Martin Zierold

KEYNOTE

Überrascht vom Erwartbaren

Über das Gestalten in Zeiten knapper Kassen

FACHTAGUNG „ZUKUNFT DER KULTURFÖRDERUNG“ · DEUTSCHER MUSIKRAT

BERLIN · 23. OKTOBER 2026

Ein kleines Ratespiel zum Einstieg:

Welche öffentliche Leistung schätzen die Menschen in Helsinki am zweithöchsten – nach dem Trinkwasser?

TOMMI LAITIO · KULTURDEZERNENT DER STADT HELSINKI · 2018

Bibliotheken!

„Libraries in Helsinki are the second highest-rated public service after drinking water.“

Tommi Laitio, damals Leiter des Bereichs Kultur und Freizeit der Stadt Helsinki, AFP 2018

© Bilder: Wikimedia Commons

Mehr Besuche, als irgendjemand erwartet hatte

3,1 Mio.

Besuche im ersten Jahr – erwartet waren 2,5 Millionen.
Die Besuche in *allen* Helsinkier Bibliotheken stiegen 2019 um 40 Prozent.

iPod & iPad. Google Books. Wikipedia.

Wer hätte im Jahr 2010
auf Stadtbibliotheken gewettet?

AGENDA

Ein Impuls in fünf Schritten

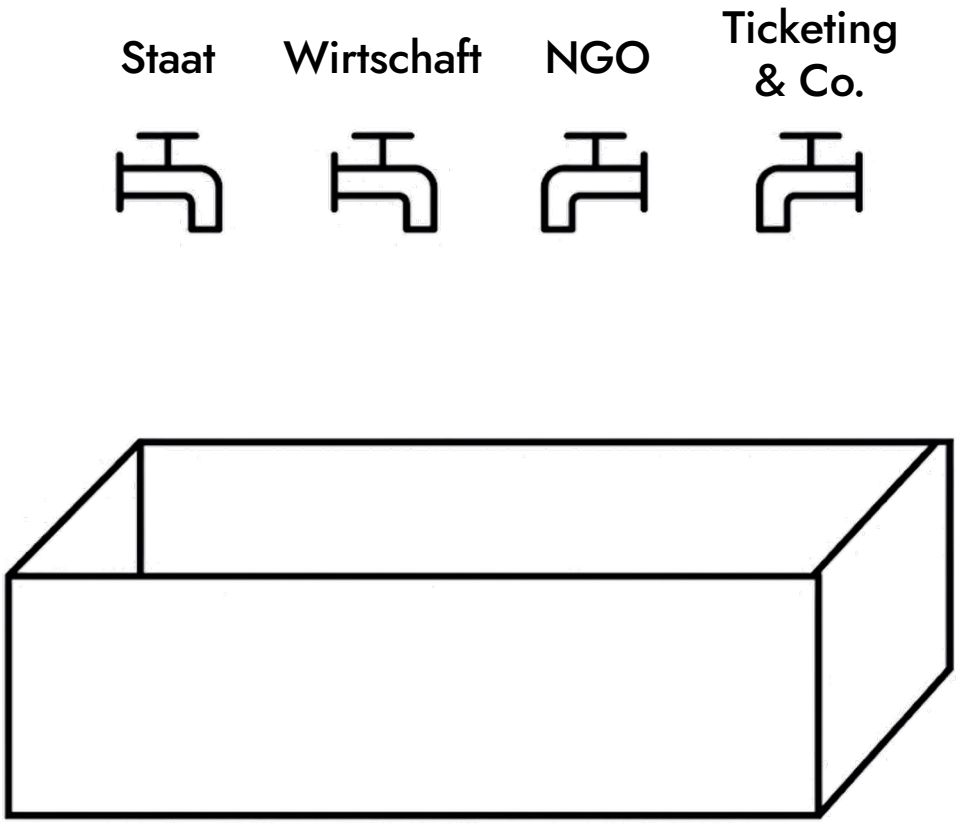
1) Zukunft der Kulturfinanzierung: Worüber sprechen wir genau?
2) Die Hoffnung: Krisenzeit als Zeit der Gestaltung
3) Die Sorge: Gestaltung ist unwahrscheinlich
4) Die Gewissheit: „Weiter so“ ist keine Option mehr
5) Die Zuversicht: Musik hat Zukunft

Martin Zierold

1.
Zukunft der Kulturfinanzierung: Worüber sprechen wir genau?

KULTURFINANZIERUNG

Ein Bild *(nicht nur?)* in meinem Kopf



Worüber reden wir?

