

Das Magazin von
Kultur Management Network

Nr. 179 | Juli/August 2024



20 Jahre

Kultur Management Network

Kultur

weiter denken

Bereits seit September 2003 bringt Kultur Management Network die beiden vermeintlichen Antipoden Kultur und Management einander näher. Von Beginn an unsere Grundhaltung und seit 2018 auch offiziell unser Claim, wollen wir „Kultur weiter denken“ – und zum Abschluss unseres 20. Jubiläumsjahr ganz explizit in dieser Ausgabe.

Schwerpunkt ab Seite 21



20 Jahre Zukunftsarbeit für den Kulturbetrieb

20 Jahre vergehen wie im Flug und man kann es gar nicht glauben. Gleichzeitig sind 20 Jahre eine lange Zeit, in der es enorme Veränderungen gegeben hat, rasante Entwicklungen und technologische Neuerungen. Vergegenwärtigt man sich dies, muss man dem Kulturbetrieb doch eine ziemliche Verharrungstendenz konstatieren, haben diese Entwicklungen hier nur langsam Einzug gehalten und sich durchgesetzt.

20 Jahre bedeuteten in unserem Fall aber auch einen langen Weg voller Auf und Abs, voller Erfolge und Fehler, Freude und Bangen – in denen sich alle Anstrengungen letztlich gelohnt haben. Denn wir sind als Team stolz darauf, wo wir heute stehen: Etwa, dass dieses auf zwölf Mitglieder gewachsen ist und wir über die Jahre mehr als 50 Mitarbeitende bei Ihrem Karriereweg unterstützen und begleiten konnten. Viele unserer Ehemaligen halten uns auch heute noch die Treue, sind wichtige Autor*innen oder Kooperationspartner*innen an entscheidenden Positionen in unterschiedlichsten Kulturorganisationen. Einige davon geben in unserer Jubiläumsausgabe Einblicke in ihre Erlebnisse und Erfahrungen mit dem Kultur Management Network.

Hätte uns – meinem damaligen Gründungskollegen Dirk Heinze und mir – jemand 2003/ 2004 in der Gründungsphase gesagt, dass wir nach 20 Jahren noch immer am Markt sind und die wichtigste Plattform für Kulturmanagement im deutschsprachigen Raum wären, hätte ich das gerne geglaubt und sofort angenommen. Damals war unsere Website www.kulturmanagement.net bereits sieben Jahre alt. Danke ich daran, wie die Seite damals aussah und wie sich das Portal bis heute entwickelt hat, ist das ein unglaublicher Weg.

Wir sind damals angetreten, um den Kulturbereich wieder in eine führende Rolle und als treibenden Motor bei gesellschaftlichen Entwicklungen zu bringen. Gleichzeitig wollten wir eine stärkere Professionalisierung des Kulturbetriebes vorantreiben und dafür passende Angebote und Dienstleistungen entwickeln. Dafür haben wir in den letzten 20 Jahren den

Kulturbetrieb zum einen journalistisch begleitet und konstruktive Kritik geübt. Zum anderen haben wir immer wieder auch Akzente setzen können, Trends mit angestoßen und Themenimpulse, wie Audience Development, Nachhaltigkeit, Personalentwicklung oder auch Digitalisierung in den Kulturbetrieb geben können. Diese sind heute die wesentlichen Aufgabenfelder des Kulturmanagements. Um frühzeitig gesellschaftliche Entwicklung antizipieren zu können, halfen uns von Anfang an unsere Netzwerke in den unterschiedlichsten Bereichen. Diese sind in den letzten Jahren immer größer geworden und haben sich hier und da in wunderbare Kooperationen und strategische Partnerschaften entwickelt. Einige dieser Partner*innen kommen in dieser Ausgabe auch zu Wort.

Kultur Management Network als Firma und Portal konnte sich vor allem aber auch durch Ihre Treue, liebe Leser*innen, durch Ihr konstruktives Feedback, Ihre permanenten Anregungen und großartige Unterstützung entwickeln und gedeihen. Dafür ganz herzlichen Dank!

Lassen Sie uns also gemeinsam noch einmal einige Aspekte dieser zwanzig Jahre Revue passieren, in Erinnerungen schwelgen, um voller Optimismus das nächste Jubiläum anzusteuern und die Zeit bis dahin nachhaltig positiv zu gestalten. Wir freuen uns darauf!



Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Mit Hoffnung und Neugier ins nächste Jubiläum!

2024 ein 20-jähriges Firmenjubiläum mit einer eigenen Magazinausgabe als Chefredakteurin zu betreuen? Das hätte ich vor 20 Jahren wohl niemandem geglaubt. Damals war ich noch fest davon überzeugt, einmal als Tierärztin oder Sängerin/Schauspielerin zu arbeiten. Heute, 20 Jahre später, bin ich sehr froh, dass sich keiner dieser Berufswünsche meines 10-jährigen Ichs erfüllt hat, ich mich aber dem zweiten Wunsch seit meinem Studium zumindest im Sektor angenähert habe.

Meine aktive Zeit „im“ Kulturbetrieb ist demnach etwa halb so lang, wie es Kultur Management Network als Firma gibt. Entsprechend neugierig war ich daher, mit der Arbeit an dieser Ausgabe zu erfahren, wie zum einen ehemalige Mitarbeitende von KMN auf diese 20 Jahre zurückblicken: Acht davon geben in Mini-Portraits der Jubiläumssrubrik „Erzähl doch mal!“ über das Magazin verteilte Einblicke in ihre Zeit bei KMN und wie es danach für sie weiterging – vielleicht können Sie sich an die ein oder andere Person sogar noch erinnern. In der [Karriere-Reihe auf unserem Portal](#) erfahren Sie in den nächsten Monaten außerdem noch mehr über die verschiedenen Karrierewege weiterer ehemaliger KMN'ler. Wer außerdem erfahren möchte, wie das aktuelle KMN-Kernteam über seine Zeit bei KMN denkt, dem* der sei die 10. Plauschfolge unseres Podcasts „Dienstags im Koi“ wärmsten empfohlen, die ab 28.08.24 zu hören sein wird. Und wer bis dahin zu ungeduldig ist, kann diese Wartezeit mit unserer [150. Magazinausgabe](#) überbrücken, in der wir bereits 2019 hinter die KMN-Kulissen blicken ließen.

Zum anderen war ich aber auch sehr gespannt, wie unsere Autor*innen als Wegbegleiter*innen KMNs die Entwicklungen des Kulturmanagements der letzten 20 Jahre aus ihren unterschiedlichen Perspektiven reflektieren: So gibt es in den Kolumnen und den Schwerpunktbeiträgen dieser Ausgabe so viele kluge und lesenswerte Ansätze für einen zukunftsfähigen Kulturbetrieb, die allesamt große Lust machen, „Kultur weiterzudenken“. Ich kann es daher kaum erwarten, zu erfahren, wie sich die Kulturlandschaft bis zum nächsten Jubiläum weiterentwickelt. Und Sie?

Kultur weiter denken

Ihre Julia Jakob
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02 Editorial von Dirk Schütz, Herausgeber
- 04 Editorial von Julia Jakob, Chefredakteurin
- 06 Rundschau
- 07 CfP: KMN Magazin Nr. 181: „Kulturproduktion“
- 09 Und was kommt nach dem Nachwuchs? – Kolumne von Levend Seyhan
- 80 Impressum

Schwerpunkt: Kultur weiter denken – 20 Jahre KMN

- 21 Diskurse im Kulturmanagement initiieren und moderieren – von Birgit Mandel
- 32 Neue Kulturmanager*innen braucht das Land! – von Patrick S. Föhl
- 41 Alleinstellungsmerkmale – von Gernot Wolfram
- 53 Was Kulturmanager*innen heute leisten müss(t)en – von Eva Heller und Alexander Keil
- 60 20 Jahre Cultural Leadership – von Marlene Troidl und Martin Zierold
- 73 Communities als Plattformen für Wissenstransfer – Interview von Olivia Kim Favorite mit Ksenia Ryklin und Anna Andrievskaya

Erzähl doch mal! – Ehemalige KMN-Mitarbeitende im Portrait

- 13 Mini-Portrait von Veronika Schuster
- 15 Mini-Portrait von Kristin Unger
- 28 Mini-Portrait von Susanne Leibner
- 30 Mini-Portrait von Anouk Hartmann
- 49 Mini-Portrait von Anna-Helen Brendler
- 51 Mini-Portrait von Lisa Sohm
- 69 Mini-Portrait von Annika Kochmann
- 71 Mini-Portrait von Lara Mühlinghaus

... weiter denken

- 17 Mut ... Ein Appell für mehr Courage in der Kulturarbeit – Kolumne von Jérôme Jussef Lenzen

AUSWIRKUNGEN RECHTER POLITIK

Bedroht, eingeschüchtert, geschlossen

Mitglieder rechter Parteien sitzen in immer mehr deutschen Parlamenten und politischen Gremien. Auf kommunaler Ebene macht sich das bereits deutlich bemerkbar. Welche Auswirkungen das für die Arbeit von Kultureinrichtungen mit sich bringt, erklärt Julia Leser.

Interview von Kristin Oswald mit Julia Leser

[Interview lesen](#)

REIHE „ZUKUNFT DER ARBEIT“

**Reality Check beim Stadtmuseum Berlin**

Agiler, flexibler, digitaler sollen Kultureinrichtungen arbeiten. Dabei stoßen sie häufig auf Hindernisse, die ebenso mit Verwaltungsstrukturen wie mit Gewohnheiten und Vorlieben der Mitarbeitenden zu tun haben. Wie sich das auf Change-Arbeit auswirken kann, zeigen die Erfahrungen des Stadtmuseums Berlin.

von Paul Spies

[Beitrag lesen](#)

STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit **300 vakanten Stellen** täglich.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

stellenmarkt.kulturmanagement.net

NEU: EIGENE BÖRSE FÜR TECHNIK/IT/HANDWERK

Finden Sie gezielt spezialisierte Fachkräfte aus technischen, IT-bezogenen und handwerklichen Berufen im Kulturbereich!

REIHE „PERSONAL“

Status quo und Entwicklung des Arbeitsmarktes Kultur

Gesellschaftliche Entwicklungen beeinflussen auch den Kulturbereich – und damit den Arbeitsmarkt Kultur. Inwieweit sich das in den Stellenausschreibungen widerspiegelt, welche Erkenntnisse sie zur Entwicklung des Arbeitsmarktes Kultur und zum Berufsprofil von Kulturmanager*innen bieten, zeigt eine neue Erhebung in zwei Teilen.

von Rosanna Steyer

[Teil 1 zu gesuchten Kompetenzen](#) und

[Teil 2 zum Recruiting lesen](#)

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN

KM Kulturmanagement Network GmbH ...
4.691 Follower:innen
3 Wochen · Bearbeitet ·

In der neuen Podcastfolge rekapitulieren [Julia Jakob](#), [Kristin Oswald](#) und [Dirk Schütz](#) den Treffpunkt Kulturmanagement zum Thema Publikumsschwund. Hinzu kommt ein Rückblick auf den Redaktionstreff Abschlussarbeiten zum Kulturbetrieb. Außerdem stellen sie sich die Fragen, wer das Museum eigentlich ist und ob der Museumsbetrieb mit den Besucherzahlen der Bundesliga mithalten kann. Hier lang: <https://lnkd.in/d/vB-SWE8>

SERIES „CLIMATE FRIENDLY“

A Global Reference Model Survey

The global arts and cultural sector shows a widespread lag in the transition to sustainability. Although efforts are already being made in many places, only few institutions have acted systematically. This is what the results of the first worldwide comparative study on sustainability in the cultural sector show.

by Martin Müller

[Read Article](#)

CfP: KMN Magazin Nr. 181 „Kulturproduktion“

Kultur braucht das Zusammenspiel aus Betriebswirtschaft und Kreativität für ein gelungenes Kulturprodukt. Wie die Prozesse dahinter funktionieren (sollten), möchten wir im Dezember 2024 in der 181. Ausgabe des KMN Magazins im Schwerpunkt „Kulturproduktion“ sowie in einer Beitragsreihe auf unserer Website beleuchten. Einsendeschluss für Beitragsvorschläge ist der 02. September 2024.

Sie findet meist im Verborgenen statt, wobei ihr Resultat bestenfalls öffentlichkeitswirksam präsentiert wird: die Kulturproduktion. Dabei ist es nicht nur für das Publikum potenziell interessant, wie kulturelle Produkte und Formate entstehen, sondern auch für angehende Kulturmanager*innen, für Kolleg*innen aus anderen Sparten, für Partner*innen, Fördergeber*innen oder Kulturpolitiker*innen. Deshalb möchten wir in der 181. Ausgabe des KMN Magazins sowie in einer eigenen Beitragsreihe auf unseren Portal diese verborgenen Aspekte der Kulturproduktion sichtbar machen.

Es geht dabei nicht (nur) um Verbesserungspotenziale, sondern um grundlegende Einsichten in Prozesse und Abläufe: Welche Expertisen und Akteur*innen kommen hier wie zusammen? Welche Prozesse sind mit einer Kulturproduktion verbunden? Was ist dabei besonders wichtig? Waren diese Prozesse schon immer so oder hat sich etwas verändert – etwa aufgrund von neuen Vorgaben und Rahmenbedingungen? Oder wird an eins bewährten Prozessen festgehalten, obwohl diese schon lange nicht mehr smooth laufen und die Produktion regelmäßig ins Stocken gerät? Mit welchen Herausforderungen müssen die Beteiligten während der Produktion umgehen? Welchen Verwaltungsaufwand gibt es? Und inwieweit wird die Produktentwicklung im Sinne eines integrierten Marketings durchdacht?

Sie beschäftigen sich in Theorie oder Praxis mit diesen Themen? Dann möchten wir Sie einladen, Autor*in zu werden!

Ihre Beiträge können folgendes einbeziehen:

- > theoretische Analysen
- > quantitative, qualitative oder gemischte Forschungsergebnisse
- > Beispiele, Erfahrungen und angewandte Fallstudien aus Kunst- und Non-Profit-Organisationen sowie Beispiele aus anderen Bereichen, die auf das Kulturmanagement übertragen werden können
- > Studien, die Mikro-, Meso-, Makro- und Querschnittsperspektiven behandeln
- > Interviews mit Wissenschaftler*innen, Führungskräften und Praktiker*innen
- > Erfahrungen und Kenntnisse außerhalb des deutschsprachigen Kulturbetriebs

Redaktionelle Vorgaben und Fristen für die Einreichung

Beitragsvorschläge für die Dezember-Ausgabe des KMN Magazins und die zugehörige Beitragsreihe können bis zum **02. September 2024** per Mail an [redaktion\(at\)kulturmanagement.net](mailto:redaktion(at)kulturmanagement.net) eingereicht werden. Sie sollten einen kurzen Abstract (nicht mehr als 1.500 Zeichen) sowie eine Kurzvita enthalten.

Unsere Redaktion wird sich alle Beitragsvorschläge anschauen und den Autor*innen bis zum 09. September 2024 eine Rückmeldung geben. Deadline für den endgültigen Beitrag, mit einer Länge von bis zu 12.000 Zeichen (inkl. Leerzeichen) und gern mit Abbildungen und Referenzen, ist der **04. November 2024**.

Anzeige

★ NUR IM AUGUST – 20 % RABATT AUF WERBUNG IM MAGAZIN! ★

- Bild- oder Textanzeige in einem Magazin Ihrer Wahl
- im Format 1/1 Seite, 1/2 Seite oder 1/3 Seite



1/3 Seite 1/1 Seite 1/2 Seite

20 Jahre
Kultur Management Network



Und was kommt nach dem Nachwuchs?

Eine Kolumne von Levend Seyhan

Die Kulturbranche ächzt, klagt und kränkelt. Obwohl es Zeichen der Besserung gibt: Die Mindesthonorare für Kulturschaffende kommen. Ein neues Filmförderungsgesetz macht sich langsam auf den Weg, während die Filmbranche in Deutschland ohne jeden Boom vor sich hin stottert – vor allem im europäischen Vergleich. In Italien machen etwa die Eigenproduktionen 26 Prozent des Marktes aus, noch besser ist es in Frankreich mit rund 40 Prozent, ein in Europa einsamer Schnitt – dort war es eigentlich schon immer so. Und dann ist da aber auch noch das Nachwuchsdilemma. Laut niedersächsischem Museumsverband fehlt den Museen in Deutschland der wissenschaftliche Nachwuchs. Gleiches gilt für die Film- und Musikbranche. In allen anderen Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft wird es so ähnlich sein. Da fällt mir ein: Ist es denn nur der Fachkräfte-Nachwuchs, der fehlt?

Wie früh kommt ein junger Mensch mit der Kulturbranche in Berührung? Daraus folgt die nächste: Wie sehr wird diese Beziehung gefördert und gestärkt?

Das Interesse junger Besuchenden schwindet nicht minder. Bisweilen wird versucht, mit Maßnahmen wie dem deutschlandweiten KulturPass als einer Initiative des Deutschen Bundestages das Interesse junger Menschen für die Vielfalt der Kultur zu wecken. Klingt nicht nach viel, ist aber nur eines von mehreren Beispielen. Und doch beschleicht mich ein Gefühl von tiefer Skepsis bei der Frage, ob solche Maßnahmen überhaupt begeistern können, gerade dort, wo keine Bindung zur Kultur besteht. Viel wichtiger ist daher die Frage: Wie früh kommt ein junger Mensch mit der Kulturbranche in Berührung? Daraus folgt die nächste: Wie sehr wird diese Beziehung gefördert und gestärkt?

Was denken Sie beispielsweise bei dem Wort ‚Museum‘? Oder bei ‚Film‘? Theater? Werbung? Architektur? Die Antwort könnte sein: Mausoleen. Mainstream-Kino. Speziell. Langweilig. Keine Ahnung. Das ist die Antwort, die Sie erhalten, wenn Sie junge Menschen fragen – nicht jene wohl-gemerkt, die aus einem unerklärlichen Grund die Liebe für die jeweilige Disziplin gefunden haben. Ich meine alle anderen.

Was denken Sie beispielsweise bei dem Wort ‚Museum‘?
Oder bei ‚Film‘? Theater? Werbung? Architektur?

Lassen Sie mich das am besten mit einer persönlichen Anekdote erklären: Ich bin Autor und wurde einmal eingeladen, eine Lesung zu geben. Der einladende Verein hat sich zusammen mit Schulen unter anderem dafür eingesetzt, dass schulabbrechende Jugendliche (die Gründe sind vielfältig) ihren Abschluss nachholten. Ich saß in einem Raum vor drei Schüler*innen. Es hatten einige mehr kommen sollen, aber das Wort ‚Lesung‘ hatte diese offenbar abgeschreckt. Die anwesende Lehrerin zusammen mit der anwesenden Vereinsvorsitzenden haben ein wenig gerätselt, aber seien wir ehrlich: die Bandbreite der Möglichkeiten reicht hier von null bis eins – Lesung schreckt einfach ab. Nun saß ich da und las aus meinem Roman vor. Ich sah, wie die Köpfe schwerer wurden, die Gesichter verloren jede Neugier und Lebhaftigkeit. Ich habe abgebrochen und fragte einfach unvermittelt in den Raum, was Literatur für sie denn wäre. Die Köpfe gingen hoch. Ratlose Gesichter. Meine Antwort: Emotionen. Nur darum geht es in der Literatur. (Ich will schon seit jeher das Elitäre aus dem Wort ‚Literatur‘ treiben.) Emotionen in Worte zu hüllen und mit Worten zu transportieren, sie fühlbar zu machen. Und da fing eine der Schüler*innen (mit kurdischen Wurzeln) an, davon zu erzählen, dass sie Tagebücher schreiben würde (ein anerkanntes Literatur-Genre!), und erzählte und erzählte. Die beiden anderen mit polnischen und kroatischen Wurzeln lasen Gegenwartsliteratur und tun es vermutlich heute noch. Also nichts mit „die Jugend liest nicht“. Dann blickte ich in die ratlosen Gesichter der Lehrerin und Vereinsvorsitzenden, die mit aufgeklappten Mündern vor mir saßen. Warum habe ich ihre Wurzeln erwähnt? Was denken Sie über schulabbrechende deutsche Kinder? Jetzt denken sie an ein Kind mit migrantischen Wurzeln. Und? Vernehmen Sie innerlich Ihre Voreingenommenheit?

Die Lösung ist ganz einfach. Es geht darum, alle Orte der Kultur zu Erlebniswelten zu machen oder zusätzlich anzubieten und zur Teilnahme einzuladen, jedoch nicht in Form von begleitenden Workshops oder Werkstätten. Museen benötigen dafür beispielsweise neue Raumkonzepte mit einem Erlebnisbereich entlang der Beschaffungsprozesse, in dem die archäologische Arbeit nachgelebt werden kann. So könnte man – anders als bisher – in einem Museum mehr finden, als man bisher auch in einem Fachbuch nachlesen könnte. Film- und Theaterproduktionen könnten wiederum ihre Produktionen öffnen für kleine Kindergruppen. Vor Jahren war mal die erste professionelle iPhone-Dokumentation entstanden, dem folgten viele weitere Filme auf dem Low-Budget-Sektor unter anderem für das Kino etwa vom südkoreanischen Filmmacher Park Chan-Wook. Nicht nur das: Mittlerweile gibt es eine intensiv lebhaftere iPhone-Filmszene und eine Vielzahl von iPhone-Filmfestivals. Ein Schlupfloch vielleicht für jene Kinder, die noch nicht wissen, dass sie für das Filmmachen geboren sind – gerade für solche, die nicht die besten Startbedingungen haben mangels schulischer oder familiärer Förderung? Was heißt das beispielsweise für das Filmmuseum in Frankfurt am Main? Ich meine damit vor allem die größeren, öffentlich geförderten Einrichtungen mit spürbaren Aktivitäten, weniger die „freie Szene“, die mancherorts ja bereits gute Beispiele bietet.

