

Über den positiven Gestaltungswillen

Praktische Transformationsarbeit im Kulturmanagement

Ein Beitrag von Patrick S. Föhl und Suse Klemm

Es ist ein warmer Sommermontag im Juli 2019. Nach und nach füllt sich der große Ratssaal des Neuen Rathauses in Böblingen. Schnell sitzen 120 Menschen in den Stuhlreihen. Beeindruckend, denn die Veranstalter haben mit höchstens 40 Teilnehmer*innen gerechnet.

Die Art der Veranstaltung ist für die Stadt Böblingen eine Premiere und dazu eine mutige Entscheidung. Noch nie wurde der Öffentlichkeit ein von externen Gutachtern formuliertes Museumskonzept vorgestellt. Noch nie wurden anschließend Workshops zu den verschiedenen Szenarien angeboten. Noch nie durfte die Öffentlichkeit so aktiv mitdiskutieren. Seit über zwanzig Jahren sprechen Politiker*innen und Gutachter*innen über die Böblinger Museen und deren Weiterentwicklung. Zwei Kulturentwicklungsplanungen, verschiedene konkrete Szenarien in zahlreichen Diskussionen münden nicht in Entscheidungen, münden nicht in konkreten Handlungen. Nun soll sich endlich etwas tun. Die Wahrheit ist, es muss sich was tun.

Böblingen verfügt mit seinen gut 50.000 Einwohner*innen über drei Museen: Das Deutsche Bauernkriegsmuseum, das Deutsche Fleischermuseum und die Städtische Galerie. Die öffentlichen Häuser sind in die Jahre gekommen. Wie überall in Deutschland wurde durch viel Engagement, z.B. im Feld der Kulturvermittlung, bereits einiges getan. Aber irgendwann kommt unweigerlich die Frage, ob und wie sich die Häuser grundsätzlich auf ein zeitgemäßes Niveau bringen lassen bzw. ob man sich das leisten kann und möchte oder ob man gänzlich andere Wege einschlägt.

Die Impulse treffen auf höchst emotionalen Unmut

Die Vorstellungen darüber, was das sein könnte, sind natürlich unterschiedlich. Das ist gut. Divers ist nicht das Problem. Im Gegenteil. Die Stimmung ist aufgeheizt. Doch prägt dieses Flirren nicht die Neugierde und Freude der Teilnehmer*Innen, die nach so langer Zeit endlich mitgestalten dürfen. Es ist auch nicht die Hitze der Gestaltungslust oder der fehlende Mut, dass sich was verändern darf. Wut und Angst besetzen dominierend die Atmosphäre des Ratssaales.

Das Gutachten schlägt vor, dass Fleischermuseum in ein „Zentrum für Ernährung“ zu entwickeln. Es wird die „Aufhebung der gemeinsamen Nutzung der Zehntscheuer durch Städtische Galerie und Bauernkriegsmuseum“ empfohlen. Die beiden Einrichtungen sind in einem Gebäude untergebracht und können sich jeweils nicht mehr weiterentfalten. Während die Gutachter den Verbleib der Städtischen Galerie und ihr entsprechendes Wachstum vorschlagen, legen sie die „Aufgabe des Bauernkriegsmuseums in der Zehntscheuer und Überführung des Themas in ein neues Format“ nahe. Das 500-jährige Jubiläum des Bauernkrieges 2025 bietet hier möglicher Weise Potenziale. Zudem schlagen sie als letzte Kernmaßnahme die »Schaffung eines Forums für Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Stadt Böblingen« vor und greifen hiermit auch das Thema der Dritten Orte auf. Auch hier sehen sie Anschlussmöglichkeiten für das Bauernkriegsmuseum. Dennoch wird das Gutachten an dieser Stelle aber vor allem so gelesen: Schließung des Bauernkriegsmuseums. Das erklärt auch die große Teilnehmer*innenzahl an diesem Tag.

Das Gefühl ausgeschlossen zu sein und sich ungefragt über ihre Wünsche hinweg mit einer fremden Idee abzufinden zu müssen, macht die Teilnehmer*innen wütend.

