

# Kooperationen als Selbstzweck!?

Vom Dauertrend zur Grundbedingung gelingender  
Kulturentwicklung

*Ein Kommentar aus persönlicher Perspektive von Patrick S. Föhl*

Kooperationen sind im Trend, Trend, Trend...

Als ich als junger Dozent im Mai 2006 erstmalig das Seminar „Kooperieren im Kulturbereich“ am Studienzentrum für Kulturmanagement der Universität Basel anbieten durfte, war das nicht nur ein Novum im deutschsprachigen Kulturmanagement-Kosmos, sondern auch eine lehrreiche Erfahrung. Während einige Studierende, allesamt Praktiker\*innen aus namhaften Kulturinstitutionen oder anderen interessanten Kontexten, dem Thema mit höchster Aufmerksamkeit folgten, lasen andere demonstrativ Zeitung, ich konnte nicht mal ihre Gesichter sehen. Leicht irritiert fragte ich nach dem Grund ihres Desinteresses. Einhellig durfte ich erfahren, dass für sie das Thema nicht relevant sei, da sie nicht kooperieren müssten. Sie könnten alles aus sich heraus leisten bzw. würden bei Bedarf Leistungen beauftragen. Kooperation wurde hier als Schwäche begriffen, das Ruder aus der Hand zu geben oder gar auf andere angewiesen zu sein.

Kooperation ist mittlerweile in allen aktuellen und akuten Handlungsfeldern von Kultureinrichtungen und Kulturprojekten enthalten.

Knapp zwanzig Jahre später ist diese Haltung kaum noch vorzufinden, ist das Thema Kooperation in allen aktuellen und akuten Handlungsfeldern von Kultureinrichtungen und Kulturprojekten enthalten. Dritte Orte, Kulturelle Teilhabe, Diversität, Kultur und Tourismus, Nachhaltigkeit oder kulturelle Stadtentwicklung, aber auch interne Organisationsentwicklung sind allesamt ohne die Kooperation verschiedener Akteur\*innen nicht denkbar. Erst durch das Zusammenbringen diverser Sichtweisen, Kompetenzen, Haltungen und Ressourcen entsteht ein neuer Klang, werden

kollaborative Wege möglich, gute Lösungen gefunden und damit bestenfalls wirksame Ansätze kultureller Entwicklung auf den Weg gebracht.

Deswegen ist Kooperation heute mehr denn je in aller Munde und quasi inkorporiert in die wichtigen Metakonzepte und konkreten Maßnahmen in Kulturmanagement, Kulturpolitik und Kulturarbeit. Das ist auch der Grund, warum dieses Fach in Basel nicht mehr existiert, sondern Kooperationen spielen nun in jedem Fach eine fundamentale Rolle.

### Kooperation ist kein Selbstzweck

Wunderbar, könnte man denken, dann ist doch alles auf einem guten Weg?! Ist es auch, das Wort wird vielfach nicht mehr nur unter Druck oder strategisch in den Mund genommen, sondern mehr und mehr wahrhaftig gelebt. Nichtsdestotrotz bleibt Kooperation auf der anderen Seite nicht selten immer noch ein Additiv, ein Zwang, ein Projekt, ein – nicht evaluiertes – Förderkriterium. Wirksame Veränderungen und Entwicklungen funktionieren aber nicht allein als Projekt oder auf Knopfdruck.

Kooperation ist dennoch nicht selten immer noch ein Additiv, ein Zwang, ein Projekt, ein – nicht evaluiertes – Förderkriterium.

Deswegen bleibt der explizite Blick auf Kooperationen – wie in diesem Magazin – und ihre Funktionsweisen sinnvoll, um sie dann auf den konkreten Fall anzuwenden, sie zu verstehen und dann eben auch leben zu können. Kooperationsentwicklung und -management sind komplexe Prozesse und scheitern häufig an offensichtlichen Herausforderungen. Beginnend damit, dass Kooperationen keinen Selbstzweck darstellen. Wie oft habe ich in den letzten zwanzig Jahren in Kulturentwicklungsprozessen und -workshops gehört: „Wir brauchen mehr Kooperation! Mehr Netzwerk! Mehr Zusammenarbeit!“ Unzählige Male. Und so verständlich dieser Wunsch, dieser – ja richtige – Grundinstinkt ist, so schnell kann dieser ein Miteinander bereits von Anbeginn zum Scheitern verurteilen, da die Seele, ja der Sinn und Zweck und damit der dauerhafte Antrieb fehlen. Vielmehr sind Kooperationen von den jeweils vorliegenden Bedarfen und Notwendigkeiten, aber auch den Leidenschaften und eigenen bzw. fehlenden Kompetenzen und Ressourcen her zu denken. Dann können sie auch mit Strategie, em-

