Kulturakteure müssen sich auch als kleine Unternehmen verstehen, sie müssen sich professionalisieren und sich an neue Märkte anpassen. In der Musikindustrie etwa führten die sinkenden Verkäufe von Tonträgern dazu, dass sich die Labels neu orientieren mussten. Heute sind sie wieder verstärkt in der Organisation von Konzerten und Tourneen tätig, sie begleiten und betreuen die Künstlerinnen und Künstler und bringen sie in Kontakt mit Produ-

zenten und Konzertveranstaltern. Sie müssen sich ganz allgemein in eine neue professionelle Umwelt integrieren und in eine neue, noch unbekannte Dynamik eintreten.

All dies braucht Unterstützung, und dabei ist die Rolle von Institutionen wie etwas der Loterie Romande oder des Migros-Kulturprozent unverzichtbar. Zu Beginn eines Kulturprojektes ist die budgetäre Situation in der Regel noch sehr angespannt und eine Unterstützung – etwa durch das Migros-Kulturprozent – wird oft mit einem grossen Aufatmen entgegengenommen. Aber die Rolle einer Förderinstitution darf sich nicht auf das Monetäre beschränken, auf einen Namen oder ein Logo auf einem Plakat. Es braucht eine dynamische Zusammenarbeit, es braucht das gewisse Etwas, das dazukommt: Begleitaktivitäten, ein Rahmenprogramm, zusätzliche Möglichkeiten zur Sichtbarmachung des Engagements, die Verbindung mit anderen künstlerischen Projekten oder was immer es sein möge. Eine Förderinstitution kann ein Projekt auch begleiten, kann beratend und unterstützend zur Seite stehen oder Networking betreiben. Auf keinen Fall aber sollte eine unterstützende Institution oder ein Kulturförderer in die künstlerischen Inhalte eingreifen.

Géraldine Savary
Ständerätin des Kantons Waadt

Home Made – Das Musik- und Medienlabor des Migros-Kulturprozent. Bild: Michael Egger an der Arbeitswoche der Schweizerischen Gesellschaft für Mechatronische Kunst (SGMK), 2010

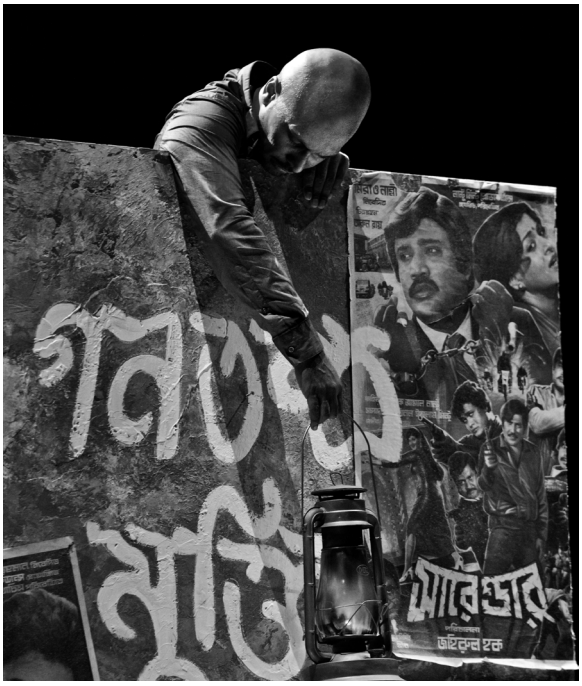
Nachgefragt bei …

Als zentrale Verbindungsstelle zwischen öffentlicher und privater Kulturförderung spielt das Migros-Kulturprozent eine wichtige Rolle in der Schweizer Kulturförderung. Zahlreiche Förderprogramme des Kulturprozent waren und sind beispielhaft und innovativ, gerade die Rolle als impulsgebende Förderinstanz erscheint mir sehr wichtig. Das Kulturprozent sehe ich als prägenden Treiber der Kulturförderung und immer dann unentbehrlich, wenn es ihm gelingt, schnell und risikobereit auf neue Tendenzen und Erfordernisse zu reagieren.

