

# MEISTER DER ZWISCHENRÄUME

**Meister der Zwischenräume – das sind die Kulturmanager der Zukunft. Sie agieren nicht ausschliesslich im Kunst- und Kulturbereich, sondern bewegen sich souverän in anderen Bereichen und schaffen an den Schnittstellen Kooperationen. Die grosse Herausforderung für den Kulturmanager ist es, dort einen Konsens zu finden, wo viele Akteure mit unterschiedlichen Interessen zusammentreffen – bei den Zwischenräumen. Dort treten sie als Übersetzer, Schlichter, Kooperator, Networker und Vermittler auf. Die Autoren Föhl und Wolfram zeigen auf, wie zeitgemässes und zukunftsorientiertes Kulturmanagement im Rahmen von Transformationsprozessen funktionieren kann.**

Keywords: Kulturmanager, Kunstbegriff, Diskurs, Kulturpolitik, Vermittlung, Zwischenräume, Schnittstellen, Transformation

## **Kulturmanagement und Veränderung**

Transformation avanciert gegenwärtig zu einem zentralen Begriff in Kulturpolitik wie Kulturmanagement. Warum ist das so? Weil sich bestehende Determinanten, Paradigmen und Konzepte aufgrund des rapiden gesellschaftlichen Wandels in immer höherer Kadenz verändern, ja verändern müssen. Veränderungen im Kulturbereich lösen indes 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 sowie kreativen Einzelkämpfern und -kämpferinnen auf der anderen Seite. Nicht zuletzt kommen hier moralische und symbolische Ebenen ins Spiel – Veränderung oder gar Transformation erscheinen per se in vielen Kontexten als Begriffe, die automatisch eine negative Entwicklung zu intendieren meinen, statt eine Hinwendung hin zu verbesserten Strukturen und Prozessen. Dabei spielen dann Fragen nach

der Ermächtigung von staatlichen wie zivilgesellschaftlichen Akteuren eine zentrale Rolle, da es in diesem Kontext nicht allein um staatlich verordnete Transformationsmassnahmen gehen sollte, sondern vielmehr um die Aktivierung von neuen Ansätzen, insbesondere um Kooperationen, die auf der Zustimmung und dem Ideenreichtum lokaler wie externer Experten basieren.

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 Infrastruktur betreiben müssen (vgl. Institut für Kulturpolitik 2010), sondern auch die Situation des Publikums eine kritische ist, wenn nämlich nicht ausreichend genug Menschen kulturelle Angebote überhaupt wahrnehmen und an ihnen partizipieren wollen. Ähnliche Entwicklungen sind u. a. auch in der Schweiz erkennbar. 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 Kulturmanagerinnen hier die Potenziale und Barrieren, die innerhalb dieser Funktion auf sie warten?

## **Kulturmanager als Übersetzer und Begründer in Transformationsprozessen**

In der Tat zeigt sich zum Beispiel im Bereich der Kulturentwicklungsplanung (vgl. Föhl/Sievers 2013)

bereits eine positive Tendenz bezüglich dieser Fragen. Immer mehr öffentliche Gebietskörperschaften in der Schweiz, Österreich und Deutschland 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 ausser-europäische Länder (z.B. USA) (vgl. Föhl/Wolfram 2012).

Auf internationaler Ebene zeigt sich dabei vor allem ein verändertes Verständnis für neue Allianzen und Partnerschaften, vor allem zwischen Partnern, die traditionellerweise nicht zum Kulturbetrieb gezählt werden. Das betrifft sowohl Städte, Kommunen und Regionen, die durch solche Allianzen eine neue grenzübergreifende Sichtbarkeit gewinnen wollen, aber auch eine Form, auf spezifische lokale wie regionale Fragestellungen in einem grösseren Raum aufmerksam zu machen. So zeigt sich seit einigen Jahren, etwa im Bereich der Kulturförderung der Europäischen Kommission aber auch bei vielen nationalen Kulturfördereinrichtungen, dass zunehmend mehr sogenannte Schnittstellenprojekte gefördert werden, bei denen etwa Kultur und soziale Projekte, Kultur und Umweltschutz, Kultur und Tourismus, Kultur und Wissenschaftstheorie, Kultur und Wirtschaft, Kultur und Recht sowie Kultur und Integration/Migration in den Mittelpunkt rücken. Es entstehen also neue «Zwischenräume» für Kulturmanagerinnen, 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.