pathischer Kommunikation und vor allem intrinsischer Motivation – und dann auch häufig zusätzlichem extrinsischem Druck oder Anreizen – zum Leben erweckt werden. Es geht im Prinzip darum, die richtigen Dinge richtig zu tun.

## Harte und weiche Faktoren – Die Mischung macht den potenziellen Erfolg

Empirisches Material zu Kooperationen im Kulturbereich ist immer noch rar. Die wenigen Studien bilden aber das ab, was sich auch in betriebswirtschaftlicher Literatur zu Kooperationen finden lässt: Die Dualität von harten und weichen Faktoren. So belegt eine meiner eigenen Studien zu Kooperationen und Fusionen zwischen öffentlichen Theatern aus dem Jahr 2011, dass die Top fünf der Faktoren für gelingende Zusammenarbeit „Wille“, „Vertrauen“, „klare Ziele, Verantwortlichkeiten und Strukturen“, „Verträge“ sowie „gemeinsame (Teil-)Ziele“ sind. So logisch sich diese Faktoren lesen, so komplex ist jeder einzelne für sich und das entsprechende Zusammenspiel. Wie entsteht Vertrauen zwischen Partner\*innen, die sich ggf. noch nicht kennen oder gar miteinander in Konkurrenz sind (Stichwort Co-Optation)? Wie formuliert man gemeinsame oder miteinander kompatible Ziele? Und was muss vorher entsprechend analysiert werden? Wie komme ich zu einem fairen Vertrag, der gerade wichtig ist, wenn es ggf. nicht so gut läuft?

Wie entsteht Vertrauen zwischen Partner\*innen, die sich ggf. noch nicht kennen oder gar miteinander in Konkurrenz sind? Wie formuliert man gemeinsame oder miteinander kompatible Ziele?

Eine Antwort darauf gibt Richard Sennett in seinem Buch „Zusammenarbeit“:

„In diesem Buch konzentriere ich mich auf die Empfänglichkeit gegenüber anderen, etwa die Fähigkeit, im Gespräch zuzuhören, und auf die praktische Anwendung solcher Empfänglichkeit in der Arbeit und in der Gemeinschaft. Zuhören zu können und einfühlsam mit anderen zusammenzuarbeiten hat natürlich auch einen ethischen Aspekt. Dennoch verengt man den Gedanken der

Kooperation allzu sehr, wenn man sie nur als etwas ethisch Positives begreift. [...] Und auch wenn wir vielleicht deshalb kooperieren, weil unsere eigenen Ressourcen nicht ausreichen, wissen wir doch in vielen sozialen Beziehungen nicht genau, was wir denn von anderen benötigen – oder was sie von uns erwarten mögen. Deshalb versuche ich, Kooperation als handwerkliche Kunst zu begreifen. Sie erfordert die Fähigkeit, einander zu verstehen und aufeinander zu reagieren, um gemeinsames Handeln zu ermöglichen, doch das ist ein dorniger Weg, schwierig, voller Mehrdeutigkeit und oft mit zerstörerischen Folgen.“

„Kooperation erfordert die Fähigkeit, einander zu verstehen und aufeinander zu reagieren, um gemeinsames Handeln zu ermöglichen, doch das ist ein dorniger Weg, schwierig, voller Mehrdeutigkeit und oft mit zerstörerischen Folgen.“