Es geht darum, alle Orte der Kultur zu Erlebniswelten zu machen oder zusätzlich anzubieten und zur Teilnahme einzuladen, jedoch nicht in Form von begleitenden Workshops oder Werkstätten.

Dann gewinnen auch so hochtrabende und hochbedeutende Wörter wie Theater, Museum oder Literatur ein wenig an Normalität zurück, die es für die Machenden in den jeweiligen Genres eh schon sind. Dann fühlen sich auch zunehmend mehr Kinder und Jugendliche zur Teilnahme eingeladen. Da helfen keine Pässe oder Preisermäßigungen für Schulen, wenn Sie die Herzen der Kinder für die Kultur gewinnen möchten. Nur das Erlebte bindet. Aber das setzt wiederum Verständnis voraus, dass man versteht, sich auf diese jungen Menschen einzulassen. Das passiert aber nicht, weil die entscheidenden Menschen sich nicht aus der Komfortzone bewegen, wenig Fantasie zeigen oder schlicht und ergreifend ignorant sind.

Trauen Sie sich. Dann werden Sie sehen, welche Schätze und Möglichkeiten schlummern, und finden dann Mittel und Wege, Ihren Einrichtungen mehr Leben zu verleihen. Und aus den Kindern werden Nachwuchskräfte. Und aus dem Nachwuchskräftemangel ein Nachwuchsüberfluss. Viel Erfolg!



Foto: Angelika Stehle Fotografie

Levend Seyhan, geboren 1978 in Wesel, lebt als Schriftsteller, freischaffender Projektberater und Business Development Manager im Rhein-Main-Gebiet. Ehrenamtliches Engagement kennt er aus eigener Erfahrung: Er initiierte und organisierte erfolgreich gemeinnützige Kulturprojekte wie den Frankfurter Jugendliteraturpreis „JuLiP“ oder Textland LAB und berät nebenberuflich als Projektberater Vereine, Stiftungen und gemeinnützige Organisationen.

Anzeige

PDF

(NICHT-) BESUCHER*INNEN VERSTEHEN

der Leitfaden zu Besucher*innen-forschung!

BESUCHER*INNEN-FORSCHUNG UND EVALUATION

EIN LEITFADEN FÜR ZIELGERICHTETE PUBLIKUMSSTUDIEN

KMK

>KMK<N
Kultur Management Network



© privat

UNSERE FRAGEN AN:

Veronika Schuster

Sie hat Kultur Management Network fast so lange begleitet, wie es dieses als Firma gibt: Veronika Schuster. 2004 absolvierte sie während ihres Aufbaustudiums ein Praktikum bei KMN und war ab 2006 in der Redaktion als freie Mitarbeiterin tätig. Von 2011 bis Ende 2020 prägte sie als Chefredakteurin maßgeblich dieses Magazin – gern mit andersgedachten Titeln für tolle Themen. Mit ihrer Erfahrung aus ihrer Haupttätigkeit bei der Stiftung Warentest verantwortete sie zudem unsere Leitfäden bis Ende 2021. Das sind vielfältige Aufgaben während einer sehr langen Zeit, weshalb wir umso gespannter sind, wie Veronika auf diese zurückblickt.

**WENN DU AN DEINE ZEIT BEI KULTUR MANAGEMENT NETWORK DENKST,
WORAN ERINNERST DU DICH BESONDERS GERN?**

Bei einer, nennen wir es bürokratisch, betrieblichen Zugehörigkeit von fast 20 Jahren eine durchaus knifflige Frage. Aber was mich sicher am nachhaltigsten geprägt hat und mich bis heute immer noch beeindruckt, ist die thematische Offenheit, mit der beim Kultur Management Network gearbeitet wird. Ich liebe die Erinnerung an unsere monatlichen Redaktionstreffen, bei denen die Schwerpunkte und Inhalte für die nächsten Magazine im Team diskutiert wurden. Es herrschte eine unglaubliche Freiheit und mit jedem Thema, das einem persönlich wichtig schien, durfte angetreten werden. Ich kann mich an keinen Moment erinnern, bei dem eine Idee nicht respektiert und weitschweifig durchdacht wurde, so fremd sie einem selbst zu Beginn vielleicht schien. Echter gelebter kreativer Austausch und nur so konnten drei meiner Lieblingsausgaben „Weltuntergang“, „Rost“ und „Nackt“ entstehen. Ein Blick ins Archiv lohnt sich heute noch! Und es ist wunderbar, sich an einen Arbeitgeber ausschließlich mit freudiger Nostalgie zu erinnern. Dieses Kompliment gilt Euch, Dir lieber Dirk und Euch, dem Kultur Management Team.

**WIE GING ES NACH KMN FÜR DICH BERUFLICH WEITER? WAS SIND HIER
BISHER DEINE HIGHLIGHTS?**

Eine ganz andere Domäne habe ich mir erobert und entwickle nun bei der Stiftung Warentest als Projektleiterin Gesundheitsratgeber. Hier darf ich mit führenden deutschen Mediziner*innen zu Themen wie Fettleber, Bluthochdruck, Ängsten und zu vielen anderen Erkrankungen Lösungen für Betroffene in Bücher gießen. Mein Highlight? Meine ausgeprägte Hypochondrie nun inhaltlich auf stabile Füße stellen zu können.

WAS BEDEUTET FÜR DICH „KULTUR WEITER DENKEN“?

Ich kann mich erinnern, wie damals dieser Claim entstanden und wie ehrlich er gemeint ist. Und er ist relevanter denn je. Es ist das originäre Wesen von Kunst und Kultur weiterzudenken. Genau das haben ihre Vertreter*innen jahrhundertlang getan. Bequem war das nie, im Gegenteil. Alle Epochen kannten und kennen Shitstorms und weit schlimmeres. Es war und ist bis heute den von Kunst Infizierten egal. Und es ist eben keine Plattitüde, dass Kunst und Kultur die Kraft haben, die Welt zu verändern. Für Kulturmanager*innen ist es genau das, was bedeutend sein sollte, und sie müssen es ermöglichen, sonst sind sie in ihrem Beruf schlicht falsch. Daran zu erinnern, hat sich das Kultur Management Network zur Aufgabe gemacht und das tut es. Und wie ich finde, ziemlich gut und das seit 20 Jahren! Herzlichen Glückwunsch Kultur Management Network.



© Anna Schroll

UNSERE FRAGEN AN:

Kristin Unger

Während eines Praktikums bei Kultur Management Network chinesische Sprachkenntnisse anwenden? Klingt erstmal ungewöhnlich, hat Kristin Unger während ihres Praktikums bei uns 2006 aber gemacht. Wie es dazu kam, woran sie sich noch gern zurückerinnert und welche Rolle Mikroskope in ihrem weiteren Werdegang spielen, berichtet sie im nachfolgenden Mini-Portrait.

**WENN DU AN DEINE ZEIT BEI KULTUR MANAGEMENT NETWORK DENKST,
WORAN ERINNERST DU DICH BESONDERS GERN?**

Ich kam gerade frisch von meinem Auslandsjahr in Taiwan zurück und wollte den Sommer gern noch nutzen. Da kam die tolle Gelegenheit, bei KMN ein Praktikum zu absolvieren. Dort war gerade Maxine, eine taiwanische Praktikantin, für ein Jahr zu Gast. So konnte ich neben meinen eigentlichen Aufgaben sowohl bei der Integration von Maxine als auch sprachlich unterstützen, wenn es hakte. In besonderer Erinnerung sind mir die vielen interessanten Gespräche im Team, der Austausch, das spannende Projekt des Website-Relaunches und ein Vor-Ort-Besuch mit Interview bei der Zeche Zollverein in Essen. Nach Feierabend habe ich das kulturelle Angebot in Weimar ausgiebig genutzt – eine ganzheitliche kulturelle Erfahrung!

**WIE GING ES NACH KMN FÜR DICH BERUFLICH WEITER? WAS SIND HIER
BISHER DEINE HIGHLIGHTS?**

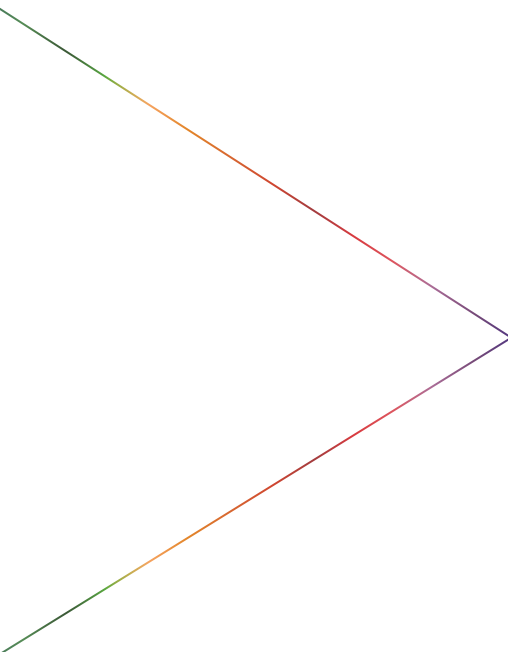
Nach weiteren Praktika und noch zwei Jahren Studium inklusive Forschungsaufenthalt für die Abschlussarbeit in Taiwan habe ich 2008 die Uni mit einem Magister in Sinologie und Kulturwissenschaften verlassen und meinen ersten Job angetreten. Bei einer Tochterfirma der Leipziger Messe habe ich Chines*innen bei der Unternehmensgründung in Deutschland in rechtlichen, wirtschaftlichen und kulturellen Belangen unterstützt. Danach ging es für ein knappes Jahr nach Shanghai zur Expo 2010, wo ich im Deutschen Pavillon jeden Tag meine sprachlichen und interkulturellen Kenntnisse weiter ausbauen konnte. Seit 2011 bin ich bei ZEISS in Jena als Referentin für Kommunikation im Bereich Mikroskopie tätig und konnte unterschiedlichste Aufgabenbereiche im doch sehr breiten Spektrum von Kommunikation & Marketing kennenlernen. Aktuell befasse ich mich schwerpunktmäßig mit Marke, Pressearbeit, Social Media und Kunden-Testimonials. All meine Jobs waren bisher in einem sehr internationalen Umfeld angesiedelt. Ständig den Horizont zu erweitern und dazu zu lernen, auch ab und an die Komfortzone zu verlassen – das sind und bleiben meine Highlights.

WAS BEDEUTET FÜR DICH „KULTUR WEITER DENKEN“?

Da ich sehr stark interkulturell geprägt bin und 2013 noch eine Ausbildung als Interkulturelle Trainerin abgeschlossen habe, denke ich besonders an Kultur im sozialen Kontext: an Gruppen, die bestimmte Werte, Überzeugungen, Verhaltensweisen und kulturelle Erfahrungen teilen. Dies können Länderkulturen sein, aber auch beispielsweise eine Unternehmenskultur. Dieses Setting beeinflusst, wie Individuen miteinander interagieren, die Welt interpretieren und Entscheidungen treffen. Ein spannendes Feld – und manchmal auch ein Spannungsfeld!

Ein Appell für mehr Courage in der Kulturarbeit

Eine Kolumne von Jérôme Jussef Lenzen



Ich muss Ihnen etwas gestehen! Auch wenn Sie womöglich die Augen verdrehen werden: Ich war bei der Banksy-Ausstellung in der Magdeburger Hyperschale. Und letztes Jahr war ich auch bei „Van Gogh Alive“ in Köln. Und wenn ich ganz ehrlich bin, haben mich beide Ausstellungen sogar beeindruckt. Denn trotz ungünstiger Uhrzeit habe ich dort eine ganz Menge Menschen getroffen, darunter zahlreiche Familien, Freundeskreise, Teenager. Ich würde sogar so weit gehen und spekulieren: viele Menschen, die selten oder sogar nie, jedenfalls nicht routinemäßig Museen, Ausstellungen, Galerien und dergleichen besuchen.

Ich muss eine unpopular opinion äußern: Von denen können wir noch etwas lernen. Bevor Sie die Lektüre dieser Kolumne verärgert abbrechen, möchte ich noch hinzufügen: und die von uns.

Natürlich habe ich mir nicht nur die anderen Besucher*innen angeschaut, sondern auch die dargebotene Ausstellung. Und auch hier muss ich eine unpopular opinion äußern: Von denen können wir¹ noch etwas lernen. Bevor Sie die Lektüre dieser Kolumne verärgert abbrechen, möchte ich noch hinzufügen: und die von uns. Denn vieles an diesen Mainstream-Ausstellungs-Events ist wahnsinnig schlecht gemacht. Bei der Einführung durch das Banksy-Kassenpersonal vor dem Einlass erklärten diese meinen Neffen und mir nicht nur, wie die Ausstellung funktioniere, welche Benefits der Audio-guide biete und grundsätzlich was erlaubt und nicht erlaubt sei (lobenswert). Sondern meine Neffen wurden zugleich auch eindringlich gewarnt:

¹ Mit „wir“ meine ich im mandelschen Sinne die öffentlich-geförderte Kultur als große Klammer für eine Vielzahl unterschiedlicher Institutionen und unter Vermeidung des problematischen Begriffs der Hochkultur.

„Nicht an die Wände anlehnen und keine Kunstwerke berühren, sonst geht der Alarm los und dann kommt die Polizei.“ Na, vielen Dank!

Bei „Van Gogh Alive“ wurden solche Warnhinweise unterlassen, was womöglich auch damit zusammen hängen mag, dass dort überhaupt keine Original-Kunstwerke vorhanden waren. Die Aura des Originals? Fehlangezeige! Dafür eine biografische Einführung mit eng-bedruckten Wandtexten von epischer Länge. Leichte Sprache, Übersetzungen, visuelle Barrierefreiheit – nie gehört! An vielen Stellen fallen die Kassenschlager-Events weit hinter den gängigen Standard öffentlicher Museen zurück. Und doch rennen ihnen die Besuchenden die Türen ein. Liegt das wirklich nur am ultra-populären Sujet? Oder machen die Ausstellungen auch etwas richtig?

Nicht jeder Trend wird von Dauer sein, aber der Erfolg von populären Wanderausstellungen kann uns die eine oder andere Inspiration mitgeben.

Während „Banksy“ sicherlich mit einer besonderen popkulturellen Aura und damit auch Medienpräsenz punkten kann, ist es bei „Van Gogh Alive“ eher die technische Komponente: Als immersive Experience vermarkten die Veranstalter*innen das Event. Kunst zum Eintauchen anstatt „still im Museum stehen und Bilder anschauen“ (Original-Werbetext). Das „Eintauchen“ besteht am Ende aus einer 0815-Classic-Playlist und mehreren Deep-Zooms in die hochauflösend digitalisierten, vermeintlich „lebendigen“ Ölgemälde. Das geht doch besser. Was für ein Potential bietet sich hier für jedes Kunstmuseum, wenn zusätzlich auch noch das Original einen Raum weiter hängt? Wenn dann auch noch die Musik zeitgenössisch zum Bild daher käme und nicht beliebig nach dem Motto „Hauptsache Klassik“, wir würden eine neue Ebene der Vermittlung erreichen. Dieses Potential zu nutzen, es ist greifbar. Dazu noch das nachgebaute Atelier des Künstlers (wie bei Banksy gesehen) als Fotostation zum Betreten. Manch ein Theater hat diesen Trend bereits erkannt und stellt Bühnenbild-Elemente als Selfie-Kulisse ins Foyer. Da fällt dem Intendanten auch kein Zacken aus der Krone. Warum sollten dann nicht auch unsere Museen genauer hinschauen, was die „Konkurrenz“ so anstellt? Nicht jeder Trend wird von Dauer sein, aber der Erfolg von populären Wanderausstellungen kann uns die eine oder andere Inspiration mitgeben. Und sei es nur die

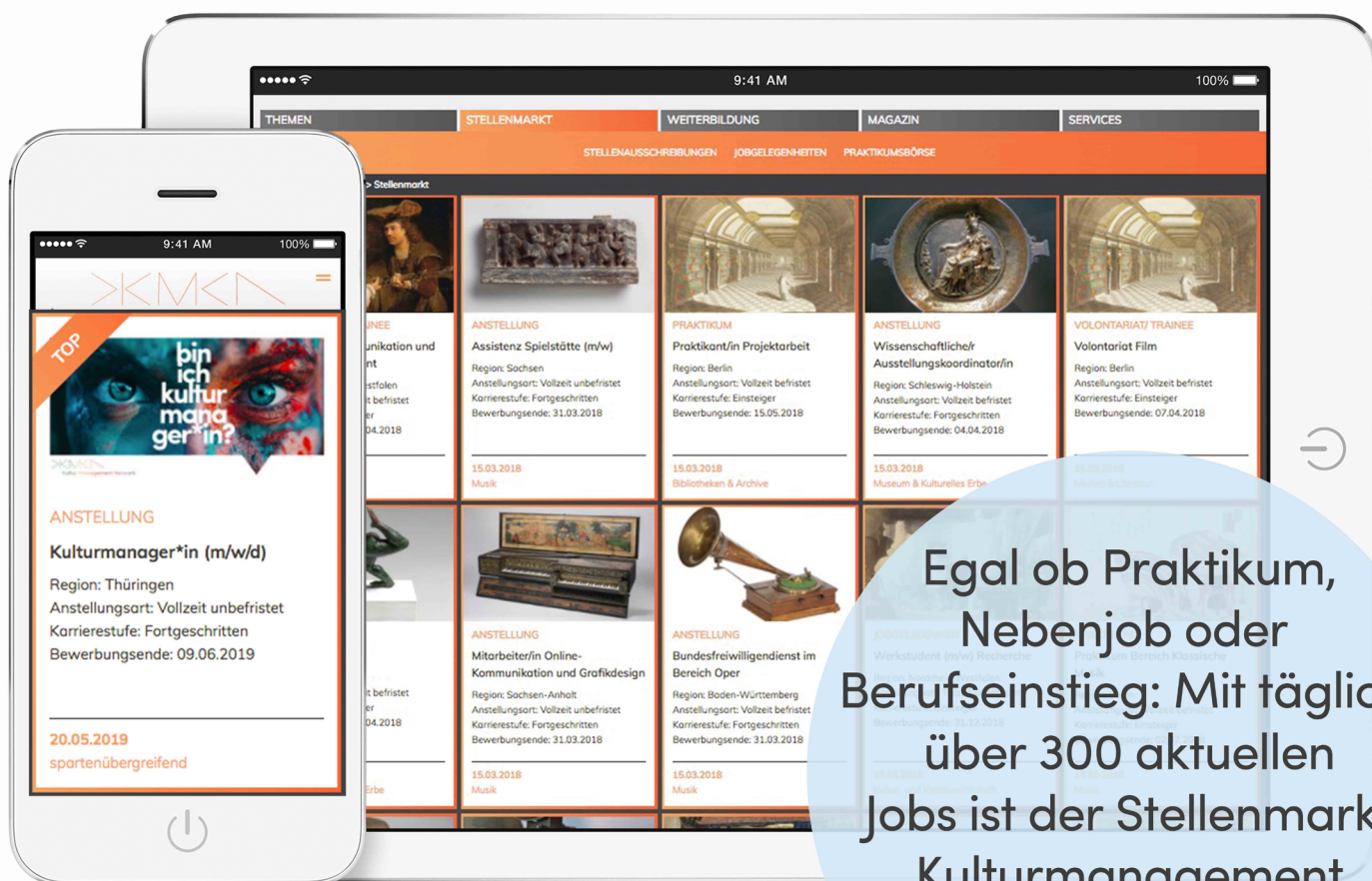
Nachhaltigkeit, die in ko-produzierten Ausstellungen mit mehreren Stationen liegt. Um dies zu erkennen, brauchen wir allerdings den Mut hinzugehen, hinzuschauen und uns anschließend dazu zu bekennen, damit wir ins Gespräch kommen können. So wie meine Kollegin, die anschließend über „Viva Frida Kahlo“ in Berlin urteilte: „Ich fand es gar nicht mal so gut, aber ...“



Jérôme Jussef Lenzen ist ungeduldig. Deswegen versucht er als Kulturarbeiter an der Schnittstelle zwischen Vermittlung, Management und Politik die Weichen auf Zukunft zu stellen. Als Leiter im Kulturgetriebe sowie als Vorsitzender von ArtAsyl und Studio Audience interessiert er sich insbesondere für Audience Development als Leitungsaufgabe.



Job finden und für die Zukunft vorsorgen



Diskurse im Kulturmanagement initiieren und moderieren

Ein Beitrag von Birgit Mandel

Das erste Interview, das ich 2007 für meine Studie und Publikation zu den „Neuen Kulturunternehmern“ führte war mit Dirk Schütz über sein Unternehmen kulturmanagement.net: Damals waren kulturwirtschaftliche Initiativen wenig im Fokus des Kulturmanagement-Diskurs und Strategien des Cultural und Social Entrepreneurship, wie sie kulturmanagement.net realisierte, auch in der Praxis selten: „Wir haben uns bewusst dafür entschieden, unternehmerisch tätig zu sein und keinen gemeinnützigen Verband zu gründen, weil wir unabhängig sein und kulturmanagement.net so gestalten wollen, wie es unseren Zielen und Vorstellungen entspricht. Wir bringen sehr viel persönliche Leidenschaft und ein eigenes Kulturmanagement-Verständnis ein, das wäre in einem Verband nicht möglich. (...) Neue Kulturunternehmer wollen sich unter Marktbedingungen behaupten, wissen die Freiheit zu schätzen, zu arbeiten wann, wo und wie sie es für richtig halten, haben ein hohes Verantwortungsbewusstsein für ihre Arbeit und ihre Mitarbeiter und eine große Kundennähe, besetzen neue Nischen, die von den etablierten Institutionen nicht wahrgenommen werden“¹.

