

# Mitten in der Transformation oder am Rand?

Wie KulturmanagerInnen auf ihre Aufgabe als „MeisterInnen der Zwischenräume“ vorbereitet werden müssen

*Ein Kommentar von Patrick S. Föhl*

Digitalisierung, Erlebnisräume, Marginalisierung, Öffnung, Teilhabe, Sichtbarkeit, Effizienz, Transkultur, klare Haltungen, mutigere Kulturpolitik... Der Kulturbereich wird seit Jahren mit Schlagworten und Anforderungen überladen. Zurecht – befindet sich doch unsere Gesellschaft in einem dauerhaften Transformationsprozess, der auch vor Kultureinrichtungen und -projekten nicht Halt macht und diese auf immer neue Art und Weise inspiriert sowie herausfordert. Allerdings lässt sich feststellen, dass häufig reaktiv mit einzelnen Lösungsansätzen oder Projekten auf diese Anforderungen geantwortet wird. Dadurch kommt man aus dem Reagieren gar nicht mehr heraus. Die Schere zwischen den eigenen Möglichkeiten und den wachsenden Anforderungen der Umwelt öffnet sich immer weiter. Zu schnell ändern sich die Bedürfnisse (potenzieller) NutzerInnen oder ermöglicht die Digitalisierung immer neue Vermittlungs-, Erlebnis- und Produktionsmöglichkeiten.

Was das in der Konsequenz beutet, kann man sehr gut in aktuellen Kulturentwicklungsprozessen in zahlreichen deutschen Städten und auch im internationalen Raum nachvollziehen. In den Mittelpunkt rücken Ansätze, die eine dauerhafte Wandlungsfähigkeit ermöglichen. KulturförderInnen, Kultureinrichtungen und Kulturschaffende sollen in die Lage versetzt werden, neuartige Entwicklungen rascher antizipieren und nutzen oder gar mitgestalten zu können. Dabei stehen Kooperationen als Grundprinzip genauso im Mittelpunkt wie der Aufbau von Kompetenzzentren für die großen Transformationsthemen wie die Digitalisierung oder transkulturelle Teilhabestrategien, die Schaffung hybrider dritter digitaler und/oder analoger Räume, die Auflösung hierarchischer Strukturen zugunsten ler-

nender Organisationen oder die Reformierung klassischer Vermittlungsangebote hin zu wahrhaftigen Ermächtigungsansätzen.

KulturförderInnen, Kultureinrichtungen und Kulturschaffende sollen in die Lage versetzt werden, neuartige Entwicklungen rascher antizipieren und nutzen oder gar mitgestalten zu können.

### Wo steht das Kulturmanagement?

Es besteht dringender Handlungsbedarf und zugleich die große Chance, Kulturmanagement als Profession zur konstruktiven Gestaltung von Wandlungsprozessen dauerhaft im Kulturbereich zu etablieren und zu verankern. Bislang kann man nicht selten den Eindruck gewinnen, dass trotz vielfacher Akzeptanz im Kulturbereich, Kulturmanagement eher eine Außenseiterrolle spielt und aufgrund seiner Hybridität weniger zum festen Kanon der Kulturberufe gezählt wird. Viele Ausbildungsstätten fokussieren dabei eher klassische Rollenmodelle, die KulturmanagerInnen als ProjektmanagerInnen, Kulturmarketing-SpezialistInnen oder Finanzierungsjongleure innerhalb von Kultureinrichtungen und externen Projekten sehen. Diese Schwerpunktsetzung ist auf den ersten Blick verständlich, gibt es nach wie vor in der breiten deutschen Kulturlandschaft einen Bedarf für diese wichtigen helfenden Hände. Gleichzeitig ist im Kontext des gesellschaftlichen Wandels, getrieben durch Migration, Individualisierung, Verstädterung und Digitalisierung, dennoch das Selbstverständnis des Kulturmanagements zu hinterfragen. Eine These könnte hier lauten: KulturmanagerInnen werden gebraucht, um die beschriebenen Wandlungsprozesse im Feld der Kulturpolitik sowie innerhalb und außerhalb von Kultureinrichtungen/-projekten zu gestalten. Eine weitere ließe sich anschließen: Wenn sich das Kulturmanagement nicht zunehmend auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen spezialisiert, wird es aufgrund des steigenden Spezialisierungsgrades – z. B. im Marketing – durch entsprechende Profis ersetzt und in vielen Bereichen durch die Automatisierung von Produktions-, Verwaltungs- und Kommunikationsabläufen überflüssig. Hier bestünde folglich die Möglichkeit, eine wahrhaftige Emanzipation von dieser Zuschreibung hin zu einer dauerhaften, spezifischen Rolle des Kulturmanagements zu erreichen. Allerdings nicht im Sinne eines klassischen Change Managements. Sondern als spezifisches

Management zur kontextsensitiven Gestaltung und Moderation kultureller Entwicklungs- und Veränderungsprozesse.