Im Gegensatz zur staatlichen Kulturförderung, die in der Regel aufgrund von langwierigen und komplexen politischen Entscheidungsfindungsprozessen relativ träge ist gegenüber Veränderungen und Innovationen, kann die private Kulturförderung à la Kulturprozent schneller Impulse setzen oder aufgreifen. Zudem ist die private Kulturförderung unabhängig von politischen Mehrheitsverhältnissen und hat dadurch die dankbare Möglichkeit, förderpolitische Agenden zu setzen und dynamisch umzusetzen.

Das Migros-Kulturprozent ist in seinen wichtigen Förderbereichen in den letzten Jahren als Kompetenzzentrum aufgetreten (z. B. Digitale Kultur, das Festival m4music, das Theater-Kooperationsmodell PRAIRIE) und verfügt dort über hohe Sachkenntnis. Da diese Förderungen nachhaltig und kontinuierlich angelegt sind, haben sich beim Kulturprozent seriöse Kompetenzen herausgebildet, die nicht nur in der konkreten Projektförderung, sondern auch in kulturpolitischen Diskussionen zum Aus-

druck kommen. Zugleich kann festgestellt werden, dass sich in den letzten Jahren die Programme von privaten und öffentlichen Förderern zunehmend angeglichen haben und durch gezielte Kooperationen gemeinsame Förderfelder entstanden sind. Zudem ist das Kulturprozent (wie viele der grösseren Förderstiftungen der Schweiz auch) in den letzten Jahren tendenziell von einer produktions- und kreationsbezogenen Kulturförderung zu einer Programmförderung oder gar zu eigener Veranstaltungstätigkeit übergegangen. Beide Entwicklungen halte ich für ambivalent: Einerseits sollten sich die öffentliche und die private Kulturförderung ergänzen und nicht decken, andererseits sind intendantische Aktivitäten von privaten Förderinstitutionen in einem gewissen Masse sinnvoll, sollten aber eigentlich die Kernkompetenz der Kulturanbieter bleiben.



Philippe Bischof
Leiter der Abteilung Kultur
im Präsidialdepartement
des Kantons Basel-Stadt

Migros-Kulturprozent Tanzfestival Steps – Das internationale Festival für zeitgenössischen Tanz. Bild: Akram Khan, DESH – Eloquenter Wanderer zwischen den Welten, 2014

# Und wozu das alles? Wirkungen und Wirkungsweisen der Kulturförderung des Migros-Kulturprozent

**Sechzig Jahre Kultur der Kulturförderung verpflichten. Und sie stellen die Frage, wie sich die Zukunft der Kulturförderung gestalten lässt. Wie soll reagiert werden auf die immer tiefergreifendere Ökonomisierung des Kulturbereichs, auf die Erosion des Expertentums, auf Transmedialität, auf Laienherrschaft in der Kulturberichterstattung und auf Demokratisierung der Finanzierungsmechanismen im Crowdfunding? Wie die Ansprüche von Kulturkonsumenten und Kulturproduzenten unter einen Hut bringen? Sechs Thesen zur Zukunft des Migros-Kulturprozent zum Abschluss – genährt aus sechzig Jahren Erfahrung und Wissen.**

### 1) Kulturförderung gestaltet heute das Morgen

In der Kulturförderung werden zumeist Projekte unterstützt und realisiert, die noch nicht fertig entwickelt sind und deren Inhalte und Formen noch nicht endgültig ausgearbeitet sind. Sie unterstützt heute etwas, was erst morgen sein wird und braucht deshalb eine besondere Affinität für Zukunftsfragen und Antizipation. Ist ein Projekt heute erfolgreich gilt es umso mehr bereits jetzt zu fragen, warum ein Nachfolgeprojekt auch in Zukunft erfolgreich sein könnte. Dazu braucht es Kenntnis der massgeblichen Entwicklungen in Kultur, Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik.

