



**Konkretisierung der Rahmenbedingungen für  
das Betreibermodell der Ermöglichungsräume  
in der Kongresshalle Nürnberg  
– Schlussbericht –**

---

Autorin:

Dr. Martina Taubenberger  
Kirchenstraße 60  
81675 München



## **Inhalt**

### **1. Einleitung**

- 1.1 Ausgangssituation / Projektauftrag
- 1.2 Zentrale Fragestellungen / Projektverständnis

### **2. Baustein A: partizipative Veranstaltung**

### **3. Baustein B: Best-Practice-Analyse**



## 1. Einleitung

### 1.1 Ausgangssituation / Projektauftrag

Im Zuge der Bewerbung um den Titel Kulturhauptstadt Europas 2025 entstand die Idee, vier der insgesamt 16 Sektoren des Kongresshallen-Rundbaus baulich für eine Nutzung durch die Künste und Kulturen zu ertüchtigen. An entsprechenden künstlerischen Produktions- und Präsentationsräumen für die visuellen Künste, die Musik, die Literatur und für Theater und Tanz herrscht in Nürnberg großer Mangel. Zum anderen sollen der bestehenden Vermittlung der baulichen Relikte aus der Zeit des Nationalsozialismus auf dem ehemaligen Reichsparteitagsgelände neue künstlerische Formen des Umgangs hinzugefügt und eröffnet werden. Der Kulturausschuss hat der Kulturverwaltung entsprechende Prüfaufträge erteilt und im Oktober 2021 die Konkretisierung der notwendigen baulichen Maßnahmen sowie die Erarbeitung eines Nutzungskonzeptes mittels partizipativer Formate beauftragt. Die Einrichtung von Flächen für künstlerische Produktion aller Art und deren Präsentation versteht sich als ein weiterer konsequenter Schritt im Sinne einer zukunftsgerichteten Erinnerungskultur am Standort Kongresshalle.

Die Ergebnisse der Bedarfsanalyse und der Machbarkeitsstudie wurden 2021 und 2022 im Rahmen unterschiedlicher Formate konkretisiert und das Nutzungskonzept ausgearbeitet, sodass in einem Beteiligungsprozess von April bis September 2022 die räumlichen Anforderungen der Spartenvertreterinnen und Spartenvertreter der Künste und Kulturen und Künstlerinnen und Künstler ermittelt wurden, unter anderem fand im Juli



2022 ein „Open- Space“ im Z-Bau statt, und es wurden daran anschließend Interviews mit regionalen Stakeholdern der Kunst und Kultur zur Ermittlung der detaillierten Nutzendenbedarfe, wie Raumgröße, Ausstattung, Zugänglichkeit etc. geführt. Dabei wurden die unterschiedlichen Anforderungen an Räumlichkeiten der unterschiedlichen Sparten berücksichtigt. Der bisherige Prozess der baulichen und inhaltlichen Ausgestaltung der Ermöglichungsräume stand für alle Akteurinnen und Akteure der diversen Szenen in Nürnberg offen. Auf Basis der Ergebnisse des Prozesses der letzten zwei Jahre haben die Planungsbüros ein Raumprogramm für die Ermöglichungsräume ausgearbeitet.

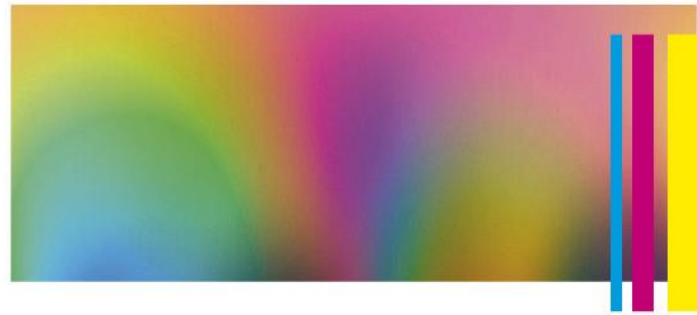
Im vorliegenden Schritt sollten auf Basis des Raumprogramms neben den bisher ausschließlich baulichen auch die betrieblichen und inhaltlichen Rahmenbedingungen der Ermöglichungsräume mit den Akteurinnen und Akteuren der lokalen Kulturlandschaft ausgearbeitet werden. Die Untersuchung war maßgeblich getragen von einer Best-Practice-Analyse im Inland wie auch im europäischen Ausland, in Kombination mit einem Teilhabeworkshop, zu dem sämtliche Akteur:innen der Nürnberger freien Szene eingeladen waren.



## 1.2 Zentrale Fragestellungen / Projektverständnis

Zusätzlich zum zitierten Projektauftrag wurden von der Auftraggeberin die folgenden Fragestellungen definiert, an die im laufenden Prozessbaustein eine Annäherung erreicht werden soll.

