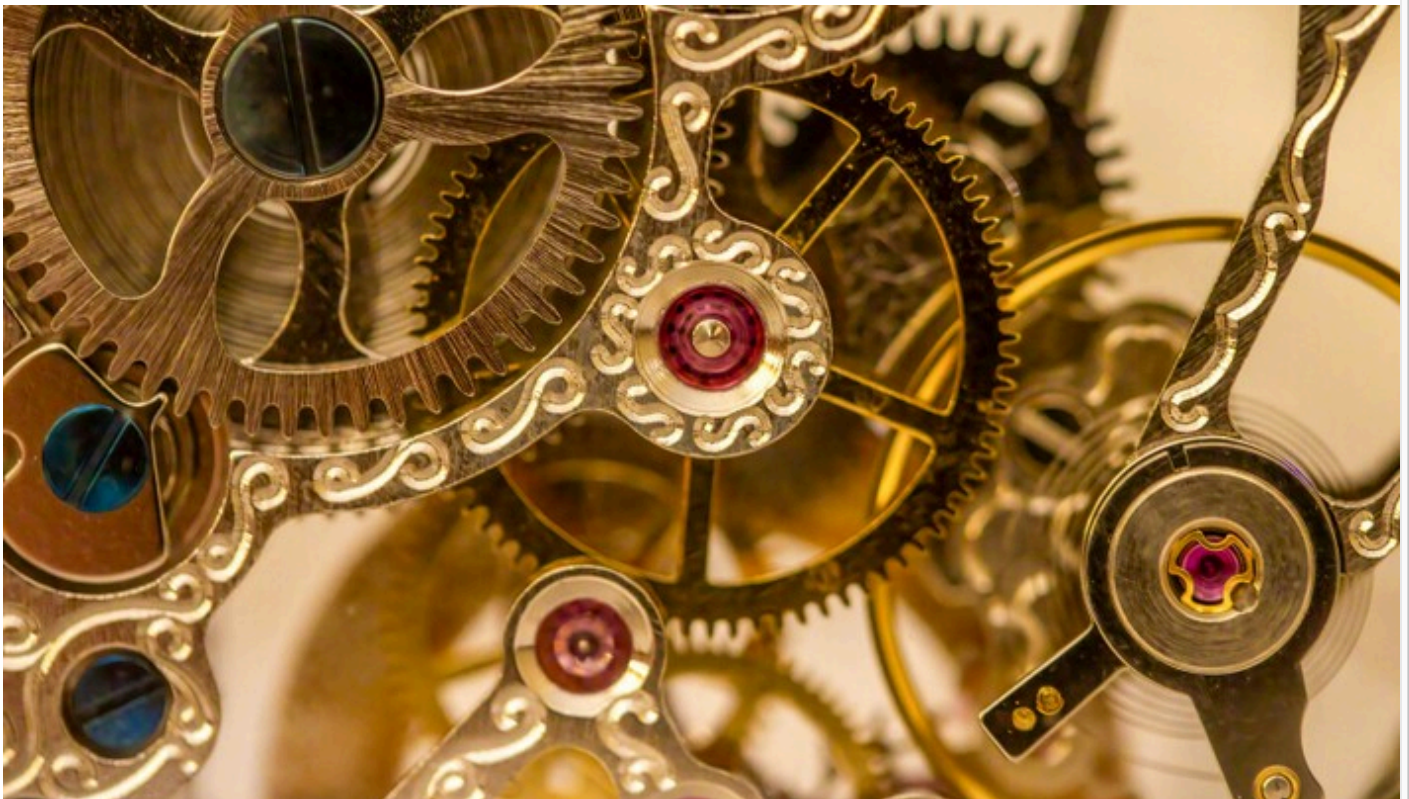




Kulturvermittlung als Motor für Transformation

ERKENNTNISSE DES ZUKUNFTSGUT-PREISES FÜR KULTURVERMITTLUNG



@ Peter Bryan/ Unsplash

Kulturorganisationen haben den Anspruch, sich stärker in die breite Gesellschaft zu öffnen und ihre gesellschaftliche Relevanz unter Beweis zu stellen. Inwiefern Kulturvermittlung diesbezügliche strukturelle Veränderungen anstoßen kann, war die Kernfrage des ZukunftsGut-Preises. Die Auswertung der Bewerbungen des Jahres 2026 zeigt, in welchen Bereichen und auf welche Weise Kulturvermittlung zum Zentrum und zur Mission der gesamten Kulturorganisation werden kann.