Derartige strategische Ausrichtungen sind geprägt durch Offenheit für Neues, durch Innovationsorientierung. Innovationen verlangen viel Wissen, neue Assoziationen, Gespür, rationale und emotionale Intelligenz. Nicht detailverliebtes Faktenwissen ist hier gefordert, sondern die Fähigkeit, selbstständig mit Wissen umzugehen, ein eigenes Selbst- und Weltverstehen zu entwickeln. Innovationen setzen deshalb unternehmerisches Engagement voraus. So versteht sich auch das Migros-Kulturprozent: Es ist in strategischer Hinsicht innovationsaffin und kann in unternehmerischer Absicht Risiken eingehen, um neue Optionen zu eröffnen und Chancen zu ergreifen.

Da die Kultur selbst ein offenes und zur Antizipation fähiges System ist, hat sich auch die Kulturförderung in dieser Hinsicht stetig zu wandeln und sich den Veränderungen in der Welt des Kulturschaffens und des Kulturkonsums anzupassen. Das bedeutet nicht, dass Kulturförderung jedem Trend und jeder Mode nachrennen muss und dazu permanent neue Förderinstrumente entwickeln muss, aber sie muss offen sein für neue Fragestellungen und Dringlichkeiten, die aus der Kultur selbst erwachsen, um den Brückenschlag zwischen Kultur und Gesellschaft erfolgreich unterstützen und mitgestalten zu können.

Kulturförderung muss zudem immer auch die Voraussetzung zur Rezeption von Kultur mitbedenken und hat deshalb auch einen Vermittlungsauftrag. Vermittlung heisst, Mittel und Wege zur Verfügung zu stellen, die den Menschen einen eigenständigen Zugang zu und Umgang mit Kultur ermöglichen. So wird es auch in Zukunft wichtig sein, Instrumente in Form von Projekten zur Verfügung stellen zu können, die dazu einen Beitrag leisten.

Kulturförderung kann nicht alles fördern, sonst fördert sie am Ende nichts. Sie hat sich deshalb immer auch der Frage zu stellen, was sie explizit nicht fördert, was sie ausschliesst. Im Falle des Migros-Kulturprozent führt die Zukunftsorientierung dazu, dass all das, was von der öffentlichen Hand im Bereich des Bewahrens von Kultur geleistet wird, nicht zusätzlich unterstützt wird.

### 2) Stärken stärken

Kulturförderung heisst immer auch, Position zu beziehen, bewusst Dinge zu tun und andere nicht zu tun – ein Profil zu entwickeln. Historisch betrachtet lassen sich viele der Engagements des Migros-Kulturprozent herleiten

aus dem Bedürfnis, breiten Bevölkerungsschichten Zugang zu Kulturereignissen zu ermöglichen, die sie sich sonst nicht leisten könnten. Aus diesem «Demokratisierungsmoment» heraus entstand schon sehr früh eine Mischung aus geförderten Projekten von Dritten und selbst entwickelten Angeboten, zudem war es von Beginn an wichtig, diese Angebote auch ausserhalb der kulturellen Ballungszentren unter die Leute zu bringen.

Diese historisch gewachsene Komplementarität von «eigenen» Projekten und Vergabe von Förderbeiträgen in Kombination mit einem Interesse an dezentralen Zugangsmöglichkeiten ist bis heute Teil des Erfolgsrezeptes des Migros-Kulturprozent und wird es auch in Zukunft bleiben. Die Verankerung in den Regionen und die nationalen Grossprojekte ergänzen sich. Breit aufgestellt und sowohl volksnah wie auch pointiert verfügt das Migros-Kulturprozent über eine hohe Akzeptanz. Es stiftet nicht nur Sympathie für die gesamte Migros, sondern trägt auch zu deren Unternehmenswert bei.

