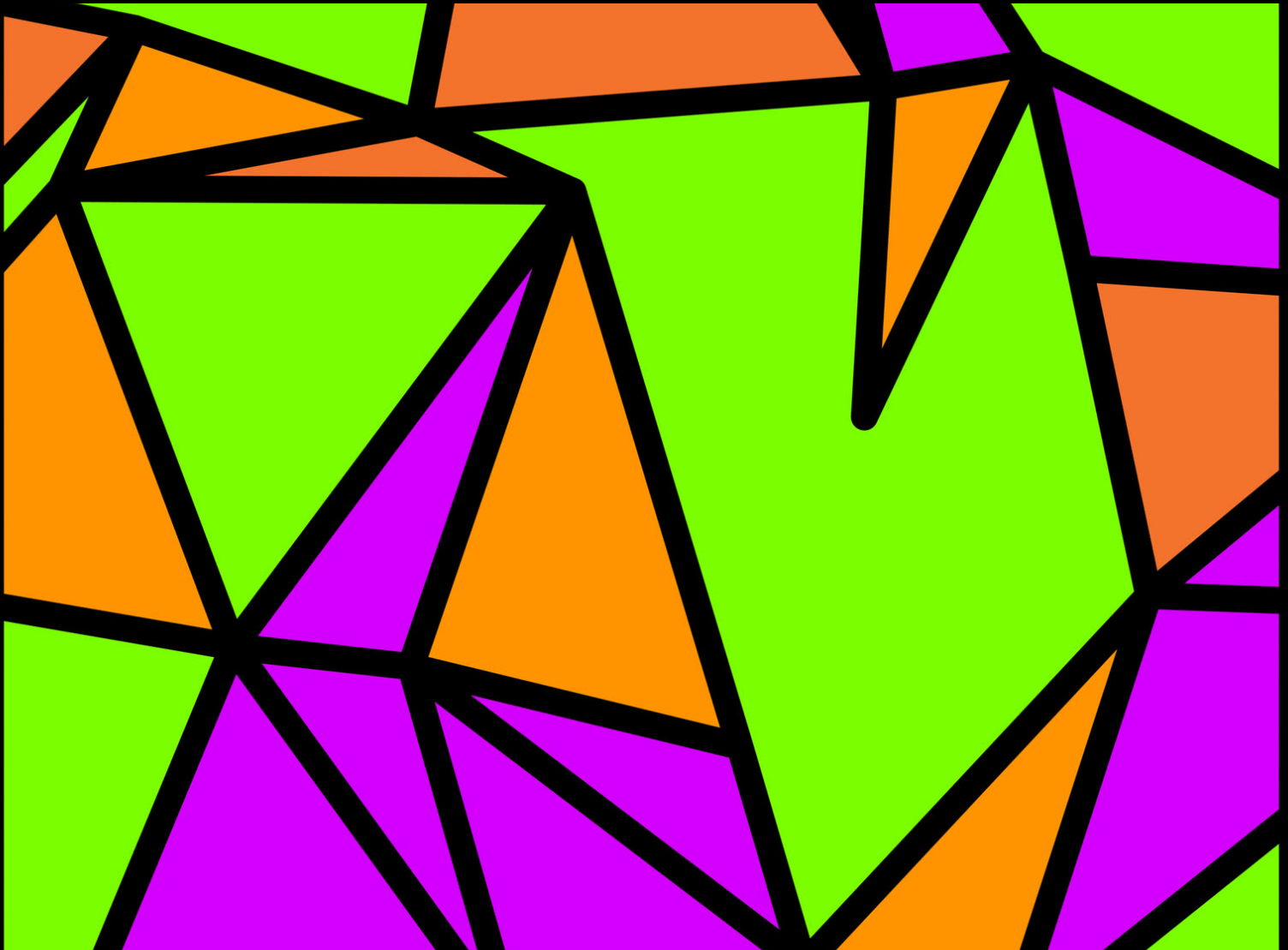




HINTERGRUND · 2026

# DAS KULTURELLE FAIRNESSMODELL

Institutionen handeln nicht - Menschen handeln

---

**TOBIAS POST**

Künstler · Digitale Lichtkunst · Malerei · Kuratorische Projekte

CUBE4ARTS.DE

Stand 10. September 2026

# ÜBER MACHT, AUTONOMIE UND DIE MORALISCHE GLAUBWÜRDIGKEITSKRISE KULTURELLER INSTITUTIONEN

Der Kulturbereich nimmt für sich eine besondere moralische Stellung in Anspruch. Kaum ein anderer gesellschaftlicher Bereich reflektiert so intensiv über Macht, Gerechtigkeit, Teilhabe, Vielfalt und gesellschaftliche Verantwortung. Museen, Kunstvereine, Kulturzentren, Förderprogramme und kulturelle Netzwerke verstehen sich nicht nur als Produzenten und Vermittler von Kultur, sondern zugleich als Orte gesellschaftlicher Selbstaufklärung. Sie analysieren Machtverhältnisse, kritisieren Ausschlüsse und formulieren Ansprüche an Offenheit, Fairness und kulturelle Freiheit.