- Wie werden die Ermöglichungsräume bespielt? Wie können Künstler:innen ausgewählt werden? Wie wird das Programm bestimmt? Welche grundsätzlichen Angebote sollen geschaffen werden?
- Welche Führungs- und Organisationsstrukturen sollen die Ermöglichungsräume haben? Wie werden die Nutzenden in die Organisation eingebunden?
- Welches Betriebsmodell ist geeignet? Welche Rechtsformen kommen in Frage?
- Wie gestalten sich die betrieblichen Strukturen in vergleichbaren erfolgreichen Einrichtungen (Best Practices)? Was kann man von ihnen lernen?
- Welche Ressourcen- und Personalausstattung sind für den Betrieb nötig? Wie gestalten sich die zukünftigen Kosten und Erlöse?
- Wie können die Nutzenden (z.B. Künstlerinnen und Künstler) in den weiteren Prozess zur Erarbeitung dieser Themenfelder partizipativ eingebunden werden?
- Wie sehen die konkreten Maßnahmen für die Umsetzung des Betriebskonzeptes aus? In welchem Zeitrahmen kann dies geschehen?



Dem Großteil der Fragestellungen liegt die Frage zugrunde, wie die weitere konzeptionelle Entwicklung der Ermöglichungsräume und später der Betrieb und die Organisation mit größtmöglicher Teilhabe der lokalen Akteur:innen gestaltet und durchgeführt werden können, bei gleichzeitiger maximaler Effizienz des Betriebs. Dazu gehören auch Überlegungen, wie insbesondere in einer Situation möglicherweise knapper werdender Raumressourcen Entscheidungen zur dauerhaften wie auch temporären Bespielung und Belegung getroffen werden sollen. Mit anderen Worten: Wieviel wird kuratiert? Nach welchem System werden Räume vergeben? Was sind die Entscheidungskriterien, wenn sich mehrere Bewerber im selben Zeitraum für denselben Raum bewerben? Gibt es überhaupt einen Bewerbungsprozess?

Die Rolle von Politik und Verwaltung gilt es, genauer zu definieren sowie eine differenzierte und durchlässige Struktur aus Mitsprache- und Teilhabemöglichkeiten zu entwerfen.

Auch die Verknüpfung von Präsentations- und Produktionsräumen ist zu diskutieren; ob beispielsweise bestehende Mieter der Produktionsräume ein Vorzugsbelegungsrecht auf die Präsentationsräume erhalten. Und ob und wie intensiv und offensiv die Vermietung an externe Veranstalter:innen betrieben wird.

Es ist zu klären, von welchem Diversitätsbegriff die Akteur:innen ausgehen, ob dieser beispielsweise neben der Vielfalt an Ausdrucksformen und künstlerischen Sparten auch eine Durchlässigkeit zwischen Profi- und Laien-



und Amateurszene, zwischen gemeinnütziger und kommerzieller Zielsetzungen meint.

Welche Rolle spielt eine wie auch immer definierte „künstlerische Profilierung“ der Ermöglichungsräume? Und wie ist das Verhältnis aus dauerhafter versus temporärer Vermietung? Und inwiefern können hier überhaupt spartenübergreifende Regularien festgelegt werden?

## **2. Baustein A: partizipative Veranstaltung**

Um zu den o.a. Fragestellungen ein Stimmungsbild der Nürnberger Akteur:innen einzuholen, fand am 26. Oktober 2023 im Museum für Kommunikation Nürnberg (Lessingstraße 6, 90443 Nürnberg) ein 3,5-stündiger partizipativer Workshop statt, zu dem die Nürnberger Vertreter:innen der freien Szene aller Sparten eingeladen wurden. Etwa 60 Akteur:innen folgten der Einladung.

Nach einer Einführung zum Sachstand der Ermöglichungsräume durch den Leiter der Stabsstelle Ehemaliges Reichsparteitagsgeländer / Zeppelinbühne und Zeppelinfeld, Herrn Prof. Dr. Hans-Joachim Wagner, und einer Feedback- und Fragenrunde der Teilnehmenden stellten zunächst drei Best-Practice-Beispiele die Organisations- und Betreiberstrukturen ihrer Einrichtungen vor. Dies waren

- 1) Kai Huotari, Managing Director Kaapeli (Cable Factory), Helsinki/Finnland



- 2) Micha Purucker, Vorstand der Tanztendenz München e.V.
- 3) Kerstin Kimmerle, Geschäftsführerin Güterbahnhof Bremen

Auf die drei Einrichtungen wird später noch im Detail eingegangen. Die Impulsvorträge dienen in erster Linie dem Ziel, ein Grundverständnis für verschiedene Betreibermodelle und Organisationsformen und deren Implikationen herzustellen, um im Anschluss fundierter über die verschiedenen konzeptionellen und strukturellen Voraussetzungen für die Ermöglichungsräume im Kongresszentrum Nürnberg diskutieren zu können. Insbesondere konnten die Akteur:innen so „aus erster Hand“ erfahren, welche Vor- und Nachteile die unterschiedlichen Managementsysteme in der Praxis haben und wie die Vortragenden in ihren Organisationen den daraus resultierenden Herausforderungen begegnen.

