

# **Kulturpolitik der Resilienz**

## **Plädoyer für einen programmatischen Aufbruch**

geschrieben von Markus Hilgert

Im Jahr 2026 begeht die Kulturpolitische Gesellschaft (KuPoGe) ihr 50-jähriges Bestehen. Ein solches Jubiläum ist mehr als ein Anlass zur Würdigung der eigenen Geschichte. Es fordert vielmehr zur kritischen Bilanz auf: Welche programmatischen Annahmen haben sich bestätigt? Welche kulturpolitischen Ziele wurden erreicht – und welche bleiben unerfüllt? Und vor allem: Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die zukünftige Agenda der Kulturpolitik in Deutschland? Das Grundsatzpapier der KuPoGe von 1976 verstand Kultur nicht als dekorativen »Überbau«, sondern als »Methode des menschlichen Zusammenlebens« und als produktives Element gesellschaftlicher Zustände. Dieses Verständnis ist bis heute prägend. Zugleich zeigt die historische Rückschau, dass viele der damals benannten Defizite fortbestehen: die Marginalisierung kulturpolitischer Fragen im parteipolitischen Diskurs, die unzureichende Verzahnung von Kulturpolitik mit anderen Politikfeldern, die mangelnde strategische Koordination zwischen kommunaler, Landes- und Bundesebene sowie das wiederkehrende Spannungsverhältnis zwischen programmatischem Anspruch und praktischer Umsetzung.

Trotz kontinuierlich gestiegener Haushaltsmittel hat Kulturpolitik in Deutschland nicht jene strukturelle Zentralität erreicht, die ihrer gesellschaftlichen Bedeutung entspräche. Marginalität und Vulnerabilität prägen den Kultursektor bis heute – häufig verbunden mit institutioneller Unsicherheit und prekärer Arbeitsrealität. Aus dieser Diagnose ergibt sich für mich die Notwendigkeit eines programmatischen Aufbruchs. Sein Ausgangspunkt ist die Annahme einer zweifachen Vulnerabilität.

Erstens ist der Kultursektor selbst strukturell verletzlich. Projektlogiken, kurzfristige Förderzyklen, fehlende Verstetigung und unzureichende Evaluation führen zu Instabilität, selbst dort, wo finanzielle Mittel gewachsen sind. Es mangelt weniger an theoretischem Wissen über kulturpolitische Herausforderungen als an konsequenter Umsetzung, strategischer Koordination und langfristiger Absicherung.

Zweitens erleben wir eine zunehmende Vulnerabilität des Gemeinwesens insgesamt. Spätestens seit der Covid-19-Pandemie und dem russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine ist die Fragilität gesellschaftlicher Ordnungen ins öffentliche Bewusstsein gerückt. Hinzu treten ökonomische Unsicherheiten, Vertrauensverluste in demokratische Institutionen, Polarisierungstendenzen und globale Transformationsprozesse. Diese gesamtgesellschaftlichen Krisendynamiken wirken unmittelbar auf den Kultursektor zurück – finanziell, institutionell und normativ.

Die Kultur steht damit unter doppeltem Druck: Sie ist selbst verletzlich und zugleich von einer vulnerablen Gesellschaft umgeben. Gerade aus dieser doppelten Konstellation ergibt sich jedoch ihre besondere Bedeutung als Raum der Reflexion, der Verständigung und der kollektiven Selbstvergewisserung.

### **Begründung und Ziel einer Kulturpolitik der Resilienz**

Die angemessene politische Antwort auf diese zweifache Vulnerabilität nenne ich »Kulturpolitik der Resilienz«. Ihr Ziel ist es, die strukturelle Marginalität kultureller Ökosysteme zu überwinden, ihre Stabilität und Adaptivität zu erhöhen und damit zugleich einen Beitrag zur gesellschaftlichen Widerstandsfähigkeit insgesamt zu leisten. Resilienz meint dabei mehr als bloße Krisenfestigkeit. Sie umfasst Lernfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Diskursfähigkeit – also die Fähigkeit, auf Veränderungen nicht nur zu reagieren, sondern sie produktiv zu verarbeiten.

Kulturelle Praxis schafft Räume, in denen Konflikte ausgehalten, Narrative verhandelt, Zukünfte entworfen und Vertrauen gestiftet werden können. Eine resiliente Demokratie ist auf solche Räume angewiesen. Kulturpolitik der Resilienz erkennt diese gesellschaftliche Funktion an, ohne Kunst zu instrumentalisieren. Sie schützt die Freiheit kulturellen Handelns, indem sie dessen strukturelle

Voraussetzungen stabilisiert. Resilienz entsteht nicht durch inhaltliche Steuerung, sondern durch verlässliche Möglichkeitsräume.

Daraus folgt eine Verschiebung kulturpolitischer Prioritäten. Noch immer dominiert vielerorts eine projektfixierte, innovations- und eventorientierte Förderlogik. Eine Kulturpolitik der Resilienz setzt dem eine stärkere Orientierung an Nachhaltigkeit, Vielfalt, Redundanz, Kompetenzaufbau sowie institutioneller Stabilität entgegen. Sie versteht Kulturinfrastruktur als Teil öffentlicher Daseinsvorsorge – vergleichbar mit Bildung, Gesundheit oder sozialer Sicherung.

Indem sie kulturelle Ökosysteme stabilisiert, stärkt sie zugleich die Resilienz der Gesellschaft insgesamt und trägt damit auch zur langfristigen Sicherung demokratischer Handlungsfähigkeit bei.