Die Mehrzahl der Menschen ist gekommen, um sich lautstark für den Erhalt des Bauernkriegsmuseums einzusetzen. Sie haben Angst etwas zu verlieren, das ihnen viel bedeutet. Das Gefühl ausgeschlossen zu sein und sich ungefragt über ihre Wünsche hinweg mit einer fremden Idee abzufinden zu müssen, macht sie wütend. Sie wollen gehört werden. Die Moderatoren*innen haben kaum eine andere Chance als den drohend brechenden Staudamm der geballten Gefühle und Gedanken ernst zu nehmen und einen Weg zu

finden, um den Teilnehmer*innen gleich zu Beginn einen angemessenen Raum zu ermöglichen, dem Ausdruck zu geben, was sie bewegt. Gleichzeitig aber müssen die Moderatoren*innen aufpassen, dass die Chancen der 1. Museumskonferenz für die Stadt Böblingen und ihren Menschen nicht durch den Unmut blockiert werden und konstruktive Arbeit von Anfang an gelähmt wird. Denn sie sehen bereits die Potenziale. Nicht nur die Fallstricke. Viele beschwerten sich am Anfang der Veranstaltung über das Verfahren und die potenzielle Schließung. Im Verlauf der Veranstaltung beruhigen sich die Gemüter, man hört sich zunehmend zu, lässt andere Meinungen stehen und bereichert die vorgelegten Ideen um weitere Impulse.

Methoden an die Bedürfnisse anpassen

Im Workshop zum Bauernkriegsmuseum passiert zudem methodisch etwas Interessantes: Zunächst wird das Konzept des Workshops abgelehnt. Zu diesem Zeitpunkt sind die Teilnehmer*innen noch nicht bereit ihren verengten Wahrnehmungsradius der potenziellen Bedrohung zu erweitern. Nicht absichtlich. Es ist ein menschlicher Mechanismus. Wut und Angst schränken das eigene Wahrnehmungsfeld ein und schließen die aus, die nicht FÜR die eigene Sache sind. Gemeinsamkeiten entspannen, erweitern den Kreis des WIRs. Verständnis, Identifikation, Empathie helfen leise, den Teilnehmer*innen einen Zugang in den Arbeitsprozess zu finden.

Verständnis, Identifikation, Empathie helfen, den Teilnehmer*innen einen Zugang in den Arbeitsprozess zu finden.

Die Abfrage der Gemeinsamkeiten, die aus dem Konzept hervorgehen, aktivieren die Fähigkeit der (Selbst-)Reflexion und öffnen ganz zaghaft die Tür der Kooperation. Danach einigt man sich darauf, die geplante Arbeit mit Moderationskarten durch eine mündliche Aussprache zu ergänzen. Durch gegenseitiges Zuhören und der Infragestellung der Methodik entsteht ein gemeinsam kreierte Format, das den verschiedenen Bedürfnissen der Teilnehmer*innen gerecht wird und diverse Ausdrucksmöglichkeiten anbietet. Die Aggression im Raum wird spürbar müder. Andere Teilnehmer*innen haben nun die Chance unbeschadet differenzierte, sogar diametrale Blickwinkel zu äußern. Es ist ein Balanceakt, der allen Beteiligten Kraft, Nerven und Kondition abverlangt. Doch der geschaffene Raum, indem starke Emo-

tionen und Gedanken sich zeigen dürfen, indem auch mitunter harte, doch ehrliche Worte gesagt werden, hält und gibt Schutz. Das schafft Vertrauen. Das motiviert. Nun werden zunehmend konkrete Ideen hörbar, Einwände und Zuspruch formuliert. Es hat sich ein scheinbar geschlossenes Tor geöffnet, das die Umsetzung notwendiger Neuerungen und Veränderungen, die im Detail noch auszuhandeln sind, ermöglicht. Alles hängt nun von den nächsten Schritten und ihrer Passfähigkeit auf die Situation und den Kontext ab: Welche Rolle will man den Bürger*innen der Stadt zutrauen? Wie wollen und werden die Beteiligten in den kommenden Monaten miteinander kommunizieren? Werden Kompetenzen adäquat gelebt und Verantwortung auch in Handlung münden?

Symptomatisch für Transformationsprozesse

Die ausgiebige Auseinandersetzung mit diesem Beispiel lohnt sich, da dieses exemplarisch für zahllose Prozesse und Fragen dieser Art in Deutschland steht. Es fächert par excellence all die Potenziale sowie Herausforderungen von Transformationsprozessen auf:

- > Was heißt eigentlich Transformation?
- > Wo drückt der Schuh bei Veränderungsprozessen?
- > Was sind wichtige Voraussetzungen für gelingende Transformation und ihre konkreten Veränderungsmaßnahmen?
- > Was heißt das für die Kulturmanagement-Ausbildung?

Den Begriff Transformation hinterfragen ...