Um zukunftsfähig zu sein, kommt kaum eine Kulturorganisation heute ohne den Anspruch aus, neue Zielgruppen zu erreichen, Barrieren abzubauen, Teilhabe zu ermöglichen und relevant zu sein für die Gesellschaft, z. B. für Bildung und Zusammenhalt. Zudem stehen Kulturorganisationen unter dem Druck multipler Krisen, die sich auf ihr Verhältnis zu Publikum und Gesellschaft auswirken. Den höchsten

Änderungsbedarf sehen die für die Studie "Kulturorganisationen im Wandel" ([Mandel 2025](#)) befragten Einrichtungen dabei in folgenden Dimensionen, von denen viele einen Bezug zu Kulturvermittlung haben

- Gewinnung von neuem, anderen Publikum
- Intensivierung von Inklusion, Kultureller Bildung und Vermittlung
- Hinterfragung des kulturellen Kanons der Organisation und Neuausrichtung bestehender Programme
- Interne und externe Diskriminierungsfreiheit
- Abbau von internen Hierarchien
- Nachhaltiges Handeln und Klimaneutralität

Vermittlung, verstanden als Brückenfunktion zwischen künstlerischer Produktion und Rezeption, zwischen Kulturorganisation und diversen Öffentlichkeiten, kann sich als Motor für institutionelle Selbstbefragung und Veränderungen in diesen Dimensionen erweisen. Denn Kulturvermittlung schafft Kontakte und partizipativen Austausch mit einer diversen Gesellschaft. Sie vermittelt nicht nur Kultur in die Öffentlichkeit, sondern auch die Interessen und Ansprüche unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen in die eigene Organisation zurück.

Doch in vielen Kulturorganisationen ist Vermittlung strukturell noch immer eher "add on" oder eine nachgelagerte Abteilung, die erklären und übersetzen soll, was von Kurator*innen, Dramaturg*innen oder Fachwissenschaftler*innen entschieden wurde. Häufig erhält die Vermittlung auch nur einen geringen Anteil des Budgets der Einrichtungen. Mittel für teilhabeorientierte Projekte, die eigentlich Kernarbeit der gesamten Organisation sein sollten, müssen die Vermittler*innen oft zusätzlich einwerben.

Diese Situation war der Anlass für Astrid Kießling-Taşkın von der Commerzbank-Stiftung und mich, 2018 den ZukunftsGut-Preis für institutionelle Kulturvermittlung ins Leben zu rufen. Ziel des Preises war und ist es, Vermittlung als Aufgabe wahrzunehmen, die alle Abteilungen betrifft und Motor für grundlegende, teilhabeorientierte Veränderungen der gesamten Organisation sein kann.

Seit der ersten Ausgabe des Preises haben sich nahezu alle großen und zunehmend auch sehr viele kleine öffentliche Kultureinrichtungen in Deutschland darauf beworben, so dass ZukunftsGut schon in der zweiten Ausgabe in einen Preis für große Häuser in Metropolen und Großstädten und eine zweite Preisschiene für kleinere Einrichtungen in ländlichen Räumen unterteilt wurde. In jeder der bisher fünf Runden (eine alle zwei Jahre) haben sich um die 200 Kulturinstitutionen für den Preis beworben, am häufigsten aus den Bereichen Museen und Theater.

Die Auswertung der insgesamt 228 Bewerbungen der aktuellen Runde 2026 gibt einen aufschlussreichen Einblick in den Status quo von Kulturvermittlung, Teilhabe, Audience Development, Kulturelle Bildung und Community Building in Kulturorganisationen in Deutschland.

