FORSCHUNGSPROJEKT KUNSTBEZIEHUNGEN

PARTIZIPATION ALS TREIBER INSTITUTIONELLER TRANSFORMATION

Perspektiven für das Stadttheater der Zukunft

Dr. phil. Patrick S. Föhl



© Tabea Lankhuijzen

MANNHEIMER STADTENSEMBLE

Gefördert durch das Zentrum für Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg.

Zentrum für Kulturelle Teilhabe Baden-Württemberg

Eine Einrichtung von:

Baden-Württemberg
Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

NTM

PARTIZIPATION ALS TREIBER INSTITUTIONELLER TRANSFORMATION

Perspektiven für das Stadttheater der Zukunft

Dr. phil. Patrick S. Föhl

1. EINLEITUNG: EIN ALTER DISKURS MIT NEUER DRINGLICHKEIT

Partizipation – als Gesamtkomplex von aktiver Mitwirkung externer sowie interner Akteur:innen an künstlerischen, organisatorischen und strategischen Prozessen – ist kein neues Thema im Theater. Bereits seit Jahrzehnten wird immer wieder über Formen der Öffnung, Beteiligung und gesellschaftlicher Einbindung diskutiert – sei es im Kontext von Mitbestimmung, kultureller Bildung, Community Building oder Community Arts (vgl. Lang 2015).

Neu ist jedoch die Intensität und Dringlichkeit, mit der diese Debatten heute geführt werden. Angesichts der zahlreichen aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen und beginnender Transformationsprozesse geraten etablierte Institutionen zunehmend unter Legitimationsdruck. Die Frage ist nicht mehr, ob sich Theater öffnen, sondern wie tiefgreifend diese Öffnung gehen soll und mit welchen Ansätzen und Instrumenten sie gestaltet werden kann.

Dabei zeigt sich: Partizipation ist vielerorts längst mehr als ein methodischer Ansatz oder ein programmatisches Add-on. Sie entwickelt sich zu einem zentralen Hebel institutioneller Transformation, also dem langfristigen, strukturellen Wandel von Institutionen in ihren Aufgaben, Arbeitsweisen und Selbstverständnissen. Theater werden nicht mehr ausschließlich als Orte der Produktion und Präsentation verstanden, sondern als Plattformen gesellschaftlicher Aushandlung – ein von jeher artikulierter Anspruch, der sich in den letzten Jahren durch konkrete neue Ansätze verstärkt und konkretisiert. Besonderer Ausdruck ist sicherlich die Debatte um Theater als sogenannte »Dritte Orte« (vgl. Föhl 2025), verstanden als informelle, offene Begegnungsräume jenseits von Zuhause und Arbeit bzw. Schule. Dieser Anspruch manifestiert sich zunehmend auch räumlich und organisatorisch: Theater in Städten wie Basel, Hannover, Weimar, Dresden, Mülheim an der Ruhr oder Neuss öffnen ihre Foyers tagsüber als frei zugängliche Aufenthalts-, Arbeits- und Begegnungsorte. Öffnung, Vernetzung und ein erweitertes institutionelles Selbstverständnis werden damit zu einem sichtbaren Bestandteil der Theaterpraxis (vgl. Kasch 2026).

Gleichzeitig ist dieser Diskurs nicht isoliert zu betrachten. Vergleichbare Entwicklungen lassen sich auch in anderen Kulturbereichen beobachten. So hat etwa die Debatte um Barrierefreiheit im Museum gezeigt, dass Maßnahmen, die ursprünglich auf spezifische Zielgruppen ausgerichtet waren, langfristig die gesamte Institution verändern können. Barrierefreiheit wirkt dabei nicht nur inklusiv, sondern strukturell transformativ, indem sie grundlegende Annahmen über Zugänge, Vermittlung und institutionelle Logiken infrage stellt (vgl. Föhl et al. 2007 sowie zum inklusiven Theater Wolfram et. al. 2019).

In diesem Sinne lässt sich auch Partizipation als ein Ansatz verstehen, der weit über einzelne Zielgruppen oder Formate hinausweist und grundlegende Fragen institutioneller Praxis berührt.