In den letzten Jahren hat der Begriff der Transformation auch im Kulturbereich eine interessante Renaissance erlebt. Er ist das Leitnarrativ von Jahrbüchern, Tagungen und Förderprogrammen. Transformation steht sinnbildlich dafür, dass die Dinge, so wie sie sind, nicht bleiben werden oder können. Mit dem Begriff assoziiert man Dynamik und Aufbruch. Genau so wie mit dem Wort Kooperation. Hier liegt aber auch ein Problem. Beide Begriffe sind für sich genommen noch keine konkrete Maßnahme, kein greifbarer Anlass. Sie müssen mit Sinn und Aktivität gefüllt werden. Veränderungen können weitreichende Konsequenzen haben. Da ist die Versuchung groß, sich in permanenter Transformation zu wähen oder diese durch immer wieder neue Workshops oder Diskussionsrunden zu »spielen«, ohne wirklich etwas anzupacken bzw. auf ein Ende, an dem etwas Neues steht, zuzusteuern. Zudem impliziert Transformation, dass sich stets alles

verändern muss. Das Gegenwärtige also nicht mehr (richtig) funktioniert. Das demotiviert. Zudem gibt es durchaus Verfahren, Konzeptionen und Organisationen, die funktionieren und keinen Änderungsbedarf haben.

Doch erst einmal einen Schritt zurück. Denn vieles lässt sich beantworten, wenn man sich dem Ursprung des Begriffs Transformation zuwendet. Das Oxford Dictionary gibt u. a. folgendes an: „A marked change in form, nature, or appearance.“, „A sudden dramatic change of scenery on stage.“ oder „A metamorphosis during the life cycle of an animal.“ Hier sieht man bereits die Vielschichtigkeit des Begriffes, die von einer deutlichen Veränderung, über dramatische Veränderungen bis hin zum Lebenszyklus von Tieren reicht. Für den Kulturbereich kann man vielleicht von einer umfassenden Veränderung oder gar Neuausrichtung von gewachsenen organisationalen, personellen oder fördernden Strukturen sprechen. Weitergedacht geht es darum, herauszufinden und zu reflektieren, was angesichts gegenwärtiger gesellschaftlicher Veränderungsprozesse sowie interner Faktoren (z. B. mangelhafte Managementstrukturen, veraltete Förderverfahren) zu tun ist.

... und weiterdenken

Man muss Transformation weitergehend so verstehen, dass mit diesem Wort eine Haltung ausgedrückt werden soll, die gesamtheitlich auf Sachverhalte blickt. Anstatt Stückwerk zu renovieren, werden Zusammenhänge betrachtet. Man wird mit einer digitalen Strategie für ein Theater wenig Erfolg haben, wenn diese nur in der Kommunikationsabteilung angesiedelt ist. Es ist ein Querschnittsthema, das in allen Abteilungen mitgedacht werden muss. Das ist also zu allererst eine Leadership-Aufgabe und rüttelt am Selbstverständnis einer Einrichtung. Aber erst wenn gerüttelt wurde, lässt sich eine optimal auf das Theater zugeschnittene digital-analoge Strategie entwickeln und umsetzen.

Aber erst wenn gerüttelt wurde, lässt sich eine optimal zugeschnittene Strategie entwickeln und umsetzen.

Es geht um den Mut, die Dinge neu zu denken, wenn es Not tut, und dabei konkret zu werden. Der eingangs beschriebene Museumsentwicklungsprozess zeigt deutlich auf, dass sich unter der Oberfläche viele weitere Fragen verbergen: Was kann bleiben, was muss sich grundsätzlich verändern und

wo müssen wir völlig neu denken und reagieren? Dann wird aus dem Transformationsparadigma konkretes und umfassendes Handeln. Dann steht der Begriff für eine Entwicklung, die Dinge positiv zu betrachten, auch wenn das mitunter heißt, Bestehendes loszulassen oder grundsätzlich zu verändern. Aus einem Dagegen kann dann ein bejahendes Dafür werden. Es heißt auch, dass wir uns immer wieder klarmachen müssen, dass wir Menschen sind und mit Menschen arbeiten. Und selbst der brillianteste Denker und der kühnste Rationalist sind der menschlichen Natur und deren über Jahrtausende mächtig neuronalen ausgebildeten Netzwerken ausgesetzt.

Wo drückt der Schuh?