*Richard Sennett in „Zusammenarbeit“*

Der Begriff des Handwerks könnte es nicht schöner beschreiben. Das Zusammenspiel von Material und dessen professionelle Bearbeitung. Viele Fähigkeiten für dieses Handwerk bringen wir Menschen grundsätzlich mit, müssen sie hier und da schärfen oder gar wiederentdecken. Andere Dinge können erlernt werden und/oder kommen mit wachsender Erfahrung. So gut Kooperationen auch vorbereitet werden können, dass gemeinsame Handeln und gegenseitige Toleranz sowie Respekt bleiben ihre Triebmotoren und gleichzeitig Achillessehne. Es ist ein rollender Prozess mit Höhen und Tiefen sowie der empathischen Verbindung von Mehrdeutigkeiten, unterschiedlichen Management-Ansätzen und vieles mehr. Zentral sind die Kommunikation und der Aufbau von Vertrauen über gemeinsame positive Erlebnisse und Resultate. Doch auch das ist kein Garant für dauerhaften Erfolg. Wie wir gerade auf der politischen Weltbühne erleben können, kann sich ein jahrzehntelanges Miteinander schnell in Schall und Rauch auflösen, wenn neue Spieler\*innen und Spielregeln auf den Plan treten. Beziehungen müssen gepflegt und immer wieder hinterfragt und weiterentwickelt werden. Hier bedarf es vor allem eines kollaborativen und kontextsensitiven Kulturmanagements, es braucht dafür die „Meister\*innen der Zwischenräume“, wie ich sie in diesem Medium schon mehrfach vorgestellt habe, letztes Jahr unter dem Motto: „Neue Kulturmanager\*innen braucht das Land!“. Und eins sei hier noch gesagt:

Kooperationen dürfen auch zu Ende gehen, wenn sie ihren Zweck erfüllt haben und neue Ufer rufen oder sie schlichtweg nicht funktionieren und man alles versucht hat. Lieber ein Ende mit Schrecken, als ein Schrecken ohne Ende.

### Die Qual der Wahl – Kooperationen können Vieles sein

Kooperation ist nicht gleich Kooperation. Im Spektrum von „Ich mache alles alleine“ bis hin zu „Ich mache alles ko-kreativ und kollaborativ“ gibt es schier unendliche Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Um hier Entscheidungen treffen zu können, auch um sich nicht in wahllosen Arrangements zu verzetteln, hilft zunächst die Selbstbefragung und -analyse. Wie geht es mir bzw. meiner Einrichtung? Wo gibt es drängende Handlungsbedarfe und auch -möglichkeiten? Wo gibt es externe Chancen? Wie werde ich zukunftsfähig und was ist hier besonders eilig? Es kommt zudem häufig vor, dass sich eine Kooperation zufällig ergibt oder sich geradezu von außen aufdrängt.

Wie geht es mir bzw. meiner Einrichtung? Wo gibt es drängende Handlungsbedarfe und auch -möglichkeiten? Wo gibt es externe Chancen? Wie werde ich zukunftsfähig und was ist hier besonders eilig?

Also: Alles kann, nichts muss – oder eben doch? Dass wir vielfach ohne Kooperationen nicht mehr auskommen werden, ist hinlänglich bekannt. Bei der Komplexität dessen, was – potenziell zusammen – zu tun ist, kann einem dabei aber auch schnell schwindelig werden: Lokal, regional, national, international? Horizontal, vertikal, lateral? Spartenintern oder -übergreifend? Alle für die kulturelle Stadtentwicklung? Unbedingt Dritter Ort oder doch nicht? Oder lieber nur zusammen einkaufen, um größere Rabatte zu erzielen? Punktuell kooperieren oder fusionieren, um größer und potenter zu werden bzw. gemeinsam weniger alleine zu sein auf kulturpolitischem Parkett?

Naja, so könnte man ewig weiter machen. Der Punkt sollte klar sein: Es gibt viel zu tun und es gibt zahllose Möglichkeiten der Kooperation. Die ersten Fragen können hier sein: Bin ich bereit für neue Beziehungen und wenn nein, wie werde ich das? Muss ich nochmal zum Friseur, muss ich

erstmal meine Wohnung ausmisten? Oder kann es direkt losgehen? Das ist Schritt eins, also das Fundament. Danach geht's auf den Kooperationsmarkt oder vielleicht wird man ja auch schon angesprochen? Führt man mehrere Beziehungen in verschiedenen Themenfeldern oder setzt man alles auf eine Karte?