1. Stadt und Land begründen ihr teilhabeorientiertes Engagement unterschiedlich

Wie sich aus den Bewerbungen für die beiden Preiskategorien urbaner Raum (n=140) und ländlich-kleinstädtischer Raum (n=88) ablesen lässt, unterscheidet sich die Motivation, Kulturvermittlung und Teilhabe zu implementieren, je nach räumlicher Verortung. In den Bewerbungen aus größeren Städten ist das vor allem mit der eigenen Legitimität und angestrebten gesellschaftlichen Relevanz verbunden und umfasst explizit den Abbau von Barrieren und Diskriminierungen im eigenen Haus sowie die Stärkung von Demokratie und gesellschaftlichem Zusammenhalt.

In den ländlich-kleinstädtischen Bewerbungen stehen sozialer Zusammenhalt und Demokratiebildung an oberster Stelle. Hinzu kommen hier der Wunsch nach Stärkung regionaler Identität und die Frage, wie junge Menschen für die oftmals auf Ehrenamt angewiesene Mitarbeit in den Einrichtungen gewonnen werden können. Zudem zeigen die Bewerbungen aus dem ländlichen Raum, dass kulturelle Teilhabe dort trotz geringerer Mitteln oft konkreter gelebt und gemeinsam mit ehrenamtlichen und zivilgesellschaftlichen Akteur*innen umgesetzt wird.

Motivation für stärker teilhabeorientierte Aufstellung:

Urbaner Raum

- Gesellschaftliche Relevanz und Legitimität wahren, um zukunftsfähig zu sein
- Zur Stärkung von Demokratie und sozialem Zusammenhalt beitragen
- Strukturelle Barrieren und Diskriminierungen im eigenen Haus abbauen
- Empowerment/Selbstwirksamkeit von Menschen stärken
- Öffentlicher Auftrag und Verpflichtung

Ländlicher Raum

- Zur Stärkung von Demokratie und sozialem Zusammenhalt beitragen
- Neue, vielfältigere Zielgruppen erreichen
- Regionale Identität stärken
- Institutionelle Zukunftsfähigkeit sichern (u. a. Jüngere für Ehrenamt begeistern)
- Zu kultureller Bildung beitragen

2. Der Anspruch wächst schneller als die Strukturen und institutionellen Logiken, die sich als hartnäckig erweisen

Zwar zeigen die Bewerbungen den Anspruch an Aufbruch, gesellschaftliche Verantwortungsübernahme und institutionelle Veränderungen. Doch sie verdeutlichen auch die Überlastung, die damit einhergeht: Kultureinrichtungen sollen sich öffnen, neue Gruppen erreichen und neue Aufgaben übernehmen, und zugleich soll der traditionelle Regelbetrieb in alter Form aufrechterhalten werden - so nehmen die Leitungen der Organisationen die sich oft widersprechenden Außen-Erwartungen wahr.

Als Herausforderungen benennen die Bewerbungen Ressourcenmangel an erster Stelle. Im urbanen Raum kommen gewachsene institutionelle Logiken und Bürokratismus, physische und soziale Barrieren des eigenen Hauses und gesellschaftliche Einflüsse wie zunehmende Armut und politischer Rechtsruck

hinzu. Für den ländlichen Raum werden Mobilitätseinschränkungen und soziale Barrieren gegenüber bestimmten Kulturformen in der Bevölkerung genannt.

Größte Herausforderungen

Urbaner Raum

- Mangel an Ressourcen
- Institutionelle Logiken, Routinen, Bürokratie
- Physische und soziale Barrieren gegenüber dem eigenen Haus
- Gesellschaftliche Einflüsse (politische Polarisierung, Armut, Konkurrenz durch Digitale Kultur)

Ländlicher Raum

- Mangel an finanziellen Ressourcen
- Mangel an personellen Ressourcen (ehrenamtliche Strukturen)
- Geografische und infrastrukturelle Hürden (Entfernungen, fehlende Räume)
- Soziale Barrieren gegenüber bestimmten Kulturformen

3. Zielgruppenlogik reicht nicht aus - neue Formen der Zusammenarbeit im Team und nachhaltige Kooperationen mit einem breiten Spektrum externer Akteure

Institutionelle Veränderung tritt dort ein, wo Vermittlungsmaßnahmen über einzelne Formate und Abteilungsgrenzen hinausgehen sowie Mission und Zusammenarbeit neu strukturieren. Das beinhaltet vor allem in urbanen Einrichtungen stärker kollektive Führungsmodelle, bei denen alle Team-Mitglieder ihre Ideen und Kontakte einbringen können.