Im Anschluss wurden an insgesamt 8 Thementischen die folgenden 4 Fragestellungen diskutiert:

- 1) Wie können Künstler:innen für die (dauerhafte und temporäre) Belegung der Produktionsräume ausgewählt werden?
- 2) Wie wird das Programm in den Präsentationsräumen bestimmt?
- 3) Welche grundsätzlichen Angebote sollen geschaffen werden?
- 4) Wie können die Nutzenden in den weiteren Prozess eingebunden werden?

Die Zusammensetzung der Diskutand:innen an den Thementischen wechselte zweimal, sodass jede:r Teilnehmende die Möglichkeit hatte, drei der o.a. Fragestellungen in unterschiedlichen Gruppen zu bearbeiten.





**Frage 1: Wie können Künstler:innen für die (dauerhafte und temporäre) Belegung der Produktionsräume ausgewählt werden?**

In beiden Diskussionsgruppen herrschte weitgehend Einigkeit, dass die Auswahl der Mieter:innen in den Produktionsräumen durch Expert:innenjurs getroffen werden sollte, die insbesondere mit Vertreter:innen der lokalen Akteur:innen besetzt sein sollte. Hier sollte eine Unterscheidung nach Sparten vorgenommen werden. Während eine der beiden Diskussionsgruppen die Lösung favorisierte, verschiedene Jurs für die verschiedenen Sparten einzusetzen, sprach sich die andere Diskussionsgruppe zumindest für eine Art Vorauswahl durch eine spartenbezogene Jury aus.

Festgehalten wurden bereits teilweise sehr konkrete Kriterien für die Auswahl der Künstler:innen. Ein wichtiger Aspekt ist den Akteur:innen die Vielfalt, und zwar sowohl in Bezug auf den kulturellen Hintergrund, Geschlecht und Alter, wie auch auf die soziale Herkunft, Nationalität und Spartenzugehörigkeit. Es wäre hier Aufgabe der Fachjury, bei Neubesetzungen auch immer auf den Gesamtproporz zu achten. Eine gesunde Mischung aus etablierten und bekannten und Nachwuchs- oder weniger bekannten Künstler:innen war den Diskutand:innen ebenfalls wichtig. Interessant war hier auch die Feststellung, dass neben diesen eher formalen Kriterien auch weiche Faktoren wie die „Chemie“ zwischen den einzelnen Akteur:innen und die Persönlichkeit der Bewerber:innen bei der Entscheidung berücksichtigt werden sollten, um ein stabiles Gemeinschaftsgefühl



und die Verantwortlichkeit jedes und jeder einzelnen für die Community zu gewährleisten. Eine der beiden Gruppen formulierte in diesem Zusammenhang die Verpflichtung, sich aktiv in das Programm der Ermöglichungsräume einzubringen und Projektpräsentationen, bzw. die gelegentliche Öffnung der Produktionsräume für die Öffentlichkeit zu gewährleisten.

Etwas schwieriger gestaltete sich die Frage bei Atelier- oder Studiogemeinschaften. Hier müsste der Entscheidungsprozess möglicherweise modifiziert werden, um stärker die Harmonie und Balance innerhalb der Nutzendengemeinschaft in den Blick zu nehmen.

Beide Gruppen schlugen eine Probezeit für dauerhafte Mieter:innen vor. Weitere Themen waren der Vorschlag eines differenzierten und gestaffelten Preismodells, das nach kommerziellen und öffentlich geförderten Künstler:innen unterscheidet und stärker geförderte Räume nach sozialen Kriterien vergibt, sowie die Idee einer vorgeschalteten Umfrage, um die konkrete Nachfrage nach Räumen vor der Erstvergabe abzufragen.

## **Frage 2: Wie wird das Programm in den Präsentationsräumen bestimmt?**

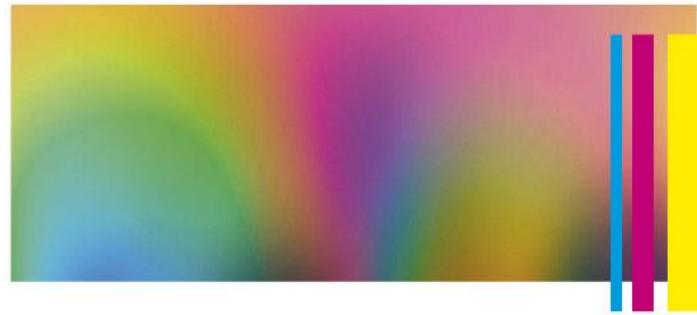
Die Diskussionen zum Mechanismus und zu den Kriterien für die Programmauswahl in den Präsentationsräumen zeigte, dass es hier



eine sehr große Bandbreite an Ausgestaltungsmöglichkeiten gibt, die im folgenden Prozess noch schärfer profiliert werden müssten. Recht einig war man sich im Wunsch, kein „von oben“ oder „von außen“ kuratiertes Programm durch z.B. einen Programmdirektor akzeptieren zu wollen, sondern maßgeblich basisdemokratisch aus dem Kreise der Nutzenden heraus das Programm zu gestalten. Beide Diskussionsrunden schlugen eine Art Programmgruppe vor, die sich vorrangig aus Vertreter:innen der Nutzendengemeinschaft zusammensetzt und auf Zeit gewählt wird.

