

KM

Nr. 94 · Oktober 2014 · ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog



ROST!



Foto: Goethe-Institut Karachi

**DR. PATRICK S.
FÖHL**

ist Leiter des Netzwerkes für Kulturberatung (Berlin), Dozent und Referent im In- und Ausland, Autor zahlreicher Publikationen zu Fragestellungen des Kulturmanagements und der Kulturpolitik sowie Vorstandsmitglied des Fachverband Kulturmanagement.

Kontakt:

foehl@netzwerk-kulturberatung.de

Eine hilfreiche Patina

Warum das Kulturmanagement sich nicht neu erfinden, sondern sich für neue Felder öffnen sollte

Ein Beitrag von Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram

Was die „Rostlaube“ und das Kulturmanagement gemeinsam haben

Das Kulturmanagement als Fachdisziplin gilt immer noch als junge Disziplin. Rollendiskussionen über KulturmanagerInnen und die Aufgabe des Faches prägen seit Jahren immer wieder die fachinterne Diskussion. Solche Debatten sind nützlich und wichtig, können freilich aber auch zu einer gewissen Erstarrung führen, einer „Nabelschau“, die gesellschaftlich rasch als rein introspektiv und daher als langweilig oder eben bereits verrostet wahrgenommen werden kann. Daher ist es wichtig diese Debatten zu öffnen, vorhandene Stränge abzugleichen, zu differenzieren und vor allem neue Ansätze kontinuierlich zu diskutieren.

Denn dann drängt sich ein anderes Bild auf, das vielleicht hilfreich sein kann, um zu fragen, welcher „Rost“ hier, im Positiven wie im Negativen, bereits am Fache angesetzt hat: Das Bild der „Rostlaube“, jenem berühmten Gebäude der Freien Universität im Berliner Stadtteil Dahlem, einer mit viel Enthusiasmus nach dem Zweiten Weltkrieg gegründeten Universität. Wo heute ein rostglänzender Bau in Berlin-Dahlem steht, beeindruckend ergänzt durch Norman Fosters Bibliothek mit ihrer prächtigen Kuppel, befand sich in den Jahren vor der Universitätsgründung eine Obstwiese. 1963 wurde ein internationaler Architektenwettbewerb ausgeschrieben, der schließlich zu einem ambitionierten Bauprojekt führte. Man wollte ein modernes Gebäude bauen, das den flexiblen Anforderungen eines zeitgemäßen Lehr- und Forschungsraums entsprach. „Oberstes Prinzip bei dem Entwurf war seine Veränderbarkeit und Anpassungsfähigkeit an künftige Entwicklungen der Hochschule. [...] Überlagert wurde der Vorgang durch die Entscheidung, für die Fassade ein neues, aber nicht ausreichend erprobtes Material zu verwenden: Die neu entwickelte Stahl-Legierung Corten sollte nach kurzer Korrosionszeit eine stabile Rostpatina als wartungsfreie Schutzschicht bilden – eine Erwartung, die sich bekanntlich nicht erfüllt hat.“¹

Was am Ende dabei herauskam, mündete in dem spöttisch-liebevollen Namen „Rostlaube“, ein Gebäudekomplex, dessen Außenseite in der Tat wie ein rostiger Altbau aussah, zugleich aber zum unverwechselbaren Markenzeichen der Universität wurde. Nun kann man freilich kein Gebäude mit einer

¹ Vgl. http://www.fu-berlin.de/sites/abt-3/bauprojekte/projektarchiv/seite_geschichte.html.



PROF. DR.
GERNOT
WOLFRAM

lehrt Kultur- und Eventmanagement an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Berlin. Er ist zudem externer Fachreferent für Kulturarbeit im Team Europe der Europäischen Kommission in Deutschland sowie an der Bundeszentrale für Politische Bildung in Berlin.

Kontakt:

G.Wolfram@mhmh.org

... Eine hilfreiche Patina

Fachdisziplin wie dem Kulturmanagement vergleichen, wohl aber Prinzipien von ursprünglichen Absichten und schließlich vorhandenen Ergebnissen.