Als Zielgruppen, die stärker erreicht werden sollen, benennen die Bewerbungen vor allem: junge Menschen, Senior*innen, Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Migrations- und Fluchterfahrung queere und von Diskriminierung bedrohte Personen. Dabei steht der Wunsch, sich zu auf benachteiligte oder zu wenig beachtete Gruppen zu fokussieren, dem ebenfalls formulierten Anspruch gegenüber, ein Ort für alle Bürger*innen einer Stadt oder Region zu sein, Menschen zusammenzubringen und zum sozialen Zusammenhalt und zur Demokratiefähigkeit beizutragen.

Als Instrumente für eine stärkere Teilhabeorientierung werden in den Bewerbungen genannt: Publikumsbefragungen, niedrigschwellige und kostenfreie Angebote, neue Eintrittspreismodelle, einfache Sprache und Mehrsprachigkeit, veränderte Social-Media-Kommunikation, inklusive Formate, mobile und dezentrale Angebote, Einrichtung Dritter Orte, Kooperationen und Netzwerkarbeit mit vielfältigsten sozialen Einrichtungen in der Nachbarschaft sowie Partizipation und Mitgestaltung neuer Teilnehmendengruppen.

Vor allem die hohe Bedeutung langfristiger Kooperationen wird immer wieder betont. Im urbanen Raum arbeiten die Kultureinrichtungen v. a. mit Schulen, sozialen Trägern, Jugendzentren, migrantischen Organisationen, Wohnungsbaugesellschaften oder der lokalen Freien Szene zusammen. Im ländlichen

Raum spielen Vereine und lokale Organisationen, verbunden mit ehrenamtlichen Akteur*innen, eine zentrale Rolle. Solche Kooperationen öffnen Perspektiven, die aus dem eigenen Haus heraus nicht entstehen. Und sie verhindern, dass Kulturinstitutionen Teilhabe nur aus ihrer eigenen Logik heraus definieren.

4. Verändert man Programme, Formate, Kommunikation und Arbeitsweisen, verändert sich auch das Publikum

In den Bewerbungen wurden die Organisationen nach Aha-Momenten und überraschenden Einsichten befragt:

Bewerbungen im urbanen Bereich berichten vor allem von:

- der Beharrungskraft verankerter institutioneller Routinen;
- Reibungen und Konflikten im Team und mit dem Stammpublikum im Kontext von Veränderungen, wobei das Stammpublikum größtenteils bereit ist, Veränderungen mitzutragen;
- einer unerwartet hohen Reichweite und Publikumsresonanz auf neue Formate und Programme, v. a. solche, die populäre Kulturformen mit klassischen Kunstformen mixen sowie soziale und partizipativ Events mit Kunst verbinden;
- dem Erfolg des Empowerments bislang nicht gehörter Stimmen und Gruppen
- sowie der großen Bedeutung niedrigschwelliger und aufsuchender Arbeit und des zugleich hohen Zeitaufwands, um neues Publikum und neue Teilnehmende zu erreichen.

Viele Bewerbungen aus dem ländlichen Raum berichten von:

- der verbindenden, lokale Identität stiftenden Kraft künstlerisch-kultureller Arbeit;
- lokaler Anerkennung und Wertschätzung;
- unerwarteten Einsichten darüber, was Menschen interessiert und wo bislang Barrieren in den eigenen Angeboten sind
- sowie der Erkenntnis, dass das Ziel nachhaltiger Teilhabe aufgrund finanzieller und personeller Grenzen nur bedingt verfolgt werden kann.