2. PARTIZIPATION ALS AUSDRUCK VERÄNDERTER ERWARTUNGEN

Die wachsende Bedeutung partizipativer Ansätze ist Ausdruck eines grundlegenden Wandels im Verhältnis zwischen Kulturinstitutionen und Gesellschaft. Klassische Modelle, in denen Theater primär als Orte der Repräsentation fungieren, stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Aufgrund der Erosion traditioneller bildungsbürgerlicher Trägermilieus in Deutschland, neoliberaler Politik und vieler anderer Faktoren bröckelt der Grundkonsens über das selbstverständliche Existenzrecht der breiten Kulturlandschaft in Deutschland zunehmend. Allein diese durchaus existenzgefährdende Entwicklung verlangt nach Reflexion und klarer sowie selbstbewusster (Neu-)Positionierung in einer sich wandelnden Gesellschaft: verändern um zu bleiben, ob man will oder nicht?

Zudem sind (potenzielle) Publika heute heterogener, selbstbewusster und stärker an Mitgestaltung interessiert (gleiches gilt selbstredend auch für die Mitarbeiter:innen von Theatern). Die Erwartung, lediglich Zuschauer:in zu sein, wird zunehmend durch den Wunsch ergänzt, aktiv an kulturellen Prozessen teilzunehmen. Diese Entwick-

lung ist eng mit kulturpolitischen Debatten um Teilhabe, kulturelle Demokratie und gesellschaftlichen Zusammenhalt verbunden. Partizipation wird dabei nicht mehr nur als Instrument der Publikumsentwicklung verstanden, sondern als Ausdruck eines erweiterten Verständnisses von Kulturpolitik, das Fragen von Zugang, Repräsentation und Mitbestimmung einschließt (vgl. Fuchs 2025 und Mandel 2024).

Zugleich zeigt sich, dass Partizipation in der Praxis sehr unterschiedlich ausgestaltet wird. Sie reicht – wie in einschlägigen Analysen beschrieben – von konsultativen Formaten bis hin zu ko-kreativen Prozessen, in denen künstlerische Autor:innenschaft neu verhandelt wird (vgl. Seitz 2015). Gerade diese Spannbreite macht deutlich, dass Partizipation kein eindeutig definierter Begriff ist, sondern ein kontroverser und umkämpfter Handlungsraum, in dem unterschiedliche Erwartungen, Interessen und Zielsetzungen aufeinandertreffen.

3. VOM PROJEKT ZUR STRUKTUR: DER EIGENTLICHE TRANSFORMATIONSPUNKT

Trotz der breiten Diskussion bleibt Partizipation in vielen Theaterinstitutionen weiterhin auf projektförmige Formate beschränkt. Community-Projekte, Stadtensembles oder Outreach-Programme setzen wichtige Impulse, bleiben jedoch häufig organisatorisch isoliert.

Der eigentliche Transformationspunkt liegt jedoch an anderer Stelle: Partizipation wird erst dann dauerhaft wirksam, wenn sie strukturell verankert ist. Ein prägnantes Beispiel für diesen Übergang bietet das Stadtensemble am Nationaltheater Mannheim. Hier wird Partizipation nicht als temporäres Projekt, sondern als dauerhafte institutionelle Struktur organisiert. Die immer wieder realisierte Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Gruppen der Stadtgesellschaft führt dazu, dass sich nicht nur einzelne Formate, sondern auch künstlerische Prozesse und institutionelle Selbstverständnisse nachhaltig verändern.

Das bedeutet vor allem:

- Integration in künstlerische Programme
- Verankerung in Entscheidungsprozessen
- Anpassung organisationaler Strukturen
- langfristige Ressourcenbindung.

Erst unter diesen Bedingungen kann Partizipation von einem ergänzenden Angebot zu einer institutionellen Praxis werden. Einblicke in aktuelle Kulturentwicklungsplanungen, z. B. von Frankfurt am Main und Hannover, zeigen, dass sich genau dieser Perspektivwechsel zunehmend durchsetzt (vgl. Stadt Frankfurt am Main. Dezernat VII - Kultur und Wissenschaft 2025 und Landeshauptstadt Hannover. Der Oberbürgermeister. Fachbereich Kultur 2026). Partizipation wird hier nicht mehr als punktuelle Maßnahme verstanden, sondern als strategisches Element von Kulturpolitik und Kulturarbeit. Diese Entwicklung steht auch in engem Zusammenhang mit veränderten Governance-Modellen im Kulturbereich, die stärker auf Kooperation, Netzwerke und Co-Produktion setzen (vgl. Föhl/Künzel 2024).