Das Kulturmanagement war ja auch in den siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts angetreten, um neue flexiblere Handlungsstrukturen im Feld der Kultur zu ermöglichen. Um zu dienen und teils auch schon um zu gestalten, um auf Veränderungen in der Gesellschaft so zu reagieren, dass die Künste keine Schaden nehmen, die Akteure und Institutionen aber auch überleben können. Hat sich dieser Wunsch erfüllt? Ja und nein. Schauen wir zunächst auf das Ja: Das Kulturmanagement ist aus dem Kulturbetrieb nicht mehr wegzudenken. Es hat einerseits wichtige Methoden und Handlungsansätze bereit gestellt, fundierte Ausbildungsmöglichkeiten geschaffen, auch neue Arbeitsmöglichkeiten, denkt man an die Präsenz von KulturmanagerInnen in vielen unterschiedlichen Feldern der Kreativbranchen. Andererseits – und nun sind wir beim Nein – sind viele Wünsche auch nicht in Erfüllung gegangen. Die Partizipation an hochkulturellen Veranstaltungen ist weiter rückläufig, prekäre Arbeitsverhältnisse bestimmen immer noch den Alltag vieler Künstler und Künstlerinnen und selbst die ambitioniertesten wissenschaftlichen Audience Development Ansätze haben bislang nicht zu einem Methodensetting geführt, das zuverlässig mehr Besucher in kulturelle Einrichtungen zieht.² So ist eine eigenartige Patina auf dem Fach entstanden, die einerseits den Ursprungsideen entspricht, sie andererseits konterkariert. Dies ist, es sei nochmal betont, ein normaler und sogar begrüßenswerter Vorgang, denn er zeigt, dass Kultur nicht berechenbar ist, nicht verortbar in einem einmal formulierten Planungshorizont. Gleichwohl lässt sich fragen, wie man auf diesen „Rost“ reagiert, welche Außenwirkung das Fach hat. Wird es immer noch gesehen als innovativer Ideengeber für neue Handlungsansätze im Feld der Kultur? Oder als introspektiver Raum der Reflexion über organisationale, ästhetische und ökonomische Handlungsmuster?

Wenn man sich noch einmal auf den Vergleich mit der Berliner „Rostlaube“ einlässt, taucht eine vielleicht brauchbare Antwort auf. Nach vielen Jahren des Umbaus, der Umgestaltung und Neugestaltung der Rostlaube, entschloss man sich Ende der neunziger Jahre zu einem fulminanten Anbau. Die Bibliothek von Norman Foster. Sie wirkt heute wie das Herzstück des Gebäudes. Also nicht mehr länger nur korrigieren, nachbessern, modifizieren, war die Devise – nach vielen Jahren der Stagnation –, sondern neu denken im Sinne einer prägnanten Erweiterung hieß die Lösung bei diesem immer wieder heftig diskutierten Komplex.

Überträgt man diesen Umgang mit der Rostlaube auf das Feld des Kulturmanagements lässt sich vielleicht die Parallele ziehen: das Kulturmanagement braucht keine Renovierung, sondern eine Erweiterung. In einer Zeit fortschreitender Vernetzung, angetrieben durch die Globalisierung und digitale Innovationen, wirkt das Kulturmanagement noch immer merkwürdig kon-

² Vgl. hierzu exemplarisch Borwick 2012.



... Eine hilfreiche Patina

zentriert auf einige Kernbereiche. Welche Diskurse sind aber im Moment präsent im Raum der Kultur? Ohne Zweifel, das Verhältnis von Kunst und Medien, aber auch von Kunst und Soziokultur, Kultur und Stadt- bzw. Regionalentwicklung (Stichwort Kulturentwicklungsplanung), Kultur und Wissenschaft, Kultur und Kreativwirtschaft, Kultur und Umweltfragen usw.

Wie reagiert das Kulturmanagement auf den erhöhten Bedarf an Öffnung und Vernetzung?

Die einzelnen Sparten erleben eine Öffnung und Vernetzung mit anderen Sparten sowie Bereichen, was sich auch in einer Vielzahl, etwa von der EU von geförderten, Modellprojekten zeigt, bei denen neue Synergien ausprobiert werden.³ Gleiches gilt auch für das Aufbrechen der klassischen Differenzierung von Produzent und Konsument.⁴ Reagiert darauf das Kulturmanagement bereits in ausreichendem Maße? Entdeckt es die neuen Zwischenräume und deren Handlungsanforderungen? Im Zuge dessen könnte eine Öffnung auch in der Fachdisziplin Kulturmanagement stattfinden, die den z. B. auch in der Netzwerkforschung bestehenden Erkenntnissen Rechnung trägt, dass Synergien und Bezüge in gesellschaftlichen Handlungsfeldern generell schon vorhanden sind, nur häufig noch keine aktivierende Übersetzung in neue Netzwerkstrukturen erfahren. Das Kulturmanagement hat aufgrund seiner Kompetenz für künstlerische und soziokulturelle Verknüpfungen bereits ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit für diese Mittlerrolle gewonnen. Es müsste aber eben nun noch ein Stück selbstbewusster „zubauen“, nicht nur in seinen Rollendiskussionen, sondern etwa auch in den Curricula der verschiedenen Studiengänge, die sich größtenteils immer noch als feldspezifische Ausbildungsstätten verstehen. Oder in der Suche nach neuen „Zwischenräumen“. Die Autoren haben diesen Ansatz bereits mehrfach vorgestellt⁶ und wollen ihn auch hier noch einmal verdeutlichen: Kulturmanagement, so wird vorgeschlagen, orientiert sich an den organisationalen, ästhetischen und ökonomischen Handlungsansätzen im Raum der Kultur, wobei es sich um eine synergetische Mittlerrolle zu anderen Akteuren in der Gesellschaft erweitert. Diese Mittlerrolle lässt sich besonders gut beschreiben,