Fazit: Kulturorganisationen im Aufbruch

Der Rückblick auf die unterschiedlichen Jahrgänge der Bewerbungen für den ZukunftsGut-Preis spiegelt wider, wie sich das Feld in den letzten acht Jahren verändert, neue Leitbegriffe aufgestellt und sich professionalisiert hat: Am Anfang ging es oft um neue Formate, um sichtbar und öffentlichkeitswirksam zu werden: digitale Aufführungen und Auftritte in Social Media; Outreach an öffentliche Orte wie Einkaufszentren, Schulhöfen, Märkten oder Schwimmbädern; relaxed performances, mehrsprachige Aufführungen, Beschilderungen in verständlicher Sprache.

Dann wurden auch Programme verändert: Klassik im Crossover mit Popmusik, Bürgerbühnen-Inszenierungen auf der Hauptbühne der Theater, Migrationsgeschichte als Teil von Stadtgeschichte in

Museen, neu erzählte Sammlungen, zum Beispiel aus postkolonialer Perspektive.

Und schließlich begannen die Institutionen zunehmend, ihre eigenen Strukturen zu verändern: Öffnungszeiten und Eintrittspreise wurden hinterfragt, räumliche Barrieren abgebaut, Foyers wurden zu öffentlichen Treffpunkten und "Dritten Orten" für die Bevölkerung umgestaltet, neue Stimmen wie Agent*innen für Diversität kamen ins Team, Bürger*innen-Beiräte wurden gegründet, die über Programme mitentscheiden, und Budgets wurden umgeschichtet.

In der Ausgabe 2026 des ZukunftsGut-Preises zeigte ein Großteil der Bewerbungen mehr noch, dass Kulturorganisationen inzwischen bereit sind, ihren Auftrag zu erweitern: dass sie Verantwortung übernehmen wollen - nicht nur für Kunst, sondern auch für das soziale Leben und den Zusammenhalt in einer Stadt oder Region. Mit Erzählcafés, Bürgerchören und -bühnen tragen sie dazu bei, dass Menschen sich über Kunst und Kultur begegnen, und stellen ihre Räume für andere Organisationen zur Verfügung. In langfristigen Kooperationen mit Schulen, Sportvereinen, Jugend- und Familienzentren wollen Kulturorganisationen zu kultureller Bildung beitragen, Empowerment ermutigen, und Raum geben für Begegnung.

Es geht unter dem Oberbegriff der "institutionellen Kulturvermittlung" also längst nicht mehr nur darum, kulturelle Angebote verständlich zu machen. Die Preisträger-Organisationen zeigen: Wo Vermittlung als Kernaufgabe verstanden und entsprechend ausgestattet wird, verändert sie Routinen, Räume, Kommunikationsweisen, Partnerschaften und Machtverhältnisse innerhalb der Organisation.

Die Auswertung der ZukunftsGut-Bewerbungen demonstriert eindrucksvoll eine Kulturlandschaft in Bewegung. Viele Organisationen haben verstanden, dass Kulturvermittlung und Teilhabeorientierung zentrale Mission werden müssen, um langfristig unverzichtbar zu sein für eine sich stark verändernde Bevölkerung und Gesellschaft. Damit braucht es auch den Preis ZukunftsGut in seiner jetzigen Form nicht mehr. Er wird sich in der kommenden Ausgabe verändern, um weiter entscheidende Impulse zu setzen und da hinzuschauen, wo es bislang zu wenig Bewusstsein gibt, wo es noch Unterstützung für mehr Teilhabeorientierung braucht.

Die Grundfrage unseres Preises bleibt dennoch dringlich: Wie stellen wir unsere Kulturlandschaft so auf, dass Kunst und Kultur ihr Potential entfalten können: neugierig machen auf Vielfalt, Menschen über soziale Grenzen hinweg verbinden, Gemeinschaft stiften in polarisierten Gesellschaften und dazu beitragen, dass Demokratie nicht nur ein leeres Wort ist, sondern gemeinsam gestaltet und erfahren werden kann.

07.09.2026

Autor*in

Birgit Mandel

ist seit 2019 Leiterin des Instituts für Kulturpolitik der Universität Hildesheim und dort Professorin für den Bereich Kultur und Management sowie Kulturvermittlung.

[zum Autor*innenprofil](#)