### **Historisch-empirische Erfolgsfaktoren**

Der Ansatz einer Kulturpolitik der Resilienz ist nicht rein normativ, sondern historisch informiert. Die Analyse kultureller Praxis in Krisen- und Transformationsphasen zeigt wiederkehrende Faktoren, die zur Stabilisierung und Erneuerung gesellschaftlicher Ordnungen beigetragen haben. Erstens erweist sich Kulturinfrastruktur als öffentliche Daseinsvorsorge als zentral. In Wiederaufbauphasen nach Kriegen oder politischen Umbrüchen fungierten Theater, Museen, Bibliotheken und Bildungsinstitutionen als sichtbare Zeichen institutioneller Kontinuität und gesellschaftlicher Normalität.

Zweitens ist Partizipation entscheidend. Resilienz ist kein administrativer Zustand, sondern ein sozialer Prozess. Kulturelle Programme entfalten nachhaltige Wirkung insbesondere dann, wenn sie Teilhabe ermöglichen und unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen als aktive Mitgestalterinnen und -gestalter einbeziehen.

Drittens spielt symbolische Reparatur und Erinnerung eine wesentliche Rolle. Erinnerungs- und Gedenkpolitiken leisten Integrationsarbeit, die weder rechtlich noch ökonomisch substituierbar ist. Unbearbeitete symbolische Brüche wirken langfristig destabilisierend.

Viertens erhöhen Dezentralität und institutionelle Redundanz die Robustheit kultureller Systeme. Polyzentral organisierte Strukturen reagieren flexibler auf Schocks als monozentrische Abhängigkeiten.

Fünftens ist Langfristigkeit eine Schlüsselressource. Mehrjährige Förderstrukturen ermöglichen institutionelles Lernen und nachhaltige Entwicklung, während kurzfristige Projektlogiken Volatilität verstärken.

Sechstens potenziert sich kulturelle Wirkung durch sektorübergreifende Koordination. Kultur entfaltet besondere gesellschaftliche Relevanz dort, wo sie mit Bildungs-, Sozial-, Gesundheits- oder Stadtentwicklungspolitik verzahnt ist.

Siebtens fungiert Kultur in Transformationsphasen als Experimentier- und Innovationsraum, in dem neue Formen von Öffentlichkeit und Wertschöpfung entstehen.

Achtens schließlich besitzt kulturelle Praxis eine psychosoziale Dimension. Gesellschaftliche Resilienz scheitert häufig weniger an materiellen Ressourcen als an kollektiven Traumata, Vertrauensverlust und Überforderung. Kulturelle Ausdrucksformen können hier stabilisierend und verarbeitend wirken.

### **Leitprinzipien und Umsetzungsebenen**

Eine Kulturpolitik der Resilienz orientiert sich an klaren Leitprinzipien: Infrastruktur und Zugang als Daseinsvorsorge; Partizipation; Pflege des kulturellen Gedächtnisses; Dezentralität; langfristige Stabilität; sektorübergreifende Vernetzung; Anerkennung der Transformationskraft von Kultur; sowie die Berücksichtigung psychosozialer Funktionen. Als vertiefende Resilienz-Dimensionen sind außerdem Nachhaltigkeit als strukturelle und ökologische Resilienz, kulturelle Bildung als Resilienz-Kompetenz sowie Diversität als adaptive Kapazität zu berücksichtigen.

Die Umsetzung dieser Leitprinzipien erfordert Maßnahmen auf mehreren Ebenen.

Auf der Ebene von Governance und Institutionen bedarf es einer föderalen Strategie für kulturelle Resilienz, eines nationalen Kultur-Resilienzrats sowie regionaler Koordinatorinnen und

Koordinatoren mit interministerieller Schnittstellenfunktion.

Im Bereich Finanzierung und Rechtsrahmen ist ein nationaler Resilienzfonds erforderlich, der Prävention, Wiederaufbau und Transformationsprojekte absichert und strategische Planung ermöglicht.

Auf der Ebene von Infrastruktur und Zugänglichkeit sind mobile Formate, digitale Souveränität, hybride Angebote und barrierefreie Räume auszubauen.

Im Handlungsfeld soziale Kohäsion und Teilhabe sind Community-Initiativen, interkulturelle Vermittlungsprogramme sowie verbindliche Kooperationen mit Bildung, Pflege und Gesundheitswesen zu stärken.

Schließlich braucht es im Bereich Monitoring, Forschung und Lernen geeignete Indikatoren, regelmäßige Evaluationen und einen systematischen Austausch von Good Practices.

### **Strategische Perspektive**

Die zweifache Vulnerabilität des Kultursektors ist kein temporäres Phänomen, sondern Ausdruck struktureller Bedingungen. Eine Kulturpolitik der Resilienz ist daher keine Ergänzung bestehender Förderinstrumente, sondern eine strategische Neujustierung der Kulturpolitik. Sie zielt darauf, kulturelle Infrastruktur dauerhaft zu stabilisieren, institutionelles Lernen zu ermöglichen und Freiheit in ihren strukturellen Voraussetzungen zu sichern. Damit stärkt sie nicht nur den Kultursektor, sondern die demokratische Handlungsfähigkeit insgesamt.

Die zentrale Frage lautet daher nicht, ob wir uns eine Kulturpolitik der Resilienz leisten können, sondern ob wir es uns leisten können, auf sie zu verzichten – gerade in Zeiten wachsender Unsicherheiten und multipler Krisen.

*Der Text ist die gekürzte Version eines Grundsatzreferats, das Markus Hilgert beim 71. Loccumer Kulturpolitischen Kolloquium in Kooperation mit der Kulturpolitischen Gesellschaft »Bilanz ziehen – Kurs setzen: Grundzüge einer Kulturpolitik der Resilienz« im Februar 2026 gehalten hat.*

Dieser Text ist zuerst erschienen in [Politik & Kultur 3/2026](#)