³ Diese Denkweise drückt sich etwa exemplarisch in dem Projekt „Imagine2020“ aus, das synergetische Fragen nach Kultur und Klimaschutz stellt: „Artists traditionally confront issues of such societal importance head on and often act as a catalyst for societal change. Art, as Philip Pullman puts it, is about beauty, but sometimes it has to warn. Can it do both? And more? These are questions for the IMAGINE 2020 network members. They share a sense of responsibility to rise to the challenge and want to use their passion, their expertise, and their connections within the art world and beyond to engage the European cultural sector and use its creative potential to raise awareness, involving the general public both as audience and as participants. Art should provide a physical and imaginary space where people can take a step back, away from the corporate, the commercial and the educational, to exchange and engage with each other. It can address and involve more targeted audiences, such as young people, in playful yet serious ways.“ (vgl. www.imagine2020.eu/about-us/)

⁴ Vgl. Bhabha 2012.

⁵ Vgl. exemplarisch: Fuhse/Mützel 2010. Anm.: Der Kulturwissenschaftler Robert Peper führt gegenwärtig erstmalig im Rahmen eines Kulturentwicklungsprozesses die Visualisierung von Governance-Strukturen mittels einer Netzwerkanalyse durch (s. www.kulturkonzept-hbn-son.de).

⁶ So u. a. in den Kulturpolitischen Mitteilungen und der Zeitschrift Swissfuture.



... Eine hilfreiche Patina

wenn man auf die Rolle des Kulturmanagers im Raum kulturpolitischer Maßnahmen blickt.

Kulturmanager als Übersetzer und Begründer

Bestehende Determinanten, Paradigmen und Konzepte verändern sich aufgrund des rapiden gesellschaftlichen Wandels in immer höherer Kadenz. Wandlungsprozesse im Kulturbereich lösen allerdings häufig Empörung, Angst oder polemische Zustimmung aus. In kaum einem Bereich des öffentlichen Lebens findet regelmäßig eine derart starke Emotionalisierung von Sachfragen statt wie im Kulturbereich. Dabei fällt es offensichtlich schwer, die Komplexität der Ausgangslage zu kommunizieren oder eben Interesse für diese Komplexität wachzurufen. Veränderungen beziehungsweise die Forderung danach werden häufig reflexartig als Gefahr wahrgenommen – und blickt man auf den viel zitierten Bereich der Kürzungen, strukturellen Umverteilungen und Neuausrichtungen innerhalb von Budgets für kulturelle Projekte wird deutlich, dass es hier auch immer um den Diskurs geht, wer durch diese Veränderungen zu den Gewinnern⁷ und wer zu den Verlierern gehört. Schnell ergibt sich dadurch die Dichotomie einer angeblich radikalen Kulturpolitik auf der einen Seite und einer passiv oder aktiv das Verfügte entgegennehmenden Gruppe von Institutionen sowie kreativen Einzelkämpfern auf der anderen Seite. Nicht zuletzt kommen hier moralische und symbolische Ebenen ins Spiel – Veränderung erscheint per se in vielen Kontexten als Begriff, der automatisch eine negative Entwicklung zu intendieren meinen statt eine Hinwendung hin zu verbesserten Strukturen und Prozessen.

Besonders auf kommunaler Ebene in Deutschland lässt sich das gut aufzeigen, wo Städte und Gemeinden mit überschaubaren Budgets nicht nur eine umfängliche – häufig additiv ausgebaute – kulturelle Infrastruktur⁸ betreiben, sondern auch die Situation des Publikums eine kritische ist, wenn nämlich nicht ausreichend genug Menschen kulturelle Angebote überhaupt wahrnehmen und an ihnen partizipieren wollen. Inmitten dieser strukturellen Schwierigkeiten bezüglich Budgets, Publikumsbindung und Innovationsaufgaben, könnte man meinen, müsste ein zeitgemäßes, nach vorne gerichtetes Kulturmanagement ansetzen mit den in diesem Fach versammelten – oder zumindest zu erwartenden – Kompetenzen Vermittlung, Moderation, Kommunikation, Konsensbildung und Kooperation. Geschieht das jedoch schon in ausreichendem Maße? Und sehen Kulturmanager hier die Potenziale und Barrieren, die innerhalb dieser Funktion auf sie warten?

⁷ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die durchgängige gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

⁸ Vgl. Institut für Kulturpolitik 2010.