„Wir haben uns bewusst dafür entschieden, unternehmerisch tätig zu sein und keinen gemeinnützigen Verband zu gründen, weil wir (...) kulturmanagement.net so gestalten wollen, wie es unseren Zielen und Vorstellungen entspricht.“

Dirk Schütz

¹ Dirk Schütz in Mandel 2007: 77/81.

Ich war beeindruckt von der hohen Professionalität, mit der es den Gründern Dirk Schütz und Dirk Heinze im Sinne des Social Entrepreneurship gelang, sowohl auf dem Markt erfolgreich zu sein wie von großem Wert für den Kultursektor. Kulturmanagement.net bot erstmalig eine umfassende Plattform für Informationsaustausch, Diskurs, Weiterbildung und Karriereplanung im Bereich Kunst, Kultur und Kulturmanagement. Die Plattform hat seitdem wesentlich dazu beigetragen, die Disziplin Kulturmanagement zu fundieren.

Diskurse über Kulturmanagement initiieren – Gemeinsame Projekte zwischen Fachverband für Kulturmanagement und kulturmanagement.net

2007 gründeten wir mit einem Team von 7 Kulturmanagement-Lehrenden verschiedener Hochschulen den Fachverband für Kulturmanagement in Forschung und Lehre für die deutschsprachigen Länder mit dem Ziel, die Disziplin auch im akademischen Sektor stärker zu positionieren durch Bündelung und Kommunikation von Forschung und Initiierung eines kontinuierlichen Metadiskurs über die Disziplin Kulturmanagement.

Kulturmanagement.net entwickelte sich zum zentralen, übergreifenden Netzwerk für die Praxis, aber auch für die Forschung.

Während es dem Fachverband für Kulturmanagement vor allem um die wissenschaftliche Stärkung und Sichtbarkeit der für den deutschsprachigen Raum immer noch relativ neuen Hochschuldisziplin ging, entwickelte sich kulturmanagement.net zum zentralen, übergreifenden Netzwerk für die Praxis, aber auch für die Forschung durch seine intensive Rezensionstätigkeit neuer Publikationen, sein wachsendes Archiv und seine digitale Zeitschrift, für die jeweils aktuelle relevante Themen und Diskurse identifiziert und von einem breiten Autor*innen-Spektrum diskutiert werden.

In meiner Zeit als Vorsitzende des Fachverbands für Kulturmanagement von 2012 bis 2016 haben Dirk Schütz und ich die Kooperation zwischen den beiden Netzwerken institutionalisiert mit vielfältigen Workshops und Veranstaltungen sowie u.a. einer gemeinsamen Reihe von 2013 bis 2015, in

² Vgl. Studiengangsführer von Kultur Management Network: <https://www.kulturmanagement.net/Studiengaenge>.

der sich alle einschlägigen Studiengänge des Kulturmanagements im Monatsmagazin „KM – Kultur und Management im Dialog“, wie das Kultur Management Network Magazin bis Oktober 2017 hieß, präsentierten in ihrem Selbstverständnis, ihren Zielen, ihrem Curriculum.

Curriculare Weiterentwicklung der Studiengänge

Die ersten Kulturmanagement-Studiengänge entstanden Anfang der 1990er Jahre nicht nur als Antwort auf den Bedarf des öffentlichen Kulturbetriebs nach effizienteren und effektiveren Organisationsformen, sondern auch aufgrund der Krise der geisteswissenschaftlichen Studiengänge, die ihren Absolventen nur unzureichende berufliche Perspektiven aufzeigen konnten. Kulturmanagement bot sich als Zusatzqualifikation an, um für den angestrebten Kulturmarkt attraktiv zu werden. Das Neue am Kulturmanagement war die Einbindung managerialer und betriebswirtschaftlicher Praxen und Denkweisen in kulturelle und geisteswissenschaftliche Kontexte. Diese für den Sektor neuen, betriebswirtschaftlichen und strategieorientierten Perspektiven standen in der Anfangsphase im Vordergrund des Diskurses über Kulturmanagement mit der Konsequenz, dass Kulturmanagement anfänglich von vielen Kulturschaffenden als Funktion der Kommerzialisierung des Kultursektors kritisiert wurde.

Das Neue am Kulturmanagement war die Einbindung managerialer und betriebswirtschaftlicher Praxen und Denkweisen in kulturelle und geisteswissenschaftliche Kontexte.

Der Fachverband für Kulturmanagement und kulturmanagement.net haben gemeinsam dazu beigetragen, die Diskussionen über neue, erweiterte Rollenmodelle im Kulturmanagement zu moderieren, zu bündeln, zu reflektieren und zu publizieren.

Inzwischen gibt es in Deutschland, Österreich und der Schweiz ca. 75 Studiengänge², mehrheitlich als Master bzw. Aufbau- oder Weiterbildungsstudiengänge, die für Kulturmanagement im weitesten Sinne qualifizieren. Die Studienansätze unterscheiden sich zwischen einer eher kultur- und geisteswissenschaftlichen, politikwissenschaftlichen, soziologischen, kunstorientierten oder betriebswirtschaftlichen Fundierung.

³ Mandel, *kulturmanagement.net*, Juni 2015.

Bereits ein Vergleich der Selbstdarstellungen der ersten Studiengänge in den 1990er Jahren mit jenen von 2015 auf *kulturmanagement.net* zeigte wesentliche Weiterentwicklungen: „Vom Knowing How zum Knowing Why - Die Konzepte von Kulturmanagement, die den dargestellten Studiengängen zugrunde liegen, sind weniger auf das effiziente und effektive Managen in Kulturbetrieben fokussiert, als vielmehr auf die pro-aktive kulturelle Gestaltung eines sich verändernden gesellschaftlichen Lebens“, so damals das Fazit der Analyse.³ Auch die Rollenmodelle für Kulturmanager, das zeigten die Selbstbeschreibungen, hatten sich erweitert vom Bild des „Spezialisten für ökonomische Fragen“, des „Fundraisers“, des „Mittlers und Dolmetschers zwischen Kunst und Wirtschaft“ zur Metapher des „Kurators“, „Ko-Produzenten“, „Cultural Producers“, „Schnittstellenmanagers“ und „Change Agent“. Insgesamt wurde politischen Fragestellungen ein höherer Stellenwert eingeräumt als in der Anfangsphase, wo Strategien und Instrumente des Managements im Vordergrund standen. Veränderungen zeigten sich auch darin, dass neben dem öffentlichem Kultursektor und öffentlicher Kulturverwaltung die Kultur- und Kreativwirtschaft und das Thema Cultural Entrepreneurship in die Curricula aufgenommen wurden, ebenso wie Themen der Kulturvermittlung und Kulturellen Bildung. Verstärkt wurden auch internationale Perspektiven einbezogen.

Wie kann der Kultursektor dazu beitragen, Einstellungen zu verändern etwa in Bezug auf den Umgang mit Ressourcen, sodass nachhaltiger gewirtschaftet und sich vom Wachstumsparadigma gelöst wird?

Kultur- und gesellschaftspolitische Themen haben inzwischen weiter an Bedeutung gewonnen. Beeinflusst ist diese Entwicklung in den Studiengängen von Diskursen im Kultursektor zu Fragen wie Teilhabegerechtigkeit, Repräsentation diverser Bevölkerungsgruppen, Veränderungen hegemonialer Machtverhältnisse, Post-Kolonialismus ebenso wie von gesamtgesellschaftlichen Krisenphänomenen: Klimakrise, Migrationskrise, Kriege, Gefährdungen der Demokratie. Damit ergeben sich auch für das Kulturmanagement sehr viel grundlegendere gesellschaftliche Fragen und Herausforderungen: Wie kann der Kultursektor dazu beitragen, Einstellungen zu verändern etwa in Bezug auf den Umgang mit Ressourcen, sodass nachhaltiger gewirtschaftet und sich vom Wachstumsparadigma gelöst wird? Mit dem Konzept des Cultural Leadership wird v.a. von jün-

⁴ Mandel 2018.

⁵ Vgl. <https://www.fachverband-kulturmanagement.org/ueber-den-fachverband/>.

⁶ Mandel 2013.

geren Führungskräften eine wertebasierte, auf Transformation zielende Führung angestrebt mit gesellschaftlicher und kulturpolitischer Verantwortung über die eigene Einrichtung hinaus.⁴

Postkoloniale Orientierungen ebenso wie ein Verzweifeln jüngerer Generationen an den festen, unflexiblen Strukturen und Arbeitsweisen v.a. des öffentlichen Kultursektors stellen z.T. auch rationale Management-Systeme in Frage und betonen den Vorteil agiler Arbeitsweisen in unsicheren Zeiten.

Verhältnis von Forschung, Lehre und Praxis in Kulturmanagement-Studiengängen

„Im Kulturmanagement geht es um die Verbindung von wissenschaftlichem, künstlerischem und anwendungsorientiertem Wissen, um die Bedingungen und Veränderungen von Produktions-, Distributions- und Rezeptionsprozessen, um die Organisationsprinzipien und Transformationen des kulturellen Feldes, der Kulturindustrien und -institutionen sowie der Rollenmodelle der Akteure im kulturellen Feld“⁵, so formuliert der Fachverband Kulturmanagement die Themen von Kulturmanagement-Wissenschaft.

Forschung im Kulturmanagement möchte gesellschaftlich relevant sein und dazu beitragen, Praxis zu unterstützen in Reformations- und Transformationsprozessen.

Insgesamt ist das Verhältnis von Theorie und Praxis in Studiengängen des Kulturmanagements ein sehr viel engeres als in anderen Hochschuldisziplinen. Die systematische Analyse und Reflexion von Praxis ermöglicht genuine, kulturmanageriale Erkenntnisse, die dann auch in Theoriebildung eingehen können. Vor allem aber ist damit verbunden, dass Forschung im Kulturmanagement gesellschaftlich relevant sein möchte und dazu beitragen, Praxis zu unterstützen in Reformations- und Transformationsprozessen.

Einflussmöglichkeiten von Kulturmanager*innen auf die Weiterentwicklungen des Kulturbetriebs

Absolventen*innen der Kulturmanagement-Studiengänge finden sich inzwischen in allen größeren Kulturorganisationen und haben mit Sicherheit dazu beigetragen, dass Strukturen und Arbeitsabläufe professioneller,

⁶ Mandel 2013.

strategischer, ziel- und konzeptbasierter wurden sowie bestimmte ideologische Scheuklappen gegenüber einem strategischen Management abzubauen.

Doch haben sie auch zu mehr Innovation beigetragen? Zumindest in den klassischen Kulturorganisationen sind Kulturmanager*innen häufig nach wie vor in der zweiten Reihe unter den kunstwissenschaftlich ausgebildeten Leitungskräften tätig und können damit strukturelle Innovationen nur bedingt einbringen bzw. durchsetzen. Auffällig ist zudem, dass sich einige Kulturmanager*innen selbst gar nicht als solche bezeichnen, noch immer scheint es Vorbehalte gegenüber dem Kulturmanagement zu geben – das Image des rationalen, „technokratischen“ Kommerzialisierers ist offenbar hartnäckig, wie u.a. eine Befragung der Nutzer*innen von km.net aus dem Jahr 2022 zeigt. Diese Befragung macht auch deutlich, dass unter aktuellen Berufseinsteiger*innen häufig Frustration besteht über „verkrustete Strukturen“ in öffentlichen Kulturorganisationen und viele als zentrale Herausforderung ihrer Arbeit darum das Change Management ihrer eigenen Kulturorganisation begreifen.

Nach wie vor gilt es also, die gestaltende Funktion des Kulturmanagements stark zu machen, getragen von gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein.

Nach wie vor gilt es also, die gestaltende Funktion des Kulturmanagements stark zu machen⁶, getragen von gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein. Damit verbunden ist, Veränderungsprozesse zu moderieren, Aufgaben und Strukturen von Kultureinrichtungen zu transformieren, den Kultursektor mit anderen gesellschaftlichen Bereichen zu vernetzen.

„Kultur weiter denken“ – Perspektiven für das Kulturmanagement

Die neue Losung von kulturmanagement.net nehme ich wortwörtlich, denn es gilt nicht nur ein enges, normatives Kulturverständnis zu überwinden, sondern auch die gesellschaftliche Verantwortung und Einflussphären des Kultursektors zu erweitern.

Die Orientierung an einem durch Experten definierten Qualitätsverständnis von Kunst und Kultur, das nur für eine kleine, formal hochgebildete Gruppe der Gesellschaft anschlussfähig ist, hat Jahrzehnte Kulturpolitik

und die öffentlich geförderten Kultureinrichtungen dominiert. Mit weiterer Heterogenisierung der Gesellschaft und der kulturellen Interessen in der Bevölkerung muss sich auch das Verständnis von „legitimer“ Kultur weiten, die Grenzen zwischen anspruchsvoller und unterhaltungsorientierter Kultur, zwischen westlicher und nicht-westlicher Kultur, zwischen Amateur- und Profi-Kunstschaffen, die Grenzen zwischen den kulturwirtschaftlichen, gemeinnützigen und öffentlichen Sektoren müssen durchlässiger werden, um im Sinne von „kultureller Demokratie“ unterschiedlichen sozialen Gruppen und Milieus Definitionshoheit über das kulturell Wertvolle und Relevante zu ermöglichen.

Kulturmanager*innen können gerade deswegen, weil sie über eine künstlerisch-kulturwissenschaftliche Sicht hinaus vielfältige fachliche Perspektiven einbringen, diese Veränderungsprozesse moderieren und gestalten. Mehr noch können sie dazu beitragen, die Potentiale von Kunst und Kultur für das gute Zusammenleben zu erschließen und mit kulturellen Mitteln gesellschaftliche Durchlässigkeit, Dialogfähigkeit und Zusammenhalt zu fördern.

LITERATUR

Mandel, Birgit (2007): *kulturmanagement.net – Ein Branchennetzwerk als Unternehmen.* In: Mandel, Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien. Bielefeld, S. 77 – 82

Dies. (2013): *Kulturmanagement. Von der Verwaltung in Kunstinstitutionen zur Gestaltung kultureller Kontexte und von der „tool box“ zur Wissenschaftsdisziplin.* In: Journal kulturmanagement.net, Ausgabe 5/2013

Dies. (2015): *Vom Knowing How zum Knowing Why. Veränderung von Lehrkonzepten im Kulturmanagement. Eine Analyse auf der Basis der Selbstdarstellungen der Studiengänge des Fachverbands Kulturmanagement.* Journal Kulturmanagement Net, S. 45 – 48.

Dies. (2018): *Veränderungen im Cultural Leadership durch neue Generationen von Führungskräften? Ergebnisse einer Befragung von älteren und jüngeren Führungskräften in öffentlichen Kultureinrichtungen in Deutschland.* Hildesheim Universitätsverlag, open access DOI: 10.18442/823.



Prof. Dr. Birgit Mandel ist Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement und leitet das Institut für Kulturpolitik an der Universität Hildesheim sowie den Masterstudiengang Kulturvermittlung. Sie war Vizepräsidentin der Kulturpolitischen Gesellschaft und ist Kuratoriumsmitglied der Commerzbank Stiftung sowie Aufsichtsratsmitglied der Kulturprojekte Berlin.



© privat

UNSERE FRAGEN AN:

Susanne Leibner

Die meisten unserer ehemaligen KMN-Mitarbeitenden haben uns als Studierende im Stellenmarkt unterstützt. So auch Susanne Leibner für ein Jahr im September 2010 bis 2011. Welche Rolle Musik während ihrer Arbeit bei KMN spielte und was sie an ihren weiteren Tätigkeiten besonders schätzte, berichtet sie in ihrem Mini-Portrait.

**WENN DU AN DEINE ZEIT BEI KULTUR MANAGEMENT NETWORK DENKST,
WORAN ERINNERST DU DICH BESONDERS GERN?**

Auf das Kultur Management Network bin ich 2008 zum ersten Mal während meiner Suche nach einem geeignetem Kulturmanagement-Masterstudium gestoßen. Dies absolvierte ich schließlich an der Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar. Dass das Kultur Management Network seinen Hauptsitz in Weimar hat, realisierte ich jedoch erst vor Ort, als ich mich auf eine Stelle beim Network bewarb - eine schöne Fügung. Als studentische Mitarbeiterin arbeitete ich ein Jahr in der Online-Redaktion des Stellenmarktes sowie im Organisationsteam der Tagung „KM-Konkret – Personalmanagement in der Kultur“ für die Bereiche Teilnehmer- und Referentenbetreuung. Durch meine Tätigkeit konnte ich einen guten Einblick in mein zukünftiges Arbeitsfeld bekommen und ein Gespür für den Arbeitsmarkt entwickeln. Besonders gern denke ich an das Team zurück, an das freundschaftliche, schöne kollegiale Miteinander. Wir hörten oft Musik und summten und sangen während wir den Online-Stellenmarkt befüllten und neue Stellenangebote recherchierten.

**WIE GING ES NACH KMN FÜR DICH BERUFLICH WEITER? WAS SIND HIER
BISHER DEINE HIGHLIGHTS?**

Nach meinem Masterstudium ging ich zunächst ein Jahr nach Australien für ein Work & Travel-Jahr. Meine erste berufliche Station waren die Ruhrfestspiele Recklinghausen. Hier arbeitete ich als Künstlerbetreuerin und bekam einen ersten Einblick in die Theaterlandschaft. Zur Spielzeit 2013/14 führte mich mein Weg zurück nach Weimar, als Referentin des Generalintendanten des Deutschen Nationaltheaters Weimar. Nach vier Spielzeiten wechselte ich ins Künstlerische Betriebsbüro des Theaters und Orchesters Heidelberg. Seit September 2020 bin ich Disponentin am Humboldt Forum in Berlin. Bei all meinen bisherigen Tätigkeiten konnte ich wachsen und mich beruflich weiterentwickeln. Seit fast vier Jahren darf ich nun in meiner Lieblingsstadt arbeiten und leben und die Kulturszene entdecken.

WAS BEDEUTET FÜR DICH „KULTUR WEITER DENKEN“?

Die Kultur sowie die Kulturarbeit sind einem stetigen Wandel unterzogen. Neue Entwicklungen und Veränderungen in der Gesellschaft und der Welt müssen aufgegriffen und in die Produktionen und Arbeitsweisen integriert werden. Kulturelle Angebote können zukunftsweisend sein und sind wichtig für die Weiterentwicklung einer Gesellschaft. Dabei gilt es auch, die klassischen Pfade zu verlassen, das Potential der Kreativität zu nutzen, sich stetig neu zu erfinden und eine Vorreiterrolle einzunehmen.



© privat

UNSERE FRAGEN AN:

Anouk Hartmann

In einem kleinen Team wie bei Kultur Management Network gibt es immer allerhand zutun. Für studentische Teammitglieder bedeutet das: viele Möglichkeiten, um aktiv mitzuwirken sowie eigene Ideen einzubringen und umzusetzen. So hat beispielsweise Anouk Hartmann während ihres Praxissemesters im Jahr 2011 u.a. an einer Magazinausgabe mitgearbeitet. Welche das war und wie es nach ihrer Zeit bei KMN für sie weiterging, berichtet sie uns in ihrem Mini-Portrait.

**WENN DU AN DEINE ZEIT BEI KULTUR MANAGEMENT NETWORK DENKST,
WORAN ERINNERST DU DICH BESONDERS GERN?**

Meine Zeit bei Kultur Management Network begann im Herbst 2011, als ich mich für mein Praxissemester dort bewarb. Die Arbeit von KMN hatte mich schon als Studentin so fasziniert, dass ich einen Blick hinter die Kulissen werfen wollte. Während meines Praktikums erhielt ich nicht nur einen umfassenden Einblick in die aktuellen Entwicklungen im Kulturmanagement, sondern konnte auch aktiv an der KM Magazin Ausgabe „Luxemburg“ mitarbeiten. Das Team gab mir dabei kreativen Freiraum, Vertrauen und gleichzeitig fachliche Unterstützung. Besonders gerne erinnere ich mich an die Zeit in Weimar und die inspirierenden Menschen, die ich dort kennenlernen durfte.

**WIE GING ES NACH KMN FÜR DICH BERUFLICH WEITER? WAS SIND HIER
BISHER DEINE HIGHLIGHTS?**

Nach meinem Master in Angewandter Medien- und Kulturwissenschaft arbeitete ich zunächst im medienpädagogischen Projektmanagement bei Objektiv e.V. und später beim Filmfest Dresden. Die Arbeit mit jungen Menschen stand dabei immer im Mittelpunkt. Nach der Geburt meiner Zwillinge im Juni 2017 konzentrierte ich mich zunächst auf meine neue Rolle als Mutter. Nach der Elternzeit und einem Umzug nach Luxemburg stieß ich zufällig auf eine Stellenanzeige des Bildungsträgers *arcus asbl*, der kreative Köpfe suchte, um mit Restmaterialien zu arbeiten: Das Centre Formida sammelt Überproduktionen, Musterstücke, Verpackungsmaterialien und Fehlproduktionen, um sie als kreative Materialien an pädagogische Einrichtungen weiterzugeben. Wir unterstützen Fachkräfte dabei, diese Materialien im Alltag mit Kindern einzusetzen. Ein besonderes Highlight ist, dass seit der Corona-Krise immer mehr Kultureinrichtungen mit uns in Kontakt treten, um ihre aussortierten Materialien von Theaterproduktionen, Ausstellungen usw. in einen neuen Kreislauf zu bringen. Es ist erfreulich zu sehen, dass sich immer mehr Kultureinrichtungen den Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung stellen.