Zugleich zeigt sich: Partizipation wirkt in zwei Richtungen. Sie bringt neue Perspektiven in die Institution (»von außen nach innen«) und verändert gleichzeitig interne Arbeitsweisen und Selbstverständnisse (»von innen nach außen«). Gerade in dieser Doppelbewegung liegt ihr transformatives Potenzial – trotz aller berechtigten kritischen Diskurse um künstlerische Autonomie, Freiheit und Qualität sowie um die demokratische Legitimation von Mitbestimmung (wer entscheidet mit und wer nicht?).

4. ZWISCHEN KUNSTFREIHEIT UND GESELLSCHAFTLICHEM AUFTRAG: EIN PRODUKTIVES SPANNUNGSFELD!?

Die stärkere Ausrichtung auf Partizipation wirft folglich auch grundlegende Fragen auf – insbesondere im Hinblick auf das Verhältnis von Kunstfreiheit und gesellschaftlichem Auftrag (vgl. Hintze 2019). Das deutsche Stadttheatersystem ist historisch gewachsen und zeichnet sich durch eine hohe institutionelle Stabilität sowie eine starke Orientierung an künstlerischer Autonomie aus. Die im Grundgesetz verankerte Kunstfreiheit bildet dabei eine zentrale Grundlage und wird zu Recht als unverzichtbares Gut verteidigt.

Gleichzeitig stehen öffentlich finanzierte Theater unter dem Anspruch, gesellschaftliche Relevanz zu entfalten. Öffentlich finanzierte Theater werden zugleich zunehmend als Orte verstanden, die nicht »nur« Kunst produzieren, sondern auch gesellschaftliche Prozesse reflektieren und mitgestalten. In dieser Konstellation entsteht ein Spannungsfeld: Einerseits besteht die Sorge, dass eine stärkere gesellschaftliche Ausrichtung zu einer funktiona-

len Überformung von Kunst führen könnte. Partizipation erscheint in dieser Perspektive als potenzielle Instrumentalisierung (vgl. Bishop 2012; s. auch weiterführend diverse Debatten auf Nachtkritik 2026).

Andererseits wird argumentiert, dass gerade durch Öffnung und Beteiligung neue künstlerische Impulse entstehen können, die Relevanz und Innovationskraft von Theater stärken (vgl. Simon 2016). Diese Spannung ist nicht auflösbar – und muss es auch nicht sein. Vielmehr liegt ihre produktive Kraft gerade darin, dass sie Theaterinstitutionen konstruktiv dazu zwingt, ihre Rolle immer wieder neu zu verhandeln.

Kollektive wie »Rimini Protokoll« oder »Gob Squad« zeigen exemplarisch, dass partizipative Ansätze nicht zu einer Reduktion künstlerischer Qualität führen müssen. Vielmehr entstehen durch die Einbindung nicht-professioneller Akteur:innen neue ästhetische Formen, die klassische Grenzen zwischen Publikum und Bühne bewusst verschieben und damit die künstlerische Praxis am Theater erweitern.

5. TRANSFORMATION GESTALTEN: BEWAHREN, VERÄNDERN, NEU DENKEN

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, Partizipation weder als bloßes Instrument noch als normatives Ideal zu begreifen, sondern als konflikthaften, aber produktiven Bestandteil institutioneller Entwicklung. Das heißt selbstredend nicht, alles permanent infrage zu stellen und zu verändern.

Vor diesem Hintergrund lässt sich Transformation im Theaterkontext als ein Zusammenspiel von drei zentralen Bewegungen beschreiben, denn Analyse und Reflexion in Veränderungsprozessen kann zu unterschiedlichen Ergebnissen führen – nicht immer muss und wird sich alles verändern (vgl. Föhl/Klemm 2023):

- Bewahren: Die Sicherung künstlerischer Qualität, institutioneller Stabilität und professioneller Produktionsbedingungen – dort, wo sie funktionsfähig und wirkungsvoll sind – bleibt essenziell.
- Verändern: Viele bestehende Strukturen und Routinen müssen kontinuierlich angepasst (aber nicht grundsätzlich verändert) werden – etwa im Hinblick auf Diversität, Zugänglichkeit und Organisationskultur.
- Neu denken: Neue Formate, Rollenbilder und institutionelle Modelle entstehen, die über bestehende Logiken hinausgehen und wichtige Antworten auf die aktuellen Fragen geben, die mit bestehenden Strukturen und Methoden nicht zu lösen sind.