... Eine hilfreiche Patina

Kulturmanager in Kulturentwicklungsprozessen

In der Tat zeigt sich zum Beispiel im Bereich der Kulturentwicklungsplanung⁹ bereits eine positive Tendenz bezüglich dieser Fragen. Immer mehr öffentliche Gebietskörperschaften greifen hier auf spezifische Kompetenzen von Kulturmanagern zurück, sei es zum Beispiel in Form von externen Begleitern oder als Angestellte in Kulturverwaltungen mit explizit kulturmanagerialen Hintergrund zur Steuerung kulturpolitischer Planungsprozesse. Dies gilt auch zunehmend für andere europäische und vereinzelt auch außereuropäische Ländern (z. B. USA).¹⁰

Es entstehen neue „Zwischenräume“ für Kulturmanager, in denen sie in der Lage sein müssen, auch die Handlungslogik anderer Felder zu verstehen, zu moderieren und in ihren besonderen Ansätzen zu akzeptieren. Vor dem Hintergrund postmoderner Philosophie ist diese Entwicklung nur folgerichtig. Kulturelle Projekte bewegen sich nicht mehr nur allein in den vertrauten Sparten wie Theater, Bildende Kunst, Tanz, Film, Fotografie, Musik, Literatur, sondern suchen nach Schnittstellen zu anderen Bereichen, in denen künstlerisches Handeln wirksam werden kann und sich zugleich verändert, neue Einflüsse erfährt, ästhetische Herausforderungen erlebt und vor allem neu die zentrale Frage kultureller Teilhabe stellt: Wer ist eigentlich bei künstlerischen Projekten inkludiert und wer steht draußen, wird also exkludiert? Ohne diese Erweiterungen wären viele Projekte, etwa auch in den Kulturhauptstädten Europas, in den letzten Jahren nicht denkbar gewesen.

Die Einbeziehung etwa von bestimmten gesellschaftlichen Gruppen (z. B. Migranten), die innerhalb der Globalisierung häufig marginalisiert werden, hat dazu geführt, dass eben auch soziokulturelle Diskurse viel stärker auf Konzepte einer nachhaltigen Kulturarbeit eingewirkt haben. Die Gründe für diese Entwicklungen sind naheliegend, denn solche Schnittstellen verweisen immer auch auf wichtige und aktuelle soziokulturelle Themen an den jeweiligen Veranstaltungsorten. Sichtbarkeit entsteht hier durch Vernetzung, Kombination und Austausch. Sie entsteht durch eine faire Ermächtigung aller beteiligten Akteure, bei der eben nicht Maßnahmen einfach von oben nach unten verordnet werden, sondern vielmehr entstehen diese Maßnahmen innerhalb eines gemeinsamen „Findungsprozesses“, bei dem demokratische und zivilgesellschaftliche Partizipation einen wichtigen Stellenwert erhalten. Das heißt freilich nicht, dass es am Ende solcher Prozesse nicht auch zu unbequemen Entscheidungen kommen kann, aber dann als Ergebnis eines Prozesses, der nachhaltig das Für und Wider von Transformations-schritten innerhalb verschiedener Ebenen gesellschaftlichen Lebens – soweit möglich, partizipativ – geprüft hat.

⁹ Vgl. vertiefend Föhl/Sievers 2013.

¹⁰ S. weiterführend Föhl/Wolfram 2012.



... Eine hilfreiche Patina

Potenzielle Handlungsfelder des Kulturmanagements mehrten sich

Somit lassen sich Aspekte der strategischen Kulturentwicklung auch auf internationaler Ebene sinnvoll verdeutlichen, da kulturelle Arbeit nicht mehr ausschließlich als etwas Genuines begriffen wird, sondern als wirksames Navigationsinstrument zwischen verschiedenen Gesellschaftsdiskursen. Das heißt selbstredend nicht, dass traditionelle spartenbezogene Kunstauffassungen und -entwicklungen verschwinden, aber es vollzieht sich eine massive Erweiterung des Spektrums künstlerischen Handelns, die auch Konsequenzen für das Kulturmanagement hat. Innerhalb einer globalisierten Welt und einer theoretisch wie praktisch veränderten Wahrnehmung der Bedeutung künstlerischen Handelns lässt sich beobachten, dass es hier nicht um Beliebigkeit geht, sondern um eine Ausweitung des Kunstbegriffes im Sinne von Faktoren wie Partizipation neuer Besuchergruppen, Integration neuer Handlungslogiken in der künstlerischen Arbeit und vor allem um neue Formen künstlerischen Erkenntnisgewinns. Der Kunstbegriff weitet sich aus. Zugleich verweist er in dieser Perspektive auf seine demokratischen Traditionen. Qualitativ hochwertige künstlerische Innovationen müssen nicht in Elitendiskursen verborgen bleiben. Durch Vernetzung und Übersetzung in andere gesellschaftliche Felder gewinnen sie erst wieder an Relevanz.

