Das Magazin von Kultur Management Network



Kultur weiter denken

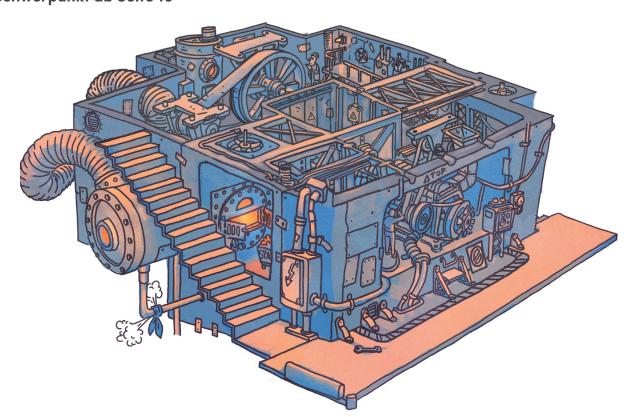
## **Aktion**

# TRANSFORMATION

# statt Reaktion

Transformationen finden statt. Ob wir wollen oder nicht. Die Frage ist, agieren oder reagieren wir?

Schwerpunkt ab Seite 16



### Weiter denken, und endlich handeln!

Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, wie häufig noch immer die Treiber beschrieben werden, die unsere Welt verändern? Demografischer Wandel, Digitalisierung, Globalisierung inkl. "es muss etwas passieren!" Und ist Ihnen auch aufgefallen, wie oft beschrieben wird, wie diesen zu begegnen ist? Innovation, Partizipation, Diversität inkl. "es muss etwas passieren!" Soweit ja alles richtig. Aber allzu oft bleibt man anschließend in einem um sich selbst kreisenden Denken verhaftet: Wir grübeln, wir diskutieren, wir grübeln, wir planen, wir verwerfen. Und bei all dem, ist es doch häufig so, dass man nicht zum Weiterdenken und noch weniger zum Endlich-Handeln kommt. Man kann das nun auf die Trägheit des Systems schieben. Aber muss immer erst der ganze Apparat von oben verordnet in Gang gebracht werden, um etwas zu verändern? Wir glauben das nicht. Transformation ist ja kein Zustand der per Dekret erreicht werden kann. "Nun aber mal, hopp, hopp." Es ist ein Prozess der hier und dort, oben und unten stattfindet. Transformation bedarf einer Haltung. Tragendes Wort. Veränderung wird aber nur möglich, wenn die Menschen offen für den Wandel sind, ihn mitgestalten und auch die Verantwortung mittragen wollen. Und das betrifft dann jede\*n Einzelne\*n von uns. Denn sind wir ehrlich: Wir sind das System, also müssen wir uns auch in Gang setzen. Die Graswurzel, Sie wissen schon. Und wenn man an der obigen Beschreibung ansetzt, ist Abwarten auf jeden Fall die schlechteste Option. Es sei denn, man will noch einmal völlig neu beginnen.

### Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz (Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster (Chefredakteurin)

### Kaleidoscope

- **02** Editorial
- 05 Rundschau
- **06** Lesetipps: Raphaela Henze
- 08 Meine Arbeitswelt: Sabine Schwarzenböck, Leiterin der Kulturabteilung der Stadt Ulm
- 60 Impressum

### **Schwerpunkt: Transformation**

- 16 Verborgene Lösungen finden. Neue Ideen statt Formalismen für eine Transformation von Kulturbetrieben – von Gernot Wolfram
- 23 Eine Frage der Haltung. Über die Notwendigkeit, sich den Gradmessern der eigenen Relevanz zu nähern von Dirk Schütz und Jana Symalzek
- 31 Die Welt ist vuka! Na und?! Eine strategische Annäherung von Sascha Weigel
- **39** Abwarten ist keine Option Interview mit Sebsation Moritz
- **45** Über den positiven Gestaltungswillen. Praktische Transformationsarbeit im Kulturmanagement von Patrick S. Föhl und Suse Klemm

### ... weiter denken

**09** Kultur entwickeln ... Es geht darum, Debatten auszulösen. Interview mit Dirck Möllmann



Debatten auslösen 09



Meine Arbeitswelt 08

#### **Anzeige**

# **KULTURBESUCHER** BEFRAGEN & VERSTEHEN



Unser neuer Leitfaden, komplett mit Tipps und Anleitungen

#### BUCHREZENSION

### Kulturtourismus in Tirol: Chancen und Widerstände in einer Alpenregion

Tirol – das Land in den Alpen weckt Assoziationen: Berge, Ski, Hütten, Kühe. Wo bleibt die Kultur in diesem Imagebild? Und wie verhält sie sich zum Tourismus? Ein Antagonismus, den Verena Teissl und Klaus Seltenheim in "Kulturtourismus in Tirol" sehr genau betrachten.

### von Siegfried Kristöfl

http://bit.ly/Rez\_KulturtourismusTirol

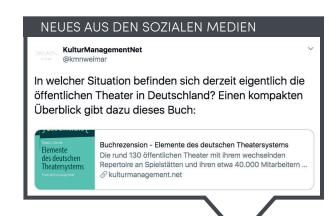
# ERFOLGREICH BEWERBEN Foto: Ryan Magsino/ Unsplash

### Annika sucht ihren Traumjob Teil I

Sich selbst, die eigenen Kenntnisse, Erfolge und Motivationen passend auf den Punkt zu bringen, ist für viele Kulturschaffende ein Horror. Wir zeigen, wie man mehr als Standardbewerbungen und "Textfriedhöfe" aufs Papier bringt und worauf Personaler achten.