Die nationalen Grossprojekte finden statt, weil sie eine Leistung erbringen, die in einem vergleichbaren Mass nicht vorhanden ist. Sie sind von einem intendantischen Zugang, von eigenständigen künstlerischen Handschriften geprägt. Diese Stärken gilt es zu fördern. Das bedeutet insbesondere, dass die Frage nach der Eigenständigkeit von Grossprojekten immer wieder überprüft werden muss. Gerade Grossprojekte mit viel involviertem Wissen, langfristigen Planungsabläufen und einer gewissen Tradition müssen sich weiter entwickeln, sonst laufen sie Gefahr, in einer ritualisierten Wiederholung des Ewig-Gleichen zu erstarren. Das gilt auch für die Grossprojekte des Migros-Kulturprozent, die sich deshalb einem stetigen Entwicklungs- und Erneuerungsprozess unterziehen. Das über die Zeit der Projektgeschichte erworbene fachspezifische Wissen ist dabei zentral, muss aber permanent mit Wissen über Querschnittthemen und neue Entwicklungen angereichert werden, damit aus solchen Verbindungen neue Akzente und entsprechende weiterführende Projekte entstehen können.

### 3) Das Zauberwort heisst Relevanz

In der Kulturförderung ist das Verhältnis von Innovation zu Tradition und Grundwerten stets zu bedenken, wobei die private Kulturförderung durchaus auf den Bereich der Innovation fokussieren kann. Aus diesem Grund ist der bereits mehrheitsfähige Mainstream nicht im Fokus der Kulturförderung des Migros-Kulturprozent. Vielmehr geht es darum, Kultur als offenes Wertesystem zu fördern, als Ort in der Gesellschaft, an dem Fragen verhandelt werden können. Kulturförderung ist auch ein Einstieg in offene Prozesse; private Kulturförderung kann Fragestellungen zu Kultur und Gesellschaft vorantreiben mit dem Ziel, erste Erfahrungen zu sammeln. Dabei stehen nicht theoretische Konstrukte im Vordergrund, sondern praxisorientierte Beispiele. Die Frage ob etwas überhaupt Kunst ist, wird möglicherweise erst Dekaden später zu bewerten sein.

Trotzdem betreibt Kulturförderung eine Auslese, und zwar in der Gegenwart. Permanent stellt sich die Frage, was gestärkt werden soll, was relevant ist, was heute in den Systemen von Kultur gedacht und verhandelt werden soll und was eine Wirkung in der Gesellschaft entfalten könnte.

Eine Kultur der Kulturförderung zu entwickeln bedeutet deshalb auch, Kriterien für die Frage nach der Relevanz der eigenen Förderaktivitäten zu haben und diese einem permanenten Kritik- und Weiterentwicklungsprozess auszusetzen.

Auf der Ebene der Migros-Tradition heisst dies in erster Linie, die für die Gesellschaft zu erbringenden Mehrwerte regelmässig zu hinterfragen und den Brückenschlag zwischen Kultur, Gesellschaft und Wirtschaft weiter voranzutreiben. Aber auch gesamtgesellschaftliche Herausforderungen wie etwa diejenige des demografischen Wandels oder des Wandels in der Siedlungsstruktur müssen daher auf ihre Implikationen für die Entwicklung der Kultur im Allgemeinen und der Kulturförderung im Besonderen befragt werden (Stichworte: Veränderung des Zielpublikums, Agglomerisierung der Schweiz), auch wenn diese Gesellschaftstrends auf inhaltlicher Ebene nicht Thema des Migros-Kulturprozent sind.

Auf der Ebene der Kultur und ihrer Inhalte bedeutet es, eine Offenheit und Sensibilität für neue Entwicklungen zu haben. Dies gilt insbesondere für neu entstehende künstlerische Praxen, die mit schöner Regelmässigkeit durch die Kriterienraster einer etablierten Förderpraxis fallen (Stichwort Intermedialität oder Transdisziplinarität). Es gilt des Weiteren für neu entstehende Kultur-Formate und Kultur-Orte, letztere gekennzeichnet durch eine zunehmende Flexibilisierung und Abkehr von etablierten institutionellen «Heimaten». Auf der Ebene der Vermittlung letztlich geht es um die Frage nach den Rezeptionsbedingungen von Kultur: Wie wird sich das Kulturpublikum in Zukunft entwickeln? Und können mit Mitteln

der Kulturförderung allenfalls gezielte Schritte zur Entwicklung eines Kulturpublikums gemacht oder unterstützt werden? Wohin wird sich die Aufhebung der Trennung zwischen Produzent und Konsument entwickeln, wie sieht der «Kulturprosumer» aus? Und wo und wann wird im Zeitalter der Digitalisierung und des individualisierten Datenzugriffs in Zukunft Kultur noch konsumiert werden? In virtuellen oder in flexiblen Räumen, in etablierten Institutionen oder in Pop-Up-Kulturräumen?