Es wurde jedoch auch über die Möglichkeit nachgedacht, das Programm oder Bestandteile des Programms in Kooperation mit z.B. lokalen und/oder internationalen Galerien oder Kunstakademien zu gestalten, auch andere Städte mit einzubeziehen und bewusst durch Künstler:innenresidenzen Impulse von außen einzuladen. Hier wurde offenbar vorrangig ausgehend von der Perspektive der bildenden Kunst diskutiert. Der grundsätzlich kooperative und internationale Outreach-Gedanke ist jedoch auch für die anderen Kunstsparten anwendbar.

Uneins war man sich in der Frage, ob es thematische Vorgaben geben sollte und ob z.B. das Thema Erinnerungskultur und die Auseinandersetzung mit der Geschichte des Ortes eine hervorgehobene Bedeutung erhalten sollte. Insbesondere jüngere Vertreter:innen sprachen sich dezidiert gegen eine solche historische Profilierung und für eine stärkere Ausrichtung auf gegenwärtige



zeitgeschichtliche Themen und Sujets aus. Ähnlich wie bei der Auswahl der Mieter:innen für die Produktionsräume, war den Diskutand:innen Diversität ein wichtiges Kriterium. Dennoch wurde angesprochen, ob es ein Leitbild oder eine Profilierung braucht, um dezidiert hochkarätige professionelle Szenen im Sinne einer Exzellenzförderung in die Ermöglichungsräume zu holen.

Eine nicht unerhebliche Überlegung, die sich an die Diskussion anschloss, war die Frage nach dem Budget, ob es also seitens der Ermöglichungsräume ein Veranstaltungs- und Kommunikationsbudget geben würde oder ob die Akteur:innen ihre Produktionen eigenständig, bzw. ausschließlich aus anderen Drittmitteln finanzieren müssten.

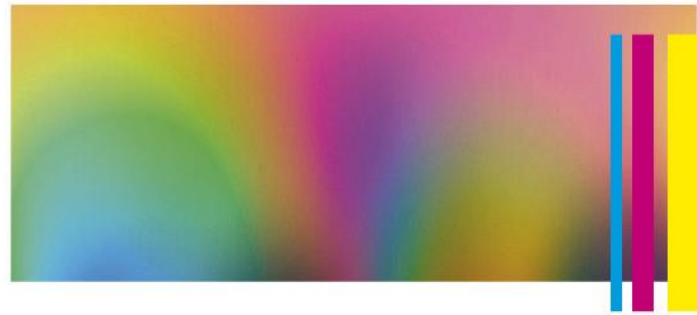
### **Frage 3: Welche grundsätzlichen Angebote sollen geschaffen werden?**

Während sich die Fragen 1 und 2 vorrangig nach innen, also in Richtung der Nutzenden richtete, ging es in dieser Frage erstmals auch darum, welche Zielgruppen schlussendlich mit den Angeboten in den Ermöglichungsräumen angesprochen werden sollten. Dezidiert wurde dabei der Wunsch artikuliert, niederschwellige Angebote zu kreieren, die neue Zielgruppen ansprechen, die generationenübergreifend und inklusiv sind und z.B. auch die LGBTQ-



Community einbeziehen. Gefordert wurde dabei, nicht nur an ein Abend- und Nachtpublikum zu denken, sondern bewusst auch Tagesveranstaltungen anzubieten. Konkret wurde in beiden Diskussionsrunden über Bildungsangebote, Workshops, Mitmachkurse und Masterclasses für Erwachsene nachgedacht. Man hätte damit also in den Ermöglichungsräumen drei verschiedene Zielgruppenebenen: die professionellen Künstler:innen und Kulturinitiativen als primäre Zielgruppe für die Raumnutzung für Produktionen, die Teilnehmenden von Workshops und Bildungsveranstaltungen (hier: Laien und Amateure) und als dritte Ebene das Publikum.

In diesem Zusammenhang wurden auch gastronomische Angebote als Orte der Begegnung angesprochen. Tatsächlich – da sind sich die Teilnehmenden einig – spielen die Qualität und das Ambiente der Gastronomie eine ganz herausragende Rolle bei der Frage nach der Aufenthaltsqualität und der Offenheit des Ortes insgesamt. Diskutiert wurde hier auch, wie sich der Ort architektonisch nach außen öffnen könnte und wie insbesondere auch der Außenbereich und der Innenhof in die Angebotsgestaltung einbezogen werden könnten. Eine Frage war dabei, ob die Ermöglichungsräume auch öffentliche Kreativräume bereithalten könnten, im Sinne eines „Dritten Ortes“, als Begegnungs- und Austauschort für interessierte Bürger:innen jeglicher Herkunft.