Für diesen diffizilen Prozess braucht es zunächst Wissen über menschliches Verhalten und strukturelle Hemmfaktoren. Es ist durchaus nicht vermessen festzustellen, dass der Kulturbereich in Deutschland – trotz einer wachsenden Anzahl an Ausnahmen – eher als sicherheitsorientiert und wenig risikofreudig charakterisiert werden kann, insbesondere, wenn man auf das Management, die (Produktions-)Verfahren und Abläufe sowie die Kulturpolitik insgesamt blickt. Dafür gibt es mitunter auch gute Gründe. Veränderungen bergen durchaus Risiken. Grundsätzlich lässt sich als ein Kernrisiko von Transformationsprozessen beschreiben, dass getroffene Maßnahmen nicht zu Verbesserungen, sondern zu Verschlechterungen bestehender Verhältnisse führen können, wenn sie nicht professionell durchgeführt oder ihnen z. B. nicht ausreichend Entwicklungszeit zur Verfügung steht.

Veränderungen wirken zudem schnell bedrohlich, denn sie werden auch als Verlust von etwas Vertrautem empfunden.

Veränderungen wirken zudem schnell bedrohlich, denn sie werden auch als Verlust von etwas Vertrautem empfunden – gerade, wenn das Verständnis und die Bereitschaft für das Neue fehlen. Das verstärkt sich, wenn zu große Unklarheit darüber herrscht, was diese Veränderung nun konkret bedeutet. Veränderungen betreffen Menschen. Eine menschliche Natur ist es, alles und jeden zu beschützen, zu der sie sich zugehörig fühlt. Sei es mit einem lautstarken Nein oder der Nichtumsetzung von Plänen, die sich vielleicht intellektuell plausibel lesen, aber dem neuronalen System der Emotion zuwider sind. Verlust, allein die Möglichkeit auf Verlust kann körperlichen und sozialen Schmerz auslösen. Schmerz wird oft mit Machtlosigkeit empfunden. Gleiches

gilt für den gegenwärtig andauernden Diskurs über Transformation, wenn man nicht weiß, wie man ihn angehen kann und soll, aber ständig das Gefühl hat, dass sich etwas verändern muss bzw. starker Druck von außen aufgebaut wird. Das Gefühl nicht mehr Selbstwirksam zu sein, löst unter anderem mehr oder weniger ausgeprägt Groll, Schrecken, Verachtung, Voreingenommenheit, Selbstgerechtigkeit, Wut und/oder Aggressionen aus. Das sind absolut menschliche Regulierungsversuche auf die gefühlte Bedrohung und der Versuch, die Ohnmacht zu überwinden. Natürlich entbindet einen diese innenwohnende aggressive Neigung nicht von der Eigenverantwortung damit bewusst und besonnen umzugehen. Der Mensch interagiert tagtäglich überwiegend mit einer kooperativen Qualität. Außerdem verfügt der Mensch über kompensatorische und verdrängende Abwehrmechanismen. Wir können unangenehme Gefühle lange Zeit immer wieder eindämmen. Und agieren sie sogar eher über körperliche Symptome aus. Das heißt jedoch nicht, dass der Gefühlskonflikt deaktiviert wurde. Diese dauerhafte Unterdrückung erschwert zunehmend das Vertrauen in die eigene Handlungskompetenz und Selbstwirksamkeit, sogar soweit, dass wir unsere Körperchemie passend dazu umstellen: lethargisch und schwer bis hin zum Starregefühl.

Darf Scheitern wirklich eine Möglichkeit sein?

Auch wenn immer wieder großzügig betont wird, dass Fehler zu machen oder Neues auszuprobieren absolut in Ordnung seien und man nur daraus lernen würden, bedeutet das nicht, dass diese Kultur auch tatsächlich verinnerlicht ist. Im Gegenteil. Fehler werden in unserer Gesellschaft immer noch weitgehend missbilligt, abgestraft oder haben gravierende Konsequenzen. Der Impuls die Verantwortung für seine Fehler zu übernehmen, ist nicht attraktiv. Der Mechanismus Umstände und andere Beteiligte zur Relativierung der eigenen Fehler aufzurufen, ist verständlich. Angst vor dem Versagen, Angst vor drohendem Verlust oder Überforderung beschränken den Wahrnehmungs- und Handlungsspielraum, blockieren Lösungsansätze und die Fähigkeit der Kooperation.

Der Mechanismus Umstände und andere Beteiligte zur Relativierung der eigenen Fehler aufzurufen, ist verständlich.