Diese Fragen kann man niemanden abnehmen und schon gar nicht die entsprechenden Antworten. Am Ende ist es wie bei der „Nachhaltigkeit“: Irgendwo sollte man anfangen, vielleicht bei einem der 17 SDGs und dann werden es vielleicht irgendwann zwei oder drei oder sogar mehr. Dazu muss man sich selbst kennen, also realistisch einschätzen (was kann ich, was brauche ich, was kann ich anbieten und was muss ich unbedingt verändern?) und dann kann es auch schon losgehen.

Die vielen Themen, die wir bearbeiten dürfen und müssen im Kulturbereich, um relevant zu bleiben oder es wieder zu werden, sind vielfach ohne Kooperation(en) nicht zu meistern. Also los geht's.

Aber bitte dieses brennende Plädoyer für mehr Miteinander nicht falsch verstehen: Kooperation ist natürlich nicht immer die Antwort. Es gibt Situationen und Notwendigkeiten, die Einzelkämpfer\*innentum notwendig machen können. Manchmal sollte man auch die Finger von gewissen Konstellationen lassen, da sie toxisch enden können. Zum Teil fehlen auch die Ressourcen für Kooperationen, denn auch wenn sie über die Strecke bestenfalls einen Mehrwert bringen, sind sie am Anfang erstmal eins: Mehr Arbeit. Dennoch bleibt der Grundtenor: Die vielen Themen, die wir bearbeiten dürfen und müssen im Kulturbereich, um relevant zu bleiben oder es wieder zu werden, sind vielfach ohne Kooperation(en) nicht zu meistern. Also los geht's.

Kooperation ist nichts Neues – Lernen wir (voneinander)!?

Aber Moment, das kann an dieser Stelle noch nicht das letzte Wort gewesen sein. Denn schnell entsteht der Eindruck, dass Kooperationen im Kulturbereich ein Phänomen unserer Zeit sind. Dem ist nicht so. Das folgende Zitat erschien vor knapp hundert Jahren am 13. Februar 1932 in den Leipziger Neueste Nachrichten:

„Die thüringische Regierung weiß noch keinen Weg, wie sie an den allzu vielen Landestheatern sparen soll, deren Erhaltung ihr durch den Staatsvertrag zur Pflicht gemacht ist. Der Gedanke dabei des Austausches zwischen den vielen benachbarten Theatern liegt nahe. Aber bringt er in die Praxis umgesetzt auch wirklich Ersparnisse? Das ist die wichtigste Frage, die gestellt werden muss, abgesehen natürlich von den jeweiligen Prestigefragen.“

Was sagt uns das? Wir können auch in die Vergangenheit gucken, um zu lernen und – um nochmals zu Sennett zurückzukommen – Kooperation ist und bleibt ein komplexer Vorgang. Der Austausch über Erfahrungen und Erlebtes ist wichtig. Zusammenarbeit muss gepflegt werden und wenn sie vor allem aufgrund von monetären Zwängen entsteht, geht sie auch schnell wieder in die Brüche, wenn wieder mehr Ressourcen zur Verfügung stehen.

### Transformation nimmt alle in die Pflicht

Allerdings können wir davon ausgehen, dass wir in absehbarer Zeit nicht in den Genuss kommen werden, über viele oder sogar zu viele Ressourcen zu verfügen. Außerdem löst Geld vielfach nicht die Probleme, die auf uns zukommen oder in denen wir uns bereits seit Jahren befinden. Bei Kooperationen geht es nur bedingt ums Geld, auch wenn das Zitat über die Thüringer Theaterlandschaft anderes impliziert. Es besteht kein Zweifel, dass wir gerade in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche wie der zunehmenden Pluralisierung und Individualisierung, den ökologischen Herausforderungen, der KI-Revolution und einem komplexer werdenden politischem Umfeld auf das Miteinander mit und in Kunst sowie Kultur setzen müssen. Transformation ist ein Team sport, der uns alle adressiert. Um jedoch in einem Team spielen zu können, muss zunächst jede\*r für sich fit sein bzw. werden und bei sich aufräumen, um verantwortungsvoll in etwas Gemeinsames starten zu können.

Transformation ist ein Team sport, der uns alle adressiert.