Umso bemerkenswerter ist ein blinder Fleck, der innerhalb des Kulturbetriebs selbst nur selten Gegenstand systematischer Betrachtung wird. Während gesellschaftliche Machtverhältnisse permanent untersucht werden, bleiben die Machtverhältnisse des Kulturbetriebs erstaunlich oft von derselben Analyse ausgenommen. Die Institution betrachtet die Gesellschaft, aber nur selten betrachtet sie sich selbst.

Dabei gibt es keinen überzeugenden Grund anzunehmen, dass die grundlegenden Mechanismen menschlichen Handelns ausgerechnet im Kulturbereich außer Kraft gesetzt wären. Menschen streben nach Anerkennung. Sie sichern Positionen. Sie verteidigen Einfluss. Sie entwickeln Loyalitäten, Netzwerke und Zugehörigkeiten. Diese Dynamiken finden sich in Unternehmen, Parteien, Hochschulen und Verbänden. Weshalb sollten sie dort verschwinden, wo es um Reputation, Sichtbarkeit und kulturelle Deutungshoheit geht?

Tatsächlich spricht vieles für das Gegenteil. Während wirtschaftliche Organisationen überwiegend um finanzielle Ressourcen konkurrieren, konkurrieren kulturelle Organisationen um symbolische Ressourcen. Aufmerksamkeit, Prestige, Anerkennung und kulturelle Legitimität sind schwerer messbar als Geld, aber nicht weniger wirksam. Gerade weil sie sich einer einfachen Quantifizierung entziehen, bleiben ihre Verteilungsmechanismen häufig unsichtbar. Die Folge ist eine Form kultureller Macht, die selten ausgesprochen wird und gerade deshalb besonders effektiv funktioniert.

Die eigentliche Krise des Kulturbetriebs ist deshalb nicht in erster Linie finanzieller Natur. Sie ist eine Krise der moralischen Glaubwürdigkeit.

## **SIE BEGINNT DORT, WO KULTURELLE INSTITUTIONEN IHRE EIGENE EXISTENZ MIT IHREM KULTURELLEN AUFTRAG VERWECHSELN.**

Jede Organisation entwickelt im Laufe der Zeit einen Selbsterhaltungstrieb. Das ist weder überraschend noch moralisch problematisch. Problematisch wird es erst dann, wenn die Sicherung der eigenen Bedeutung schrittweise wichtiger wird als der ursprüngliche Zweck, zu dessen Erfüllung die Organisation gegründet wurde. Aus der Förderung von Kultur wird die Förderung der Institution. Aus der Entwicklung von Künstlern wird die Entwicklung organisationaler Sichtbarkeit. Aus einem Mittel wird ein Zweck.

## **GENAU AN DIESER STELLE BEGINNT DIE MORALISCHE GLAUBWÜRDIGKEITSKRISE KULTURELLER INSTITUTIONEN.**

Die meisten problematischen Strukturen entstehen dabei nicht durch böse Absichten. Sie entstehen durch Selbsttäuschung. Kaum ein Vorstand beschließt bewusst, unabhängige Künstler kleinzuhalten. Kaum ein Kurator beschließt bewusst, Sichtbarkeit unfair zu verteilen. Kaum ein Kulturmanager beschließt bewusst, Eigeninteressen über den kulturellen Auftrag zu stellen. Stattdessen entstehen Rechtfertigungen. Man unterstützt diejenigen, mit denen die Zusammenarbeit einfacher ist. Man empfiehlt diejenigen, die man kennt. Man vertraut denjenigen, die bereits Teil des eigenen Netzwerks sind. Man erzählt sich, dies geschehe aus Qualitätsgründen. Tatsächlich wirken häufig Nähe, Vertrautheit und Loyalität stärker als Qualität. Gerade weil diese Mechanismen selten bewusst sind, bleiben sie besonders wirksam.

Hinzu kommt ein weiterer, selten benannter Widerspruch. Freie Künstler und institutionelle Kulturarbeiter bewegen sich häufig in grundlegend unterschiedlichen Realitäten. Der freie Künstler muss wie ein Unternehmer handeln. Er trägt Risiken, entwickelt eigene Netzwerke, verantwortet seine Sichtbarkeit und muss seine Position immer wieder neu legitimieren. Seine Autonomie ist keine philosophische Kategorie, sondern eine Voraussetzung seines Überlebens. Die Institution dagegen erzeugt Stabilität. Sie bietet Strukturen, Budgets, Zuständigkeiten und organisatorische Kontinuität. Daraus entstehen unterschiedliche Vorstellungen von Erfolg. Während für den freien Künstler wachsende Unabhängigkeit häufig das eigentliche Ziel darstellt, kann dieselbe Unabhängigkeit innerhalb institutioneller Logiken als Verlust von Bindung, Einfluss oder Bedeutung erscheinen.