So besteht die Gefahr, dass angebotene Lösungen, Potenziale und fruchtbare Ansätze nicht ernsthaft betrachtet werden und – z. B. bei Kulturent-

wicklungsplanungen – auch potenziell in die Zukunft weisende Ansätze einer Konzeption in Mitleidenschaft gezogen werden. Das führt dann eher zu Ablehnung („haben wir schon alles probiert“, „funktioniert nicht“ etc.) und zur positiven Überhöhung des Vorhandenen. Hinzu kommt, dass es gerade in der zunehmenden Anzahl von partizipativen Kulturentwicklungsprozessen in Deutschland an Erfahrung und Kompetenz fehlt, wie man sich in diesen verhält und wie man diese gemeinwohlorientiert reflektiert. Zudem kann hin und wieder beobachtet werden, dass z. B. Kulturentwicklungsplanungen als Feigenblatt für Partizipation und/oder die Verlagerung politischer Entscheidungen auf die mitwirkenden Akteure*innen, die dafür nicht demokratisch gewählt sind, angelegt werden. Mit dieser Ausgangslage haben neue Ideen kaum Chance auf eine wahrhaftige Wirksamwerdung. Das führt nicht selten zur Dominanz von partikularen Interessen, zu uneindeutigen Rollen der Beteiligten und zu Unklarheiten sowie Über- und Unterschreitungen des jeweiligen Handlungs-, Verantwortungs- und Entscheidungsrahmens.

Lösungen sind meist unspektakulärer aber aufwändiger, als das Problem vorzugeben scheint.

Häufig enden solche Verfahren dann ohne eine Entscheidungsfindung, was alle Beteiligten dauerhaft frustriert oder führt zu Stückwerk, das den eigentlichen Herausforderungen nicht gerecht wird sowie vorhandene Potenziale nicht mobilisiert. In wenigen Jahren wird man wieder an derselben Stelle ankommen. Da helfen erneute Forderungen und neue Ressourcen auch nicht weiter, sie manifestieren lediglich die bestehenden Strukturen. Diese gängige kulturpolitische Praxis wirkt somit z. T. eher kulturgefährdend als kulturfördernd. Denn Ressourcen helfen nur, wenn sie in konkrete Umsetzung von neu formulierten Szenarien fließen. Lösungen sind meist unspektakulärer aber aufwändiger, als das Problem vorzugeben scheint. Auch im Böblingen-Szenarium sind bereits alle Ressourcen und das Wissen, wie die Krise zu überwinden ist, vorhanden.

Voraussetzungen für gelingende Transformation?

Nun stellt sich die Frage, wie Transformation gelingen kann? Dabei existieren sicherlich erprobte Maßnahmen/Ansätze, die in einzelnen Feldern kultureller Arbeit große Wirkung erzielen können. Dazu zählen z. B. gezielte

Empowerment-Prozesse in Teilhabeprojekten, die Schaffung von Ankereinrichtungen und neuen kooperativen dritten Räumen oder die Initiierung digitaler Plattformen.

Uns interessiert aber vielmehr, wie man grundsätzlich Prozesse initiiert, die möglichst kooperativ und gesamtheitlich auf einen Sachverhalt blicken und die zu konkreten Ideen, Zielen, Verfahren und Maßnahmen führen. Im Mittelpunkt stehen hier die Menschen mit ihren Ängsten, Nöten, bereits erfahrenen Enttäuschungen in bisher misslungenen Prozessen und natürlich ihren Ideen, Bedürfnissen und Wünschen, die sie bereichernd in das Gesamtgeflecht einfügen können.

Die richtigen Fragen sind und bleiben der Auftakt

Ungeachtet dessen, was der Auslöser für den Veränderungsprozess (im besten Falle Wille) ist, am Anfang sollte immer die Analyse von vorhandenen Strukturen und eine klare Zielformulierung stehen: Warum benötigt es eigentlich Veränderungen? Wer gestaltet sie und wie werden sie gestaltet? Genauso wichtig sind die inhaltlichen Fragen, die gestellt werden: Was möchten oder müssen wir wissen? Was ist ungewiss? Was gewiss? Gleichberechtigt sollte an dieser Stelle auch der Blick auf die Historie der vergangenen Aktionen und Akteur*innen geworfen werden. Ebenso wichtig ist die Klärung der verschiedenen Rollen der Akteur*innen und damit ihre Verantwortungs- und Wirksamkeitskompetenz. Hier ist bereits zu entscheiden, ob die Erwartungshaltungen und Vorstellungen des bevorstehenden Arbeitsprozesses übereinstimmen und ob ggf. sichere und geschützte Räume für emotionale Hygiene von Nöten sind. Neben dieser Klärung im Hinblick auf die vor-Ort-Akteur*innen, ist bei Transformationsprozessen der neutrale Blick von außen z. B. durch externe Moderator*innen notwendig.