Partizipation kann in allen drei Dimensionen eine zentrale Rolle spielen. Sie ermöglicht Reflexion, stößt Veränderungsprozesse an und eröffnet neue Perspektiven für institutionelle Entwicklung. Einrichtungen wie die Brunnenpassage in Wien verdeutlichen, wie ein solcher Ansatz praktisch umgesetzt werden kann. Hier wird kulturelle Produktion konsequent als gemeinschaftlicher Prozess gedacht, der künstlerische Praxis, soziale Interaktion und institutionelle Entwicklung miteinander verbindet. Partizipation ist in diesem Kontext kein Zusatz, sondern konstitutives Prinzip der Organisation.

Dabei wird deutlich: Transformation ist kein kurzfristiges Reformprojekt, sondern ein langfristiger Prozess. Institutionen, die sich nicht aktiv mit ihrer eigenen Entwicklung auseinandersetzen, laufen Gefahr, mittelfristig an gesellschaftlicher Relevanz zu verlieren. Vor diesem Hintergrund gewinnt die sogenannte Relevanzdebatte an Bedeutung (vgl. Kulturpolitische Gesellschaft 2026). Sie verweist darauf, dass die Zukunftsfähigkeit von Theaterinstitutionen nicht allein von künstlerischer Qualität abhängt, sondern auch davon, inwieweit es ihnen gelingt, sich als gesellschaftlich relevante Orte zu positionieren.

Eine mögliche Perspektive besteht darin, das Theater stärker als offene, relationale Institution zu denken: als Ort, an dem künstlerische Produktion, gesellschaftliche Interaktion und institutionelle Entwicklung miteinander verschränkt sind. Partizipation ist in diesem Modell kein Zusatz, sondern ein zentraler Bestandteil dieser Entwicklung. Nicht als Allheilmittel, aber als wesentlicher Motor für Veränderung. Partizipation ist folglich keine Option mehr, sondern eine Voraussetzung für die langfristige Relevanz öffentlich finanzierter Theaterinstitutionen – allerdings nur dann, wenn es gelingt, sie nicht gegen die Kunstfreiheit auszuspielen, sondern als produktive Kraft innerhalb einer sich wandelnden Institution zu verankern.

QUELLENVERZEICHNIS:

Bishop, Claire (2012): Artificial Hells. Participatory Art and the Politics of Spectatorship, New York, NY: Verso Books.

Föhl, Patrick S. (2025): Zwischen Apollon und Dionysos. Wie Nietzsche und van de Velde uns helfen, lebendige »Dritte Orte« zu entwerfen, in: Kulturpolitische Mitteilungen, H. 190 (III/2025), S. 56–59.

Föhl, Patrick S.; Erdrich, Stefanie; John, Hartmut; Maaß, Karin (Hg.) (2007): Das barrierefreie Museum. Theorie und Praxis einer besseren Zugänglichkeit. Ein Handbuch, Bielefeld: transcript.

Föhl, Patrick S.; Klemm, Suse (2023): Zurück in die Zukunft – Überlegungen zu einer transformativen Kulturpolitik im Zyklus von Erschaffen, Bewahren und Entschaffen, in: Anna Blaich / Felix Grädler / Henning Mohr / Hannes Seibold (Hg.): Kultur:Wandel – Impulse für eine zukunftsweisende Kulturpraxis, Bielefeld: transcript, S. 47–54.

Föhl, Patrick S.; Künzel, Alexandra (2024): Kulturbeiräte als lebendige Gefäße kooperativer Demokratie. Formen, Potenziale und Herausforderungen, in: Pöllmann, Lorenz et al. (Hg.): Handbuch Kulturmanagement. Recht, Politik & Praxis. Loseblattsammlung. Nr. 89, S. 21–45.

Fuchs, Max (2025): Kulturelle Bildung im Spiegel Allgemeiner Bildung. Überlegungen zu einer ambivalenten Beziehung, in: www.kubi-online.de/artikel/kulturelle-bildung-spiegel-allgemeiner-bildung-ueberlegungen-einer-ambivalenten-beziehung (letzter Zugriff: 30.3.2026).

Hintze, Dagrun (2019): Das große Mitmachtheater, in: DIE ZEIT (2.7.2019).