WAS BEDEUTET FÜR DICH „KULTUR WEITER DENKEN“?

Für mich bedeutet „Kultur weiter denken“, bestehende Prozeduren, etablierte Systeme und Konzepte in Kultur- und Bildungseinrichtungen ständig zu hinterfragen, zu diskutieren und neu zu gestalten. Diese Herausforderung finde ich als Kulturpädagogin besonders reizvoll, weil sie mir ermöglicht, kreativ und flexibel zu bleiben. Es ist wichtig, sich den aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen anzupassen – auch wenn es manchmal anstrengend sein kann, macht gerade das den Beruf spannend und abwechslungsreich.

Neue Kultur- manager*innen braucht das Land!

Plädoyer für ein gemeinsames Nachdenken über die Zukunft des Fachs

Ein Beitrag von Patrick S. Föhl

Wir müssen reden

Wie steht es um das Kulturmanagement im deutschsprachigen Raum? Angesichts mehrerer Studiengangsschließungen in den letzten Jahren, dem Ringen um Studierende an fast allen Kulturmanagementinstituten – nach vielen üppigen Jahren – und einer nach wie vor mäßigen Sichtbarkeit im Kulturbereich, könnte man diese Frage sehr pessimistisch beantworten. Aber das Gegenteil sollte man tun: Im Kulturmanagement geht es immerhin darum, Potenziale und Chancen zu erschließen, um konstruktive Kommunikation, um die Vernetzung von Akteur*innen und die Entwicklung innovativer Ideen für eine zeitgemäße Kulturentwicklung. Wann, wenn nicht jetzt, braucht der Kulturbereich ein konstruktives, ermöglichendes, vernetzendes und transformatives Kulturmanagement? Ein rein negativer Blick würde auch die vielen Errungenschaften im Kulturmanagement vernachlässigen. Vielmehr bedarf es eines konstruktiv-kritischen Blickes darauf, wie man aufbauend auf den vorhandenen Stärken und Kompetenzen und mit vereinten Kräften eine zukunftsfähige Kulturmanagement-Ausbildung auf den Weg bringen kann.

Dauerhafte Transformation macht auch vor dem Kulturmanagement nicht Halt

Unsere Gesellschaft gibt sich mehr und mehr in einen dauerhaften Transformationsprozess, der auch vor Kultureinrichtungen und -projekten nicht Halt macht und diese auf immer neue Art und Weise inspiriert sowie herausfordert. Häufig wird darauf jedoch reaktiv mit einzelnen

Lösungsansätzen oder Projekten geantwortet, die nicht langfristig angelegt sind und nicht viel an der Ausgangssituation ändern. Dadurch kommt man aus dem Reagieren gar nicht mehr heraus. Die Schere zwischen den eigenen Möglichkeiten und den wachsenden Anforderungen der Umwelt öffnet sich immer weiter. Dabei werden auch die Curricula mit zum Teil über 30-jähriger Geschichte nicht wirklich entlastet, sondern ähnlich wie in der Kulturpolitik bzw. dem Kulturbereich punktuell renoviert und neue Themen additiv mit aufgenommen.

Es stellt sich die Frage, wie das Kulturmanagement innovative Kontrapunkte setzen kann, um – wo nötig – Schutz, Change oder Transformation zu befördern?

Das ist keine Kritik. Es ist das, wozu man mit vorhandenen Verfahren, Hierarchien und auch Förderstrukturen in der Lage ist, mit den aktuellen Entwicklungen umzugehen. Nun stellt sich die Frage, wie hier das Kulturmanagement innovative Kontrapunkte setzen kann, um – wo nötig – Schutz, Change oder Transformation zu befördern? Denn dafür reicht es nicht, lediglich Trends zu verarbeiten und kulturmanagerial zu kontextualisieren.

Kurzum, es scheint sich einiges ändern zu müssen im Kulturmanagement, damit es bleibt und mehr noch: um Kulturmanagement endlich den Stellenwert zu verschaffen, den es potenziell verdient. Eine Innenkehr scheint mehr denn je angezeigt. Wo geht die Reise hin und wie kann sie gelingen?

Das Außen nach Innen kehren

In der Publikation „Kulturmanagement als Wissenschaft“ aus dem Jahr 2017 wird die Genese des Fachs umfänglich beschrieben: Bislang fokussieren viele Ausbildungsstätten bewusst oder unbewusst immer noch klassische Rollenmodelle, die Kulturmanager*innen als Projektmanager*innen, Kulturmarketing-Spezialist*innen oder Finanzierungsjongleur*innen innerhalb von Kultureinrichtungen und externen Projekten sehen. Diese Schwerpunktsetzung ist auf den ersten Blick verständlich, gibt es nach wie vor in der breiten deutschen Kulturlandschaft einen Bedarf für diese wichtigen helfenden Hände. Additiv werden zudem Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung oder Leadership hinzugenommen. Aber sind die Themen miteinander vernetzt? Kann man in dieser Breite Tiefe gewinnen?

¹ Anm. d. Red.: In der Berufsbildreihe auf dem Portal von [kulturmanagement.net](https://www.kulturmanagement.net) gibt Jasmin Dörner basierend auf ihren Erfahrungen als Interkommunale und Regionale Kulturmanagerin Einblicke in diesen Beruf: <https://www.kulturmanagement.net/Themen/Berufsbilder-im-Kulturbereich-Interkommunale-Regionale-Kulturmanager-in,4529>.

Müssen alle alles machen und können?

Was sollte sich also ändern? Eine These könnte hier zunächst lauten: Kulturmanager*innen werden gebraucht, um die Wandlungsprozesse im Feld der Kulturpolitik sowie innerhalb und außerhalb von Kultureinrichtungen/-projekten zu gestalten bzw. zu ermöglichen. Hier klafft in der Praxis eine riesige Lücke. Dadurch, dass alles in Bewegung kommt, gilt dies für alle kulturellen bzw. kulturmanagerialen Themen- und Gestaltungsbereiche. Eine weitere These ließe sich anschließen: Wenn sich das Kulturmanagement nicht zunehmend auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen spezialisiert, wird es aufgrund des steigenden Spezialisierungsgrades – z. B. im Marketing oder der Stadtentwicklung – durch entsprechende Profis ersetzt. In vielen Bereichen wird es zudem durch die Automatisierung von Produktions-, Verwaltungs- und Kommunikationsabläufen überflüssig.

Kulturmanager*innen werden gebraucht, um die Wandlungsprozesse im Feld der Kulturpolitik sowie innerhalb und außerhalb von Kultureinrichtungen/-projekten zu gestalten bzw. zu ermöglichen.

Neben dem dringenden Handlungsbedarf besteht zugleich die große Chance, Kulturmanagement als Profession zur konstruktiven Gestaltung von Wandlungsprozessen dauerhaft im Kulturbereich zu etablieren und zu verankern. Bislang kann man nicht selten den Eindruck gewinnen, dass Kulturmanagement eher eine Außenseiterrolle spielt und aufgrund seiner Hybridität weniger zum festen Kanon der Kulturberufe gezählt wird. Hier bestünde folglich die Möglichkeit, eine wahrhaftige Emanzipation von dieser Zuschreibung hin zu einer dauerhaften, spezifischen Rolle des Kulturmanagements zu erreichen. Allerdings nicht im Sinne eines klassischen Change Managements. Sondern als spezifisches Management zur kontextsensitiven Gestaltung und Moderation kultureller Entwicklungs- und Veränderungsprozesse, wie es zum Beispiel in der Handreichung „Regionalmanager*in Kultur“¹ skizziert wird.

Der bestehende Kulturmanagement-Kanon könnte dabei überwiegend erhalten bleiben und sicherlich einige der vorhandenen Rollen und Funktionen. Die Grundhaltung und die Ausrichtung wäre aber eine andere: eine

selbstwusste, die mitgestaltet. Kulturmanagement könnte sich so eine visionäre Grundhaltung, einen zukunftsgerichteten Narrativ zulegen.

Dazu ist aber eine radikale Selbstbefragung notwendig. Es verhält sich hier wie mit der Kunst und der Nachhaltigkeit. Erst wenn Kunstproduktion selbst nachhaltig funktioniert, kann Kunst glaubhaft das Thema Nachhaltigkeit künstlerisch verarbeiten und vermitteln. Das heißt für das Kulturmanagement also: Erst wenn man das, was man nach außen predigt, auch selbst strukturell und konzeptionell lebt, kann man ein glaubhaftes und starkes Bild des Kulturmanagements kreieren.

Vom Reaktiven zum Prozessualen

Kulturmanager*innen sind aufgrund ihrer hybriden Prägung und den vielen verschiedenen Positionen, die sie innehaben (können), geradezu prädestiniert, diese konstruktiven Veränderungsprozesse zu gestalten. Aus vielen anderen Kulturberufen und -positionen ist dies aufgrund von Zuschreibungen und den zu vertretenden Haltungen heraus schlichtweg nicht möglich. Auch, weil „Veränderung“ (zu recht) ein kontroverses und konfliktbehaftetes Handlungsfeld darstellt. Dafür braucht es Mediator*innen, Übersetzer*innen und Koordinator*innen, die zwischen verschiedenen Interessen, Bereichen und Sprachen vermitteln können und dazu qua ihrer Position im „Zwischenraum“ ermächtigt sind.

Kulturmanager*innen sind aufgrund ihrer hybriden Prägung und den vielen verschiedenen Positionen, die sie innehaben (können), geradezu prädestiniert, konstruktive Veränderungsprozesse zu gestalten.

Ein Ansatz, der dieses Bild aufgriffen und weiterentwickelt hat, ist jener der sogenannten „Meisterinnen und Meister der Zwischenräume“ von Gernot Wolfram (später auch Robert Peper) und dem Autor dieses Beitrages: 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. Quasi täglich öffnen sich hier Räume und Bedarfe. Nehmen wir die aktuelle Diskussion über „Dritte Orte“: Um einen entsprechenden Ort zu kreieren, der verschiedene Menschen, Themen

und ggf. auch Einrichtungen vereint, braucht es sensible Impulsgeber*innen, Sucher*innen und Vermittler*innen, die diese Rolle aktiv ausfüllen wollen und auch können. Dieser Bedarf scheint erstmal unerschöpflich, da dies zum einen nahezu für alle Entwicklungsfelder innerhalb von Kulturinstitutionen gilt, wie z. B. partizipative Formate für die Mitarbeiter*innenentwicklung. Es betrifft zum anderen aber auch ihre Außenwelten, wie z. B. Teilhabe, Stadtentwicklung, Sichtbarkeit.

„Meister*innen der Zwischenräume“ und Vertrauen

In allen genannten und weiteren Feldern können Kulturmanager*innen 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 gleich zu setzen ist mit einem „zeitgemäßen Veränderungs- oder gar Transformationsmanagement“. Am Ende geht es darum, ein prozessorientiertes – und damit auch lernendes – Kulturmanagement zu befördern, das weniger reaktiv, sondern lösungsorientiert agiert, um den Antworten auf die so vielen offenen Fragen ein Stück näher zu kommen.

Am Ende geht es darum, ein prozessorientiertes – und damit auch lernendes – Kulturmanagement zu befördern, das weniger reaktiv, sondern lösungsorientiert agiert.

Die damit verbundenen Potenziale, die sich für das Kulturmanagement aus einem solchen Wandel ergeben können, zeigt dieses Beispiel: Das Institut für Museumsforschung hat in einer bevölkerungsrepräsentativen Studie zu Vertrauen in Museen in Deutschland aufgezeigt, dass Museen im persönlichen und institutionellen Umfeld das höchste Vertrauen nach Familie und Freund*innen und vor Wissenschaftler*innen und Medien genießen. Dies verdeutlicht das grundsätzliche Potenzial von Museen – und sicherlich auch den anderen Kultureinrichtungen und -projekten – in Zeiten von gesellschaftlicher Erosion und wachsender Komplexität, sich – aufbauend auf ihren Kernaufgaben – als Orte des gesellschaftlichen Zusammenhalts und Diskurses zu etablieren. Allein in Deutschland gibt

es über 6.000 Museen. Wie nutzt man dieses unglaubliche Potenzial? Hier sind vor allem Vernetzung, Koordination und Kooperation gefragt – originär kulturmanageriale Kompetenzen!

Was heißt das nun für die Kulturmanagement-Ausbildung?

Nicht alles sollte 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. Dafür sind andere Themen weggefallen. Das sogenannte „Projektlabor“ verbindet dabei alle erlernten Inhalte und Methoden. Mittels eigener Projektideen erschließen sich die Studierenden in Teams nochmals die erlernten Inhalte, analysieren und hinterfragen diese und arbeiten vor allem auch die entsprechenden Zusammenhänge heraus.

Nicht alles sollte sich verändern, aber vieles – insbesondere die Grundhaltung.

Ähnliches gilt für den Online-Master „Arts and Cultural Management“ der Leuphana Universität, der Themen wie „Culture and Transformation“ und „Society and Responsibility“ als Kerninhalte im klassischen Kulturmanagement-Kanon etabliert. Ein weiterer großer Pluspunkt ist die internationale Ausrichtung des Programms, die als Mehrwert die multiplen Perspektiven der Studierenden von allen Kontinenten sichtbar macht und damit auch stetig neue Fragen an das Kulturmanagement stellt. So erschließen die Studierenden z. B. in Forumdiskussionen die verschiedenen Kulturpolitiken ihrer Länder und reflektieren durch entsprechendes Nachfragen auch die ihres Herkunftslandes. Dadurch werden Paralleltäten sichtbar. Es entsteht ein gemeinsamer Reflexionsrahmen, auch für kulturmanageriale Fragestellungen.

Kulturmanagement ist demnach – es kann nicht oft genug konstatiert werden – Veränderungsmanagement, das die Voraussetzungen schafft, um Menschen konstruktiv zusammenzubringen. Denn gerade in Deutschland ist die Angst vor Veränderungen groß, sodass notwendige Transformatio-

nen häufig nicht zustande kommen, sondern im Bekanntem verharret wird, wohlwissend, dass das eigentlich nicht dauerhaft die Lösung sein kann.

Was hier zusätzlich zu berücksichtigen ist: Kunst entsteht nicht durch Vorgaben oder durch Verharren im Status quo, 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. All das setzt neben dem bestehenden Kulturmanagement-Kanon – den es kritisch zu durchleuchten, zu modifizieren, zu vernetzen und auch abzuspecken gilt – vor allem nachfolgende Fähigkeiten und Aktivitäten voraus. Diese sollten einen Schwerpunkt der Ausbildung in bestehenden Fächern und/oder neuen Angeboten einnehmen:

- > **Analyse-, Forschungs- und Interpretationsfähigkeiten**, denn Veränderung setzt immer Wissen und Transparenz über die zu bearbeitenden Sachverhalte voraus (z. B. Durchführung von Cultural Mappings, Umfragen, Durchführung von Fokusgruppen).
- > **Fähigkeiten zum konzeptionellen sowie innovativen Arbeiten und Denken**, denn oft müssen aus einer Fülle von vagen Ideen konzise Handlungsvorschläge entwickelt werden – hierzu zählt auch, verborgene Potenziale zu entdecken und zu erschließen.
- > **Breite Kenntnis über partizipative und kreative Methoden** in der Arbeit mit Klein- und Großgruppen. Diese sind notwendig, um in der Praxis kooperativ und strukturiert an Zukunftsfragen zu arbeiten.
- > **Grundlagen im Bereich der Moderation und Mediation**, insbesondere Wissen über die Fallstricke und Management-Ansätze in eher konservativen Umfeldern, die am Beginn von Change- und Transformationsprozessen stehen.
- > **Kooperationsmanagement als Transformationsmanagement**, denn ein Großteil der aktuellen Querschnittsthemen und Veränderungsaufgaben sind kooperationsimmanent und brauchen sinnvolle Formen der Zusammenarbeit, um erfolgreich durchgeführt zu werden.
- > **Ausreichende Kenntnisse über kulturpolitische (Entscheidungs-)Strukturen und die der Kulturverwaltung** – insbesondere auch im Feld von Kulturentwicklungsplanung, um den Kontext- und Handlungsrahmen besser verstehen zu können oder gar in diesem mitzuwirken.

- > **Kenntnisse im Feld des internationalen Kulturmanagements** (kultureller Austausch/Transfer, transnationale Zusammenarbeit etc.), welches zunehmend an Bedeutung gewinnt.
- > **Aufzeigen von Möglichkeiten der Spezialisierung in der Wissensgesellschaft.**
- > **Je nach Standort Spezialisierungen in spezifischen Feldern** vorantreiben (Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Kulturverwaltung, Dekolonialisierung, Transkulturalität u. v. m.).
- > **Mehr Angebote auf Englisch oder anderen Sprachen**, um den internationalen Diskurs zu befördern, aber auch um neue Zielgruppen zu erschließen.
- > **Wieder einen stärkeren Aufbau von Netzwerken mit Partner*innen in der Praxis avisieren**, um aktuelle Entwicklungen antizipieren, aber auch um Absolvent*innen direkter vermitteln zu können.

Insgesamt könnten die Curricula mehr von den großen gesellschaftlichen Transformationsfeldern her gedacht werden.

Dies ist nur eine erste unvollständige Sammlung an Themen, die voraussichtlich (noch mehr) an Bedeutung in der Kulturmanagement-Ausbildung gewinnen (sollten). Insgesamt könnten die Curricula mehr von den großen gesellschaftlichen Transformationsfeldern her gedacht werden, um anschlussfähig zu werden und die häufig eher siloartige Aneinanderreihung von Kulturmanagement-Themen aufzulösen und diese sinnvoll miteinander thematisch zu vernetzen. In der Konsequenz könnten auch – weg vom generalistischen Ansatz – noch mehr Standorte mit gewissen Schwerpunkten entstehen und ggf. auch zusätzliche Formate, um wichtige Themen weitergehend vertiefen zu können (z. B. Zertifikatskurse). Insgesamt würde dadurch das Fach – wo sinnvoll – spezialisierter sowie resilienter und agiler, um einige aktuelle Schlagworte zu bedienen.

Gemeinsam voranschreiten

Konkrete und vertiefende Antworten können hier jedoch nicht von einzelnen Personen gegeben, sondern nur im Verbund von vielen Perspektiven aus dem Kulturmanagement und angrenzenden Bereichen entwickelt werden. So gesehen ist dieser Kommentar vor allem ein Plädoyer, kollaborativ

an diesen Fragen zu arbeiten, mit einem konstruktiven Blick nach vorne, dem Kulturmanagement den Platz zu verschaffen, den es verdient bzw. sich verdienen könnte. Die Transformation des Kulturbereichs und mit ihm verwobenen Feldern stellt, bei aller Komplexität und den aktuellen Herausforderungen, in erster Linie eine Chance dar: um das Kulturmanagement, da wo nötig, neu zu erfinden und mit einer klaren Haltung im Feld der Kultur zu verorten.



Foto: Patricia Haas

Dr. phil. Patrick S. Föhl (*1978) ist seit 20 Jahren Leiter des von ihm gegründeten „Netzwerk Kulturberatung“ in Berlin. Er ist spezialisiert auf die Themen Transformation, strategische Planung, Partizipation und Kooperation sowie als international agierender Kulturentwicklungsplaner, Kulturmanagement-Trainer und Hochschulreferent in einer Vielzahl von Projekten und Institutionen tätig. Er publiziert in den Bereichen Kulturpolitik sowie Kulturmanagement und war Beirat im Bereich „Bildung und Diskurse“ des Goethe-Instituts.



Alleinstellungs- merkmale

Warum die Spezialisierung von Kulturmanagement-Studiengängen in die Zukunft weist

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

Zu den besonderen Herausforderungen in der Kulturmanagementlehre gehören die Entscheidungen für Vermittlungsschwerpunkte, die große Aufgabe in der Entwicklung von Curricula. Im Kulturmanagement ist diese Diskussion so alt wie das Fach selbst: Welche kulturwissenschaftlichen, ökonomischen, kommunikativen und strategischen Kompetenzen sollen in dem großen Feld der Kulturarbeit zentral stehen? Darüber ist viel geschrieben und diskutiert worden.¹ Angesichts neuer medientechnologischer Herausforderungen, kultureller wie gesellschaftlicher Entwicklungen lohnt es sich, noch einmal genauer hinzuschauen.

Kulturmanagement-Studiengänge als globale Partner

Anhand der verschiedenen Studiengänge im deutschsprachigen Raum sieht man, dass sich in den letzten Jahren eine ausgewogene Mischung aus kultursoziologischen, managerialen und praxisorientierten Perspektiven durchgesetzt hat. Zugleich steckt das Fach in einer herausfordernden Situation: Konkrete, langfristige Verbindungen zwischen künstlerischer und managerialer Praxis in den Kulturbetrieben und den Studiengängen sind im Vergleich zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen nicht so ausgeprägt, wie es denkens- und wünschenswert wäre.²

Konkrete, langfristige Verbindungen zwischen künstlerischer und managerialer Praxis in den Kulturbetrieben und den Studiengängen sind nicht so ausgeprägt, wie es denkens- und wünschenswert wäre.

Freilich gibt es zahlreiche Kooperationsprojekte zwischen Hochschulen und künstlerischen Initiativen, Theatern, Museen etc. (wie etwa in den

¹ Vgl. zur Themenvielfalt und Umfang symptomatisch: Klein, Armin (Hrsg.) (2017): *Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*. 4. überarbeitete Auflage. Vahlen; *Vielfaltsperspektiven auch bei Föhl, Patrick & Glogner-Pilz, Patrick* (2017): *Kulturmanagement als Wissenschaft*. Transcript.