„Angemahnt“ wurde, die Sparte Literatur nicht zu vergessen, die bisher keine allzu große Rolle in den Diskussionen gespielt habe, da Vertreter:innen dieser Sparte nicht zwangsläufig besondere Produktionsräume benötigen. Literatur sollte daher umso mehr in den Präsentationsräumen einbezogen werden (*Anm.: Es ist laut den vorliegenden Unterlagen geplant, eine jüdische Buchhandlung in den Ermöglichungsräumen zu verorten*).

#### **Frage 4: Wie können die Nutzenden in den weiteren Prozess eingebunden werden?**

Während in den Fragen 1 bis 3 Aspekte des Betriebs der Ermöglichungsräumen thematisiert wurden, sollte es hier vor allem darum gehen, wie der weitere Prozess gestaltet werden könnte und welche Formen der Teilhabe sich die Akteur:innen hier wünschen.

Primär wurde hier das Bedürfnis deutlich, dass der Prozess noch transparenter sein könnte. Insbesondere fehlt offenbar ein Verständnis dafür, an welchen Punkten Teilhabe überhaupt (noch) möglich ist. Mit anderen Worten: Welche Entscheidungen sind bereits gefallen, wo gibt es noch Spielräume und wie genau sehen diese aus? Hier wünscht man sich klarere Vorgaben und Ansagen.

Die Akteur:innen wünschen sich, dass bereits jetzt – möglicherweise spartenbezogene – Gremien gebildet werden, die in die



konzeptionelle Ausgestaltung der Ermöglichungsräume einbezogen werden, dass also die spätere Struktur der Organisation sobald als möglich schon aufgebaut wird. Hier sollten vor allem bestehende Netzwerke und Plattformen genutzt und eingebunden werden.

Zusammenfassend ergibt sich aus dem partizipativen Baustein bereits ein recht klares Bild, wie die spätere Organisationsstruktur der Ermöglichungsräume aussehen könnte. Sowohl in Bezug auf die Belegung und Verwaltung der Produktionsräume als auch bei der Vergabe der Präsentationsräume und in punkto Programmgestaltung und Zielgruppenansprache kristallisiert sich eine Struktur aus differenzierten Arbeitsgruppen und Beiräten heraus, die sich mit einzelnen Aspekten der Belegung und Bespielung der Ermöglichungsräume befassen. Gewünscht ist ein möglichst hoher Grad an Selbstorganisation und vor allem eine klare Definition der Schnittstellen zur Stadt (die sich aus der Betreiberform ergeben werden).

Es sind noch sehr viele Detailaspekte zu definieren, insbesondere, was die Außenwirkung und -wahrnehmung und den Vernetzungsgrad nach außen betrifft. All diese Punkte können und müssen weiterhin in partizipativen Prozessen diskutiert und bestimmt werden.

Es ist insgesamt sehr erfreulich, mit welchem großem Engagement und Gestaltungswillen die Nürnberger Akteur:innen sich auf den Prozess einlassen. Bereits jetzt ist das erkennbar, was man als „Ownership“ bezeichnet und was eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der



Ermöglichungsräume als Schlüsselstelle innerhalb der Nürnberger Szenen ist. Diese „Ownership“, die Aneignung oder auch Verantwortlichkeit deutet sich bereits sehr stark an. Sie ist eine ideale Basis für den weiteren Prozess.

### **3. Baustein B: Best-Practice-Analyse**

Im Laufe der Recherche hat das Team KulturKonzepte zahlreiche Kulturzentren in Deutschland und im europäischen Ausland untersucht und verglichen, darunter u.a.

- Baumwollspinnerei, Leipzig
- Tanztendenz München
- UFA Fabrik Berlin
- Kampnagel, Hamburg
- Künstlerhaus Mousonturm, Frankfurt
- La Friche, Belle de Mai, Marseille/FR
- Tramway, Glasgow/UK
- Baltic Center for Contemporary Art, Gateshead/UK
- P60, Amstelveen/NL
- Kaapeli, Helsinki/F
- Tabakalera, San Sebastian/ES
- Grand Union, Birmingham/UK
- Zaratan, Lissabon/PRT
- PROGR, Bern/CH
- Netzwerk Trans Europe Halls





Mit folgenden Vertreter:innen wurden ausführlichere telefonische und persönliche Expertengespräche geführt:

- Kai Huotari, Kaapeli (Cable Factory) Helsinki
- Frido Hinde, UFA Fabrik Berlin / Netzwerk „Trans Europe Halls“
- Karsten Schmitz, Baumwollspinnerei Leipzig (Stiftung Federkiel)
- Kerstin Kimmerle, Güterbahnhof Bremen e.V.
- Micha Purucker, Tanztendenz München e.V.
- Sebastian Wild, Musikzentrale Nürnberg e.V.

