

## »Meister der Zwischenräume«

Anmerkungen zu einem zeitgemäßen Kulturmanagement im Raum kulturpolitischer Maßnahmen

Patrick S. Föhl und Gernot Wolfram

Dr. Patrick S. Föhl ist Leiter des Netzwerkes für Kulturberatung (Berlin) und der Forschungsgruppe »Regional Governance im Kulturbereich« am Studiengang Kulturarbeit der FH Potsdam, Dozent und Referent im In- und Ausland, Vorstandsmitglied des Fachverband Kulturmanagement.



Prof. Dr. Gernot Wolfram lehrt Kultur- und Eventmanagement an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Berlin. Er war lange Jahre als freier Journalist tätig, arbeitet zudem als Publizist und lebt in Berlin.



Veränderungen im Kulturbereich lösen 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 Gewinnern 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 und kreativen Einzelkämpfern auf der anderen Seite. Nicht zuletzt kommen hier moralische und symbolische Ebenen ins Spiel – Veränderung erscheint per se in vielen Kontexten als ein Begriff, der automatisch eine negative Entwicklung zu intendieren meint statt eine Hinwendung hin zu verbesserten Strukturen und Entwicklungen. Besonders auf kommunaler Ebene lässt sich das gut aufzeigen, wo Städte und Gemeinden mit überschaubaren Budgets eine umfängliche – häufig additiv ausgebaut – kulturelle Infrastruktur (Institut für Kulturpolitik 2010) betreiben müssen, 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 Kulturmanagement ansetzen mit den in diesem Fach versammelten 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?

### Kulturmanager als Übersetzer und Begründer in Kulturentwicklungsplanungsprozessen

In der Tat zeigt sich zum Beispiel im Bereich der Kulturentwicklungsplanung bereits eine positive Tendenz bezüglich dieser Fragen. Immer mehr Bundesländer, Gemeinden und Städte greifen hier auf spezifische Kompetenzen von Kulturmanagern zurück, sei es zum Beispiel in Form von externen Begleitern oder als Angestellte in Kulturverwaltungen mit explizit kulturmanagerialem Hintergrund zur Steuerung kulturpolitischer Planungsprozesse – auch im internationalen Kontext. (Föhl/Wolfram 2012)

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

- Kulturmanager dürfen nicht die Rolle von Kulturpolitiker einzunehmen versuchen – 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, Künstlern und in deren jeweiligen Bereichen. Als interne Angestellte innerhalb von Kulturbetrieben gehören sie freilich zum Funktionssystem Kulturbetrieb (sie sollten freilich auch hier als integrative Ermöglicher wirken). Als externe Berater, etwa in der Kulturentwicklungsplanung, oder als externe Projektentwickler sollten sie jedoch eine unabhängige Vermittlungsposition einnehmen, mit der sie integrativ wirken.
- Kulturmanager agieren in 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 Förderung dürfen aufgrund ihrer verständlichen partikularen Interessen nicht den Blick auf andere – gegebenenfalls für die öffentliche Hand noch nicht sichtbare – Akteure verstellen.
- Kulturmanager sind vielmehr Schlichter, Über-

setzer 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. (Bekmeier-Feuerhahn et al. 2012)

- Kulturpolitik ist ein Funktionssystem (Radtke 2012) der Politik mit spezifischen Eigenlogiken, Vorgaben und einem eigenem Vokabular, das häufig in den Kulturszenen auf Unverständnis stößt. Hier wirken Kulturmanager als Übersetzer – und als Begründer. Investitionen benötigen in der Politik eine spezifische Begründung, die all zu oft auf die Schwierigkeit stößt, dass Investitionen im Kulturbereich strukturell, zeitlich und partizipativ in einem anderen Wirkungskontext erfolgreich sind. Das sollten Kulturmanager kommunizieren und gestalten.
- Kulturmanager müssen auf das besondere Wertesystem kultureller Arbeit hinweisen. Kunst entsteht nicht durch Vorgaben, sondern durch Experiment, Netzwerkbildung und Diskursorientierung.<sup>1</sup> Das sind seit der Aufklärung Wertbestände westlicher Gesellschaften, die eben nicht durch Imperative der Kreativwirtschaft oder strukturelle Sparzwänge verloren gehen dürfen.

### 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 gegenwärtig größer werden. Man denke alleine an die expansive Entfaltung des Kulturtourismus und der Kulturellen Bildung auf der kulturpolitischen Agenda. Eine nachhaltige und sinnhafte Entwicklung kann hier jedoch nur gelingen, wenn in den Räumen zwischen Kultur 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.

Dieselbe Feststellung gilt indes für zahlreiche weitere Entwicklungen im Kulturbereich, die allesamt auf kooperative Arrangements angewiesen sind. So zum Beispiel die wachsende politische Schwerpunktsetzung zur Bildung von Kulturregionen, die neben der Herausforderung der Kooperation vor allem das

Genuine ihres Zusammenschlusses entdecken müssen. Dabei geht nicht selten darum, die in der Regel üppig vorhandenen Potenziale sichtbar zu machen – konkret Verbindungen zwischen einer Idee, einem Ort und dem Narrativ, also der Erzählung und Vermittlung von Inhalten, herzustellen. Denn erst durch die konzeptionelle Beziehung dieser drei »Komponenten« – und dafür bedarf es abermals der Moderation und Vernetzung – kann in der Regel Sichtbarkeit entstehen.