KULTURFINANZIERUNG

ZWEI FRAGEN STATT EINER

Worüber reden wir?

WAS MACHEN WIR KÜNFTIG – UND WARUM?

KULTUR

WOHER KOMMT DAS GELD KÜNFTIG?

FINANZIERUNG

Martin Zierold

2.
Die Hoffnung:
Krisenzeit als Zeit der Gestaltung

These: Krisenzeiten als Zeiten der Gestaltung

Vieles, worauf wir heute stolz verweisen, ist in Krisen entstanden.

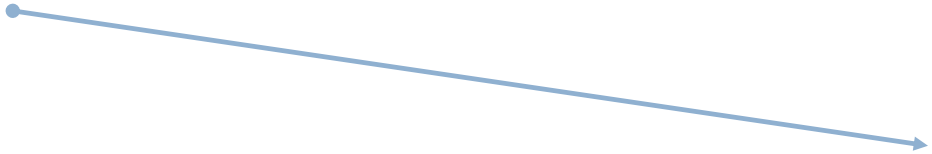
Zwei Optionen in aufziehenden Krisen

OPTION 1

Überrascht vom Erwartbaren

Der Wandel, den alle kommen sahen, tritt ein.
Doch niemand hat sich darauf eingestellt.

Bibliotheken verlieren ihre Relevanz.

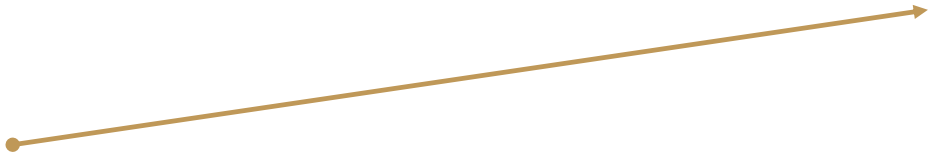


OPTION 2

Die aufziehende Krise nutzen

Den Kern klären und bewahren, bevor der Wandel da ist – oder spätestens wenn er als Krise spürbar wird.

Bibliotheken bauen ihre Relevanz aus.



HARRI ANNALA · BIBLIOTHEKAR · OODI HELSINKI

Kein Tempel des Wissens mehr

„We didn't want to live in a romantic past where libraries were seen as churches sacred for knowledge."

Harri Annala, Oodi, AFP 2018

© Bilder: Wikimedia Commons

Eine Institution, deren Kernprodukt entwertet wurde

DIE KRISE

Digitalisierung

Die Ausleihe sinkt, das Buch verliert sein Monopol auf Wissen. Das Modell „Analoges Medienlager“ verliert seine Legitimation.

DER UNTERSCHIED

Keine Rückkehr

Es gab nie die Aussicht, dass die Menschen in ein paar Jahren wieder mehr Bücher ausleihen. Diese Krise ging nicht vorbei.

DIE REAKTION

Neu denken

Mission behalten – Zugang zu Wissen, Teilhabe –, Form radikal ändern. Das Buch wurde Teil eines größeren Angebots.

Es gibt noch viel mehr Beispiele: Kunstförderung als Antwort auf den Krieg

„A brilliant conception by a government in the middle of a war.“

Nicholas Serota, Chair Arts Council England, Museums Association 2021

GRÜNDUNGEN AUS WELTKRISEN

Große Gründungen, mitten in der Katastrophe

1935 · GROßE DEPRESSION

34 Orchester

Das Federal Music Project des New Deal gründet 34 Sinfonieorchester und beschäftigt 16.000 Musiker. Viele Zuhörende hatten nie zuvor ein Orchester gesehen.

1940 · BOMBENKRIEG

CEMA (Arts Council)

Großbritannien gründet im Blackout den Vorläufer des Arts Council.

Ein Ausgangspunkt:
Myra Hess ko-initiiert 1.698 Konzerte in der leergeräumten National Gallery.