Kulturmanager im internationalen wie nationalen Kontext agieren daher heute mehr und mehr in Zwischenräumen, die von ihnen einen erweiterten organisationalen, ästhetischen und politischen Denk- und Handlungsraum fordern. Sind sie darauf aber auch ausreichend vorbereitet? In Deutschland, Österreich und der Schweiz zumindest sieht es an den Hochschulen mit entsprechenden Ausbildungsgängen noch recht dürftig aus, wenn man nach der Vermittlung eines kulturellen „Zwischenraummanagements“ – insbesondere auf internationaler – Ebene sucht.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches „Zwischenraummanagement“

Damit dies zukünftig nachhaltig gelingt, sind aber ein paar Voraussetzungen festzustellen, ohne die ein faires und glaubwürdiges Kulturmanagement in diesem Feld dauerhaft nicht funktionieren kann:

- Kulturmanager dürfen nicht versuchen, die Rolle von Kulturpolitikern einzunehmen – es sei denn, sie wollen in ein entsprechendes Amt wechseln – oder meinen, sie könnten hier ersetzend wirken, denn sie sind dafür nicht gewählt und haben dadurch keine demokratische Legitimation für dieses Feld.
- Kulturmanager agieren im Spannungsfeld zwischen Kulturpolitik, Kulturbetrieben, Künstler und in deren jeweiligen Bereichen. Als Angestellte innerhalb von Kulturbetrieben gehören sie zum Funktionssystem Kulturbetrieb (sie sollten auch hier als integrative Ermöglicher wirken). Als externe Begleiter und Katalysatoren, etwa in der Kulturentwicklungsplanung, oder als externe Projektentwickler sollten sie jedoch eine unabhängige Vermitt-



... Eine hilfreiche Patina

lungsposition einnehmen, durch die sie integrativ wirken – dafür sind sie, wie kein anderer, prädestiniert.

- Kulturmanager agieren in (internationalen) Netzwerken, in denen ihnen vor allem die Rolle zufällt, darauf zu achten, dass eine annähernde Gleichwertigkeit der Akteure vorherrscht. Institutionen dürfen Einzelakteure nicht übertrumpfen oder dominieren, Zuwendungsempfänger öffentlicher (internationaler) Förderung dürfen aufgrund ihrer verständlichen partikularen Interessen nicht den Blick auf andere – gegebenenfalls für die öffentliche Hand noch nicht sichtbare – Akteure verstellen. Sie vertrauen daher auf eine demokratisch fundierte Lotsenfunktion.
- Kulturmanager sind Schlichter, Übersetzer und Gestalter, die sowohl auf Seiten der Kulturpolitik wie auf Seiten der kulturellen Akteure agieren. Glaubwürdigkeit auf beiden Seiten im Sinne einer Unabhängigkeit im Urteil und in den vorgeschlagenen Handlungsmustern ist daher unabdingbar. Dasselbe gilt selbstredend für die Vermittlung von Kultur an ein (potenzielles) Publikum.¹¹
- Kulturpolitik ist ein Funktionssystem¹² der Politik mit spezifischen Eigenlogiken, Vorgaben und einem eigenem Vokabular, das häufig in den Kulturszenen auf Unverständnis bzw. Missinterpretierung stößt. Hier wirken Kulturmanager als Übersetzer – und als Begründer.
- Kulturmanager müssen auf das besondere Wertesystem kultureller Arbeit hinweisen. Kunst entsteht nicht durch Vorgaben, sondern durch Experiment, Netzwerkbildung und Diskursorientierung.¹³ Das sind seit der Aufklärung Wertbestände westlicher Gesellschaften, die eben nicht durch Imperative der Kreativwirtschaft oder strukturelle Sparschwänge verloren gehen dürfen. Statt ständigem Wachstum, kann hier das Bewusstsein für Andersnutzung, Transformation des Bestehenden und Kraftschöpfung durch Kooperation der richtige Weg sein.

Kulturmanagement der Zwischenräume

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle konstatieren, dass Kulturmanager seit jeher in den zahlreichen Zwischenräumen des Kulturbereichs agieren und arbeiten – und dass diese Zwischenräume und Schnittstellen wie dargestellt gegenwärtig größer werden. Man denke alleine an die expansive Entfaltung des Kulturtourismus und der kulturellen Bildung auf der kulturpolitischen Agenda in zahlreichen Ländern. Eine nachhaltige und sinnhafte Entwicklung kann hier jedoch nur gelingen, wenn in den Räumen zwischen Kul-

¹¹ Vgl. exemplarisch Bekmeier-Feuerhahn et al. 2012.

¹² Vgl. Radtke 2012.

¹³ Vgl. Scherer (2011: 294f.) „Da wir uns nicht auf einen Instrumentenkasten fester Lösungen für diese neuen gesellschaftlichen Konflikte verlassen können, ist ein Freiraum zentral, in dem gesellschaftliche Handlungs- und Sinnentwürfe erprobt werden können. Die Kunst ist ein solcher Experimentierraum ...“.



... Eine hilfreiche Patina

tur und Bildung sowie Kultur und Tourismus zeitgemäßes Kulturmanagement stattfindet, das übersetzt, verhandelt, koordiniert und partizipative Möglichkeitsräume aufzeigt, aber auch absteckt. Andernfalls besteht die Gefahr, dass diese für die Kultur zunehmend bedeutsamen – da neue Wirkungskontexte und Partnerschaften ermöglichenden – Querschnittsfelder zu Feigenblättern einer vermeintlich innovativen Kulturpolitik degenerieren oder aber gewünschte Ergebnisse sich nicht einstellen, da die jeweiligen Pole nicht zusammenfinden.