Methoden müssen stets der Situation angepasst werden

Zudem sollten Methoden gewählt, ergänzt oder erweitert werden, die nicht nur inhaltlich konkret und zielführend auf die jeweilige Situation maßgeschneidert sind (z. B. ein World-Café), sondern auch die inter- und intrapersonalen Konflikte erfassen und behandeln. Nicht selten verbergen sich hinter massiver Kritik bzgl. partizipativer Methoden, wie zum Beispiel »Ringelpiez mit anfassen«, »Kärtchenschlacht« u. a., unbewusste Abwehrmechanismen, die nicht zwingend inhaltlicher Natur sein müssen. So verständlich

dieses Unwohlsein ist, es liegt selten an den Methoden, sondern vielmehr, wie diese eingesetzt bzw. welche Fragen gestellt werden. Deswegen stehen das Zuhören, das Analysieren und die dauerhafte Reflexion und Anpassung gewählter Methoden unweigerlich immer wieder im Zentrum eines Transformationsprozesses. Diese Anforderungen müssen die Prozessverantwortlichen beherrschen bzw. sich entsprechende Kompetenzen dazuholen.

Veränderungen gehen einfach nicht von heute auf morgen

Eine zentrale Herausforderung bei Veränderungsprozessen ist der Faktor Zeit. Möglichst schnell sollen mit – häufig vielen – Menschen konkrete Ideen entwickelt werden. Dabei verfügen die meisten Akteure*innen über wenig Zeit. Dies begrenzt den Raum für den notwendigen Kommunikationsprozess. Häufig müssen sich Kulturentwicklungsverfahren diesen Herausforderungen stellen und durch eine kluge Verbindung von Anlass, Fragen und Methodik bewältigen. Dabei muss bei der Entwicklung von Ideen auch bereits deren Umsetzung mitgedacht werden: Wer kümmert sich um die Einhaltung von Vereinbarungen? Wer benötigt welche Expertise? Welche weiteren Gutachten sind notwendig? Welche Kooperationen sind aufzubauen? Usw. Zugleich darf nicht aus dem Blick verloren werden, dass gerade politische Prozesse langsame Prozesse sind. Größtenteils ist das auch sehr sinnvoll. Entscheidungen und Gesetze müssen solide und gereift sein. Dennoch ist unser Alltagsleben schnell. Der Mensch hat sich an unmittelbare Sofortreaktionen und Schnelllösungen gewöhnt und kann kaum lange Prozesse energetisch halten. Hier müssen Wege gefunden werden, die die langen Zeiträume des scheinbaren „nichts passiert“ für die Beteiligten nicht nur aushaltbar gestalten, sondern die sogar vertrauensfördernd sind. Verlässlichkeit und eine klare, offene, ehrliche, wohlwollende und direkte Kommunikation sind zwei Komponenten, die das Vertrauen fördern. Erfahrungsgemäß haben solche Prozesse neben der vordergründigen Ergebnisorientierung, auch einen Wert an sich. Bestenfalls schaffen sie einen Raum für offene und vertrauensvolle Kommunikation und Austausch, der über einen solchen Prozess anhalten und Wirkung zeigen kann. Der nach dem Kulturentwicklungsprozess der Landeshauptstadt Düsseldorf gegründete „Rat der Künste“ ist dafür nur ein Beispiel von vielen.

Der Mensch hat sich an unmittelbare Sofortreaktionen und Schnelllösungen gewöhnt und kann kaum lange Prozesse energetisch halten.

Muss wirklich jede*r mitmachen dürfen?

Nun zu einem delikaten Punkt: Partizipation in Transformationsprozessen. Transformation und Partizipation bedingen sich nicht. Partizipation ist weder eine Garantie für einen gelungen Transformationsprozess, noch ein notwendiges Verfahren damit größere Veränderungen auch tatsächlich passieren. Über Partizipation allein lassen sich Seiten füllen. Wir betrachten und definieren in diesem Artikel Partizipation als mögliches Werkzeug, das man für Transformationsprozesse sinnvoll und wahrhaftig einsetzen kann.

Die erste Überlegung wäre somit, wozu, zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Zweck setzt man Partizipation ein? Stimmt die Art der Partizipation mit der Zielgruppe des Beteiligungsprozesses überein? Es ist ein großer Unterschied, ob man einen Partizipationsprozess mit einer 10-köpfigen Expert*innengruppe durchführt oder mit 300 Einwohner*innen. Werkzeuge sollte man nicht einsetzen, weil man sie hat, sie hipp sind oder von Auftraggeber*innen gefordert werden. Gerade Partizipation ist bezogen auf unserem heutigen sozialen und kulturellen Entwicklungsstand ein zweiseitiges Schwert.