Die genannten Kulturzentren sind in ihrer Ausrichtung, Größe und in ihren Organisationsformen äußerst unterschiedlich. Einige sind ausschließlich auf eine bestimmte Sparte bezogen tätig, andere haben einen großen Schwerpunkt auf dem Veranstaltungsprogramm; der Grad der Selbstorganisation ist sehr unterschiedlich und auch die Entstehungsgeschichten unterscheiden sich sehr stark, was wiederum großen Einfluss auf die Betreibermodelle hat; manche Kulturzentren haben einen Schwerpunkt auf Produktionsräumen, andere auf temporär anzumietenden Präsentationsräumen. Dennoch gibt die Betrachtung all dieser unterschiedlichen Spielformen und Erprobungen kollaborativer künstlerischer Produktion Aufschluss darüber, was sich bewährt und was nicht; und auch die Herausforderungen ähneln sich. Überall müssen Entscheidungen angesichts knapper Raum- und Infrastrukturressourcen getroffen werden, überall hat man eine Balance zwischen Teilhabe und Management gefunden, die den Gegebenheiten vor Ort Rechnung trägt. Und überall sind es lernende Organisationen, die sich diskursiv immer wieder



neu den sich verändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen anpassen. Und eines haben alle diese Kulturzentren gemeinsam: Durch die Ansiedlung und Förderung der Kultur- und Kreativschaffenden hat eine Transformation der Städte und Stadtteile stattgefunden, die die Gesellschaft insgesamt stärkt und Teilhabe und Partizipation fördert.

Einer der Hauptunterschiede zwischen dem Nürnberger Vorhaben und den meisten anderen Kulturzentren ist, dass hier ein äußerst problematisches historisches Ensemble umgenutzt – respektive überhaupt erstmals einer Nutzung zugeführt wird, während in den überwiegenden anderen Beispielen ehemalige industrielle Infrastrukturen kulturell nachgenutzt werden, was zumindest historisch zunächst eher unproblematisch ist.

Die o.a. Institutionen wurden zur näheren Betrachtung ausgewählt, da sie sehr unterschiedliche Betreibermodelle repräsentieren, die interessant für das Beispiel Nürnberg sein könnten. Die Expert:inneninterviews folgten dabei keinem vorgefertigten Fragebogen, sondern einem Gesprächsleitfaden mit den folgenden Themen:

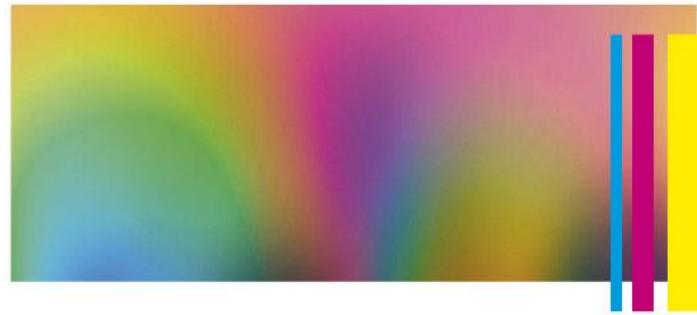
- Wie ist die Entstehungsgeschichte der Einrichtung?
- Wie ist das Betreibermodell? Welche Organisationsstruktur hat die Einrichtung/das Unternehmen?
- Über welche Räumlichkeiten und Infrastrukturen verfügt das Unternehmen?
- Wie werden die Nutzenden / Mieter:innen ausgewählt?



- Wie werden die Nutzenden / Mieter:innen an Entscheidungsprozessen / an der Organisation beteiligt?
- Wie finanziert sich die Einrichtung? Welche Refinanzierungsmodelle gibt es?

Die Cable Factory in Helsinki ist von der Anzahl der zu vermietenden Räume und auch in ihrer interdisziplinären Ausrichtung mit den Ermöglichungsräumen in Nürnberg vergleichbar. Betrieben wird Kaapeli als GmbH, Gesellschafterin und Eigentümerin der Liegenschaften ist die Stadt Helsinki. Es handelt sich um eine klassische PPP (Public Private Partnership). Das Geschäftsmodell basiert im Wesentlichen auf einer Mischkalkulation. So werden etwa 50% der dauerhaft vermieteten Flächen an kommerzielle Mieter wie z.B. Agenturen und Medienunternehmen vermietet, die andere Hälfte zu deutlich günstigeren Mieten an gemeinnützige Kultureinrichtungen und Künstler:innen. Es findet keinerlei Kuration statt, die Auswahl der Mieter trifft das Management. Ähnlich verfährt Kaapeli bei der Vermietung der temporären Flächen. Es gibt ein abgestuftes Preissystem für Kulturveranstalter und industrielle Kunden, Eventagenturen und kommerzielle Veranstalter. Die Vielfalt ergibt sich automatisch, wie der Geschäftsführer Kai Huotari berichtet. Im Zweifel wird auf die Mischung an Nutzenden geachtet, sodass der vielfältige Charakter der Community erhalten bleibt. Auch weiche Faktoren wie der Mix an Persönlichkeiten wird berücksichtigt.