Der letztgenannte Gedanke deutet auch darauf hin, dass Kooperation in der Perspektive nicht in einer Verflüssigung aller Akteur\*innen enden darf. Individuelle Fähigkeiten, spezifische Ressourcen und Besonderheiten bilden in ihrer Kombination den Mehrwert für alle Beteiligten. Selbstverständlich

werden auch gemeinsame Flächen und Gedanken entstehen, aber im Sinne der Nutzung diverser und pluraler Ressourcen. Hier kommt mir mein sehr guter Freund und Schauspieler, Jean-Philippe Adabra, in den Sinn. Dieser sagt immer, gelingende Kooperationen sind im weiteren Sinne wie eine Art „Karawane“. Man weiß was man voneinander hat, jede\*r kennt seine Rolle, hat aber zugleich seinen eigenen Raum und Verantwortungsbereich. Es ist die sinnvolle Verkettung verschiedener Kompetenzen und Ressourcen, man verlässt sich aufeinander – wenn es einem zu bunt wird, kann man bei guten Gründen aber auch ausscheren und die Bedingungen des gemeinsamen Ziehens neu aushandeln. Das ist vielleicht die realistische und ehrliche Perspektive, nach der viele derzeit suchen, abseits von schwärmerischen, ja zum Teil auch verklärten Vorstellungen kollektiver Arbeitsweisen, die gesellschaftliche Bedingungen und menschliches Verhalten nahezu außer Acht lassen.

Wir brauchen für diese Entwicklungen Geduld und Perspektive. Einen Marathon läuft man nicht von heute auf morgen, man bereitet sich Schritt für Schritt vor.

Unter der Beibehaltung spezifischer Fähigkeiten, Stärken und Ressourcen sowie klar abgesteckter Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit ist davon auszugehen, dass wir uns – entgegen der zu beobachtenden Rückzugsbewegungen und partikularen (Überlebens-)Kämpfen – auf ein Mehr an kollaborativen und ko-kreativen Systemen zubewegen, um die anstehenden Transformationen meistern zu können. Andernfalls wird die Segmentierung, Individualisierung und Abgrenzung nach und nach selbstzerstörerische Züge annehmen. Das individuelle Überleben hängt folglich immer mehr von der eigenen Kooperationsfähigkeit an den richtigen Stellen ab.

Auch wenn scheinbar alles auf den Tag drängt, so brauchen wir für diese Entwicklungen Geduld und Perspektive. Einen Marathon läuft man nicht von heute auf morgen, man bereitet sich Schritt für Schritt vor. Versöhnlich zeigt sich hier die Definition von „Transformation“ des Deutschen Institutes für Urbanistik:

„Unter einer Transformation wird ein grundlegender Wandel verstanden. In gesellschaftlicher Perspektive werden mit dem Begriff sprunghafte Veränderungen in der politischen, wirtschaftlichen



oder technologischen Entwicklung beschrieben. Auslöser einer Transformation können neue technisch-wirtschaftliche Möglichkeiten als auch deutlich veränderte gesellschaftliche Bedürfnisse sein. Jede Transformation ist ein längerfristiger, mehrere Jahrzehnte andauernder Lern- und Suchprozess, der mit vielen Unsicherheiten verbunden ist. Er kommt erst dann zum Abschluss, wenn sich neue Systemstrukturen dauerhaft etabliert und stabilisiert haben.“

Auch wenn ich persönlich davon ausgehe, dass dieser Lern-, Such- und Entwicklungsprozess kein Ende findet, sondern Veränderungen dauerhaft stattfinden, beruhigt mich die zeitliche Perspektive. Man kann nämlich in einem Jahr nicht das in konstruktive Bewegung versetzen, was mitunter über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte aufgebaut bzw. manifestiert wurde. Man kann aber damit anfangen, gerade auch zum Schutz unserer kulturellen Infrastruktur, denn ohne Transformation gefährden wir diese mit jedem Tag der Untätigkeit. Also lasst uns miteinander anfangen und loslegen.



**Dr. Patrick S. Föhl** ist Gründer und Leiter des „Netzwerks Kulturberatung“ in Berlin sowie ein weltweit agierender Kulturentwicklungsplaner, Kulturmanagement-Trainer und Hochschulreferent. Er publiziert regelmäßig in den Bereichen Kulturpolitik sowie Kulturmanagement. Er hat bereits über 40 Kulturentwicklungsplanungen betreut und neue Standards bei deren methodischen Durchführung gesetzt, die viele andere Kommunen und Regionen übernommen haben.