### **Schnittstellen über die Grenzen der Kunst hinaus**

Die Einbeziehung etwa von bestimmten gesellschaftlichen Gruppen (z. B. Migranten und Migran-

tinnen), die innerhalb der Globalisierung häufig marginalisiert werden, hat dazu geführt, dass eben auch soziokulturelle Diskurse viel stärker auf Konzepte einer nachhaltigen Kulturarbeit eingewirkt haben. Das betrifft nicht nur Gruppen, sondern auch nationenübergreifende Thematiken. Als Beispiel kann hier das Projekt «Imagine2020» (<http://www.imagine2020.eu>, <http://www.imagine2020.eu>) genannt werden, das sich auf hohem künstlerischen Niveau mit Aspekten des Verhältnisses zwischen Klimaschutz und Kunst beschäftigt. Viele internationale Filmfestivals setzen auf eine ähnliche Ausrichtung wie etwa das «Environmental Film Festival of Accra» in Ghana. 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 Transformationsschritten innerhalb verschiedener Ebenen gesellschaftlichen Lebens – soweit möglich, partizipativ – geprüft hat.

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

Kulturmanagerinnen 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 Begleiterinnen und Katalysatoren, etwa in der Kulturentwicklungsplanung, oder als externe Projektentwicklerinnen sollten sie jedoch eine unabhängige Vermittlungsposition einnehmen, durch die sie integrativ wirken – dafür sind sie, wie niemand sonst, 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 vielmehr 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 (vgl. Bekmeier-Feuerhahn et al. 2012).

Kulturpolitik ist ein Funktionssystem (vgl. Radtke 2012) der Politik mit spezifischen Eigenlogiken, Vorgaben und einem eigenem Vokabular, das häufig in den Kulturszenen auf Unverständnis bzw. Missinterpretierung stösst. Hier wirken Kulturmanagerinnen als Übersetzerinnen – und als Begründerinnen. Investitionen benötigen in der Politik eine spezifische Begründung, die allzu oft auf die Schwierigkeit stösst, dass Investitionen im Kulturbereich strukturell, zeitlich und partizipativ in einem anderen Wirkungskontext erfolgreich sind. Das sollten Kulturmanagerinnen kommunizieren und gestalten. Sie dürfen weder einer puren Effizienzlogik folgen noch einer vollkommenen Marktferne das Wort reden.

Kulturmanager müssen auf das besondere Wertesystem kultureller Arbeit hinweisen. Kunst entsteht nicht durch Vorgaben, sondern durch Experiment, Netzbildung und Diskursorientierung. «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...» (Scherer 2011: 294f.). 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.

Kulturmanager müssen in der Lage sein, zwischen kulturpolitischen Bedingungen auf nationaler wie internationaler Ebene unterscheiden zu können. Dabei kommt ihnen die Aufgabe zu, die Potenziale neuer Schnittstellen zu entdecken, um den – zumindest in Europa virulenten – Diskurs einer Verwaltung tendenziell stagnierender oder gekürzter Budgets aktiv zu widerstehen durch ein selbstbewusstes Engagement für eine den Künsten und den Künstler angemessene Form der Erschliessung neuer Ressourcen – ohne Konzessionen an eine reine ökonomische Logik zu unternehmen.

## **Kulturmanager und Kulturmanagerinnen als Transformationsbotschafter**

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 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.

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, der sich u. a. in Kulturmanagementansätzen wie dem Audience Development niederschlägt und an den Schnittstellen zwischen Kultur und Marketing sowie Kultur und Vermittlung neue konzeptionelle sowie methodische Ansätze der Besuchergewinnung und -bindung erprobt. 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.

So zum Beispiel bei der wachsenden politischen Schwerpunktsetzung zur Bildung von Kulturregionen, die neben der Herausforderung der Kooperation vor allem das Genuine ihres Zusammenschlusses entdecken müssen. Dabei geht es 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» kann in der Regel Sichtbarkeit entstehen. Hierzu gehört auch eine stärkere Brückenbildung zwischen Künstlern und soziokulturellen Akteuren, zwischen Kulturinteressierten und aktiven Kulturarbeitern, zudem zwischen gesellschaftlichen Szenen, die bislang noch nicht durch Kooperationen miteinander verbunden sind. Häufig herrscht in diesen Feldern ein Misstrauen oder eine Skepsis vor, etwa bei vielen Künstlern, 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.