Kasch, Georg (2026): Der Kulturtempel als zweites Zuhause. Offene Foyers – Immer mehr Theater im deutschsprachigen Raum öffnen auch tagsüber, in: Nachtkritik (14.1.2026), nachtkritik.de/portraet-reportage/reportage-offene-foyers-immer-mehr-theater-im-deutschsprachigen-raum-oeffnen-auch-tagsueber (letzter Zugriff: 23.7.2026).

Kulturpolitische Gesellschaft (2026): Blog. #neueRelevanz . Eine Kulturpolitik der Transformation, in: kupoge.de/blog/ (letzter Zugriff: 30.3.2026).

Landeshauptstadt Hannover. Der Oberbürgermeister. Fachbereich Kultur (Hg.) (2026): Weiter nach Vorwärts. KEP. Update der Landeshauptstadt Hannover, Hannover: Eigenverlag.

Lang, Siglinde (2015): Partizipatives Kulturmanagement. Interdisziplinäre Verhandlungen zwischen Kunst, Kultur und Öffentlichkeit, Bielefeld: transcript.

Mandel, Birgit (2024): Kulturvermittlung, Kulturmanagement und Audience Development als Strategien für Kulturelle Bildung, in: www.kubi-online.de/artikel/kulturvermittlung-kulturmanagement-audience-development-strategien-kulturelle-bildung-0 (letzter Zugriff: 30.3.2026).

Nachtkritik 2026: Top-Themen, in: nachtkritik.de/topthemen (letzter Zugriff: 30.3.2026).

Seitz, Hanne (2015): Modi der Partizipation im Theater: Zuschauer bleiben, Publikum werden, Performer sein..., in: www.kubi-online.de/artikel/modi-partizipation-theater-zuschauer-bleiben-publikum-werden-performer-sein (letzter Zugriff: 29.3.2026).

Simon, Nina (2016): The Art of Relevance, Santa Cruz/CA: Museum 2.0.

Stadt Frankfurt am Main. Dezernat VII – Kultur und Wissenschaft (Hg.) (2025): Miteinander Zukunft gestalten. Kulturentwicklungsplan der Stadt Frankfurt am Main, Frankfurt am Main: Eigenverlag.

Wolfram, Gernot; Prigge, Jana; Föhl, Patrick S. (2019): Politische Re-Formulierungen im Inklusiven Theater, in: Zeitschrift für Kulturmanagement, 2019/2, S. 197–220.

April 2026

DR. PHIL. PATRICK S. FÖHL

Dr. phil. Patrick S. Föhl, geboren 1978 in Berlin-Kreuzberg, ist seit über 20 Jahren Leiter des von ihm gegründeten »Netzwerk Kulturberatung« in Berlin. Er ist ein internationaler Kulturentwicklungsplaner und Kulturmanagement-Trainer. Er ist spezialisiert auf die Themen Transformation, strategische Planung, Partizipation und Kooperation. Seit 2004 war und ist er für über 40 partizipative und transformative Kulturplanungsprojekte verantwortlich, u.a. für die Städte Braunschweig, Kassel, Düsseldorf, Nürnberg, Plovdiv und Frankfurt am Main sowie für viele ländliche Regionen, Klein- und Mittelstädte sowie für Bundesländer, u. a. für das Land Schleswig-Holstein. Als Redner, Coach und Trainer arbeitet er weltweit an Universitäten und Institutionen (z. B. Albanien, Österreich, Ägypten, Griechenland, Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, China, Chile, Luxemburg, Pakistan, Polen, Schweiz, Tadschikistan, Tunesien, Ukraine, Usbekistan, USA, Vietnam). Er publiziert regelmäßig in den Bereichen Kulturpolitik und Kulturmanagement. Seit 2014 ist er aktiv in die Entwicklung und Durchführung unterschiedlicher kultureller Transformations- und Empowerment-Projekte des Goethe-Instituts Ukraine eingebunden, aktuell im Rahmen des Cultural Transformation Lab Ukraine. Von 2016 bis 2021 war er Beirat in der Abteilung »Bildung und Diskurse« des Goethe-Instituts. Aktuell ist er Teil des Academic and Policy Advisory Board des europäischen Projektes »Artpeace«, welches von der Berghof Foundation koordiniert wird.

Weitere Informationen: www.netzwerk-kulturberatung.de