² Spannend hierzu ist die Rückschau auf die Verarbeitung der Corona-Krise im Kulturbereich. Es ist dabei kaum einmal die Rede davon, dass Allianzen zwischen Hochschulen und Kulturbetrieben etwa im Kontext neuer Lösungen und Ideen eine Option wären, die Situation zu verbessern. Vgl. symptomatisch: *Haselbach und Knüsel 2020*.

³ Vgl. zum Verhältnis Kulturmanagement und Kulturpolitik den immer noch *lesenswerten Artikel von Armin Klein*, dessen grundsätzliche Problematiken in den letzten zehn Jahren kaum gelöst haben, vor allem wenn es um eine politisch gewollte Unterstützung des Kompetenzfeldes Kulturmanagement geht.

⁴ Vgl. symptomatisch die *The-menagenden des Deutschen Kulturrats*.

⁵ Somit sind diese Aufforderungen immer auch Krisenmarker, welche zu einem permanenten Defizitdiskurs führen.

⁶ Vgl. beispielhaft Sätze zur Nachhaltigkeit und Klima in der Kultur: „Wir müssen Lehren aus Versäumnissen der Vergangenheit ziehen. Wir brauchen nicht mehr allein ein zukunftsfähiges Wachstum, sondern auch ein neues gesellschaftliches Klima.“ In: *Kulturrat*. Oder beispielhaft zu Transformation: „Dafür braucht es in den Systemen nicht nur entsprechende Funktionsstellen, Handlungskontexte und Methoden, sondern auch ein Wissen über ein transformationsorientiertes Management.“ In: *Kulturrat*.

⁷ Vgl. Podcast Dienstag im Koi, Folge 9/2024, „Kulturräume“.

⁸ Vgl. z.B.: *Ladenthin 2018*.

entsprechenden Studiengängen in Hildesheim, Hamburg, Ludwigsburg, Heilbronn oder in Basel, um nur einige Beispiele zu nennen). Sind aber die Ausbildungsstätten in den verschiedenen Regionen und Städten immer auch schon feste langfristige Bezugspunkte für die verschiedenen Kulturbetriebe? Und wie sieht es mit den internationalen Dimensionen aus? Da gibt es in vielen Fällen noch viel Potential zu entfalten, vor allem hinsichtlich längerer Kooperationen. Ebenso ist das kulturpolitische Interesse an der Weiterentwicklung von spezifischer Kulturmanagementpraxis eher ein Randthema.³

Meta-Diskurse und Schlagworte

Stattdessen wird das Feld von Meta-Diskursen bestimmt, zu denen etwa Schlagwörter wie Transformation, Nachhaltigkeit und Diversität gehören.⁴ Schlagworte deshalb, weil sie in der kulturmanagerialen Literatur permanent als Aufforderung an die Kulturbetriebe⁵ genannt werden („Da muss...“, „da sollte...“⁶), ohne jedoch primär als gemeinsame Anstrengung beispielsweise zwischen Hochschulen und Praxispartnern verstanden zu werden. Wie werden aber Schlagworte zu produktiven Faktoren für dringend notwendige neue Allianzen zwischen Kulturpolitik, Kulturbetrieben und eben den verschiedenen Publikumsgruppen? Wie kann das Studienfeld „Kulturmanagement“ noch attraktiver werden gerade auch für junge Menschen, die sich in den nächsten Jahren Gedanken über ihre berufliche Zukunft machen?

Die Erwartungen der Studierenden

Viele Studierende beschwerten sich darüber, dass ihr Studium zu praxisfern sei.⁷ Es sei zu stark an theoretischen Positionen orientiert, zu fokussiert auf Forschungsperspektiven und Theorieentwicklung. (Wobei oft vergessen wird, dass Studienabschlüsse eben aufgrund wissenschaftlicher Kategorien vergeben werden, und nicht aufgrund von unmittelbar praxisbezogenen Fähigkeiten.) Im Gespräch mit vielen Lehrenden in Kulturmanagement-Studiengängen kann man indes häufig hören, dass den Studierenden die Bedeutung von Forschung und Theorie im Kulturmanagement oft nur mühsam zu vermitteln sei. Eine Klage, die man freilich auch in anderen sozialwissenschaftlichen Fachdisziplinen zu hören bekommt.⁸

Dieser scheinbare Widerspruch kann möglicherweise ein Schlüssel sein, um das Fach des Kulturmanagements neu zu stimulieren. Das Problem

⁹ Ein Problem, das dann eben auch zu einer Vielzahl von Methodendiskussionen, Theorieansätzen und Denkmodellen führt, das schnell als eine Art Sammelsurium an wissenschaftlichen Zugängen wirken kann.

¹⁰ Steyer 2024.

¹¹ Vgl. hierzu auch: Jakob 2022.

¹² Die Gründe liegen dafür bereits in den Anfangsjahren der Fachentwicklung. So schrieb Birgit Mandel bereits 2004 in den Kulturpolitischen Mitteilungen: „Die Curricula der Kulturmanagement-Ausbildung in Deutschland und in anderen europäischen Ländern sind einander relativ ähnlich. (vgl. Corina Suteu: *Academic training in cultural mangement in Europe*, Amsterdam 2003) Sie orientieren sich weitgehend an den Vorbildern aus den USA und Großbritannien, wo Kulturmanagement aufgrund der stärkeren marktwirtschaftlichen Organisation des Kulturbetriebes eine längere Tradition hat.“ In: *Kulturpolitische Mitteilungen* Nr. 107.

liegt vielleicht vordergründig nicht im Spagat zwischen Theorie und Praxis, sondern in der Themenvielfalt⁹, welche die Studiengänge abzubilden versuchen. Deren Umsetzung liegt in der Praxis auch als Erwartungsdruck auf vielen Absolvent*innen.

Die Erwartungen des Arbeitsmarktes

So zeigt eine aktuelle Studie, dass die Stellenausschreibungen nach wie vor sehr breit nach „Allroundern“ im Kulturmanagement suchen. Angesichts der Fülle der jeweiligen Anforderungen bedeutet das jedoch kaum eine sinnvolle Ansprache von Personal und verbessert die in der Studie benannte Anforderungsbeliebigkeit nicht: „Was eine Stelle im Kulturmanagement von anderen Stellen im Kulturbereich unterscheidet, war schon immer schwer zu sagen – und ist in den letzten Jahren noch uneindeutiger geworden. Abgesehen von rein künstlerischen Berufen haben inzwischen fast alle Tätigkeitsbereiche auch organisatorische und administrative Aufgaben. Nicht nur müssen Kulturmanager*innen Allrounder sein, sondern auch Spezialist*innen benötigen breite allgemeine fachliche wie persönliche Kompetenzen.“¹⁰

Spezialisierung als Option

Die Kernthese des vorliegenden Beitrags lautet daher: Es braucht mehr Mut zur Spezialisierung.

Es macht einen großen Unterschied, ob eine Stelle in einem Theater, einem Museum, einer Galerie, einem Verlag oder in der Kulturverwaltung besetzt wird.

Kulturmanager*innen können zwar potenziell in allen Kulturbetrieben eingesetzt werden, es macht jedoch einen großen Unterschied, ob eine Stelle in einem Theater, einem Museum, einer Galerie, einem Verlag oder in der Kulturverwaltung besetzt wird.¹¹ Die Anforderungen in den genannten Bereichen und Institutionen werden einerseits immer spezifischer, anspruchsvoller auch hinsichtlich technologischer wie strategischer Kompetenzen. Andererseits treffen sie häufig auf Hochschulkonzepte, die sehr breit „für das Kulturmanagement“ ausbilden, ohne in ausreichendem Maße den Spezialisierungsanforderungen Rechnung zu tragen.¹²

¹³ Vgl. Steyer 2024.

¹⁴ Vgl. Hochscherf, Lätzel und Meyer 2021.

Allgemeine Perspektiven vs. Fokussierung

Es gibt freilich viele Gegenbeispiele: Studiengänge wie Theater- und Orchestermanagement an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main (HfMDK), Museumsmanagement und Kommunikation an der HTW Berlin, Kunstvermittlung und Kulturmanagement (KuK) an der Heinrich Heine Universität Düsseldorf oder Sport-, Kultur- und Veranstaltungsmanagement an der Fachhochschule Kufstein/Tirol sind Erfolgsbeispiele für eine solche Spezialisierung – um nur ein paar symptomatische Akteure zu nennen. Sowohl in theoretischer wie in praktischer Hinsicht umreißen solche Studiengänge präzise ein Kompetenzfeld und entgehen somit der Gefahr einer zu allgemeinen Perspektive. In den Curricula dieser Studiengänge erkennt man zudem eine fundierte Grundlage zu vielen Feldern des Kulturmanagements, aber eben auch eine eindeutige Fokussierung, entweder auf einen spezifischen künstlerischen Bereich oder auf bestimmte Schnittstellen kultureller Arbeit.

Die Wissenskomplexität in den jeweiligen Kultursparten

Spezialisierung bedeutet dabei nicht Verengung des Blickes. Spezialisierung bedeutet vielmehr Vertiefung der Kompetenzen, Erkennbarkeit für Praxispartner und klar zuordnungsbarere Forschungsorientierung. Das spezifische Wissen aus den unterschiedlichen Fachgeschichten etwa im Theater, Museum oder in der Musik ist essentiell, um Zukunftsherausforderungen zu verstehen. Museen sind eben etwas anderes als Bibliotheken, eine Oper etwas anderes als ein Kino. Freilich benötigen alle Spezialisierungen zunächst eine solide Basis. Zudem ist allen Kulturbereichen gemeinsam, dass sie in enger Verbindung zu digitaler Distribution stehen. Medienkompetenz wird in der bereits genannten Studie zu Stellenausschreibungen für Kulturmanager*innen wenig überraschend als eine der wichtigsten Kompetenzen benannt.¹³

Das spezifische Wissen aus den unterschiedlichen Fachgeschichten etwa im Theater, Museum oder in der Musik ist essentiell, um Zukunftsherausforderungen zu verstehen.

In Zeiten der rasanten Entwicklung von Künstlicher Intelligenz und digitaler Vernetzung besteht für Kulturbetriebe eine besondere gemeinsame Herausforderung, sich hier im Sinne eines reflexiven gesellschaftlichen Begleitprozesses zu positionieren.¹⁴

¹⁵ In den USA bilden sich seit einiger Zeit interdisziplinäre Forscher*innengruppen, wie etwa am MIT, die genau diesen dynamischen Lernprozess zu erfassen versuchen. Siehe [Publikationsreflektion](#).

¹⁶ Betrachtet man die Er-stärkung populistischer Kräfte in der Gesellschaft und ihre Angriffe auf Kultureinrichtungen, wird das Spezialthema Kulturmanagement und Civic Engagement sicher auch noch eine größere Rolle spielen.

¹⁷ Vgl. das Beispiel der Kooperation Deutscher Bühnenverein mit den Berliner Maro-media Studierenden in diesem Text.

Digitale Vernetzung und Künstliche Intelligenz

Kulturmanagement wird daher in Zukunft noch in einem viel stärkeren Maße mit Fragestellungen des Medienmanagements und digitaler Distribution konfrontiert sein. Bislang steht es um die curriculare Verankerung dieser Kompetenzen im deutschsprachigen Raum noch nicht besonders gut. Hier gilt es, umfassend nachzuschärfen und Wege zu finden, wie man das sich in kürzester Zeit verändernde Wissen in Lehr- und Vermittlungsformate einfließen lassen kann, die im Sinne von „lernenden Kanälen“ wirken.¹⁵ An dieser Stelle kann es dann auch zu neuen furchtbaren Kooperationen mit Praxispartnern in den Kulturbetrieben kommen. KuMa-Studierende als Transmitter zwischen spezifischer Theorie und Praxis, zwischen spezifischer Forschung und spezifischer Anwendung¹⁶ sind jetzt schon wichtige Impulsgeber*innen.¹⁷ Leider prägt diese Funktion häufig noch nicht das Selbstverständnis der Studiengänge. Daher ist ein Fokus auf Spezialisierung und Erkennbarkeit wünschenswert.

Kulturmanagement wird in Zukunft noch in einem viel stärkeren Maße mit Fragestellungen des Medienmanagements und digitaler Distribution konfrontiert sein.

Warum Theoriebildung und Anwendung stärken?

Theorie-Orientierung kann gerade in Zeiten der Krise langfristige Perspektiven anbieten. Sie bildet eben kein Rezeptwissen ab, sondern zeichnet Denkbewegungen nach, was gerade für den reflexiven Raum der Kultur bedeutsam ist. Und sie gehört zu den Alleinstellungsmerkmalen von Universitäten und Hochschulen, hier besonders kompetent zu sein. So können Kulturmanagement-Studiengängen zu langfristigen Partnern für Kulturbetriebe werden, indem sie die Potenziale moderner datenbasierte Theorien der Sozialwissenschaften stärker nutzen. Diese sind oft präzise Beobachtungsrahmen für spezifische Probleme und Verhaltensweisen. Beispielsweise hat sich in der kulturmanagerialen Publikumsforschung in den vergangenen Jahren viel getan, da der Publikumsschwund spätestens seit der Corona-Pandemie nicht länger ignoriert werden kann, aber auch in den Untersuchungen zu Kulturbetrieben als Dritten Orten, um aus Platzgründen nur zwei Beispiele herauszugreifen.

¹⁸ Vgl. exemplarisch: *Bibliotheksverband*.

¹⁹ Vgl. *Föhl und Wolfram 2014*.

Case Study: Third Place Theory im Kulturmanagement

Der Autor hat mit Studierenden in vielen Praxisprojekten beobachten können, dass eine intensive theoretische Auseinandersetzung, begleitet auch vom Mut zu neuer Theoriebildung, zu spannenden Ergebnissen in der Praxis führen kann. So wurde im ersten Halbjahr 2023 in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Bühnenverein und internationalen Masterstudierenden der Macromedia Hochschule Berlin eine Untersuchung zu den Potentialen der Third Place Entwicklung nach Ray Oldenburg durchgeführt. Die Studierenden beschäftigten sich intensiv mit der stadtsoziologischen Theorie und ihren Transfers in das Kulturmanagements, zunächst im Bereich der Bibliotheken: Deren Transformation von Orten, die Medien ausleihen, hin zu Orten des Lernens, der Begegnung und sozialen Diversität ist den Untersuchungen nach gelungen.¹⁸

Die Historizität von Bibliotheken wurde gemeinsam mit ihren Zukunftsperspektiven gedacht, anstatt sie einfach als transformationsbedürftige Kulturbetriebe zu sehen.

Einer der Gründe für diesen Erfolg liegt sicher darin, die Theorie spezifisch und speziell für Bibliotheken anzuwenden. Damit verbunden wurde die Historizität von Bibliotheken gemeinsam mit ihren Zukunftsperspektiven gedacht, anstatt sie einfach als transformationsbedürftige Kulturbetriebe zu sehen. So bezogen sich Spezifikation und datenbasierte Genauigkeit auf die Institution Bibliothek sowie eine Untersuchung von Anschlussfähigkeiten zu anderen Gesellschaftsbereichen, wie sie auch von Patrick Föhl und dem Autor in ihrem Ansatz „Kulturmanager als Meister*innen der Zwischenräume“¹⁹ vorgeschlagen werden.

Spezifische kulturmanageriale Kompetenzen von Studierenden

In einer weiteren Untersuchung wurde der theoretische Ansatz speziell auf Theaterbetriebe gelegt, um die praktischen Implikationen zur Theorie der Dritten Orte für Theaterbetriebe zu verstehen und anzuwenden. Die Studierenden führten zu einem Interviews mit den Kulturmanager*innen und Geschäftsführer*innen verschiedener Theatereinrichtungen in Deutschland. Zum anderen erhoben sie qualitative Daten durch Befragun-

gen und Dokumentenanalysen in Indien und Bangladesch, um Vergleichsperspektiven aus dem Globalen Süden zu haben. Bei den Präsentationen für den Deutschen Bühnenverein verstanden es die Studierenden mit ihrem Bedürfnis nach Praxisrelevanz ausgezeichnet, diesen Transfer zu gewährleisten. Zugleich machten sie die Lernerfahrung, dass es mitunter nichts Praxisrelevanteres gibt als eine fundierte Arbeit mit wissenschaftlicher Theorie. Einige der Studierenden wurden später von Theaterbetrieben angesprochen, ob sie an Folgeaufträgen interessiert seien. Sie wurden offensichtlich als spezifisch kompetent für das Entwicklungsfeld Partizipation, Teilhabe und Dritte Orte wahrgenommen.

Konkrete Bezüge

Das Kulturmanagement als Studienfach benötigt demnach in Zukunft einen stärkeren Fokus auf Spezialisierung, um den sich immer weiter ausdifferenzierenden Wissen in Kulturwissenschaften, BWL und digitaler Distribution Rechnung zu tragen. Das führt möglicherweise in vielen Curricula zu notwendigen Einschränkungen und Begrenzungen, dafür aber auch zur Chance, Kompetenzfelder zu schärfen, sichtbar zu werden auch als Partner in der künstlerischen Praxis. Zugleich wird das Thema der digitalen Vernetzung durch alle Spezialisierungen hindurch relevanter werden. Zentrale Indikatoren für diesen Prozess sind folgende Aspekte:

- > Reflexion der Curricula in Begleitung von Praxispartnern,
- > Transparenz von Theorieverständnis und Theoriebildung als besondere Eigenschaft der Hochschulausbildung,
- > sinnvolle Spezialisierung hinsichtlich des Standortes, des Personals sowie der gestellten Forschungs- und Praxisziele (globale Perspektiven),
- > neue Kooperationsformen, bei denen Studierende in viel stärkerem Maße als Transmitter zwischen Theoriekompetenz und Praxisimplementierung gesehen werden.

Conclusio

Abschließend scheint es sinnvoll zu sein, den letzten Aspekt noch einmal besonders hervorzuheben: Denn die jetzigen Studierenden sind die Kulturmanager*innen von morgen. Sie sind möglicherweise auch die Hochschullehrer*innen des Kulturmanagements von morgen. Das Berufsfeld Kulturmanagement ist in keiner Weise unattraktiv geworden. Gerade in

Zeiten einer zunehmenden Virtualisierung von Öffentlichkeit und einem Bedürfnis nach Civic Engagement werden Kulturbetriebe eine zunehmend wichtigere Rolle im öffentlichen Diskurs spielen.

Das Berufsfeld Kulturmanagement ist in keiner Weise unattraktiv geworden.

Möglicherweise sind viele Anregungen, auch Beschwerden von Studierenden, nach ihrem Studium nicht immer in ausreichendem Maße ernst genommen worden. Es wäre wünschenswert, wenn Absolvent*innen in Zukunft nicht einfach die Hochschulen verlassen als „Kulturmanager*innen“, sondern als „Kulturmanager*innen für...Museen, Theater, Bibliotheken, Verlage“. Das würde ihnen und der Öffentlichkeit deutlicher anzeigen, dass hier eine stringente, spezifische Kompetenzorientierung vorliegt. Diese wird dringender denn je in den jeweiligen Bereichen benötigt.



Prof. Dr. Gernot Wolfram ist Professor für Medien- und Kulturmanagement an der Macro-media University am Campus Berlin. Er unterrichtet zudem Kulturmanagement an der Universität Basel und ist ständiger Gastprofessor für Cultural Studies und Kulturmanagement an der Fachhochschule Kufstein/Tirol.

Kontakt: g.wolfram@macromedia.de



© privat

UNSERE FRAGEN AN:

Anna-Helen Brendler

In unserem Stellenmarkt finden sich nicht nur spannende Kulturjobs, sondern dieser bietet für Studierende seit Jahren eine gute Möglichkeit, bei Kultur Management Network während des Studiums mitzuarbeiten. Im besten Fall bleiben diese Mitarbeitenden eine ganze Weile wie etwa Anna-Helen Brendler, die uns von Oktober 2012 bis Juni 2015 unterstützte. Was sie an dieser Mitarbeit besonders schätzte und wohin es sie nach ihrem Studium verschlagen hat, berichtet sie in ihrem Mini-Portrait.

**WENN DU AN DEINE ZEIT BEI KULTUR MANAGEMENT NETWORK DENKST,
WORAN ERINNERST DU DICH BESONDERS GERN?**

Ich bin rückblickend sehr dankbar für diese schöne Zeit, die für mich ein sehr angenehmer Gegenpol und Ausgleich zu meinem Studium der Kulturwissenschaftlichen Medienforschung war und mich darüber hinaus sowohl menschlich als auch fachlich sehr bereichert hat. Auf inhaltlicher Ebene habe ich durch meine Arbeit in der Redaktion des Stellenmarktes umfassende Einblicke in die fachlichen Bereiche des personellen Bedarfs innerhalb verschiedenster Kulturbetriebe bekommen. Menschlich gesehen hatte ich in dieser Zeit ganz wundervolle Kolleg*innen und Vorgesetzte, von denen ich viel lernen durfte. Manche Aspekte davon begleiten mich bis heute.

**WIE GING ES NACH KMN FÜR DICH BERUFLICH WEITER? WAS SIND HIER
BISHER DEINE HIGHLIGHTS?**

Ich habe nach Abschluss meines Studiums als Produktionsassistentin bei der Dresdner Filmproduktionsfirma AVANGA angefangen. Nach mittlerweile fast neun Jahren, in denen ich auch zwei Mal Mama geworden bin, bin ich dort nun Produzentin und für die Planung, Kalkulation und Umsetzung von Image- und Werbefilmen verantwortlich. Hin und wieder (co-)produzieren wir auch Dokumentationen und Doku-Dramen. In dieser Position verbinde ich meine Leidenschaft für Film mit meinen Fähigkeiten im Projektmanagement.