1947 · NACHKRIEGSNOT

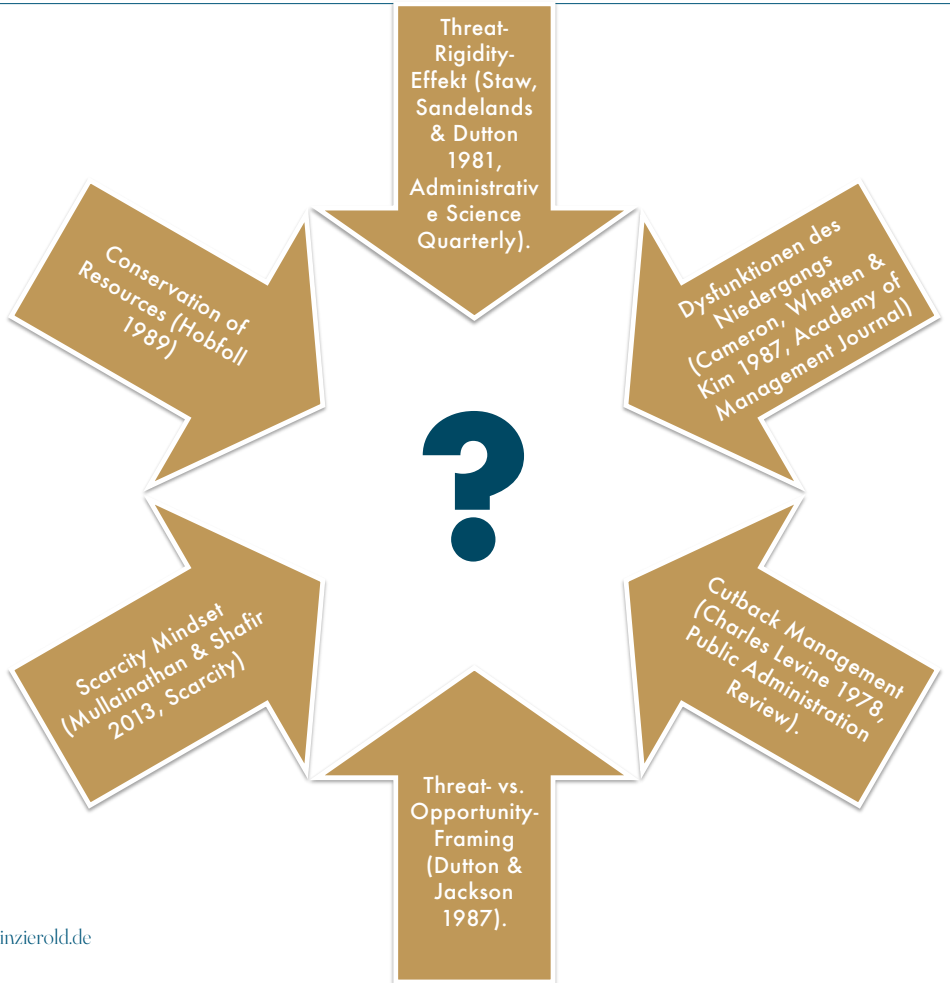
Edinburgh

In den „shattered and impoverished centres" Europas entsteht das Festival – und am Rand, ungeladen, das Fringe.

Martin Zierold

3.
Die Sorge:
Gestaltung ist unwahrscheinlich

(Fast) alle Forschung zeigt das gleiche...



These: Gestaltung ist unwahrscheinlich

Das Erste, was in Krisen verloren zu gehen droht,
sind *Mut* und *Zuversicht*,
Zukunft zu gestalten.

Von 168 auf 129 Orchester – ohne Strategie oder Zukunftsgestaltung

WAS IN KRISEN STATTDESSEN PASSIERT

Drei Reflexe, die keine Gestaltung sind

01

Linear kürzen

Von allem ein bisschen weniger

02

Sparfusionen

Fusionen mit Hoffnung auf „Synergie-Effekte“ aber ohne inhaltliche Vision für das Neue, das entstehen soll

03

Für den Bestand kämpfen

Einfach nur erhalten, was da ist

Die Konsequenz des Nicht-Entscheidens

Wer jetzt nur verteidigt, verteidigt die Strukturen von 1992 für das Publikum von 2040.