Dasselbe gilt auch im grundsätzlicheren Sinne in Bezug auf die Anschlussfähigkeit von Kunst und Kultur an gesellschaftliche Diskurse sowie Entwicklungen. Hier ist ein zunehmender Übersetzungs- und Vermittlungsbedarf festzustellen. Zugleich erlangen Kunst und Kultur (wieder) eine wachsende Bedeutung in den großen Linien strategischer gesamtgesellschaftlicher 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, das gemeinsam mit den involvierten Akteuren an konzisen Begriffen arbeitet und an Kooperationsräumen für Kunst und Kultur, damit diese in den genannten Interdependenzen wirken können.

„Meister der Zwischenräume“

In allen genannten und weiteren Beispielen können Kulturmanager eine wichtige Rolle einnehmen, wenn sie ihre Position als „Meister der Zwischenräume“ ernstnehmen und nicht versuchen, eigene Vorstellungen von „idealer Kulturarbeit“ dominant werden zu lassen. Mit dieser Haltung und in genannten Wirkungszusammenhängen schließt sich auch die Kluft innerhalb der seit Jahren geführten Diskussion, ob Kulturmanager eher „Diener“ oder „Gestalter“ sein sollen.¹⁴ Sie sind beides im Kontext eines ermöglichenden „Zwischenraum-Managements“, das derzeit gleich zu setzen ist mit einem „zeitgemäßen Veränderungsmanagement“.

Was heißt dies nun konkret für die Arbeit von Kulturmanagern? Hier mag es hilfreich sein, diese Frage an einem Fallbeispiel zu beantworten. Wenn etwa in einer mittelgroßen Stadt eine Kulturentwicklungsplanung erstellt wird und die Frage im Raum steht, wie in Zukunft die zur Verfügung stehenden Mittel verteilt werden, kann man davon ausgehen, dass es bei den Akteuren eine berechnete Angst davor gibt, sich mit Kürzungen oder strukturelle Veränderungen auseinanderzusetzen. Fällt etwa ein Großteil der bisherigen Ausgaben auf das Stadttheater, ist eine Veränderung der bestehenden Situation mittelfristig womöglich unausweichlich. Optionen wie Personal- und Spartenabbau, Mittelkürzung oder Investitionen in Maßnahmen zu einer neuen Publikumsentwicklung stehen im Raum. Der Kulturmanager kann

¹⁴ Siehe exemplarisch zur Genese dieser Rollendiskussion Föhl 2011.



... Eine hilfreiche Patina

sich nun entlang seiner eigenen Überzeugung verhalten und eine bestimmte Strategie forcieren – oder er kann beginnen, die anstehende Veränderung so zu kommunizieren, dass alle Beteiligten den klassischen Gewinner-Verlierer-Diskurs verlassen. So können die ausgetrampelten Pfade des Renovierens (Stichworte: Sparen als Politikersatz, punktuelle Optimierungen etc.) verlassen und beispielsweise die Frage in den Raum gestellt werden, ob das Theater nicht eine „Ankerfunktion“ – und damit auch eine neue Bedeutungsrelevanz – für verschiedene kreative Projekte und Akteure der Stadt übernehmen kann? Der Kulturmanager ermöglicht in diesem Fall den Blick auf neue Möglichkeitsräume – genau da, wo offensichtlich viele bisherige Ansätze keine weitreichenden Effekte im Umgang mit den virulenten gesellschaftlichen Herausforderungen gefunden haben. Selbstredend sind auch hier Gewinner- und Verlierer-Diskussionen zu erwarten, wird doch – um beim obigen Beispiel zu bleiben – das System Stadttheater grundsätzlich hinterfragt. Hier scheint der Kulturmanager in seiner Position im Zwischenraum zwischen Kulturpolitik und Kulturinstitution jedoch geradezu prädestiniert, weitsichtig mit strategischer Kompetenz auf Wege hinzuweisen, die sich andere nicht auszusprechen trauen oder die gar nicht in Erwägung gezogen werden, um einen langfristigen Erhalt und eine zeitgemäße Nutzung kultureller Infrastruktur mit zu ermöglichen. Diese Herausforderung gilt freilich auch für Städte und Regionen in anderen Ländern, da die Grundproblematik, nämlich die Frage nach einer bürgernahen partizipativen Kulturlandschaft, mittlerweile ein globales Phänomen ist.¹⁵

Partizipative Kräfte bündeln

Das gilt darüber hinaus zweifellos für viele weitere Fragen: Wie lassen sich Ziele formulieren, die von möglichst vielen Akteuren auf Seiten der Kulturpolitik, der Gesellschaft und der Künste mitgetragen werden? Welche Werte haben Konsens? Und wie lässt sich somit ein „Kulturmanagement von unten“ stärken, das eben die große partizipative Kraft der handelnden Akteure bündelt und durch die Zwischenräume zu den Entscheidungsgremien trägt? „Von unten“ meint hier vor allem eine Ausrichtung auf die Akteure, die kulturelle Projekte gestalten und jene, die sie wahrnehmen im Sinne einer Entdeckung neuer Werte und Ästhetiken. Hier zeigt sich immer noch eine Kluft zwischen Produktionen der sogenannten Hochkultur und jener anderen Ebene, auf der es um Integration von Kulturpublikum aus gesellschaftlichen Zonen geht, die bislang wenig oder gar nichts mit Kultur zu tun hatten. Auch hier agieren Kulturmanager in Zwischenräumen.¹⁶ Wie können zudem diese Zwischenräume verkleinert werden, wie es etwa durch die Schaffung von Kulturbeiräten – und einem daraus folgenden dauerhaften inhaltlichen Dialog – bereits geschieht?