WAS BEDEUTET FÜR DICH „KULTUR WEITER DENKEN“?

„Kultur weiter denken“ bedeutet für mich, interdisziplinäre Zugänge zu Kultur zu schaffen, Perspektivwechsel anzustreben und einen Schritt aus der Kulturbubble in die tatsächlichen Realitäten vieler Menschen zu wagen. Es bedeutet für mich, Angebote zu schaffen, die es einem breiteren Publikum ermöglichen, Kultur in seinen mannigfaltigen Facetten zu konsumieren und sie an Orte zu tragen, wo die Infrastruktur das aktuell nicht vorsieht oder hergibt.





© privat

UNSERE FRAGEN AN:

Lisa Sohm

In unserem Stellenmarkt während des Studiums zu arbeiten, ist nicht nur eine angenehme Nebentätigkeit, sondern verschafft einen guten Überblick über den Arbeitsmarkt Kultur. Für Lisa Sohm war das etwa direkt zu Beginn ihres Bachelorstudiums eine wichtige Möglichkeit, um festzustellen, dass sie definitiv nicht als Taxifahrerin enden wird. Welche Laufbahn sie stattdessen eingeschlagen und welche Karrierestopps sie dabei eingelegt hat, berichtet sie in ihrem Mini-Portrait.

**WENN DU AN DEINE ZEIT BEI KULTUR MANAGEMENT NETWORK DENKST,
WORAN ERINNERST DU DICH BESONDERS GERN?**

Als ich bei KMN angefangen habe, war ich am Beginn meines Studiums in den Fächern Musikwissenschaft und Interkulturellem Musik- und Veranstaltungsmanagement in Weimar. Auf die Frage „Und was machst du dann damit?“, die sich die meisten Fragestellenden wohl selbst mit „Taxifahren?“ beantworteten, hatte ich mir zwar mehrere Antworten bereitgelegt, aber erst durch die Arbeit im Stellenmarkt bei KMN wurde mir bewusst, WIE groß die Bandbreite im Arbeitsfeld Kulturmanagement ist. Wir haben täglich viele Angebote beim Stellenmarkt erhalten und ziemlich schnell lernt man zwischen guten und unseriösen Angeboten zu unterscheiden. Im Dschungel der Stellenangebote, die ich nach meinem Studium durchforstet habe, konnte ich mich immer auf KMN verlassen.

**WIE GING ES NACH KMN FÜR DICH BERUFLICH WEITER? WAS SIND HIER
BISHER DEINE HIGHLIGHTS?**

Nach meinem Abschluss habe ich den Master in Musikwissenschaft und Musikvermittlung an der HMTM Hannover gemacht und bin ins Berufsleben gestartet. Prägend war die Zeit am Theater und Orchester Heidelberg. Als Pressereferentin war ich für die Sparten Schauspiel, Tanz und Junges Theater zuständig. Danach war ich als Mitarbeiterin im Marketing für den Aufbau einer touristischen Kulturmarketingstrategie im kommunalen Bereich tätig, bevor ich als Referentin Jugendorchester zur Jeunesses Musicales Deutschland wechselte. Dort konzipiere ich Strategien und Angebote für starke Jugendorchester deutschlandweit.

WAS BEDEUTET FÜR DICH „KULTUR WEITER DENKEN“?

„Kultur“ sollte nicht als exklusives Label für Konzertsäle, Museen oder Theater gelten: Überall, wo Menschen aufeinandertreffen, findet (inter-)kultureller Dialog statt, werden Werte und Ziele verhandelt. Welche Kraft und Energie eine Gemeinschaft entwickeln kann, wenn sich alle auf gemeinsame Werte einigen, zeigt sich in den Jugendorchestern, mit denen wir bei der JMD zusammenarbeiten: Streicher, Bläser, Schlagzeuger*innen – auch hier treffen Welten aufeinander. Doch um z.B. eine Sinfonie spielen zu können, brauchen sich alle gegenseitig, müssen sich auf gemeinsame (Noten-)Werte einigen. Beim ersten Gänsehaut-Moment, der letzten Note, spätestens beim Schluss- Applaus schaut man in glückliche Gesichter und die Unstimmigkeiten der Probenzeit sind vergessen. Es ist eine hoffnungsvoll utopische Idee, aber warum sollte, was im Kleinen schon funktioniert, nicht auch im Großen möglich sein.

Was Kultur- manager*innen heute leisten müss(t)en

Ein Blick nach vorn

Ein Beitrag von Eva Heller und Alexander Keil

Kulturmanager*innen lösen heute Probleme auf sehr vielen verschiedenen Ebenen

Kulturmanager*innen sind heute mit einer Menge drängender Fragen konfrontiert, die verschiedene Ebenen von Kulturorganisationen herausfordern und kluger, differenzierter sowie kreativer Antworten bedürfen: Wie gestaltet man ein Programm für möglichst alle Teile der Stadtgesellschaft? Wer gestaltet mit? Wie gelingt es, künstlerisch anspruchsvolle Arbeiten in ihrer Komplexität zu vermitteln? Wie sorgt man innerhalb der Mitarbeiterschaft und im Publikum für Teilhabe? Wie gestaltet sich eine sozial und ökologisch nachhaltige Kulturorganisation? Und wie veränderungsfähig ist die Kulturorganisation gegenüber den Umbrüchen in den ihr verbundenen Märkten?

Wie gestaltet sich eine sozial und ökologisch nachhaltige Kulturorganisation? Und wie veränderungsfähig ist die Kulturorganisation gegenüber den Umbrüchen in den ihr verbundenen Märkten?

Bisher galten die Direktionen und Leitungen mit künstlerischen Ausbildungen als Garanten für eine erfolgreiche künstlerische Positionierung der von ihnen geführten Häuser. Leitungsarbeit wurde und wird hier vor allem als eine zusätzliche Funktion künstlerischen Arbeitens verstanden. Den seit

den 1970er Jahren nach und nach ausgebildeten Kulturmanager*innen trat man mit einer gewissen Skepsis entgegen, genauso allen Formen von Managementlehren. Insbesondere im popkulturellen und politischen Geiste der 1980er Jahre und ihrer Jugendrevolten, denen viele wichtige Kulturinstitutionen und -orte zu verdanken sind, wurde „Management“ als (neo-)liberal stigmatisiert. Praxen, Lehren und Tools aus dem „Management“ werden im Innern der Kulturinstitutionen noch heute, 40 Jahre später, oftmals nur zaghaft als positiv konnotierte Herangehensweisen für differenzierte und kluge Organisationsgestaltung verstanden.

Vor dem Hintergrund der veränderten Marktbedingungen muss der Erfolgsbegriff als solcher laufend aktualisiert werden.

Heute ringen Kulturmanager*innen unterschiedlicher Ausbildungs- und Erfahrungshintergründe darum, das klassische Modell der öffentlich subventionierten Kulturinstitution weiterzuentwickeln, zu aktualisieren und somit auf die gegenwärtigen Herausforderungen auszurichten. Künstlerische Profilierung und Erfolg allein – z.B. in Form von positiver Resonanz in den Fachkreisen – genügen nicht mehr, um diese Institutionen ganzheitlich erfolgreich zu führen. Mit dem Wertewandel in der veränderten Gesellschaft und der damit einhergehenden Verschiebung der öffentlichen Diskurse zu Themen, wie z.B. Nachhaltigkeit und Teilhabe sowie vor dem Hintergrund der veränderten Marktbedingungen muss der Erfolgsbegriff als solcher laufend aktualisiert werden.

Schnelle Lösungen sorgen noch schneller für neue Probleme

Kulturmanager*innen stehen heute vor der Herausforderung, die Gleichzeitigkeit der eingangs genannten und äußerst unterschiedlichen Problemlagen möglichst schnell zu managen. Ist jedoch eine Lösung für ein Problem gefunden, taucht sehr häufig an anderer Stelle bereits ein neues Problem auf. So entsteht bald der Eindruck, man komme aus dem „Brand-Löschen“ nicht mehr heraus. Für die eigentliche Arbeit, wie z.B. kreative Denkarbeit und strategische Grundsatzüberlegungen zum künstlerischen Kerngeschäft und der dafür notwendigen Strukturen, fehlt Kulturmanager*innen häufig die Zeit und die Losgelöstheit von bereits vorgegebenen

Bedingungen, um flexibel, umsichtig und ganzheitlich reagieren zu können. Woran liegt es, dass es kaum gelingt, aus dem Kreislauf der andauernden Problembearbeitung herauszutreten?

Organisationssoziologisch gewendet, ließe sich sagen: Beim Suchen nach schnellen Lösungen bearbeiten Kulturmanager*innen bisher lediglich die Symptome der Bezugsprobleme der Organisation, nicht jedoch die Bezugsprobleme selbst. Und schon gar nicht arbeiten sie an der Kulturorganisation und ihrer Verfasstheit als Ganzes. Aber der Reihe nach...

Organisationsstrukturen sind Problemlöser und Problemerzeuger zugleich. Sie sorgen für Erwartungssicherheit. Zugleich erzeugen sie selbst ungewünschte Folgeprobleme.

Organisationen sind sehr wirkmächtige Gebilde. Sie geben sich Strukturen, um ihren Zweck auf Dauer erreichen zu können. Hierarchien legen fest, wo entschieden, wie Arbeit aufgeteilt wird und wer mit wem kommuniziert. Strategien und Ziele bestimmen den grundsätzlichen Kurs. Stellenbeschreibungen grenzen ein, welche Qualifikationen es braucht, damit eine Stelle gut ausgefüllt werden kann. Mit all diesen Strukturen handelt man sich leider immer auch Folgeprobleme ein: Geteilte Arbeit muss in Abstimmungsrunden aufwändig re-integriert werden, damit keine Silos entstehen. Abteilungsziele können ganze Bereiche vom übergeordneten Organisationszweck entkoppeln. Anforderungen an Qualifikationen besetzter Stellen verändern sich manchmal schneller als die Menschen, die die Stelle innehaben.

Strukturen entstehen über Zeit. Nicht über alle Strukturen wird tatsächlich entschieden: Manche etablieren sich als gelebte Praxis.

Die Strukturen von Kulturorganisationen, wie wir sie heute vorfinden, sind nicht per se so gegeben, sie sind das Ergebnis einer Entwicklung. Teilweise wurde über die Strukturen vor Jahren aus guten Gründen entschieden, die allerdings heute nicht mehr unbedingt nachvollziehbar sind. Teilweise – oder sogar oft – entwickelten sich Strukturen aus informalen Praxen und schlichen sich nach und nach ein. Über den kurzen Dienstweg stimmen sich technische Leitung und künstlerische Betriebsdirektion zu möglichen Umbaukapazitäten ab. Jede*r weiß, welche*n Kolleg*in man fragen muss,

um eine schnelle Entscheidung der Direktion zu erhalten. Diese entschiedenen und nicht-entschiedenen Strukturen geben den künstlerischen und administrativen Mitarbeiter*innen Erwartungssicherheit darüber, wie sie sich richtig in der Organisation bewegen und wie sie ihren Beitrag zum Erreichen des Zwecks leisten können. Sie wirken manchmal sogar über die Grenzen der Organisation hinaus. Eingeebnet ist zum Beispiel, wie Kuratorien Ausstellungen erarbeiten, wie dabei die Zusammenarbeit mit der Vermittlung oder mit dem Marketing funktionieren. Auch geben formale und informale Strukturen Sicherheit darüber, was externe Akteur*innen z.B. aus der Kulturpolitik oder aus dem Publikum von ihnen erwarten dürfen.

Teilweise wurde über die Strukturen vor Jahren aus guten Gründen entschieden, die allerdings heute nicht mehr unbedingt nachvollziehbar sind.

Zudem sind die Strukturen im Inneren von außen auch stark durch die unterschiedlichen Erwartungen der jeweiligen Profession geprägt, d.h. von den Erwartungen an und innerhalb einer Berufsgruppe. Man denke daran, wie z.B. die Ausbildung von Schauspieler*innen ihr Spiel und die damit verbundenen Routinen in Theatern prägt oder wie handwerkliche Traditionen die Arbeit in Restaurationswerkstätten beeinflussen.

Wirkungsvolles Kulturmanagement setzt beim Verstehen der Bezugsprobleme an und nimmt künftig die Organisation als Ganzes in den Blick

Bezugsprobleme sind die tieferliegenden, ungelösten Probleme von Organisationen, die sich schlecht auf den ersten Blick beschreiben lassen. Für Bezugsprobleme ist es entsprechend schwer, Lösungen zu finden. Sie sind die Ursachen von Folgeproblemen, die aus Strukturen entstehen und die man erst erkennt, wenn man auf das Ganze blickt und die tägliche Routine des künstlerischen Produzierens und Präsentierens bricht – oder eben: die Flughöhe wechselt.

Den Überblick über die Konstellation von Bezugs- und Folgeproblemen zu behalten, um genauer zu verstehen, welches Problem auf welche Lösung folgt, ist für Kulturmanager*innen nicht immer einfach. Es braucht Zeit und Kapazitäten, sie zu analysieren, sie kritisch zu hinterfragen und wiederum

neue, organisationsklügere Lösungen zu finden. Um dem eingangs skizzierten Kreislauf des andauernden Brandlöschens zu entkommen, wird es für Kulturmanager*innen künftig entscheidend sein, die Kulturorganisation selbst als eine kreativ (vielleicht sogar künstlerisch) zu gestaltende Struktur zu begreifen.

Es wird für Kulturmanager*innen künftig entscheidend sein, die Kulturorganisation selbst als eine kreativ (vielleicht sogar künstlerisch) zu gestaltende Struktur zu begreifen.

Das gilt insbesondere, wenn die bisherigen Strukturen nicht mehr zu den sich stark veränderten Anforderungen passen, die heute sowohl von Außen wie auch von Innen an Kulturorganisationen gestellt werden: Die Kulturpolitik verschreibt einen Sparkurs bei gleichzeitig gestiegenen Produktions- und Personalkosten. Das Publikum strömt nicht mehr so zahlreich wie bisher in die Konzerte und legt ein äußerst kurzfristiges Kaufverhalten für Tickets an den Tag. Die Bereitschaft klassischer Medien zur kulturellen Berichterstattung lässt drastisch nach, zugleich ist das Marketingbudget häufig begrenzt. Mitarbeiter*innen und Kunstschaffende fordern mehr Mitsprache, weitreichendere Gestaltungsfreiheiten in ihrer Arbeit und zugleich flexiblere, nachhaltigere und familienfreundliche Konditionen.

Bezugsprobleme in die Organisationsgestaltung einzubeziehen und den Blick auf die gesamte Kulturorganisation zu richten, hieße demnach beispielsweise, die häufig starke Abhängigkeit von Subventionen zu hinterfragen: Wie sieht ein neues Betriebskonzept für ein Museum vor dem Hintergrund zurückgehender Geberbereitschaft von Firmensponsor*innen aus? Wie viel produziert man selbst pro Saison? Welche inhaltlichen Kooperationen geht man ein? Worauf will man sich fokussieren? Was macht man ganz bewusst nicht mehr? Entspricht der Stellen- und Finanzierungsplan noch den aktuellen betriebswirtschaftlichen Anforderungen? Auch könnte man versuchen, systematisch der Frage nach den Ursachen für das momentan teilweise eher zögerliche und kurzfristige Kaufverhalten des Publikums nachzugehen: Welche neuen Erwartungen prägen sich beim Publikum gerade aus? Wie gestaltet man das Risikomanagement im Wissen um das spontane Kaufverhalten?

Kulturmanager*innen stellen heute sicher, dass die Organisationsstrukturen überhaupt noch der Zweckerreichung dienen

Kulturmanager*innen kommt heute also die Aufgabe zu, laufend zu analysieren, ob und wie die vorhandenen Strukturen überhaupt noch sicherstellen, dass die Kulturorganisationen ihren jeweiligen Zweck erreichen – immer mit Blick auf die Veränderungen in der Umwelt der Organisation bei gleichzeitiger Sicherung des Kunstfreiheit: Welche Anforderungen stellt die Kulturpolitik an ein Museum? Wie verhält sich eine öffentlich subventionierte Kulturinstitution zu den zugespitzten politischen Debatten und Forderungen? Welche Erwartungen hat das Publikum an einen Besuch eines Konzerts oder einer Ausstellung? Gleichzeitig überprüfen Kulturmanager*innen, wie Projektstrukturen, Produktions- und Abstimmungsprozesse oder Stellenzuschnitte im Inneren das Erreichen des Zwecks gewährleisten.

Weitsicht, viel Gegenwartsbewusstsein, Kreativität und Vermittlungsfähigkeit werden dabei helfen, neue Strukturen zu entwerfen und Stück für Stück zu etablieren, um die Kulturinstitutionen in der Gegenwart ankommen zu lassen.

Damit kulturmanageriales Arbeiten in diesem Sinne erfolgreich sein kann, braucht es Sensibilität und Fachwissen zu Fragen der Organisationsentwicklung. Es braucht aber auch den Mut, die bisherigen Strukturen auf ihre Tragfähigkeit hin radikal zu befragen. Es braucht Klarheit und Entschlossenheit, im immer rauschenden Alltagsgeschäft für diese Überlegungen und Transformationen Raum und Zeit zu schaffen. Dabei stehen auch die Trägerschaften, die für die strategische Steuerung verantwortlich sind, in der Verantwortung. Weitsicht, viel Gegenwartsbewusstsein, Kreativität und Vermittlungsfähigkeit werden dabei helfen, neue Strukturen zu entwerfen und Stück für Stück zu etablieren, um die Kulturinstitutionen in der Gegenwart ankommen zu lassen. Insofern besteht die kleine Renaissance des:der Kulturmanager*in von heute vielleicht unter anderem aus einem neueren Selbstverständnis als stetige Organisationsentwickler*in.



Foto: Gregor Brändli

Eva Heller arbeitet seit 2008 als Projektleiterin und Produzentin für Kulturprojekte und -institutionen in der Schweiz. Im Rahmen ihrer Tätigkeit für die Fachstelle Kultur des Kantons Zürich begleitete und evaluierte sie zahlreiche Transformationsprojekte von gewinn- und nicht gewinnorientierten Kulturorganisationen aus allen Sparten. Zudem ist sie als Beraterin an den Schnittstellen von Kunst, Kultur und Gesellschaft tätig.



Foto: Alexandra Kern

Alexander Keil studierte Musiktheaterregie und Kulturmanagement. Nach Stationen am Staatsschauspiel Dresden, den Bayreuther Festspielen, am Schauspielhaus Zürich sowie den Festspielen Zürich arbeitet er als Kulturmanager sowie als Berater für Organisationsentwicklung und Strategiearbeit für Metaplan. Hier berät er Organisationen aus den Feldern Kultur, Verwaltung und Wirtschaft.



20 Jahre Cultural Leadership

Modebegriff oder mehr?

Ein Beitrag von Marlene Troidl und Martin Zierold

Einleitung

Wenn kulturmanagement.net heute gegründet würde – würde es dann womöglich cultural-leadership.net heißen? Auch wenn nicht absehbar ist, dass der Begriff des „Kulturmanagement“ durch den Begriff „Cultural Leadership“ abgelöst werden wird, so lässt sich doch beobachten, dass Cultural Leadership als Konzept in den letzten Jahren im deutschsprachigen Raum zunehmende Aufmerksamkeit erhalten hat. Während „Kulturmanagement“ heute ein eher neutraler, deskriptiver Begriff für eine bestimmte Sphäre des Managements ist, verbindet sich mit „Cultural Leadership“ ein Innovations- und Transformationsversprechen – so wie dies vor zwei oder drei Dekaden auch bei der Etablierung des Konzepts Kulturmanagement der Fall war.

Während „Kulturmanagement“ heute ein eher neutraler, deskriptiver Begriff für eine bestimmte Sphäre des Managements ist, verbindet sich mit „Cultural Leadership“ ein Innovations- und Transformationsversprechen.

Das 20-jährige Jubiläum von KMN ist vor diesem Hintergrund ein willkommener Anlass, sich mit Cultural Leadership als einem möglichen neuen – den Begriff des Kulturmanagements ergänzenden – Leitbegriff zu befassen und dabei sowohl auf dessen Entstehungsgeschichte zu blicken, die wie KMN rund 20 Jahre umfasst, als auch sein Potential für die Zukunft zu reflektieren.

¹ Für eine umfassenden Erkundung des Konzepts und dessen Übertragung in die Praxis (vgl. Zierold/Kolsteeg 2019).

² Die folgenden Ausführungen basieren auf unserem Beitrag für das Handbuch Kulturpolitik, auf den für eine ausführlichere Darstellung verwiesen sei (vgl. Troidl/Zierold 2023).

Maßgeblich für unser Verständnis von Cultural Leadership ist die Verbindung von zwei möglichen Lesarten des Begriffs: Dieser bezeichnet gleichzeitig die wirksame Führung im Innen von Kulturorganisationen („leading cultural organisations“) sowie die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Kulturorganisationen („leading culture“). Beide Dimensionen sind nicht unabhängig voneinander zu betrachten, sondern vielmehr komplementär zu verstehen, d.h. als sich gegenseitig bedingend und verstärkend.¹

Die Genese des Konzepts: Kultur in der Krise

Die Ursprünge des Cultural Leadership-Konzepts liegen in Großbritannien Anfang der 2000er Jahre, wie der britische Sozialwissenschaftler John Price in seiner Dissertation (2016) höchst lesenswert aufgearbeitet hat. Wir skizzieren im Folgenden knapp wesentliche Aspekte der Diskursgeschichte sowohl im britischen als auch im deutschsprachigen Feld.² Besonders bemerkenswert ist die Beobachtung Price‘, dass der Begriff „Cultural Leadership“ nicht zuletzt als Reaktion auf eine seit den 1990er Jahren anhalten Kulturmanagement-Krise etabliert wurde. Denn nachdem einige Kulturbetriebe wie das Royal Opera House, das British Museum oder die Royal Shakespeare Company in wirtschaftliche Probleme geraten waren, forcierte unter anderem die Kulturpolitik eine kritische Auseinandersetzung mit der vorherrschenden Führungskultur und den zu wenig ausgeprägten Führungskompetenzen innerhalb des Sektors.