Das Kontrastmodell dazu ist der Güterbahnhof Bremen. Eigentümerin des ehemaligen Güterbahnhofs ist zwar die Deutsche Bahn, vermietet wird das



Gelände an den Verein 23 zur Förderung intermedialen Kulturaustausches e.V. formal durch den Bremer Senat. Es gibt nur eine Duldung, Aufwändige Sanierungsarbeiten sind nicht möglich, das Gelände verharrt im Zustand der Zwischennutzung. Aus dieser Situation heraus hat sich eine interdisziplinäre Künstler:innen-Community gebildet, die vollständig selbstorganisiert ist. Eine hauptamtliche Geschäftsführerin ist vom Verein eingesetzt, die inhaltliche Arbeit passiert in Arbeitsgruppen, die sich aus der Vollversammlung der Vereinsmitglieder zusammensetzt. So gibt es eine AG Parkplatz und eine AG Musik, aber auch eine Gruppe Grün, die sich um das Außengelände kümmert und eine AG Zukunft. Der Verein finanziert sich maßgeblich durch die Mieten und durch Parkgebühren. Das Beispiel des Güterbahnhof Bremen fand bei den Worldcafés Ende Oktober in Nürnberg großen Anklang. Der Grad der Selbstorganisation und Teilhabe aller Nutzenden wurde von den Teilnehmenden als sehr attraktiv wahrgenommen. Dazu ist allerdings zu ergänzen, dass die Entscheidungsprozesse in der Vereinsstruktur nach Aussage der Geschäftsführerin Kerstin Kimmerle durchaus langwierig und sehr zäh sein können, viel Potenzial in Konflikten zwischen Vereinsmitgliedern auf der Strecke bleibt.

Der Güterbahnhof Bremen und Kaapeli Helsinki sind trotz ihrer völligen Unterschiedlichkeit in der Betreiberstruktur interessant im Vergleich, da beide ohne ein Kurationsprinzip auskommen. In Helsinki regelt der Markt auf seine Weise die Vielfalt, denn die kommerziellen Mieter:innen kommen nur dann, wenn sie diese Diversität und die besondere künstlerische Ausstrahlung des Geländes vorfinden; in Bremen werden Entscheidungen basisdemokratisch getroffen. Im Ergebnis sind die Mieter:innenstrukturen



beider Einrichtungen sehr interdisziplinär, trotz oder gerade wegen der Niederschwelligkeit und dem Verzicht auf eine Kuration. Beide Einrichtungen arbeiten bewusst auch mit einem vollkommen freien Raumprogramm. So vermietet Kaapeli seine Räumlichkeiten ohne jegliche technische Einrichtung – der/die Mieter:in übernimmt den sprichwörtlichen „hohlen Vogel“. Im Güterbahnhof Bremen ist prinzipiell in allen Räumen jede Form der Nutzung möglich.

Dahingehend sind die Baumwollspinnerei und die Tanztendenz München deutlich anders gelagerte Beispiele. Die Einrichtungen wurden ausgewählt, weil sie sich sehr spezifisch auf eine bestimmte künstlerische Sparte ausgerichtet sind und versuchen, die bestmöglichen Arbeitsbedingungen für diese Disziplinen zu schaffen. Hier liegt insofern eine Vergleichbarkeit mit den Ermöglichungsräumen vor, als in Nürnberg sehr sorgfältig die Bedarfe der einzelnen Sparten in punkto Infrastruktur und Ausstattung erhoben und baulich berücksichtigt wurden. Der folglich logische Schritt ist, sich auch in Bezug auf die Organisations- und Betreiberstrukturen Gedanken darüber zu machen, inwiefern die einzelnen Sparten hier unterschiedlich zu behandeln sind und welche Bedeutung kuratorische und strategische Überlegungen haben könnten. Die Baumwollspinnerei Leipzig ist ein Beispiel dafür, wie durch sehr gezielte Ansiedlung von Nutzenden aus einer bestimmten Sparte (hier: die bildende Kunst) ein Profil mit weltweitem Ruf geschaffen werden kann. Die Geschichte ist dabei dahingehend interessant, als hier Entwicklungen aufgegriffen wurden, die vor dem Erwerb der Liegenschaften durch zwei Privatinvestoren bereits begonnen hatten und die in der Folge durch strategische kuratorische Entscheidungen sozusagen



weiter veredelt wurden. Die gemeinnützigen Bestandteile der Baumwollspinnerei sind dabei vom betriebswirtschaftlichen Bereich abgesetzt. Die Vermietung der Ateliers und Galeriefächen verantwortet die Leipziger Baumwollspinnerei Verwaltungsgesellschaft mbH, während die „HALLE 14 Zentrum für zeitgenössische Kunst Leipziger Baumwollspinnerei“ als e.V. geführt wird. Auch das Residenzprogramm LIA ist ein eigenständiger Verein. In der Außenwirkung verschmilzt all das zu einem der bedeutendsten Produktions- und Präsentationsstätten für bildende Kunst in Deutschland. Ganz klar wurde hier eine Entscheidung zugunsten der Strahlkraft nach außen und einer künstlerisch-qualitativen Profilierung getroffen.