Partizipation ist bezogen auf unsere sozialen und kulturellen Entwicklungsstand ein zweiseitiges Schwert.

Partizipation, wenn sie in z. B. Kulturentwicklungsprozessen Anwendung findet, ersetzt nicht die Abläufe und Funktionen unserer demokratischen Regierungsform. Sie erweitert diese aber durch Mitsprache und Beteiligung am Gestaltungsprozess durch betroffene Akteur*innen und/oder Bevölkerung. Die Gesamtverantwortung für den Transformationsprozess und daraus folgenden Konsequenzen und Entscheidungen für Mitarbeiter*innen, Stadt und Bürger*innen tragen die in ihr Amt gewählten Politiker*innen und nicht die Teilnehmer*innen des Partizipationsprozesses – jedenfalls dann, wenn öffentliches Geld bzw. öffentliche Einrichtungen beteiligt sind. Das heißt die (Auf-)Klärung aller Beteiligten über ihre Rolle und ihren Verantwortungs- und Entscheidungsrahmen sollte dem Arbeitsprozess vorgeschaltet sein, währenddessen überprüft werden und auch in der Nacharbeit Beachtung finden. Für die betroffenen Akteur*innen und Bürger*innen heißt das, dass sie sich vor allem klar werden WOFÜR und nicht nur wo gegen sie zum Thema sind und welche Ideen sowie Möglichkeiten sie darüber hinaus sehen. Bestenfalls haben sie eine klare Haltung, sind aber

in der Lage andere Meinungen und sich selber zu reflektieren und sich zu erlauben ihre Überzeugung ggf. zu erweitern. Im Prozess müssen sie immer wieder überprüfen, welche Rolle und somit auch welchen Blickwinkel sie gerade innehaben. Es macht einen großen Unterschied, ob man sich als Einzelperson mit seiner persönlichen Meinung und Geschmack einbringt oder man als Vertreter*in einer Interessengruppe, die vorab gemeinsamen herausgearbeiteten Punkte weitergibt. Mitgestalten und Mitreden ist kein Wunschkonzert, wer seine Meinung und konkrete Handlungsideen dazu gibt, hat noch nicht das Recht, dass diese entsprechend umgesetzt werden. Egal, ob 100 Einzel- oder 10 Expertenmeinungen im Partizipationsprozess herausgearbeitet werden, müssen die Ergebnisse derart aufbereitet und zugespitzt werden, das aus ihnen konkrete Entscheidungen abgeleitet werden können oder eine Auswahl aus verschiedenen Szenarien erfolgen kann. Darüber hinaus ist es bedeutsam, die (politischen) Entscheidungsträger*innen möglichst frühzeitig in den Beteiligungsprozess einzubeziehen, damit sie sich mit den Ergebnissen identifizieren bzw. deren Entstehung nachvollziehen können.

In jedem Fall ist festzuhalten, dass Partizipation in Transformationsprozessen, insbesondere wenn sie längerfristig und multimethodisch angelegt ist, die Selbstwirksamkeit aller Beteiligten stärkt. Zudem erhöht Partizipation das Verständnis wie (politische) Entscheidungsprozesse funktionieren und mit welcher Komplexität Entscheider*innen umgehen müssen.

Was heißt das für die Kulturmanagementausbildung?

Stellt sich abschließend die Frage, welche Konsequenzen die getroffenen Aussagen für die Kulturmanagement-Ausbildung haben? Ganz deutlich dürfte geworden sein, dass es zunehmend an Mediator*innen, Übersetzer*innen und Koordinator*innen bedarf, die zwischen verschiedenen Interessen, Ängsten, Ideen, Bereichen und Sprachen vermitteln können und dazu qua ihrer Position in »Zwischenräumen«, z. B. zwischen Angst und Handlungswillen oder zwischen Bildung und Kunst, ermächtigt sind. Ein Ansatz, der dieses Bild aufgegriffen und weiterentwickelt hat, sind die sogenannten »Meisterinnen und Meister der Zwischenräume« von Gernot Wolfram und Patrick S. Föhl, den sie bereits vielfach publiziert haben. Denn Kulturmanager*innen 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. Genau hier können Kulturmanager*innen als Transformations-

botschafter*innen wirken: Veränderung kann dann fair gelingen, wenn sie Ängste, Misstrauen, Skepsis und Zukunftssorgen aktiv betrachtet anstatt sie zu leugnen oder zu negieren.

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

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 u. a. Schwerpunkte im Feld „Innovation und Change“ oder „Digitale Kulturen“ an. Der berufsbegleitende Masterstudiengang „Art and Cultural Management“ der Leuphana Universität Lüneburg in Kooperation mit dem Goethe-Institut offeriert seit 2019 inzwischen ein obligatorisches Modul „Culture & Transformation“.