Krisenzeit kann Gründungszeit sein.
Aber das ist kein Selbstläufer

Martin Zierold

4.

Die Gewissheit:

„Weiter so“ ist keine Option mehr

These: „Das geht vorbei“ ist eine trügerische Hoffnung.

Diese Krise ist anders.
Wie 2010 bei den Bibliotheken.

Die Städte sagen es selbst

„Die Städte können nicht mehr. Die städtischen Haushalte kollabieren reihenweise, mittlerweile auch in den reicheren südlichen Bundesländern."

Burkhard Jung, Oberbürgermeister Leipzig, Präsident des Deutschen Städtetags, 2025

Déjà-vu...?

1988 · HERMANN GLASER

BRD: Krise vor 89

„Die Haushaltsdefizite wirken sich vor allem in den sogenannten Freiwilligen Ausgaben, die rigoros zusammengestrichen werden, aus."
Frankfurter Rundschau, 1988.

2010 · BERND WAGNER

Finanzkrise

„Gegenwärtig vergeht kaum eine Woche, in der nicht in den Medien über Kürzungen im Kulturbereich, vor allem bei den Kommunen, geklagt wird. Schließungen von Kultureinrichtungen, die Zusammenlegung von Institutionen und weitere Kosten sparende Maßnahmen sind angesichts der desolaten Finanzsituation der Städte und Gemeinden danach an der Tagesordnung"
(Kulturpolitische Mitteilungen)

2020 · KLAUS LEDERER

Corona: Whatever it takes?

Die öffentlichen Kulturausgaben stiegen um 15,6 Prozent. Dass diese Rettung später bezahlt werden muss, wussten alle:
„Es wird Auseinandersetzungen geben um die knapper werdenden Haushaltsmittel."
(Klaus Lederer, 2020)

Kein Geld?

Das kennen wir doch...!

ZWEI FRAGEN STATT EINER

Das Geld ist nur eine Seite der Krise...

WAS MACHEN WIR KÜNFTIG – UND WARUM?

KULTUR

WOHER KOMMT DAS GELD KÜNFTIG?

FINANZIERUNG

Es geht nicht nur um Geld

Neue Antworten schulden wir nicht nur den Kassen. Wir schulden sie auch denen, die bisher (fast) nichts bekommen haben.

Lehre ich an einer Hochschule für Musik?

Oder an einer **Hochschule für** ausgewählte Formen der **Musik**, deren Priorisierung sich historisch erklären lässt, aber in keiner Weise auch nur annähernd die Vielfalt der Musikpraxis in der Gesellschaft reflektiert ?

Das Prinzip Hoffnung: *Et hätt noch emmer joot jejange?*

Wir wissen seit sehr langer Zeit,
was zu tun ist.
Wir hoffen nur, dass wir
davonkommen.

Und draußen?

Krieg in Europa und im Nahen Osten, Demokratie in der Krise, Kipppunkte im Klima, eine Pandemie ohne Aufarbeitung, eine KI, die niemand versteht...

Martin Zierold

5.
Die Zuversicht: Musik hat Zukunft

Musik hat Zukunft.

Keine Sorge um die Musik

16,3 Mio.

Menschen in Deutschland musizieren in ihrer Freizeit – zwei Millionen mehr als vor vier Jahren. So viele wie nie.

Die Musik ist nicht in der Krise. Die Institutionen sind es

DIE MENSCHEN

Mehr Musik denn je

16,3 Millionen musizieren. Fast jedes zweite Kind zwischen 6 und 15. 1,53 Millionen Musikschüler:innen – ein historischer Höchststand. 729 Millionen Ehrenamtsstunden im Jahr.

(Aber: Aus „höheren Schichten“ musiziert jede:r vierte Erwachsene, aus niedrigeren jede:r achte. Eltern zahlen im Schnitt 536 Euro pro Jahr für das Musizieren ihrer Kinder.)

DIE STRUKTUREN

Weniger Verein, weniger Nachwuchs

Verbandliche Ensembles: von 88.000 auf 75.000, Mitglieder von 3,6 auf 2,8 Millionen in vier Jahren. 14.700 Musikschulkräfte gehen bis 2035 in den Ruhestand. Jede zwanzigste Orchesterstelle ist leer.

Ich habe keine Sorge um die Musik per se.