Die eigentliche Belastungsprobe kultureller Institutionen beginnt deshalb nicht bei der Förderung. Förderung ist vergleichsweise einfach. Die eigentliche Herausforderung beginnt dort, wo Förderung erfolgreich war.

Wie reagiert eine Institution auf Menschen, die stark werden? Wie reagiert sie auf Menschen, die unabhängig werden? Wie reagiert sie auf Menschen, die ihre Legitimation nicht länger aus der Anerkennung der Institution beziehen müssen? Wie reagiert sie auf Menschen, die sie irgendwann nicht mehr brauchen?

## **AN DIESEM PUNKT ENDET DIE RHETORIK UND DIE DIAGNOSE BEGINNT.**

Denn die Reife einer kulturellen Institution zeigt sich nicht daran, wie sie mit Abhängigkeit umgeht, sondern daran, wie sie auf Unabhängigkeit reagiert.

Die unreife Institution erlebt Unabhängigkeit als Verlust. Sie hat investiert und erwartet bewusst oder unbewusst eine symbolische Rendite. Der Erfolg des Einzelnen soll letztlich die Bedeutung der Institution bestätigen. Die reifere Institution erkennt in derselben Entwicklung die Erfüllung ihres eigentlichen Auftrags. Sie misst ihren Erfolg nicht an der Stärke ihrer Bindungen, sondern an der Fähigkeit, Menschen hervorzubringen, die diese Bindungen irgendwann nicht mehr benötigen.

## **AUS DIESER BEOBACHTUNG ERGIBT SICH DAS KULTURELLE FAIRNESSMODELL.**

Es bewertet kulturelle Institutionen nicht nach ihrer Aktivität, sondern nach ihrem Verhältnis zur Autonomie anderer. Sein Maßstab ist weder die Zahl der Projekte noch die Höhe der Fördermittel oder die Reichweite öffentlicher Aufmerksamkeit. Sein Maßstab ist die Fähigkeit einer Institution, kulturelle Selbstständigkeit hervorzubringen, ohne sie anschließend zu vereinnahmen.

## **REIFEGRAD 0 – SELBSTLEGITIMATION**

Auf der niedrigsten Stufe benötigt die Institution Kultur vor allem zur Rechtfertigung ihrer eigenen Existenz. Künstler, Projekte und kulturelle Leistungen liefern Legitimation, Sichtbarkeit und Bedeutung. Die Institution sammelt symbolisches Kapital, ohne in vergleichbarem Maße kulturelle Selbstständigkeit hervorzubringen. Nach Jahren erinnert man sich an das Haus, an das Projekt oder an die Plattform, aber kaum an die Menschen, deren

Arbeit die Grundlage dieser Sichtbarkeit gebildet hat. Die Institution wächst. Die Beteiligten bleiben austauschbar.

## **REIFEGRAD 1 – KONTROLLIERTE FÖRDERUNG**

Die Institution fördert tatsächlich. Sie eröffnet Möglichkeiten, stellt Ressourcen bereit und unterstützt Entwicklung. Gleichzeitig bleibt diese Förderung an die bestehende Ordnung gebunden. Autonomie wird unterstützt, solange sie die institutionelle Zentralität nicht infrage stellt. Der Künstler darf wachsen, aber nicht zu weit. Der Erfolg des Einzelnen wird willkommen geheißen, solange er sich in die Geschichte der Institution integrieren lässt. Die Institution fördert Entwicklung, erwartet jedoch weiterhin symbolische Zugehörigkeit.

## **REIFEGRAD 2 – AKZEPTIERTE UNABHÄNGIGKEIT**

Die Institution akzeptiert eigenständige Entwicklungen. Sie empfindet die Loslösung von Künstlern nicht länger automatisch als Verlust. Dennoch bleibt der Wunsch bestehen, Teil ihrer Geschichte zu bleiben. Unabhängigkeit wird respektiert, aber noch nicht aktiv angestrebt. Die Institution beginnt, Autonomie zuzulassen, hat jedoch ihre eigene Bedeutung noch nicht vollständig relativiert.

## **REIFEGRAD 3 – GENERATIVE FÖRDERUNG**

Auf dieser Stufe misst die Institution ihren Erfolg an der Entwicklung anderer. Sie versteht sich nicht mehr als Zentrum kultureller Entwicklung, sondern als zeitweilige Infrastruktur. Ihr Ziel besteht nicht darin, Bindungen zu erhalten, sondern Fähigkeiten hervorzubringen. Menschen sollen stärker werden als die Struktur, die sie unterstützt. Die Institution akzeptiert, dass ihr größter Erfolg in der Entstehung von Akteuren liegt, die sie irgendwann nicht mehr benötigen.