¹⁵ S. exemplarisch für die USA Dewey/Flood 2013.

¹⁶ S. Henze/Wolfram 2014.



... Eine hilfreiche Patina

Hier könnte sich zeigen, dass Kulturmanager ihre Rolle als Vermittler und Übersetzer ausfüllen, ohne in die Falle einer Zuordnung zu geraten, bei der sie entweder zu „Durchreichern“ politischer Maßnahmen werden oder sich ins Lager radikaler Kritik an der Kulturpolitik schlagen. Das setzt freilich ein Bewusstsein für eine ruhige, sachliche Kommunikation voraus, in welcher der Kulturmanager nicht im „Rampenlicht“ steht beziehungsweise stehen möchte, sondern nachhaltig Komplexität zu gestalten und zu vermitteln versucht. Angesichts einer häufig ohnehin marginalisierten Kulturpolitik könnte das Kulturmanagement gerade hier an Relevanz gewinnen, vor allem hinsichtlich der künstlerischen Szenen.¹⁷ Ein nachhaltiges „Zwischenraum-Management“ benötigt hierfür vor allem flankierende Instrumente, wie etwa eine „Lenkraketen-Orientierung“¹⁸, bei der im Mittelpunkt die Begeisterung und Aktivierung aller Beteiligten für eine gemeinsame Idee – die „Lenkrakete“ – steht, und weniger die disziplinäre Herkunft. Kulturpolitische und kulturmanageriale Konzepte müssen flexibel genug sein, sich innerhalb bestehender Prozesse an den „Flugweg“ dieser gemeinsam gelenkten Idee anpassen zu können. Somit wird ein wichtiges Prinzip künstlerischen Handelns, nämlich Anpassung durch fortschreitende Entdeckung neuer Denk- und Handlungsmöglichkeiten, auf der organisationalen Ebene verankert.

Rollenklarheit

Zusammengenommen geht es in der Diskussion über kulturmanageriale Rollenbilder sowie der Nivellierung des Verhältnisses von Kulturpolitik und Kulturmanagement um die Beantwortung systemischer Fragen, um die Herstellung von Rollenklarheit. Es scheint gegenwärtig so, als ob partikulare Bestrebungen einzelner Akteure sowie die jeweilige eigene politische Auffassung wie Nebelkerzen auf diese Debatte einwirken. Auch wenn diese Diskussionen in der Gesamtsicht die potenzielle Handlungsbreite des Fachs Kulturmanagements offenbaren, so darf der Blick auf das Machbare und Notwendige nicht verloren gehen, konkret: Kultur ermöglichen durch Berücksichtigung der Konsensfelder, die zwischen allen Beteiligten herstellbar sind, das meint auch zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Feldern. Wirkt hier der Kulturmanager authentisch und möglichst unabhängig, sind die Handlungsfelder häufig größer als erwartet.

Wie dargelegt, werden Kulturmanager im Rahmen von Kulturentwicklungs- und Veränderungsprozessen – sowie anderen Feldern – national wie international vital als Diskursbegleiter gebraucht. Hier liegt eine (potenzielle) genuine Funktion, die sehr viel über ein zeitgemäßes Verständnis von Kulturmanagement auszusagen vermag. Die reine Beschränkung auf den gerne genannten Kulturmanagement-Werkzeugkasten wäre in diesem Kontext eine Unterforderung, eine Diskurs führende oder gar normative Rolle in kulturpolitischen Prozessen eine Überforderung – auch wenn Kulturmanager selbst-

¹⁷ Vgl. Wolfram 2013.

¹⁸ Vgl. Trompenaars 1993.



... Eine hilfreiche Patina

redend erstgenanntes beherrschen und letztgenanntes verstehen müssen. Es geht demgemäß um den Ausbau von Glaubwürdigkeit hinsichtlich der Funktionszuschreibungen und des Handlungsradius eines zeitgemäßen Kulturmanagements, die dann hergestellt wird, wenn sich Kulturmanagement als ermöglichende Autorität in Wandlungs- und Entwicklungsprozessen versteht und etabliert. Um es auf den Punkt zu bringen: Der Erfolg eines Kulturmanagers und einer Kulturmanagerin bemisst sich insbesondere daran, ob seine/ihre Taten letztendlich einen Beitrag zu mutigen sowie fundierten Entscheidungen in der Kulturpolitik und in den Kulturbetrieben/-projekten leisten. Und ob ihm/ihr eine „Annäherung“ in den Zwischenräumen verschiedener gesellschaftlicher Akteure gelingt.