**Kulturförderung muss offen sein für neue Fragen und Dringlichkeiten, die aus der Kultur selbst erwachsen, um den Brückenschlag zwischen Kultur und Gesellschaft erfolgreich unterstützen und mitgestalten zu können.**

All diese Fragen lassen sich nicht abschliessend beantworten, aber sie öffnen einen Raum, der auch ein Raum für kulturelle Entwicklungen ist. Und dieser will genutzt und bewohnt werden. Eine Kulturförderung, die Relevanz erzeugen will, stellt sich diesen Fragen und arbeitet mit an der Findung von Antworten.

### 4) Geld allein macht nicht glücklich

Kulturförderung ist bis heute zu einem guten Teil projektbezogene finanzielle Unterstützung – und das ist auch gut so. Zahllose private Institutionen fördern kulturelle Projekte mit finanziellen Beiträgen, ohne die die entsprechenden Projekte nicht zustande kommen würden. Die Qualitätssicherung wird dabei betrieben durch ausgeklügelte Auswahl- und Jurierungssysteme und gelegentlich durch Projektbegleitungen. Die Bereiche der Infrastrukturförderung und der Basisförderung werden dabei meist der öffentlichen Hand überlassen, nicht zuletzt weil derartige Unterstützungsformen eher im Hintergrund ablaufen und sich im Hinblick auf Sichtbarkeit und Kommunikation schlechter nutzen lassen. Aber diese Formen von basaler und niederschwelliger Förderung sind für noch nicht etablierte Kulturformen, für Nischenplayer oder für Kleinprojekte von zentraler Bedeutung. Neben finanziellen Mitteln bietet deshalb das Migros-Kulturprozent Vernetzungen und fachspezifisches Wissen an, damit nicht nur «fertige» Projekte realisiert werden können, sondern damit vielmehr ein Raum für Entwicklungs- und Konzeptionsarbeit in einem viel offeneren und breiteren Sinne entsteht. Dienstleistungen wie etwa diejenigen der Kulturbüros werden als Selbstverständlichkeit angeboten und von Kulturschaffenden wie auch vom Publikum gerne wahrgenommen.

Ein derartiges Förderverständnis impliziert die Bereitschaft, ein Stück Kontrolle über die Inhalte von unterstützten Projekten an die Kulturakteure, die Macherinnen und Macher zurückzugeben. Es spiegelt das Vertrauen in die Selbsttätigkeit und Eigeninitiative all derjenigen, die Kultur unternehmen wollen. Dass Kulturförderung immer auch verstanden werden soll als Aufforderung zu eigener kultureller Tätigkeit und nicht nur zu reinem Kulturkonsum, war eines der grossen Credos von Gottlieb und Adele Duttweiler. Darauf kann ein derartiges Förderverständnis aufbauen und neue Instrumente entwickeln. Ein derartiges Verständnis von Kulturförderung hat auch Auswirkungen auf die Förderung der Kulturvermittlung, denn diese kann nicht mehr als «Hinführung der breiten Bevölkerung auf relevante kulturelle Inhalte» verstanden werden, sondern als Förderung der Selbstermächtigung des mündigen Kulturkonsumenten.

### 5) Die Schweiz ist keine Oase

Da die Migros ein nationales Unternehmen ist, konzentrieren sich die Aktivitäten des Migros-Kulturprozent auf die Schweiz. Trotzdem oder vielmehr gerade deshalb ist es wichtig, die grosse weite Welt nicht aus den Augen zu verlieren. Die Welt der Kultur ist nicht national strukturiert oder organisiert, sie ist bereits heute in einem sehr umfassenden Sinn globalisiert. Wie kann eine national ausgerichtete Kulturförderung im Zeitalter der Globalisierung aussehen? Auf der Ebene der geförderten Inhalte lautet die eine Antwort, dass sich die auf nationaler Ebene geförderten und realisierten Projekte auf einer internationalen Ebene behaupten können müssen. Die Förderung von Künstlerinnen und Künstlern, insbesondere Karriereförderung, muss sich daher immer am Kriterium der Ermöglichung einer internationalen Karriere orientieren. Das Gleiche gilt andererseits auch für Grossprojekte, die in der Schweiz realisiert werden. Hier gilt es, eine Mischung von internationalen und nationalen Produktionen zu programmieren vor dem Hintergrund, dass nationale Positionen sich in einem internationalen Umfeld behaupten können müssen.