Die Tanztendenz München e.V. hingegen ist eine Initiative, die sehr dezidiert aus der Szene der Akteur:innen selbst hervorging. Der Verein entstand ursprünglich aus einem Tanzfestival und wurde schlussendlich als Produktionsgemeinschaft mit dem erklärten Ziel gegründet, die Produktionsbedingungen für zeitgenössische Choreograf:innen zu verbessern und professionelle Arbeitsbedingungen für den freien Tanz in München zu schaffen. So wurde ein ehemaliges Lagerhaus angemietet und zu Tanzstudios umgebaut. Die Tanztendenz betreibt heute drei Studios und ist Mitorganisatorin der Präsentationsstätte „schwere reiter“. Die Frage der Kuration wird bei der Tanztendenz dadurch gelöst, dass die Produktionen, die sich vergünstigt in die Studios einmieten, eine Finanzierung durch andere Geldgeber mitbringen, in der Regel durch das Kulturreferat der Landeshauptstadt München. Die Kuration wird dadurch sozusagen ausgelagert. Im Übrigen wird die Belegung durch die Vereinsmitgliedschaft



geregelt. Die Tanztendenz München ist ein Beispiel dafür, wie durch die Bereitstellung spezifischer Infrastrukturen eine Sparte Verortung findet und dadurch künstlerisch floriert. Obwohl – oder vielleicht gerade weil sich die Szene hier komplett selbst organisiert, ist der Qualitätsstandard sehr hoch. Obwohl kein Kurator oder eine künstlerische Leiterin eingesetzt sind, wirkt die Tanztendenz profilbildend für die Münchner Tanzszene.

Die UFA Fabrik Berlin entstand ursprünglich aus einer Art Hausbesetzerszene. Das Gelände war in den 1920er Jahren als Postproduktionsstätte für die Filmindustrie gebaut worden und wurde Ende der 70er Jahre friedlich von Aktivist:innen besetzt. Ende der 80er Jahre hat man begonnen, eine komplexe Struktur an unterschiedlichen Vereinen zu gründen, die das Gelände gesamtheitlich verwalten und betreiben. Im Gegensatz zu allen anderen Beispielen gibt es in der UFA Fabrik auch Wohnungen. Die Belange der Gemeinschaft werden durch eine aus allen Anliegern und Nutzenden zusammengesetzte Steuerungsgruppe verwaltet, die sich wöchentlich trifft und demokratisch über alle Schnittstellenthemen entscheidet. Der bekannteste und profilbildende Akteur ist das Internationale Kulturzentrum UFA Fabrik e.V.

Die ausgeführten Best-Practice-Beispiele sollen hier dazu dienen, das weite Feld aufzureißen, in dem man sich in Bezug auf Organisationsformen und Entscheidungsfindungsprozesse befindet; sie sollen weiterhin Sensibilität dafür schaffen, wie wichtig nicht zuletzt auch die besondere Entstehungsgeschichte eines Ortes für seine Weiterentwicklung und Ausgestaltung ist. In Bezug auf die Kongresshalle Nürnberg handelt es sich





um ein sehr bewusst konzipiertes Infrastrukturprojekt, das mit einer ganzheitlichen und eher allgemeinen Zielsetzung und damit einhergehend einer immens hohen Erwartungshaltung verbunden ist. Hier geht es nicht um betriebswirtschaftliche oder kuratorische Entscheidungen einzelner engagierter Personen oder Investor:innen; es gab auch kein organisches Wachstum oder die Notwendigkeit der Verstetigung und Professionalisierung einer gewachsenen Struktur; da war auch nicht zuerst ein ganz spezifischer Bedarf, für den passende Räume gefunden werden mussten. Treiber des Projekts ist das schiere Raumangebot als solches und der Wille und der Mut, damit und daraus nach über 80 Jahren endlich etwas Sinn- und Gemeinschaftsstiftendes zu schaffen, verbunden mit der allgemeinen Feststellung, dass es in Nürnberg zu wenig Raum für die Künste gibt. Aus dieser besonderen Ausgangslage ergibt sich die Notwendigkeit, jedes Detail als bewusste Entscheidung aus der Zielsetzung des Vorhabens abzuleiten, die aktuell nicht viel spezifischer ist als eine interdisziplinäre Produktions- und Präsentationsstätte für alle künstlerischen Sparten zu schaffen, die so vielfältig und durchlässig wie möglich sein soll und die lokalen Akteur:innen intensiv einbindet. Bevor wir uns konkreten Lösungsansätzen zuwenden, ist es daher vielleicht angebracht, sich dies einmal bewusst zu machen: Es gibt kein perfektes Modell für alle Belange, und jede Entscheidung für etwas ist immer auch eine Entscheidung gegen einige andere Optionen. Und manche dieser Entscheidungen können an dieser Stelle noch nicht getroffen werden, sondern bedürfen weiteren Austauschs und reger Diskussionen mit den künftigen Nutzenden.



# Kulturkonzepte

Dr. Martina Taubenberger