Der Begriff „Cultural Leadership“ wurde nicht zuletzt als Reaktion auf eine seit den 1990er Jahren anhalten Kulturmanagement-Krise etabliert.

Als Antwort wurden unter anderem eine Reihe von Maßnahmen zur Qualifizierung von Führungspersonen in Kulturinstitutionen ins Leben gerufen – darunter das bis heute sehr renommierte Clore Leadership Programme der Clore Duffield Foundation im Jahre 2004. Rückblickend resümiert Sally Bacon (2023), die damalige und für insgesamt 23 Jahre amtsinhabende Geschäftsführerin, in ihrem Artikel zum 20-jährigem Jubiläum, dass die Stiftung damit selbst zu einer Cultural Leaderin wurde:

„It would probably not have acknowledged that at the time, but in committing to a research-based approach and consulting widely;

³ Bacon 2023, S.6.⁴ vgl. Leicester 2010.⁵ s. Dalborg/Löfgren 2016a, b.

building something new; working in coalition with others; committing significant funds and putting a marker down for long-term, serious investment, it was leading the way in terms of setting the agenda for a new approach to cultural leadership, encouraging the entire sector to properly acknowledge its own leadership needs and capabilities for the first time. This was about a foundation working with others to achieve a sustainable impact beyond its immediate grantees for the sector as a whole.“³

2006 folgte das Cultural Leadership Programme, das persönliche Unterstützung des damaligen Schatzkanzlers und späteren Premierministers Gordon Brown erhielt. In den Folgejahren wurde das Konzept und dessen Förderung auch international vermehrt aufgegriffen. Dabei lässt sich das Muster erkennen, dass die konzeptionelle Ausarbeitung und Verbreitung des Begriffs von Beginn an jeweils eng verzahnt mit konkreten Qualifizierungsangeboten stattfand. So wurde 2010 von Sue Kay und Katie Venner im Rahmen des Cultural Leadership Programme ein Reader mit grundlegenden Texten zu dem Konzept veröffentlicht. Ein wesentlicher Leitgedanke liegt bereits in dieser Publikation darin, Cultural Leadership mit gesellschaftlicher Wirksamkeit und Transformation zusammenzudenken, wie bspw. der Text „Real Cultural Leadership“ von Graham Leicester illustriert.⁴ Im weiteren Verlauf spielte das mit EU-Mitteln finanzierte FIKA-Projekt – ein weiteres, international angelegtes Weiterbildungsprogramm – eine ebenso wesentliche Rolle in der Verbreitung des Konzepts, das gleich zwei maßgebliche, frei verfügbare Publikationen hervorbrachte. In diesen arbeiteten einige der wichtigsten Stimmen das Konzept systematisch auf und prägten damit das Feld.⁵ Weitere Meilensteine in der internationalen Etablierung des Konzepts waren u.a. die Gründung des „Global Cultural Leadership Programme“ im Rahmen der „EU Cultural Diplomacy Platform“ sowie der 7. World Summit mit dem Titel „Cultural Leadership in the 21st Century“ von der International Federation of Arts and Councils und Arts Agencies (2017), in dessen Folge ein umfangreicher Bericht veröffentlicht wurde, der die Bedeutung des Konzepts auch jenseits westlicher Perspektiven beleuchtete.

Der Einzug in den deutschen Diskurs

Der Begriff „Cultural Leadership“ fand im deutschsprachigen Raum zwar erst etwas später Einzug in den Diskurs – dafür jedoch mit einer beachtlichen Dynamik, die bis heute anhält. Ein wichtiger Meilenstein war die im Jahr 2018 am Institut für Kultur- und Medienmanagement KMM in

⁶ vgl. einführend Zierold 2017.

⁷ Höhne/Tröndle 2019; Kulturpolitische Gesellschaft 2022; Schütz 2017, 2019.

⁸ Hausmann 2019, 2020; Weintz 2020.

Hamburg ausgerichtete 11. Jahrestagung des Fachverbands Kulturmanagement. Deren Ziel war es mit dem Tagungsthema „Cultural Leadership“ den deutsch-sprachigen Diskurs stärker mit internationalen Perspektiven zu vernetzen.⁶ In der Chronologie lässt sich deutlich erkennen, dass auf diese Tagung schnell erste deutschsprachige Publikationen folgten, die explizit mit dem Begriff arbeiteten und von wissenschaftlichen Sammelbänden und Fachzeitschriften⁷ bis hin zu erster praxisorientierter Fachliteratur⁸ reichen.

Eine enge Definition von Cultural Leadership würde dem vielfältigen und dynamischen Kultursektor kaum gerecht werden.

Allerdings ist diese wachsende Auseinandersetzung mit dem Begriff in der Literatur nicht gleichzusetzen mit einer breiten Wirksamkeit in der bzw. für die Praxis. Denn für die Übersetzung des zunächst recht abstrakten Konzepts auf konkrete Organisationen gibt es bisher nur wenige Beispiele. Hier erweist sich die Offenheit des Begriffs als Stärke und Herausforderung zugleich: Weil sich aus dem Konzept unmittelbar nur wenig konkrete Handlungsanweisungen ableiten lassen, ist es geeignet, auch in sehr unterschiedlichen Organisationstypen – über unterschiedliche Sparten, Trägerschaften, Organisationsgrößen hinweg – inspirierend zu wirken und Transformationsanstöße zu geben. Doch zugleich ist es ein Konzept, das den Blick eher auf relevante Fragen leitet als selbst Definitionen und Antworten zu geben, was immer wieder zu dem Vorwurf einer zu großen Vagheit und Unschärfe führt. Freilich bleibt fraglich, ob eine größere Konkretion tatsächlich wünschenswert und dem Feld angemessen wäre: Wie Sally Bacon (2023) bereits in der Konzeption des Clore Leadership Programmes erkannte, würde eine enge Definition von Cultural Leadership dem vielfältigen und dynamischen Kultursektor kaum gerecht werden – vielmehr sollte ein interdisziplinär anwendbarer, offener Ansatz entwickelt werden, der für das gesamte Feld wertvoll sein kann. Das lässt sich auch heute noch im bestehenden Diskurs um das Konzept erkennen: Während die zwei Lesarten des Begriffs zwar eine Agenda vorgeben, bleibt die konkrete Ausgestaltung in den Händen der Kulturorganisationen. So scheinen zwar viele bereits im Sinne des Konzepts zu handeln, machen sich dies jedoch nicht bewusst und verzichten so auf einen Bezugsrahmen zur Reflexion und Anpassung der eigenen Arbeit. Vielleicht liegt also im

⁹ vgl. Mohr/Zierold 2022.

¹⁰ Für weitere Informationen zu den Hintergründen und den Inhalten des Programms, s. die Website des Museion21-Programms der Alfred Toepfer Stiftung: www.toepfer-stiftung.de/was-wir-tun/museion21.

¹¹ Die Finanzierung erfolgte dabei durch das Ministerium für Kultur und Wissenschaft NRW und die Kulturstiftung der Länder.

fehlenden Bewusstsein für das „Wie?“ insbesondere in deutschsprachigen Kulturorganisationen aktuell die größte Hürde für eine noch größere Wirksamkeit und breitere Nutzung des Konzepts.

Cultural Leadership heute – Ein Schlüsselbegriff für transformative Kulturpolitik?

Anders als in internationalen Kontexten, in denen der Begriff „Cultural Leadership“ heute bereits gut etabliert ist, ist im deutschsprachigen Raum nach wie vor eine große Dynamik in der Verbreitung des Begriffs zu erkennen. Dabei kommen Impulse neben dem international vernetzten akademischen Diskurs zunehmend auch aus der Kulturpolitik. Diese spielte bereits in Großbritannien eine wesentliche Rolle in der Etablierung eines neuen Führungsverständnisses. Eine grundlegende These im englisch- sowie deutschsprachigen Kontext: Als Reaktion auf Krisen und Transformationsdiagnosen dürfen nicht allein Forderungen an Kulturinstitutionen gestellt werden, sondern eine Unterstützung von erwünschten Veränderungen ist u.a. durch kulturpolitische Rahmgebung und Förderung notwendig. Insbesondere die Förderung von Organisations- und Personalentwicklung wird vor diesem Hintergrund als eine wesentliche Stellschraube gesehen, die ein neues Verständnis von Führungskultur im Sinne des Cultural Leaderships in den Organisationen verankern kann.⁹

Die Förderung von Organisations- und Personalentwicklung hilft wesentlich dabei, ein neues Führungsverständnis in den Kulturorganisationen zu verankern.

Erste Pilotprojekte und Initiativen zeigen, dass auch in Deutschland die gezielte Stärkung des Personals in den Kulturorganisationen eine erhebliche Wirksamkeit entfalten kann. Hier lässt sich als ein frühes Beispiel exemplarisch das Museion21-Programm für Führungskräfte aus dem Museumsbereich nennen, das maßgeblich von der Alfred Toepfer Stiftung initiiert wurde.¹⁰ Neben solchen vor allem von Stiftungen getragenen Impulsen für eine neue Führungskultur konnte 2023 erstmals ein öffentlich finanziertes Programm erprobt werden: das Cultural Leadership-Stipendienprogramm für das Land NRW, das durch eine Kooperation zwischen dem Institut KMM an der HfMT Hamburg und dem Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft realisiert wurde.¹¹ Wie das Clore

¹² Für weitere Informationen zu den Hintergründen und den Inhalten des Programms, s. die Website des Cultural Leadership-Stipendienprogramms: www.leading-culture.de.

¹³ vgl. Troidl/ Zierold 2023.

¹⁴ s. hierfür exemplarisch die vom Arts Council England in Auftrag gegebene Studie des Kings College London zur Wirkung von Ausrichtung von Leadership-Programmen im Kulturbereich (Hoyle, Hewlett et. al. 2018).

Leadership Programme ist es spartenübergreifend angelegt und bezieht sich explizit auf das Cultural Leadership-Konzept. Das Projekt verfolgt das langfristige Ziel, nach prototypischen, regional fokussierten Durchläufen ein bundesweit zugängliches Programm zu etablieren, das einer neuen Generation von Führungskräften aus dem Kulturbereich offen steht.¹²

Gezielte Personalentwicklung als ein Lösungsweg hin zu zukunftsfähigeren Kulturorganisationen durch Cultural Leadership findet also erkennbar seinen Weg in die kulturpolitische Agenda. Darüber hinaus stehen der Kulturpolitik jedoch noch weitere Handlungsfelder für die Förderung von Cultural Leadership offen, wie wir in unserem kürzlich erschienenen Artikel „Cultural Leadership als Schlüsselbegriff für eine transformative Kulturpolitik“ (2023) beleuchten. So können bspw. auch die Umgestaltung von Auswahlprozessen für Leitungspositionen und eine um die gesellschaftliche Dimension erweiterte Auftragsklärung im Rahmen von Förderentscheidungen zu Hebeln werden, um Cultural Leadership in den Kulturorganisationen zu verankern.¹³ Für eine gezielte Maßnahmenentwicklung im Sinne einer „evidenzbasierten Kulturpolitik“ bedarf es jedoch weiterer Forschung, die Next Practice-Beispiele ebenso beleuchtet wie konkrete Bedarfe und Herausforderungen – der Arts Council England kann hierfür als Vorbild dienen.¹⁴

Die Umgestaltung von Auswahlprozessen für Leitungspositionen und eine um die gesellschaftliche Dimension erweiterte Auftragsklärung im Rahmen von Förderentscheidungen können zu Hebeln werden, um Cultural Leadership zu verankern.

Cultural Leadership morgen – Was folgt?

Das Konzept Cultural Leadership hat also international große Bedeutung gefunden und etabliert sich auch im deutschsprachigen Raum aktuell mit erkennbarer Dynamik. Mit Blick in die Zukunft wird die Attraktivität des Begriffs sich demnach nicht als Modeerscheinung erweisen. Zugleich wird das Konzept benachbarte Begriffe wie „Kulturmanagement“ auch nicht vollständig ablösen, da der Fokus auf Führung enger gefasst ist als der weite Begriff des „Kulturmanagements“. In einem naheliegenden Zukunftsszenario könnte das Innovations- und Transformationspotential des Konzepts im deutschsprachigen Raum noch über viele Jahre wichtige Impulse geben. Diese erzielen im Feld vor allem durch Weiterbildungen

¹⁵ Für weitere Informationen zu den Entwicklungszielen des Cultural Leadership-Stipendienprogramms s.: www.leading-culture.de/das-programm/#entwicklungsziele.

wie dem Cultural Leadership-Stipendienprogramm, aber auch durch Publikationen, Tagungen und Vernetzungsveranstaltungen Resonanz. Inhaltlich wird das Konzept einerseits noch weiter geschärft werden müssen, wie dies bspw. durch die Erarbeitung eines Curriculums anhand von vier Kernkompetenzdimensionen im Rahmen des Cultural Leadership-Stipendienprogramms bereits erfolgt – die entwickelten Dimensionen „Leading Self“, „Leading Collaboration“, „Leading Change“ und „Leading the Concept“ helfen dort bei der Konkretion und damit Sichtbarmachung nötiger Kompetenzen und der individuellen Lernzielreflexion.¹⁵ Zugleich wird die oben skizzierte Offenheit des Konzepts zu einem gewissen Grad erhalten bleiben, da es nur so seine Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit für verschiedene Kontexte bewahren kann.

Eine nachhaltige Entwicklung von Kulturorganisationen wird nicht allein von gutem Cultural Leadership abhängen. Aber es kann einen wesentlichen Beitrag leisten.

Wenn es gelingt, das Konzept in diesem Sinne weiterzuentwickeln und gleichzeitig für die Praxis erfahrbar und erlernbar zu machen, wird es noch viele wichtige Impulse für die notwendigen Veränderungen im Kulturbereich geben können. So gern Leadership jedoch als Lösung für sämtliche Probleme gesehen wird, so sehr muss man auch auf die Grenzen des Konzepts hinweisen. Die Mitbegründer der Critical Leadership Studies Mats Alvesson und André Spicer formulierten bereits 2011 pointiert: „Whatever the problem, leadership has become the solution.“ (S.1) Eine nachhaltige Entwicklung von Kulturorganisationen wird nicht allein von gutem Cultural Leadership abhängen. Aber es kann einen wesentlichen Beitrag leisten.

LITERATUR

Alvesson, Mats; Spicer, Andre (Hg.) (2011): *Metaphors we lead by. Understanding leadership in the real world.* Abingdon, Oxon, New York, N.Y.: Routledge.

Bacon, Sally (2023): *Clore Leadership: the origin story.* Online verfügbar unter <https://www.cloreleadership.org/resource/clore-leadership-the-origin-story/>, zuletzt geprüft am 12.08.2024.

Crückeberg, Johannes; Heinicke, Julius; Kalbhenn, Jan; Landau-Donnelly, Friederike; Lohbeck, Katrin; Mohr, Henning (Hg.) (2023): *Handbuch Kulturpolitik.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Dalborg, Karin; Löfgren, Mikael (Hg.) (2016a): *The Fika Project. Perspectives on Cultural Leadership.* Göteborg: Nätverkstan Kultur.

Dalborg, Karin; Löfgren, Mikael (Hg.), Sven Rånlund (2016b): *The Fika Project. Narratives by Cultural Change Makers.* Nätversktan Kultur. Latvia: Livonia Print.

Hausmann, Andrea (2019): *Cultural Leadership I.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hausmann, Andrea (2020): *Cultural Leadership II.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Höhne, Steffen; Tröndle, Martin (Hg.) (2019): *Cultural Leadership.* Zeitschrift für Kulturmanagement und Kulturpolitik. 5(1). Bielefeld: transcript.

Hoyle, Sue; Hewlett, Kirstie; Jones, Laura; Talbot, Alex; Hogarth, Ruth; Wilkinson, Benedict (2018): *Changing cultures. Transforming leadership in the arts, museums and libraries.* Hg. v. Arts Council England. King's College London. Online verfügbar unter https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Changing%20Cultures_0.pdf, zuletzt geprüft am 12.08.2024.

International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (Hg.) (2017): *D'Art 52: Cultural Leadership in the 21st Century.* A revised edition of the Discussion Paper for the 7th World Summit on Arts & Culture. Online verfügbar unter https://ifacca.org/media/filer_public/5a/ef/5aef48cc-f499-4956-92da-24ecbde4a7b2/dart_52_cultural_leadership_july_2017.pdf, zuletzt geprüft am 12.08.2024.

Leicester, Graham (2010): *Real cultural leadership: leading the culture in a time of cultural crisis.* In: Sue Kay, Katie Venner: *A cultural leadership reader.* Creative Choices Online-Publikation. Online verfügbar unter: https://ntcreativearts.com/wp-content/uploads/2014/06/a_cultural_leadership_reader_201007051349381.pdf, zuletzt geprüft am 12.08.2024

Kay, Sue; Venner, Katie (2010): *A cultural leadership reader.* Creative Choices Online-Publikation. Online verfügbar unter: https://ntcreativearts.com/wp-content/uploads/2014/06/a_cultural_leadership_reader_201007051349381.pdf, zuletzt geprüft am 12.08.2024

Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (KuPoGe) (Hg.) (2022): *Cultural Leadership. Führung neu denken.* Kulturpolitische Mitteilungen (176). Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e.V.

Mohr, Henning; Zierold, Martin (2022): *Cultural Leadership braucht Kompetenzentwicklung.* In: Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (KuPoGe) (Hg.): *Cultural Leadership. Führung neu denken.* Kulturpolitische Mitteilungen (176). Bonn: Kulturpolitische Gesellschaft e.V., S. 54–55.

Price, Jonathan (2016): *The discourse of cultural leadership.* Dissertation. Robert Gordon University, Aberdeen. Online verfügbar unter <https://rgu-repository.worktribe.com/output/248834/the-discourse-of-cultural-leadership>, zuletzt geprüft am 12.08.2024.

Schütz, Dirk (Hg.) (2017): *Cultural Leadership.* Das Magazin von Kulturmanagement Network (128). Online verfügbar unter <https://www.kulturmanagement.net/dlf/e705f071c73a7217b-021731d0e2d190b,1.pdf>, zuletzt geprüft am 12.08.2024.

Schütz, Dirk (Hg.) (2019): *Cultural Leadership.* Arts Management Quarterly (130). Online verfügbar unter <https://cdn.kulturmanagement.net/dlf/f13840dcc1dcf9aa9da8e17d102658fe,1.pdf>, zuletzt geprüft am 12.08.2024.

Troidl, Marlene; Zierold, Martin (2023): *Cultural Leadership als Schlüsselbegriff transformativer Kulturpolitik.* In: Johannes Crückeberg, Julius Heinicke, Jan Kalbhenn, Friederike Landau-Donnelly, Katrin Lohbeck und Henning Mohr (Hg.): *Handbuch Kulturpolitik.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1–12.

Weintz, Jürgen (2020): *Cultural Leadership. Führung im Theaterbetrieb.* Wiesbaden: Springer VS Springer Fachmedien Wiesbaden.

Zierold, Martin (2017): *Cultural Leadership als Zukunftsaufgabe.* In: Dirk Schütz (Hg.): *Cultural Leadership. Das Magazin von Kulturmanagement Network* (128), S. 14–18.

Zierold, Martin; Kolsteeg, Johan (2019): *Mapping the meanings of Cultural Leadership. The use of the term in the field of arts management.* In: Schütz, Dirk (Hg.) (2019): *Cultural Leadership. Arts Management Quarterly* (130), S. 6–11.



Marlene Troidl ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Programmmanagerin des ‚Cultural Leadership‘-Stipendienprogramms am Institut für Kultur- und Medienmanagement KMM der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. In diesem Rahmen widmet sie sich Fragen der nötigen Kompetenzen für wirksames Cultural Leadership sowie deren Vermittlung und konzipiert Lernformate.



Prof. Dr. Martin Zierold ist Leiter des Instituts für Kultur- und Medienmanagement KMM der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, an der er die Zajadacz-Stiftungsprofessur für Innovation durch Digitalisierung innehat. Er befasst sich mit Fragen der Strategie und Organisationsentwicklung angesichts der großen gesellschaftlichen Transformationsprozesse der Gegenwart.





© Eric Kemnitz

UNSERE FRAGEN AN:

Annika Kochmann

*Als wir auf unserem Instagram-Kanal den #KuchenDerWoche mit wöchentlichen Kuchen-Posts einführten, hätten wir anfangs nicht gedacht, dass sich daran auch zukünftige Team-Mitglieder unter unseren Follower*innen erfreuen. So hat Annika Kochmann zumindest direkt in ihrer Bewerbung für den Stellenmarkt darauf Bezug genommen und (nicht nur damit) viele Sympathie-Punkte sammeln können. Wie es nach ihrem halben Jahr bei uns im Team für sie weiterging, erzählt sie in ihrem Mini-Portrait.*

**WENN DU AN DEINE ZEIT BEI KULTUR MANAGEMENT NETWORK DENKST,
WORAN ERINNERST DU DICH BESONDERS GERN?**

An die netten Kolleg*innen und guten Gespräche!