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. Kunst und Kultur entstehen nicht durch Vorgaben, sondern durch Experiment, Netzwerkbildung und Diskursorientierung. Statt ständigem Wachstum, kann hier das Bewusstsein für Andersnutzung, Transformation des Bestehenden und Kraftschöpfung durch Kooperation der richtige Weg sein. Diese Entwicklungen setzen 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
- > Der Mensch hat sich an unmittelbare Sofortreaktionen und Schnelllösungen gewöhnt und kann kaum lange Prozesse energetisch halten.

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 – insb. auch im Feld des Konfliktmanagements sowie psychologische und therapeutische Grundkenntnisse
- > Kooperationsmanagement als Change Management
- > Ausreichende Kenntnisse über kulturpolitische (Entscheidungs-) Strukturen und über zentrale Themen der (kulturellen) Transformation, insb. auch der Digitalisierung
- > Kenntnisse im Bereich des internationalen Kulturmanagements (kultureller Austausch/Transfer, transnationale Zusammenarbeit etc.).

Dies ist eine erste Sammlung an Themen, die 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.

Auf ein Wort zum Schluss

Die hier genannten Aspekte sind Schlaglichter auf eine Vielzahl von Maßnahmen, wie sie im Feld der Kulturentwicklung diskutiert und erarbeitet werden. Transformation ist als Begriff nie nur segmentiert zu denken, sondern in der Gesamtheit verschiedener gesellschaftlicher Teilsysteme. Die große Chance, die in diesem Ansatz liegt, ist nicht nur eine bessere Ressourcennutzung im Kulturbereich, die sich schon mit vielen Erfolgsbeispielen belegen lässt, sondern eine generelle Aufwertung von Kulturpolitik als zentralem Handlungsfeld für gesellschaftliche Herausforderungen.

Hierzu muss sich aber der Kulturbereich in noch viel stärkerem Maße öffnen hin zu neuen Netzwerken und Kooperationsansätzen. Gleiches gilt für den offenen sowie konstruktiven Umgang mit bestehenden Konfliktlinien, Zuschreibungen und Erbhöfen. Nur dann wird es möglich sein, eine Welt, die sich in Bewegung befindet, mit Kunst und Kultur mitzugestalten und kri-

tisch infrage zu stellen. Dazu muss sich der Kulturbereich selbst zukunftsorientiert aufstellen und seine grundsätzliche Stärken im Feld der Vernetzung und Kommunikation weiterentwickeln und zur Verfügung stellen.

Dafür braucht es die oben dargestellte Transformationsarbeit, die Konflikte nicht scheut, sondern aktiv mit diesen arbeitet. Denn eines dürfte klar sein, die Dinge werden immer weniger planbar. Ansätze wie Kulturentwicklungsplanungen können nur begrenzt Fixpunkte formulieren und ansteuern, sondern im Sinne einer rollenden Planung Wege aufzeigen, wie man mit Komplexität arbeiten kann (ohne den grundsätzlichen Anspruch sie stets bewältigen zu wollen). Dafür braucht es beständige Gefäße der Kooperation, Kommunikation und Koordination, die deshalb nicht ohne Grund gegenwärtig in den Mittelpunkt der meisten Kulturplanungsverfahren rücken. Das Einstiegsbeispiel aus Böblingen hat dies sehr exemplarisch aufgezeigt. Transformation beginnt mit Kommunikation und der Schaffung eines konstruktiven Raumes für Fragen, Verständnis und Austausch.



Foto: Ilya Föhl

Dr. Patrick S. Föhl ist Leiter des Netzwerk Kulturberatung in Berlin-Kreuzberg. Er ist ein international agierender Kulturentwicklungsplaner, Spezialist für den Aufbau von Kooperationen und Kulturmanagement-Trainer. Er hat bereits rund 30 Kulturentwicklungsplanungsprozesse betreut. Als Referent und Coach ist er weltweit an Hochschulen und Einrichtungen tätig. Mehr unter www.netzwerk-kulturberatung.de



Foto: Patricia Haas

Suse Klemm ist künstlerische Therapeutin und Schauspielerin. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte sind transpersonelle Ansätze, psycho- und körperdynamische Konflikte, Umgang mit Ängsten und die Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen. In Kulturentwicklungsprozessen ist sie u. a. auf den Umgang mit Konflikten und die Ermöglichung von Transformationsprozessen spezialisiert. Mehr unter www.seelenklima.de