KulturmanagerInnen werden gebraucht, um die beschriebenen Wandlungsprozesse im Feld der Kulturpolitik sowie innerhalb und außerhalb von Kultureinrichtungen/-projekten zu gestalten.

Der bestehende Kulturmanagement-Kanon müsste dabei nicht verloren gehen und sicherlich auch nicht alle vorhandenen Rollen und Funktionen. Die Grundhaltung und die Ausrichtung wäre aber eine andere, eine selbstwusstere, die mitgestaltet und eben nicht „nur“ verwaltet – Kulturmanagement könnte sich eine visionäre Grundhaltung, einen zukunftsgerichteten Narrativ zulegen.

KulturmanagerInnen sind aufgrund ihrer hybriden Prägung und den vielen verschiedenen Positionen, die sie innehaben (können), geradezu prädestiniert, diese konstruktiven Veränderungsprozesse zu gestalten. Aus vielen anderen Kulturberufen und -positionen ist dies schlichtweg aufgrund von Zuschreibungen und den zu vertretenden Haltungen heraus nicht möglich. Auch, weil Veränderung (zurecht) ein kontroverses und konfliktbehaftetes Handlungsfeld darstellt.

## Meisterinnen und Meister der Zwischenräume

Es braucht also MediatorInnen, ÜbersetzerInnen und KoordinatorInnen, die zwischen verschiedenen Interessen, Bereichen und Sprachen vermitteln können und dazu qua ihrer Position im „Zwischenraum“ ermächtigt sind. Ein Ansatz, der dieses Bild aufgriffen und weiterentwickelt hat, sind die sogenannten „Meisterinnen und Meister der Zwischenräume“ von Gernot Wolfram und dem Autor dieses Beitrages. Denn KulturmanagerInnen im internationalen wie nationalen Kontext agieren heute mehr und mehr in Zwischenräumen, die von ihnen einen erweiterten organisationalen, ästhetischen und politischen Denk- und Handlungsraum fordern. Man denke nur an die expansive Entfaltung des Kulturtourismus und der Kulturellen Bildung auf der kulturpolitischen Agenda in zahlreichen Ländern.

Dasselbe gilt auch im grundsätzlicheren Sinne in Bezug auf die Anschlussfähigkeit von Kunst und Kultur an gesellschaftliche Diskurse. Hier ist ein zunehmender Übersetzungs- und Vermittlungsbedarf festzustellen, der sich u. a. in Kulturmanagementansätzen wie dem Community Building niederschlägt. Gleiches gilt für die Schnittstellen zwischen Kultur und Marketing sowie Kultur und Vermittlung die neue konzeptionelle sowie methodische Ansätze der Besuchergewinnung und -bindung erproben. Zugleich erlangen Kunst und Kultur (wieder) eine wachsende Bedeutung in den großen Linien gesellschaftlicher Politikdiskurse wie in der Stadt- und Regionalentwicklung – insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels, politischer Umbrüche und fiskalischer Krisen. Um hier sinnhafte – und die Kultur nicht überfordernde – Ideen und Projekte auf den Weg zu bringen, bedarf es eines kritischen Kulturmanagements. Dieses arbeitet gemeinsam mit den involvierten Akteuren an knappen Begriffen und an Kooperationsräumen für Kunst und Kultur, damit diese in den genannten Interdependenzen wirken können. Häufig herrscht in diesen Feldern ein Misstrauen oder eine Skepsis vor, etwa bei vielen KünstlerInnen, die sich darauf richtet, dass ihre Arbeit nach Effizienzlogiken umgedeutet werden soll. Genau hier können KulturmanagerInnen als TransformationsbotschafterInnen wirken: Veränderung kann dann fair gelingen, wenn sie Ängste, Misstrauen, Skepsis und Zukunftssorgen aktiv betrachtet anstatt sie zu leugnen oder zu negieren.

Zugleich erlangen Kunst und Kultur (wieder) eine wachsende Bedeutung in den großen Linien gesellschaftlicher Politikdiskurse – insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels, politischer Umbrüche und fiskalischer Krisen.

In allen genannten und weiteren Feldern können KulturmanagerInnen eine wichtige Rolle einnehmen, wenn sie ihre Position als „Meisterinnen und Meister der Zwischenräume“ ernstnehmen. Mit dieser Haltung und in genannten Wirkungszusammenhängen schließt sich auch die Kluft innerhalb der seit Jahren geführten Diskussion, ob KulturmanagerInnen eher „DienerInnen“ oder „GestalterInnen“ sein sollen. Sie sind beides im Kontext eines ermöglichenden „Zwischenraum-Managements“, das ist gleichzusetzen mit einem „zeitgemäßen Veränderungsmanagement“.