Ventilierung über die zukünftige Entwicklung des Fachs Kulturmanagement

Die Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Rollendiskussion bei weitem noch nicht abgeschlossen ist, auch wenn sie bei der einen oder dem anderen bereits genervtes Kopfschütteln hervorruft. Vielleicht liegt hier aber auch ein weiteres Problem. Derartige Findungsprozesse benötigen Raum zum Experimentieren, zum Atmen und Streiten über Begrifflichkeiten sowie Funktionsbeschreibungen. Das darf aber nicht der Kern sein – eben weil das Kulturmanagement in vielen Kunstszene den Ruf hat, rein selbstreferentiell zu agieren oder als „Bescheidwiser“ aufzutreten.

Selbstredend werden entsprechende Suchbewegungen in einem derart hybriden Fach niemals einen Endpunkt finden. Die aufgeworfene Problematik jedoch kontinuierlich, strukturiert und partizipativ – also weniger partikular – zu diskutieren, würde den Aufbau einer Sammlung disparater sowie kollektiver Auffassungen von Kulturmanagement ermöglichen und damit eine Fundierung dieser häufig implizit laufenden Aushandlungen bewirken. Die „Meister der Zwischenräume“ werden sichtbar durch die Erfolge, die sie vorweisen können. Und durch die Akzeptanz und Wertschätzung, die sie bei verschiedenen Akteuren innerhalb des Kulturbetriebs genießen. Und sie sollten ihre Fähigkeit, flexibel auf neue gesellschaftliche Schnittstellen zu reagieren, immer wieder in die Mitte ihrer Selbstreflexionen stellen. Dann werden sie auch in noch stärkerem Maße die Akzeptanz erfahren, die sie verdienen. Deswegen ist es von zentraler Bedeutung, diese Diskussion, die den Nucleus einer dringend notwendigen Ventilierung über die zukünftige Entwicklung des Fachs Kulturmanagement bilden kann, aktiv in den Studiengängen, Kulturverbänden und mit weiteren relevanten Akteuren zu führen. ¶

ZUM WEITERLESEN

- Bhabha, Homi K. (2012): Über kulturelle Hybridität. Tradition und Übersetzung. Hg. und eingeleitet von Anna Babka und Gerald Posselt, Wien.



... Eine hilfreiche Patina

- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid et. al. (Hrsg.) (2012): Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement 2012, Bielefeld.
- Borwick, Doug (2012): Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem.
- Dewey, Patricia/Flood, Bill (2013): „Gemeinschaftliches Engagement in der US-amerikanischen Kulturpolitik“, in: Sievers, Norbert/Blumenreich, Ulrike/Föhl, Patrick S. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kultur nach Plan, Essen/Bonn, S. 379–385.
- Föhl, Patrick S. (2011): „Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik: Neustart oder Placebo? Grundlagen und Diskussionsanstöße“, in: Föhl, Patrick S./Glogner-Pilz, Patrick/Lutz, Markus/Pröbstle, Yvonne (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik. Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven, Wiesbaden, S. 19–68.
- Föhl, Patrick S./Sievers, Norbert (2013): „Kulturentwicklungsplanung. Zur Renaissance eines alten Themas der Neuen Kulturpolitik“, in: Sievers, Norbert; Blumenreich, Ulrike; Föhl, Patrick S. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, Essen/Bonn, S. 63–82.
- Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2012): „Verschwindende Grenzen. Regionale Vernetzungen im Kulturbereich auf internationaler Ebene“, in: Wolfram, Gernot (Hrsg.): Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit, Bielefeld, S. 117–144.
- Fuhse, Jan/Mützel, Sophie (2010): Relationale Soziologie. Zur kulturellen Wende der Netzwerkforschung, Wiesbaden.
- Henze, Raphaela/Wolfram, Gernot (Hrsg.) (2014): Exporting Culture. Which role for Europe in a Global World, Berlin, Wiesbaden.
- Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.) (2010): Jahrbuch für Kulturpolitik 2010. Thema: Kulturelle Infrastruktur, Essen/Bonn.
- Radtke, Frank Olaf (2012): Kulturen sprechen nicht. Die Politik grenzüberschreitender Dialoge, Berlin/Bonn.
- Scherer, Bernd M. (2011): „Zusammenleben als Überlebensprojekt: das Haus der Kulturen der Welt“, in: Stemmler, Susanne (Hrsg.): Multikultur 2.0. Willkommen im Einwanderungsland Deutschland, Göttingen, S. 292–295.
- Trompenaars, Fons (1993): Handbuch globales Managen, Berlin.
- Wolfram, Gernot (2013): „Schwimmende Grenzen – Soll der Künstler auch ein Kulturmanager sein?“, in: Henze, Raphaela (Hrsg.): Kultur und Management. Eine Annäherung, Wiesbaden, S. 239–252.



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>