**WIE GING ES NACH KMN FÜR DICH BERUFLICH WEITER? WAS SIND HIER
BISHER DEINE HIGHLIGHTS?**

Von Weimar aus ging es zunächst nach Leipzig, wo ich 2020/21 eine Spielzeit lang beim Gewandhausorchester das Team der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verstärkt habe. Ein Highlight hier war auf jeden Fall das erste Konzert nach der langen coronabedingten Schließung des Hauses. Mitzuerleben, wie das Orchester endlich wieder vor Publikum spielen und das Publikum endlich wieder live dem Orchester lauschen durfte, war ein sehr eindrücklicher Moment. Nach der Masterarbeit hat es mich dann wieder zurück in meine erste Studienstadt und zweite Heimat Hannover gezogen. Bei der Konzertdirektion Schmid bin ich seit Anfang 2022 im Bereich Artist Coordination für die logistische Abwicklung aller Engagements meiner Künstler*innen zuständig. Auch hier war es ein Highlight, die coronabedingten Einschränkungen nach und nach vollständig verschwinden zu sehen und das Wiederaufleben des Konzertbetriebs mitzubekommen.

WAS BEDEUTET FÜR DICH „KULTUR WEITER DENKEN“?

Am Puls der Zeit bleiben und den Mut haben, Dinge auszuprobieren. Es gibt Vieles, was Kulturschaffende von anderen Kulturinstitutionen oder anderen Branchen lernen können – wenn die Bereitschaft da ist, Etabliertes zu hinterfragen und Veränderung zuzulassen. Wer relevant bleiben will, muss die sich ständig verändernden Umstände als Chance annehmen und die eigenen Formate proaktiv weiterentwickeln.





© Leipziger Messe GmbH

UNSERE FRAGEN AN:

Lara Mühlinghaus

*Die meisten Auswirkungen der Corona-Pandemie haben wir bei KMN wohl – wie viele andere Teams – in der Zusammenarbeit gespürt. Denn während wir bis März 2020 mit unseren studentischen Mitarbeitenden immer analog im Büro zusammen gearbeitet haben, hat sich das ab da vor allem ins Digitale und danach ins Hybride verlagert. Lara Mühlinghaus ist eine unserer ehemaligen Mitarbeiter*innen, die während ihrer Zeit von April 2021 bis Februar 2023 im Stellenmarkt hauptsächlich digital mit uns zusammen gearbeitet hat. Einblicke in diese Zeit und ihren weiteren Weg gibt sie in ihrem Mini-Portrait.*

**WENN DU AN DEINE ZEIT BEI KULTUR MANAGEMENT NETWORK DENKST,
WORAN ERINNERST DU DICH BESONDERS GERN?**

Wenn ich an meine fast zwei Jahre bei Kulturmanagement Network zurückdenke, fallen mir sofort die gemeinsamen Essen mit den Kolleg*innen ein. Es war immer ein besonderes Highlight, wenn wir uns nach längeren Pausen wieder in großer Runde trafen. Besonders in Erinnerung geblieben ist mir unsere digitale Weihnachtsfeier während der Corona-Zeit. Wir spielten ein Krimidinner und jede*r von uns bekam ein eigenes Weihnachtsessen, inklusive Glühwein, für Zuhause mit. Wir verkleideten uns nach unseren Rollen – eine Kollegin spielte sogar zwei Charaktere! Nach ca. drei spannenden Stunden hatten wir den Täter entlarvt. Diese Weihnachtsfeier war trotz der vielen digitalen Runden, im Laufe der Corona-Zeit, ein gelungener Abend und hat viel Spaß gemacht!

**WIE GING ES NACH KMN FÜR DICH BERUFLICH WEITER? WAS SIND HIER
BISHER DEINE HIGHLIGHTS?**

Gleichzeitig mit dem Job bei KMN schloss ich auch meinen Master im Kulturmanagement ab und zog spontan nach Potsdam. Dort arbeitete ich vier Monate in der Brandenburger Staatskanzlei und half, das Sommerfest der Landesregierung zu organisieren. Diese Zeit war intensiv und lehrreich – ich war verantwortlich für das Einladungsmanagement und bekam tiefe Einblicke in Arbeitsabläufe der Staatskanzlei sowie das Marketing des Landes Brandenburg. Danach zog es mich nach Leipzig, wo ich nochmal neu anfang und mich für verschiedene Jobs bewarb. Ein besonderes Highlight war die Arbeit als Tourmanagerin beim 10-jährigen Jubiläum des S-Bahn-Tunnels in Leipzig, wo ich Musiker*innen für fünf Tage durch das S-Bahn-Netz begleitete. Seit Januar 2024 arbeite ich bei der Leipziger Buchmesse und durfte meine erste Messe als Mitarbeiterin erleben. Die Live-Auftritte der Musiker*innen in der S-Bahn und die lebendige Atmosphäre und die vielseitigen Erlebnisse auf der Buchmesse sind Erinnerungen, die ich nicht missen möchte.

WAS BEDEUTET FÜR DICH „KULTUR WEITER DENKEN“?

„Kultur weiter denken“ bedeutet für mich, die Vielseitigkeit und das transformative Potenzial der Kultur zu erkennen und zu fördern. Kultur soll nicht nur begeistern und unterhalten, sondern auch Wissen vermitteln, zum Nachdenken anregen und Veränderungen anstoßen. Gleichzeitig muss sich dafür Kultur stetig weiterentwickeln und mit der Zeit gehen. Sie sollte sich an neue Bedürfnisse anpassen und stets offen für alle Alters- und Gesellschaftsgruppen sein. Kultur darf keine starre Institution bleiben, sondern muss eine einladende Tür sein, die jeder und jedem offensteht.

Communities als Plattformen für Wissenstransfer

*In der heutigen Zeit sind die Bildung und Pflege von Communities mehr als nur ein Trend – sie sind essenziell, weil sie den Austausch und die Vernetzung von Menschen fördern, die gemeinsam mehr erreichen können als jede*r Einzelne für sich. Dadurch tragen Communities zu innovativen Lösungen und neuen Ansätzen bei und bieten eine Plattform für Wissenstransfer und Lernen. Sie stärken zudem den Zusammenhalt, indem sie ein Gefühl der Zugehörigkeit schaffen, und fördern Vielfalt und Inklusion durch die Wertschätzung unterschiedlicher Stimmen. Im gemeinsamen Dialog geben Geschäftsführerin Ksenia Ryklin und Community-Managerin Anna Andrievskaya von High Art Bureau Einblicke, welche Rolle Communities aktuell im Kulturbetrieb spielen – und in Zukunft spielen sollten.*

Das Gespräch führte Olivia Kim Favorite, Werkstudentin bei High Art Bureau

Wie können Communities die Kultur weiterdenken?

Ksenia Ryklin: Nur gemeinsam kann Kultur gestärkt werden und auch stärken. Der Austausch innerhalb themenbezogenen offenen Communities kann nicht nur bestehende Strukturen und Projekte bereichern, sondern auch völlig neue Ideen und Initiativen hervorbringen. Wenn Menschen aus verschiedenen Bereichen ihr Wissen und ihre Erfahrungen teilen, führt dies zu einem effektiven Wissenstransfer, der es ermöglicht, Lösungen schneller zu finden und effizienter zu arbeiten. Dadurch lässt sich unheimlich viel Zeit zu sparen, da man nicht jedes Rad neu erfinden muss, sondern von den Erkenntnissen und Fehlern anderer lernen kann. Zudem stärkt der Austausch das Gemeinschaftsgefühl und schafft eine Atmosphäre, in der Kreativität und Innovation gedeihen können.

Anna Andrievskaya: In unserer Arbeit im Projektmanagementunternehmen High Art Bureau haben wir viele verschiedene Kulturprojekte konzipiert,

umgesetzt und durchgeführt und teilen unsere Erfahrungen immer mit unserem Netzwerk und bringen diese auch bei Folgeprojekten mit ein. Wir fördern zum Beispiel beim internationalen Projekt „Gemeinsame Sprache finden“ Diversität und Inklusion durch internationale Partnerschaften und direkten Austausch: 2023 konnten sich während jeder der drei Veranstaltungen Kultur- und Bildungsträger sowie etwa 150 Jugendlichen aus verschiedenen Kulturen – ohne verbale Kommunikation – eine gemeinsame Sprache gestalten und somit sich auf Augenhöhe begegnen. Durch die Zusammenarbeit mit internationalen Künstler*innen und Sportler*innen sowie lokalen Gemeinschaften konnten wir nicht nur die kulturelle Vielfalt im Dialog, sondern auch den Austausch von Ideen und Hintergründen fördern. Das hat geholfen, verschiedene Barrieren abzubauen und ein besseres Verständnis für die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu schaffen. Das Netzwerk wurde im Anschluss durch verschiedene Onlinetools gepflegt und so entwickelte sich daraus das Folgeprojekt für das Jahr 2024.

Welche Rolle würden Sie Communities in Kulturbereich beimessen?

AA: Unsere Erfahrung im Community Management zeigt beispielsweise, dass im Kulturbereich Communities eine sehr wichtige Rolle spielen, indem sie ein Netzwerk von Künstler*innen, Kulturmanager*innen, Nachhaltigkeitsexpert*innen, Förderer*innen und Publikum schaffen. Dazu kommt der Austausch von Ideen, die Zusammenarbeit an Projekten und die Förderung von kreativen Initiativen. Diese Gemeinschaften stärken nicht nur das Zusammengehörigkeitsgefühl, sondern sind auch ein lebendiger Ort für den Wissenstransfer und die Weiterentwicklung innovativer Ansätze in der Kulturarbeit.

Durch Netzwerke können Kulturschaffende neue Impulse für Projekte erhalten und innovative Ideen entwickeln, die sie allein nicht umsetzen könnten.

Anna Andrievskaya

Solche Netzwerke sind im Kulturbereich unverzichtbar, denn sie bieten eine Plattform für Synergien und bündeln kreative Ressourcen. So können Kulturschaffende neue Impulse für Projekte erhalten und innovative Ideen entwickeln, die sie allein nicht umsetzen könnten. Auch tragen diese Netzwerke dazu bei, Konkurrenzdenken zu überwinden, indem gemeinsame Ziele und Kooperation statt individueller Konkurrenz im Vordergrund

stehen. Auf diese Weise fördern sie den Austausch und die gegenseitige Unterstützung, was zu einer nachhaltigeren und vielfältigeren Kulturlandschaft führt, von der alle Beteiligten profitieren.

Was brauchen Kulturgemeinschaften, um zu entstehen und sich erfolgreich weiterzuentwickeln?

KR: Transparente Kommunikation ist das Fundament jeder erfolgreichen Gemeinschaft, und das gilt besonders für Kulturgemeinschaften. In der Kulturbranche arbeiten viele Organisationen oft projektbasiert und in interdisziplinären Teams. Hier ist es entscheidend, dass alle Beteiligten stets auf dem gleichen Informationsstand sind. Nur so können wir Missverständnisse vermeiden und effizient zusammenarbeiten. Transparente Kommunikation schafft Vertrauen und fördert eine offene Atmosphäre, in der innovative Ideen und kreative Lösungen entstehen können.

Transparente Kommunikation ist das Fundament jeder erfolgreichen Gemeinschaft, und das gilt besonders für Kulturgemeinschaften.

Ksenia Ryklin

Transparente Kommunikation bedeutet auch, dass Informationen leicht zugänglich und verständlich sind. In der Kulturgemeinschaft gibt es oft komplexe Projekte, an denen viele verschiedene Akteur*innen beteiligt sind – Künstler*innen, Förderer*innen, Organisator*innen und das Publikum. Wenn alle Parteien klar und direkt kommunizieren, können wir sicherstellen, dass die Kulturprojekte erfolgreich umgesetzt werden und ihr volles Potenzial entfalten.

Wie kann eine transparente Kommunikation in der Praxis aussehen? Welche Maßnahmen sind notwendig?

KR: Eine transparente Kommunikation kann durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden. Regelmäßige Meetings und Updates sind essentiell, ebenso wie die Nutzung digitaler Plattformen für den Austausch von Informationen. Es ist auch wichtig, eine offene Feedback-Kultur zu etablieren, in der alle ihre Meinungen äußern können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Außerdem sollten alle Beteiligten Zugang zu denselben Informationen haben, beispielsweise über ein gemeinsames Intranet oder eine Projektmanagement-Software.

Zudem sind klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten von großer Bedeutung. Wenn jede*r genau weiß, wer wofür verantwortlich ist, werden die Arbeitsprozesse samt den Kommunikationswegen klarer und effizienter. Bei Bedarf können Tools wie Miro, Trello oder Atlassian helfen, den Informationsfluss zu strukturieren und sicherzustellen, dass nichts verloren geht.

Was kann eine transparente Kommunikation bewirken, wenn sie gut umgesetzt wird?

AA: Eine gut umgesetzte transparente Kommunikation fördert das Vertrauen zwischen den Beteiligten und stärkt das Gemeinschaftsgefühl. Wenn alle das Gefühl haben, dass sie gehört und verstanden werden, sind sie eher bereit, ihr Bestes zu geben. Dies führt zu einer höheren Zufriedenheit und Motivation, was sich positiv auf die Qualität der kulturellen Projekte auswirkt.

Wenn alle das Gefühl haben, dass sie gehört und verstanden werden, sind sie eher bereit, ihr Bestes zu geben.

Anna Andrievskaya

Darüber hinaus kann transparente Kommunikation auch dazu beitragen, Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen. Wenn alle Beteiligten offen über ihre Bedenken und Herausforderungen sprechen können, können Lösungen gemeinsam erarbeitet und umgesetzt werden. Dies minimiert das Risiko von Projektausfällen und fördert eine Kultur des gemeinsamen Lernens.

Welche Herausforderungen gibt es bei der Umsetzung einer transparenten Kommunikation und wie können diese überwunden werden?

KR: Eine der größten Herausforderungen ist, eine offene und vertrauensvolle Kommunikationskultur zu schaffen. Viele Menschen haben Bedenken, ihre Meinung offen zu äußern, insbesondere wenn sie negative Rückmeldungen erfahren haben. Hier ist eine geschützte Umgebung wichtig, in der Kritik konstruktiv aufgenommen wird und als Chance zur Verbesserung gesehen wird.

AA: Ein weiteres Hindernis kann die technische Ausstattung sein. Nicht alle Organisationen haben die Ressourcen, um moderne Kommunikations-

¹ Ein sehr gutes Beispiel für den Wissenstransfer ist etwa die Abschlussarbeitenbörse, aber auch der gesamte Weiterbildungsbereich der Webseite, in dem auch die Leitfäden und Arbeitshilfen zu finden sind, sowie die Themenreihen der Beiträge können hier als Beispiele genannt werden.

tools zu nutzen. Hier können Plattformen wie kulturmanagement.net unterstützen, indem sie mit ihren verschiedenen redaktionellen Angeboten über den kostensensiblen Einsatz von möglichen Tools und eventuellen Weiterbildungen informieren.¹ Auch die Sensibilisierung für die Bedeutung transparenter Kommunikation ist ein wichtiger Schritt.

Welche Rolle spielen solche Plattformen wie kulturmanagement.net darüber hinaus für den Wissenstransfer und den Austausch?

KR: Plattformen wie kulturmanagement.net haben eine wichtige Rolle für den Wissenstransfer und den Austausch. Sie bieten nicht nur Inhalte, Kontakte und Themeninsights im Magazin, sondern auch einen Raum, in dem sich Fachleute über den Stellenmarkt oder Expert*innenbeiträge aus der Kulturbranche vernetzen, ihre Erfahrungen teilen und voneinander lernen können. Dies ist besonders wichtig in einer Branche, die ständig im Wandel ist und in der neue Herausforderungen und Chancen auftauchen. Durch den Austausch von Best Practices und innovativen Ansätzen können wir als Gemeinschaft wachsen und uns weiterentwickeln.

Plattformen wie kulturmanagement.net haben eine wichtige Rolle für den Wissenstransfer und den Austausch.

Ksenia Ryklin

Generell ermöglichen es uns solche Foren und Plattformen, überregional und international zu kommunizieren. Das erweitert unseren Horizont und bringt frische Impulse in unsere Arbeit. Besonders in der Kulturbranche, die stark von Kreativität und Innovation lebt, ist dieser übergreifende Austausch von unschätzbarem Wert.

Abschließend: Welche Tipps würden Sie Kulturmanager*innen geben, die ihre Kommunikation und den Austausch in ihrer Gemeinschaft verbessern möchten?

KR: Der Tipp wäre, immer offen und ehrlich zu kommunizieren und den Austausch aktiv zu fördern. Regelmäßige Meetings, Feedback-Runden und der Einsatz digitaler Kommunikationsmittel können dabei sehr hilfreich sein. Zudem sollten Kulturmanager*innen darauf achten, dass alle Teammitglieder gleichermaßen Zugang zu Informationen haben.

Auch wichtig: eine Kultur des kontinuierlichen Lernens zu etablieren. Kulturmanager*innen sollten nicht nur darauf achten, dass Informationen transparent kommuniziert werden, sondern auch, dass sie selbst ständig dazulernen und offen für neue Ideen und Ansätze sind. Netzwerke und Plattformen wie kulturmanagement.net bieten hierfür hervorragende Möglichkeiten.

TIPPS FÜR DEN AUFBAU UND DIE LANGFRISTIGE PFLEGE EINER KULTUR-COMMUNITY

Klar definierte Ziele setzen: Überlege dir, was du mit der Community erreichen möchtest. Welche Werte, Interessen oder Ziele sollen die Community-Mitglieder verbinden?

Zielgruppe identifizieren: Definiere genau, wer deine Zielgruppe ist. Das hilft dir, Inhalte und Aktivitäten gezielt anzubieten.

Plattform wählen: Entscheide, wo deine Community stattfinden soll. Das kann ein Forum, eine Social-Media-Gruppe, eine Webseite oder ein physischer Ort sein.

Regeln und Werte festlegen: Kläre von Anfang an, welche Verhaltensregeln in der Community gelten sollen. Definiere auch die Werte und den Umgang miteinander.

Aktive Moderation: Eine gute Moderation ist entscheidend für das Wachstum und den Erhalt einer positiven Atmosphäre. Moderator*innen sollten unterstützen, Streit schlichten und sicherstellen, dass sich alle Mitglieder wohl fühlen.

Inhalte bieten: Biete regelmäßig Inhalte an, die für deine Community relevant und interessant sind. Das können Diskussionen, Artikel, Veranstaltungen oder gemeinsame Projekte sein.

Feedback einholen: Höre auf das Feedback deiner Community-Mitglieder. Sie können dir wertvolle Hinweise geben, wie du die Community besser machen kannst.

Engagement fördern: Ermutige Mitglieder, sich aktiv einzubringen, sei es durch Kommentare, Beiträge oder die Organisation von Events.

Langfristig denken: Baue die Community langfristig auf. Das bedeutet auch, Geduld zu haben und kontinuierlich zu arbeiten, um sie zu pflegen und wachsen zu lassen.

Netzwerken: Pflege auch außerhalb der Community Kontakte und Netzwerke, um neue Mitglieder zu gewinnen und die Bekanntheit zu steigern.

Flexibel bleiben: Passe dich den Bedürfnissen und Wünschen der Community an. Eine flexible Herangehensweise ermöglicht es dir, auf Veränderungen und neue Ideen einzugehen.

Projekte weiterdenken: Entwickle bestehende Projekte weiter und nutze sie, um die Community zu inspirieren und neue Impulse zu geben.

Neue Impulse integrieren: Lasse neue Ideen und Anregungen in die Kulturprojekte einfließen, um die Community dynamisch und relevant zu halten.

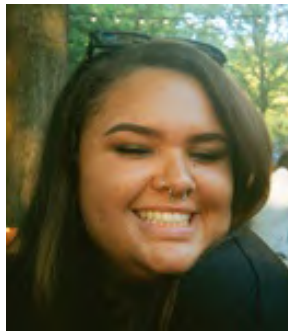
Neue Zielgruppen erschließen: Suche kontinuierlich nach Möglichkeiten, neue Zielgruppen zu erreichen und die Community zu erweitern, um frische Perspektiven und mehr Vielfalt zu fördern.



Ksenia Ryklin ist Gründerin und Geschäftsführerin der High Art Bureau GmbH mit dem Fokus auf nachhaltiges Projekt – und Prozessmanagement. Sie arbeitete international als Projekt – und Prozessmanagerin in den Bereichen: Kultur, Bildung, Inklusion, Nachhaltigkeit. Zusätzlich ist sie zertifizierte LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitatorin und Gründungsmitglied bei music is her passion e.V.



Anna Andrievskaya hat viele Jahre als Umweltjournalistin und in der Öffentlichkeitsarbeit für internationale Projekte gearbeitet. Bei High Art Bureau ist sie im Bereich Kommunikation und Community Management tätig und bringt viel Erfahrung in der Bindung und Zusammenführung heterogener Gruppen sowie in der Entwicklung von Communities mit.



Olivia Kim Favorite ist als Werkstudentin ein Teil von High Art Bureau in den Bereichen PR und Kommunikation. Sie bereichert das Team mit frischen Ideen und Engagement, während sie ihr Studium der Filmwissenschaft und Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der FU Berlin erfolgreich abschließt.



KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Kaufstraße 1, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0)3643 - 878 58-64

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Julia Jakob (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: j.jakob@kulturmanagement.net

Abonent*innen: ca. 6.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Julia Jakob

Lektorat: Sofia Unger, Julia Jakob

Coverbild: Erstellt mit Copilot am 24.07.2024

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

instagram.com/kultur.management.network/

linkedin.com/company/kultur-management-network

ISSN 1610-2371