Auf der Ebene der Kulturförderung müssen die Projektförderungen, die Eigenproduktionen und auch die speziell entwickelten Förderungsinstrumente an den internationalen Diskurs über Kulturförderung anschliessen

können und sich auch daran messen lassen, inhaltlich wie operativ. In diesem Kontext haben sowohl die Schweiz als Ganzes als auch das Migros-Kulturprozent im Besonderen eine Vorreiterrolle und daher auch eine besondere Verantwortung.

Auf der Ebene der Kultur der Kulturförderung stehen die grössten Herausforderungen an: Globalisierung ist ein sehr ambivalenter Prozess, der auch zahlreiche Schattenseiten hat. Es gibt viele Globalisierungsverlierer und wir können und dürfen das nicht ausblenden. Gerade Kultur entsteht nicht innerhalb von geschlossenen Landesgrenzen, sondern dort, wo Reibung, Austausch und Begegnung stattfinden. Eine Kultur der Kulturförderung wird deshalb Globalisierung immer mitbedenken, einerseits als Bedingung der Möglichkeit von Kultur überhaupt, andererseits als Mahnmal und Aufgabe, der sich auch die Kulturförderung zu stellen hat. Insbesondere gilt es, eine Kultur der Migration zu entwickeln, die einen konstruktiven Umgang mit der Migration von Kulturen ermöglicht und fördert.

### 6) Reden wir darüber

Kulturförderung ist heute in der Schweiz zwar gelegentlich gefährdet, aber eigentlich eine Selbstverständlichkeit; das Gleiche gilt für das Migros-Kulturprozent. Derartige Selbstverständlichkeiten drohen nicht selten unterbewertet zu werden. Das kann auch gefährlich werden. Aber es wäre falsch, eine derartige Unterbewertung im Sinne eines «Tue Gutes und rede darüber» durch verstärkte Kommunikationsmassnahmen besser sichtbar zu machen. Das Geld, das in die Durchführung von Image- oder Marketing-Kampagnen investiert würde, würde dann im Förderbereich fehlen. Das darf nicht sein. Natürlich hat sich auch die Kulturförderung – wie der gesamte Kulturbereich – den Entwicklungen der Organisationskommunikation zu stellen, muss lernen, Kulturangebote auch als Marken zu verstehen und als solche zu führen oder im Zeitalter von Digitalisierung und Social Media die relevanten Kommunikationskanäle zu nutzen. Aber Kommunikation ist auf Inhalte angewiesen, sonst entlarvt sie sich selbst als hohl und leer. Eine bessere Positionierung und Stärkung der Wahrnehmbarkeit kann deshalb nur erfolgen durch eine inhaltliche Profilierung und Fokussierung. Dies betrifft sowohl die Inhalte und Formen der eigenen Förderprogramme, als auch den Bezug der eigenen Fördermassnahmen und des Förderverständnisses zu gesellschaftlich, politisch und kulturell relevanten Themen. Diesen muss sich die Kulturförderung – und auch das Migros-Kulturprozent – stellen und zwar in einem wahrnehmbaren, vernehmbaren Sinne. So verstanden würde Kulturkommunikation eben beides bedeuten: Eine Kommunikation der Kultur als auch eine Kultur der Kommunikation. Denn eine Kultur der Kulturförderung kann nur gedeihen im Modus einer permanenten, öffentlich sichtbaren und transparenten Selbstreflexion.

Eine Kultur der Kulturförderung kann nur gedeihen im Modus einer permanenten, öffentlich sichtbaren und transparenten Selbstreflexion.