Aktuelle Praxisbeispiele für derartige „ZwischenraummanagerInnen“ sind z. B. die AkteurInnen, die im Rahmen von „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes, in verschiedenen Instituten Strategien und Methoden entwickeln, die aufzeigen, wie diese – thematisch und personell – ihr Potenzial zur Mitgestaltung der neuen Stadtgesellschaft wirksam entfalten können oder die zahlreichen KoordinatorInnen, die nach Kulturentwicklungsprozessen in Düsseldorf, Nürnberg oder bspw. Nord- und Südthüringen zur Umsetzung der geplanten Transformationsmaßnahmen dauerhaft eingestellt wurden.

### Was heißt das für die Kulturmanagement-Ausbildung?

Nicht alles muss sich verändern, aber vieles. Insbesondere die Grundhaltung, so spricht man inzwischen beispielsweise beim Studienangebot für Kulturmanagement an der Universität Basel von „kulturreflexivem Management“ und bietet z. B. Schwerpunkte im Feld „Innovation und Change“ oder „Digitale Kulturen“ an.

In diesem Zusammenhang müssen KulturmanagerInnen auf das besondere Wertesystem kultureller Arbeit hinweisen. Kunst entsteht nicht durch Vorgaben, sondern durch Experiment, Netzbildung und Diskursorientierung. Das sind seit der Aufklärung Wertbestände westlicher Gesellschaften, die eben nicht durch Imperative der Kreativwirtschaft oder strukturelle Sparzwänge verloren gehen dürfen. Statt ständigem Wachstum, kann hier das Bewusstsein für Andersnutzung, Transformation des Bestehenden und Kraftschöpfung durch Kooperation der richtige Weg sein.

KulturmanagerInnen müssen auf das besondere Wertesystem kultureller Arbeit hinweisen. Kunst entsteht nicht durch Vorgaben, sondern durch Experiment, Netzbildung und Diskursorientierung.

Kulturmanagement ist so betrachtet Veränderungsmanagement, das die Voraussetzungen schafft, die richtigen Menschen zusammenzubringen, damit Modelle entstehen, die auf Herausforderungen konstruktiv reagieren können und dass auch Fragen gestellt werden dürfen und nicht nur Antworten erwartet werden. Das setzt neben dem bestehenden Kulturmanagement-Kanon vor allem folgende Fähigkeiten voraus, die einen

Schwerpunkt der Ausbildung in bestehenden Fächern und/oder neuen Angeboten einnehmen sollten:

- > Analyse- und Interpretationsfähigkeiten, denn Veränderung setzt immer Wissen und Transparenz über die zu bearbeitenden Sachverhalte voraus
- > In diesem Kontext auch Kenntnis qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden
- > Fähigkeiten zum konzeptionellen sowie innovativen Arbeiten und Denken (oft müssen aus einer Fülle von vagen Ideen konzise Handlungsvorschläge entwickelt werden)
- > Breite Kenntnis über partizipative und kreative Methoden in der Arbeit mit Klein- und Großgruppen
- > Grundlagen im Bereich der Moderation und Mediation
- > Kooperationsmanagement als Change Management
- > Ausreichende Kenntnisse über kulturpolitische (Entscheidungs-) Strukturen und über zentrale Themen der (kulturellen) Transformation, insb. der Digitalisierung
- > Kenntnisse im Feld des internationalen Kulturmanagements (kultureller Austausch/Transfer, transnationale Zusammenarbeit etc., wie z.B. der erfolgreich angelaufene internationale Masterstudiengang »Arts and Cultural Management« der Leuphana Universität und des Goethe-Instituts zeigt).
- > Aufzeigen von Möglichkeiten der Spezialisierung in der Wissensgesellschaft.

Dies ist nur eine erste unvollständige Sammlung an Themen, die voraussichtlich an Bedeutung in der Kulturmanagement-Ausbildung gewinnen (sollten). Bei aller Komplexität und Herausforderung stellt die Transformation des Kulturbereichs und damit verwobenen Feldern in erster Linie eine Chance dar, das Kulturmanagement an den nötigen Stellen neu zu erfinden und mit einer klaren Haltung im Feld der Kultur zu verorten.



Foto: Natalka Diachenko

**Dr. Patrick S. Föhl** ist Gründer und Leiter des „Netzwerks Kulturberatung“ in Berlin sowie ein international agierender Kulturentwicklungsplaner, Kulturmanagement-Trainer und Hochschulreferent. Darüber hinaus publiziert er regelmäßig in den Bereichen Kulturpolitik sowie Kulturmanagement und ist Beirat im Bereich „Bildung und Diskurse“ des Goethe-Instituts. Mehr auf [www.netzwerk-kulturberatung.de](http://www.netzwerk-kulturberatung.de)