## **REIFEGRAD 4 – KULTURELLE SOUVERÄNITÄT**

Die höchste Form kultureller Reife beginnt dort, wo die Institution ihre eigene Bedeutung relativiert hat. Sie benötigt keine symbolische Rendite mehr. Sie unterstützt Entwicklung auch dann, wenn daraus keinerlei Sichtbarkeit für sie selbst entsteht. Sie hilft nicht, um Bedeutung zu erhalten, sondern weil Entwicklung ihr eigentlicher Auftrag ist. Die Institution versteht sich nicht als Eigentümer kultureller Leistungen und nicht als Zentrum kultureller Prozesse. Sie betrachtet sich als Werkzeug, das genutzt werden darf und überflüssig werden soll.

Die eigentliche Schärfe dieses Modells liegt jedoch darin, dass es nicht nur Institutionen bewertet.

## **DENN INSTITUTIONEN HANDELN NICHT. MENSCHEN HANDELN.**

Jede Entscheidung über Sichtbarkeit, Förderung, Empfehlung, Ausschluss oder Anerkennung wird von konkreten Personen getroffen. Die Institution dient häufig lediglich als Projektionsfläche, auf die individuelle Verantwortung ausgelagert wird. Wer institutionelle Fairness fordert, muss deshalb bereit sein, dieselben Fragen an sich selbst zu richten.

Die moralische Qualität kultureller Arbeit entscheidet sich nicht daran, wie konsequent jemand Macht bei anderen kritisiert. Sie entscheidet sich daran, wie er mit Macht umgeht, sobald er selbst über sie verfügt. Der wahre Test kultureller Integrität besteht nicht darin, Förderung zu fordern, sondern darin, andere zu fördern, wenn daraus kein eigener Vorteil entsteht. Nicht die Haltung gegenüber Schwächeren ist entscheidend, sondern die Haltung gegenüber Menschen, die erfolgreicher, sichtbarer oder unabhängiger werden als man selbst.

Hier liegt möglicherweise die unbequemste Erkenntnis des gesamten Modells. Viele Menschen empfinden sich als Opfer institutioneller Strukturen, solange sie selbst über wenig Einfluss verfügen. Sobald sie jedoch über Ressourcen, Aufmerksamkeit, Kontakte oder Entscheidungsmöglichkeiten verfügen, reproduzieren sie häufig genau jene Mechanismen, die sie zuvor kritisiert haben. Die Grenze verläuft deshalb nicht zwischen Institution und Künstler, nicht zwischen Vorstand und Mitglied, nicht zwischen Kurator und Aussteller. Die Grenze verläuft innerhalb jedes Einzelnen.

## **JEDER VORSTAND STEHT VOR DIESER FRAGE. JEDER KURATOR. JEDER KULTURMANAGER. JEDER KÜNSTLER. JEDES JURYMITGLIED. JEDER FÖRDERER. JEDER MENSCH, DER ÜBER RESSOURCEN, AUFMERKSAMKEIT ODER ZUGÄNGE VERFÜGT.**

Die eigentliche Herausforderung besteht nicht darin, Macht bei anderen zu erkennen. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, die eigenen Interessen zu erkennen, wenn sie sich als Förderung, Engagement, Verantwortung oder kultureller Auftrag verkleiden.

Letztlich lässt sich das gesamte Modell auf eine einzige Frage reduzieren:

# WIE REAGIERE ICH AUF DEN ERFOLG EINES MENSCHEN, DEN ICH IRGENDWANN NICHT MEHR KONTROLLIEREN, BEEINFLUSSEN ODER FÜR DIE EIGENE BEDEUTUNG NUTZEN KANN?

Dort, wo diese Frage ehrlich beantwortet werden kann, beginnt kulturelle  
Fairness. Dort, wo sie vermieden wird, beginnt die Arbeit an ihr.

KÜNSTLER

## TOBIAS POST

Künstler · Digitale Lichtkunst · Malerei · Kuratorische Projekte

GEBOREN

1969 · Bochum

MITGLIED

WBK e.V. (2026) · BBK Westfalen e.V. (2025) · VERA e.V. · VG  
Bild-Kunst

FUNKTION

Sprecher Ruhrgebiet West (2026)

KONTAKT

cube4arts.de

---

Abbildungen: © 2026 Tobias Post

Dossier · Stand 10. September 2026

CUBE4ARTS

# TOBIAS POST

Künstler · Digitale Lichtkunst · Malerei · Kuratorische Projekte

CUBE4ARTS.DE

---

Abbildungen: © 2026 Tobias Post  
Dossier · Stand 10. September 2026