Ich habe Sorge um die Institutionen, die sich professionell für sie einsetzen.

Was können wir tun?

Von Bibliotheken lernen: Das Beispiel Aarhus 2015

Dokk1| Aarhus

Von Bibliotheken lernen: Die Formel aus Aarhus

„Reinvent the library – new ways of professionalism, new products, new alliances, new ways of funding."

Rolf Hapel, Präsentation „Dokk1 – UrbanMediaspace Aarhus"

Die eigentliche Leistung: ein Kulturwandel

01

Co-Creation

Systematische Nutzer:innen-Beteiligung von Anfang an. Die Bibliothek wurde gemeinsam mit den Menschen entworfen, die sie später nutzen.

02

Neue Allianzen

Partnerschaften mit Stiftungen, Kopplung an Bürgerservices der Stadt, Teil der Stadtentwicklung am Hafen.

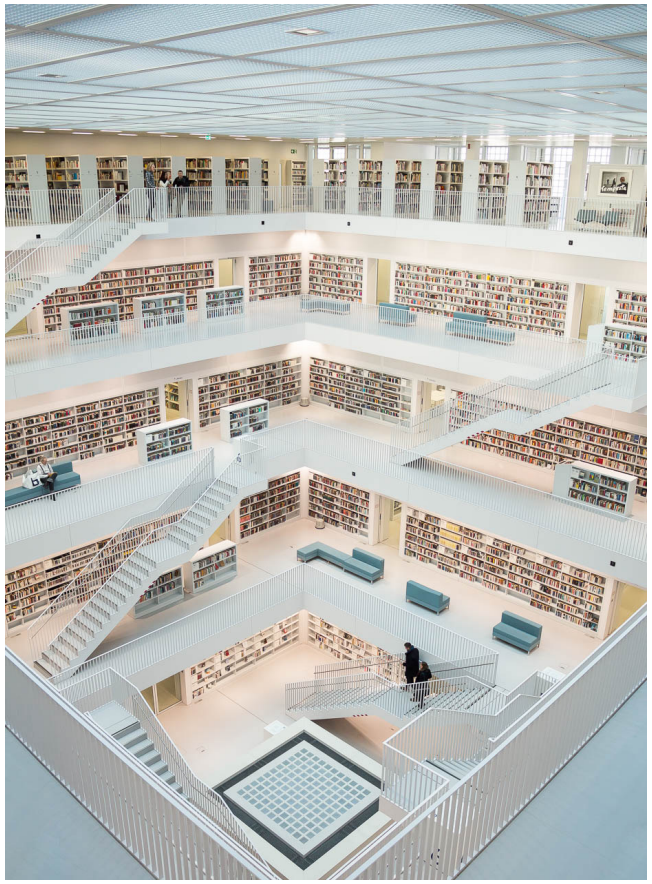
03

Voneinander lernen

Die Planer:innen von Oodi in Helsinki arbeiteten eng mit Aarhus zusammen. So wanderte die Neuerfindung von Stadt zu Stadt.

Bibliotheken im Wandel: Wie man der Sache treu bleibt, indem man die Form neu denkt

Groningen, Oslo,
Stuttgart, Düsseldorf
(im Uhrzeigersinn)



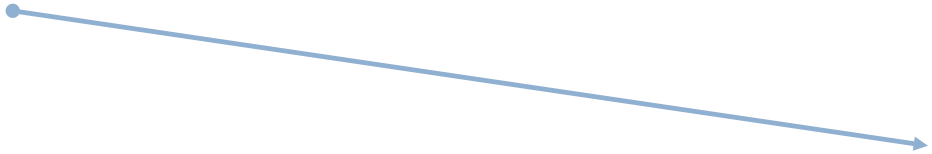
Zwei Optionen in aufziehenden Krisen

OPTION 1

Überrascht vom Erwartbaren

Der Wandel, den alle kommen sahen, tritt ein.
Doch niemand hat sich darauf eingestellt.

Bibliotheken verlieren ihre Relevanz.