Die vorliegende Publikation «Migros-Kulturprozent. Eine Kultur des Kulturförderns» ist eine Auswertung und Weiterführung von zwei grossen Umfragen aus dem Jahr 2013. In der ersten, durchgeführt von der Firma RCG Consulting im Frühling 2013, wurden mit 42 Exponentinnen und Exponenten aus Politik, Wirtschaft, Medien und der schweizerischen Kulturszene Expertengespräche zu ihrem Gegenwarts- und Zukunftsverständnis der Kulturförderung im Allgemeinen und zur Rolle des Migros-Kulturprozent im Besonderen geführt. Ein Echo dieser Gespräche findet sich in den als «Nachgefragt bei …» betitelten Interviews in der vorliegenden Publikation. In einer zweiten, von der Firma Isopublic im Sommer 2013 durchgeführten repräsentativen Umfrage wurden 4048 Personen aus der gesamten Schweiz mittels Fragebogen zu ihrem Kulturverständnis, ihrem Kulturkonsum und ihren Kenntnissen des Migros-Kulturprozent befragt.

Die ausgesprochen positiven Resultate dieser beiden Umfragen haben den zentralen Stellenwert der Kultur in der schweizerischen Bevölkerung ebenso klar gezeigt wie die Bedeutung, welche sowohl die breite Bevölkerung als auch die Akteure der schweizerischen Kulturwelt dem Migros-Kulturprozent in diesem Kontext beimessen. Sie haben das Migros-Kulturprozent dazu veranlasst, sich im Rahmen der vorliegenden Publikation sowie von weiterem Material, das unter www.migros-kulturprozent.ch/umfragekultur zur Verfügung gestellt ist, die Gedanken weiterzuentwickeln und so die Zukunft der Kultur und der Kulturförderung in der Schweiz weiter aktiv mitzugestalten.

Impressum

Herausgeber: Migros-Kulturprozent

Idee, Konzept, Realisation: Heinz Altorfer, Hedy Graber, Tobias Gremaud, Basil Rogger, Fabrice Zumbrunnen

Texte: Hedy Graber, Eva Hediger, Pius Knüsel, Basil Rogger

Übersetzung: Michel Schnarenberger

Lektorat: Katharina Nill (deutsch), Marielle Larré (französisch)

Grafik und Layout: Lisa Pepita Weiss und Fred Birth

Infografik: Andrea Mettler

Bildredaktion: Lars Willumeit

Druck: Engelberger Druck AG, Stans

Buchbindearbeiten: Buchbinderei Burkhardt, Möchaltorf

Bildnachweise:
S. 13 und 19: Fotografie von Dominik Landwehr
S. 21, 37 und 46: Fotografie von Alessandro Della Bella
S. 28: Fotografie Migros-Kulturprozent
S. 31: Fotografie von Richard Haughton
S. 49: Fotografie von Gabriela Falkner

ISBN 978-3-033-04749-5
© 2014 by Migros-Kulturprozent

Bezugsadresse:
Migros-Genossenschafts-Bund
Direktion Kultur und Soziales
Josefstrasse 214, 8031 Zürich

Auf der Webseite des Migros-Kulturprozent stehen die Publikation sowie weitere Materialien kostenlos zum Herunterladen bereit: www.migros-kulturprozent.ch/umfragekultur

Die Autor/innen

Hedy Graber, Kunsthistorikerin, leitet seit 2004 die Direktion Kultur und Soziales des Migros-Genossenschafts-Bundes.

Eva Hediger, Kulturjournalistin, studiert im Master Kulturpublizistik an der Zürcher Hochschule der Künste.

Pius Knüsel leitete von 2003 bis 2012 die Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia und ist seit 2013 Direktor der Volkshochschule Zürich.

Basil Rogger, Kulturwissenschaftler, Bücher- und Ausstellungsmacher, lehrt seit 2003 an der Zürcher Hochschule der Künste.

ngsfreude
te» Kultur
n könnte

32

+8

# Kul
# förde

## Spaltpilz und
## Über Kultu
## und Wirtsch