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 den genannten Wirkungszusammenhängen schliesst sich auch die Kluft innerhalb der seit Jahren geführten Diskussion, ob Kulturmanager eher «Diener» oder «Gestalter» sein sollen. Sie sind beides im Kontext eines ermöglichenden «Zwischenraum-Managements», das derzeit gleichzusetzen ist mit einem «zeitgemässen Veränderungsmanagement».

### **Aus dem Leben einer Kulturmanagerin**

Was heisst dies nun konkret für die Arbeit von Kulturmanagerinnen? 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 und Akteurinnen 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 stehen im Raum. Die Kulturmanagerin kann sich nun entlang ihrer eigenen Überzeugung verhalten und eine bestimmte Strategie forcieren – oder sie kann beginnen, die anstehende Veränderung so zu kommunizieren, dass alle Beteiligten den klassischen Gewinner-Verlierer-Diskurs verlassen. So können die ausgetram-

pelten 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? Die Kulturmanagerin 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 die Kulturmanagerin in ihrer 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 (s. exemplarisch für die USA Dewey/Flood 2013).

Das gilt darüber hinaus zweifellos für viele weitere Fragen: Wie lassen sich Ziele formulieren, die von möglichst vielen Akteuren und Akteurinnen 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 und Akteurinnen, 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 (vgl. Henze/Wolfram 2014). Wie können zudem diese Zwischenräume verkleinert werden, wie es etwa durch die Schaffung von Kulturbeiräten – und einem daraus folgenden dauerhaften inhaltlichen Dialog – bereits geschieht?

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 (vgl. Wolfram 2013). Ein nachhaltiges «Zwischenraum-Management» benötigt hierfür vor allem flankierende Instrumente, wie etwa eine «Lenkraketen-Orientierung» (vgl. Trompenaars 1993), 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 und Handlungsfelder des Kulturmanagers**

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 partikuläre Bestrebungen einzelner Akteure und Akteurinnen 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 die Kulturmanagerin authentisch und möglichst unabhängig, sind die Handlungsfelder häufig grösser als erwartet.

Wie dargelegt, werden Kulturmanager im Rahmen von Kulturentwicklungs- und Veränderungsprozessen 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 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 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. 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 Kunstszene den Ruf hat, rein selbstreferentiell zu agieren oder als «Bescheidwiser» aufzutreten; oder gar als eine Ebene «kunstfernen Durchökonomisierens».

### Meister der Zwischenräume

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. Kulturentwicklungsplanungsprozesse 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 Kulturmanager innerhalb künstlerischer und kulturpolitischer Felder geht.

In diesen Zwischenräumen sollten sich Kulturmanager als Moderatoren positionieren, ganz besonders auch an den Schnittpunkten zwischen lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Handlungsdimensionen. 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. Mit dieser Haltung und in den genannten Wirkungszusammenhängen schliesst sich auch die Kluft innerhalb der seit Jahren geführten Diskussion, ob Kulturmanager eher »Diener« oder »Gestalter« sein sollen (siehe exemplarisch zur Genese dieser Rollendiskussion Föhl 2011.)

---

#### Hinweis

Bei diesem Text handelt es sich um eine stark erweiterte und überarbeitete Fassung von:  
Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2013): Meister der Zwischenräume. Anmerkungen zu einem zeitgemässen Kulturmanagement im Raum kulturpolitischer Massnahmen, in: Kulturpolitische Mitteilungen, H. 143, S. 42-45.



---

**Patrick S. Föhl**

---

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 Fachverbandes Kulturmanagement.  
foehl@netzwerk-kulturberatung.de



---

**Gernot Wolfram**

---

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.  
GernotWolfram@gmx.de

---

**Literatur**

---

Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid et al. (2012): Zukunft Publikum. Jahrbuch für Kulturmanagement 2012. Bielefeld.

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.

Environmental Film Festival of Accra: <http://www.fffaccra.org>

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.

Henze, Raphaela/Wolfram, Gernot (2014): Exporting Culture. Which role for Europe in a Global World. Berlin/Wiesbaden.

Imagine2020: <http://www.imagine2020.eu>

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (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.