In allen genannten 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.<sup>2</sup> 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 Kulturmanager? Hier mag es hilfreich sein, diese Frage an einem Fallbeispiel zu beantworten. Wenn etwa in einer mittelgroßen Stadt in Deutschland 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 berechtigte 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 (»Audience Development«) stehen im Raum. Der Kulturmanager kann 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) verlassen und beispielsweise die Frage in den Raum gestellt werden, ob das

Der Kulturmanager kann sich 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.

<sup>1</sup> 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 Experimentier-raum ...«.

<sup>2</sup> Siehe exemplarisch zur Genese dieser Rollendiskussion Föhl 2011.

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.

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? Wie können zudem diese Zwischenräume verkleinert werden, wie es etwa durch die Schaffung von Kulturbeiräten – und einem daraus folgenden dauerhaften inhaltlichen Dialog – bereits geschieht?

Der Erfolg eines Kulturmanagers bemisst sich insbesondere daran, ob seine Taten letztendlich einen Beitrag zu mutigen sowie fundierten Entscheidungen in der Kulturpolitik und in den Kulturbetrieben/-projekten leisten.

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« stehen 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. (Wolfram 2013) Innerhalb künstlerischer Kreise ist nach wie vor zu beobachten, dass Kulturmanager eben nicht immer die Glaubwürdigkeit haben, die sie benötigen, um nachhaltig vermitteln und handeln zu können.

**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. 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 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 selbstredend erstgenanntes beherrschen und letztgenanntes verstehen müssen. Es geht demgemäß um den

**Literatur**  
 Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid et al. (Hrsg.) (2012): Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement 2012, Bielefeld  
 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./Wolfram, Gernot (2012): »Verschwindende Grenzen. Regionale Vernetzungen im Kulturbereich auf internationaler Ebene«, in: Wolfram, Gernot (Hrsg.): Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit, Bielefeld, S. 117–144  
 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  
 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

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 bemisst sich insbesondere daran, ob seine Taten letztendlich einen Beitrag zu mutigen sowie fundierten Entscheidungen in der Kulturpolitik und in den Kulturbetrieben/-projekten leisten. Und ob ihm eine »Annäherung« in den Zwischenräumen verschiedener gesellschaftlicher Akteure gelingt.

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. Gute zwanzig Kernjahre sind keine Zeit für die Entwicklung eines Fachs. 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 Kunstszenen 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 Aus-handlungen bewirken. Kulturentwicklungsprozesse und deren Ergebnisse können dabei zudem Beispiel als reflektierende Praxis wichtige Erkenntnisfelder darstellen ebenso wie der stärkere Blick auf kulturmanageriale Theorien und Verfahrensweisen über nationale Grenzen hinweg. 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. Zugleich können sie sensibel reagieren auf Gewinner/Verlierer-Diskurse, indem sie ihr Hauptaugenmerk darauf legen, Veränderungen gerecht zu gestalten. Diese Funktion scheint bislang viel zu wenig reflektiert zu sein, wenn es um die Akzeptanz von Kulturmanagern innerhalb künstlerischer und kulturpolitischer Felder geht. In diesen Zwischenräumen sollten sich Kulturmanager als unabhängige Moderatoren positionieren.

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.

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.)

## Jahrbuch für Kulturpolitik 2012

Band 12 – Neue Kulturpolitik der Länder

Herausgegeben für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. von Norbert Sievers und Bernd Wagner

Bonn / Essen:  
Klartext Verlag 2012  
358 Seiten  
19,90 Euro



Die neuen Entwicklungen von Kulturpolitik auf Landesebene werden hier erstmals zusammenfassend dargestellt. Im Mittelpunkt stehen die gegenwärtigen Ansätze ihrer strategisch-konzeptionellen Neuorientierung, deren Stichwort das Prinzip der »Good Governance« ist. Dabei geht es darum, Kulturpolitik neu zu begründen und zu behaupten und sie auf der Basis konsensfähiger Ziele und Strategien aufzubauen. Des Weiteren wird ein Blick auf die Erfahrungen mit bisheriger Landeskulturpolitik geworfen.

An den Schwerpunkt schließen sich die regelmäßigen Rubriken an: die Chronik kulturpolitischer Ereignisse, die Bibliografie kulturpolitischer Neuerscheinungen, Adressen kulturpolitischer Institutionen, Gremien und Verbände sowie Kunst und Kultur im Internet.

AutorInnen sind u.a. *Ulrike Blumenreich, Stephan Dorgerloh, Ralf Ebert, Kurt Eichler, Carmen Emigholz, Patrick S. Föhl, Werner Frömming, Thomas Früh, Rita Gerlach-March, Friedrich Gnad, Elke Harjes-Ecker, Albrecht Graf von Kalnein, Tobias J. Knoblich, Achim Könnike, Sabine Kunst, Eva Leipprand, Manuela Lück, Olaf Martin, Dörte Nitt-Drießelmann, Karl-Heinz Reuband, Reinhart Richter, Barbara Rüschoff-Thale, Ute Schäfer, Oliver Scheytt, Norbert Sievers, Hans-Jörg Siewert, Johanna Wanka, Michael Wimmer und Christoph Weckerle.*



Kulturpolitische Gesellschaft e.V. • Weberstr. 59a • 53113 Bonn  
T 0228-201 67-0 • post@kupoge.de • www.kupoge.de/buecher.html