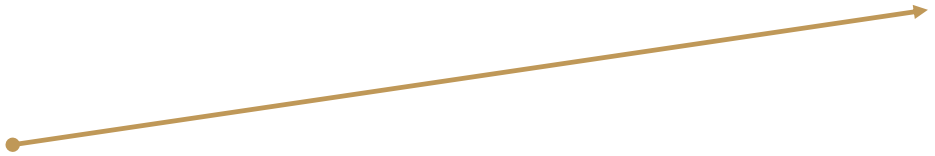


OPTION 2

Die aufziehende Krise nutzen

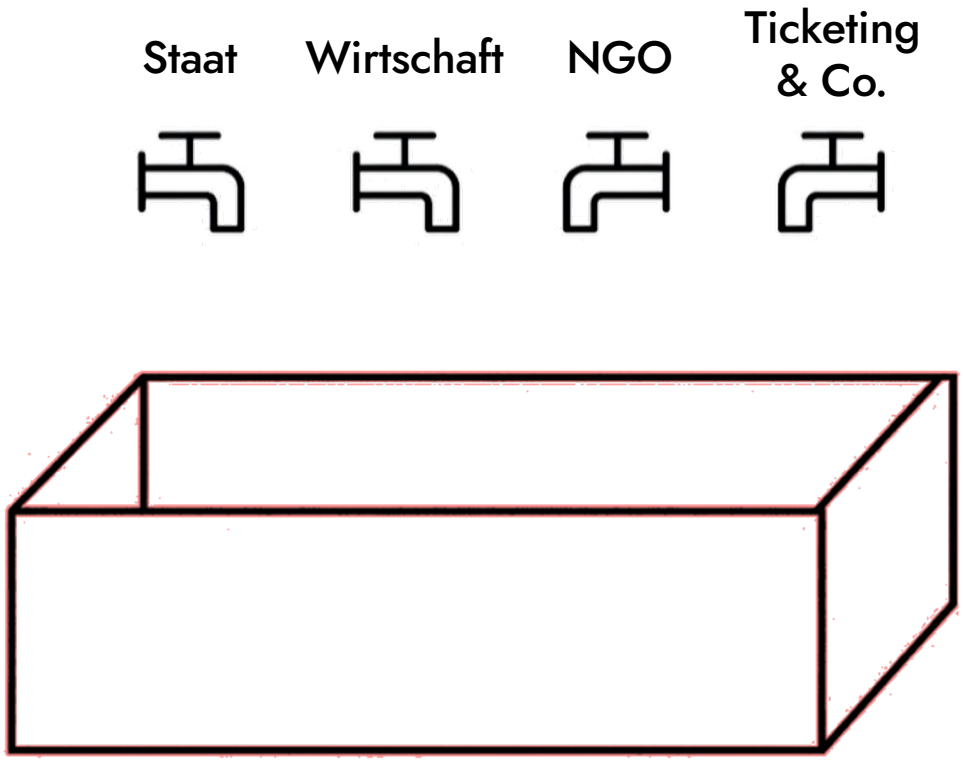
Den Kern klären und bewahren, bevor der Wandel da ist – oder spätestens wenn er als Krise spürbar wird.

Bibliotheken bauen ihre Relevanz aus.



Die Bibliotheken wussten,
dass diese Krise nicht einfach vorbeigeht.
Also haben sie nicht gewartet.

Die Finanzierung der Zukunft muss für die Kultur der Zukunft da sein



Drei Fragen, bevor wir über Geld reden

01

Was ist unser „Buch“?

Was ist das Produkt, das wir mit unserer Mission verwechseln? Und was ist die Mission, die bleibt, wenn sich die Form ändert?

02

Was hören wir auf?

Gestaltung heißt auch beenden. Was machen wir weiter, nur weil wir es immer schon gemacht haben?

03

Warum für uns zahlen?

Was leisten wir, das Einzelne nicht leisten können? Und können wir belegen, dass wir tatsächlich tun, was wir behaupten?

Was die Gründer des Edinburgh Festival 1947 wollten

„To provide a platform
for the flowering of the human spirit.“

Gründungsauftrag des Edinburgh International Festival, 1947

Umgedreht gefragt:

Was würden wir heute gründen?

Martin Zierold

DISKUSSION

Überrascht vom Erwartbaren

Ich freue mich auf Austausch – auf dem Podium und danach!

Kontakt:
Prof. Dr. Martin Zierold
mail@martinzierold.de
www.martinzierold.de