### von Jörg Arndt

http://bit.ly/Meetingformen\_Kultur



#### STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

#### **UND:**

Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter: stellenmarkt.kulturmanagement.net

### **ERFOLGREICH VORSTELLEN**

### Annika sucht ihren Traumjob Teil II

Nach der Bewerbung ist vor dem Vorstellungsgespräch. Dabei geht es nicht um Standardantworten, sondern um Engagement, Kreativität und Selbstbewusstsein. Wir zeigen beispielhaft, wie der Prozess der Bewerbungsbegutachtung in einer kommunalen Kultureinrichtung abläuft und wie sich Kulturschaffende auf das erste Kennenlernen vorbereiten können.

#### von Jörg Arndt

http://bit.ly/Auswahlverfahren\_Kultur

### BUCHREZENSION

### **Cultural Entrepreneurship**

Cultural Entrepreneurs gelten in der Kulturund Kreativwirtschaft als Hoffnungsträger für Erneuerungen und Innovation. Trotz der großen praktischen Relevanz und dem gestiegenen Forschungsinteresse mangelt es jedoch an einheitlichen Begrifflichkeiten. Diesem Problem nimmt sich Anne Heinze in "Cultural Entrepreneurship" ausführlich an.

### von Cindy Bleser

http://bit.ly/Rez\_CulturalEntrepreneurship

# Neue Perspektiven auf das Heute

### **Situating Populist Politics: Arts** & Media Nexus

hrsg. von Milena Dragisevic Sesic und Mirjana Nikolic, Faculty of Dramatic Arts, Belgrade 2019

Kaum jemandem gelingt es so wie Milena Dragisevic Sesic die wichtigen Themen zu identifizieren und passgenau sowie rechtzeitig zu veröffentlichen. Mit diesem Herausgeberband beweist sie ihr Gespür wieder einmal eindrücklich. In Zusammenarbeit mit Mirjana Nikolic ist ein lesenswertes Buch entstanden, an dem 14 Autorinnen und Autoren sowie zahlreiche,

überwiegend relativ junge Künstlerinnen und Künstler beteiligt sind. Im Fokus steht der politische Rechtsruck und zunehmende Populismus, der nicht nur massenmedial flankiert, sondern gezielt von den einschlägigen Medien vorangetrieben wird. Die Verbindung von Medien und Politik ist ein weites Feld und auch in Europa nicht erst seit Berlusconi vielfältig untersucht und diskutiert. Dennoch gelingt es den versammelten Autoren immer wieder fundiert, neue Perspektiven auf diese Allianz aus Politik und Medien sowie Kunst zu eröffnen. Vom 11. bis 14. September 2019 findet in Belgrad zu diesem Thema die Konferenz "New Horizons of Culture, Arts and Media in the Digital Environment" statt.

### Das Leben des Vernon Subutex Sommerzeit ist Urlaubszeit und da darf die Fachlek-

Virginie Despentens, türe zur Seite und die Romantriologie von Virginie De-Kiepenheuer & Witsch 2017 spentes, die es in diesem Frühjahr sogar auf die Bühne der Kammerspiele München gebracht hat, in die Hand genommen werden. Das Buch ist schnell zu lesen und

das Buch ist gut, keine Frage. Aber ist es ein Generationenroman? Gar ein Sittengemälde unserer Zeit als das es in den Feuilletons häufig bezeichnet wurde? Plattenverkäufer Vernon aus Paris, Mitte vierzig und mit Affinität zu mal mehr, mal weniger harten Drogen, dessen sozialen Abstieg es in Band eins zu verfolgen gilt, scheint mir als Repräsentant einer ganzen Generation wenig geeignet. Was aber bedauerlicherweise repräsentativ an dieser Figur ist: ihr Phlegma. Während die Generation unserer Kinder mit Fridays for Future auf sich aufmerksam macht, ist es uns nicht gelungen, Antworten auf so drängende Herausforderungen wie beispielsweise Klimawandel oder Armut zu finden. Schlimmer noch: wir haben uns diese Fragen nicht mal ernsthaft gestellt. Ein sehr junger Journalist, mit dem ich mich über das Buch unterhielt, sagte: "das Heute finde ich in seiner Schlaffheit gut getroffen". Er hat Recht – leider.



### Territories and Trajectories. Cultures in Circulation

hrsg. von Diana Sorensen, Duke University Press 2018 Dieser Herausgeberband mit einem wunderbaren Vorwort von Homi K. Bhabha von 2018 erscheint seltsam aus der Zeit gefallen und vielleicht ist er deshalb so gut und wichtig. Unter völliger Missachtung sämtlicher nationalistischer Tendenzen argumentieren die elf Autoren disziplinübergreifend für ein Ver-

ständnis von Kultur und kultureller Identität im konstanten Fluss und losgelöst von nationalen Eingrenzungen. Neu ist die Erkenntnis der Relativität der Rolle von Geographie insbesondere im kulturellen Austausch nicht, aber aus so vielen interessanten Perspektiven ist sie selten unterstrichen worden.



**Prof. Dr. Raphaela Henze MBA** ist Professorin für Kulturmanagement an der Hochschule Heilbronn. Ihr Forschungsschwerpunkt ist das internationale und transkulturelle Kulturmanagement. Sie ist Gründerin des interdisziplinären und internationalen Netzwerks Brokering Intercultural Exchange www.managingculture.net.

9. Westfälische
Kulturkonferenz
11/10/2019
Ruhrfestspielhaus, Recklinghausen
www.kulturkontakt-westfalen.de



Foto: Stadtarchiv Ulm



# Graues Szenario von Fantasie tötender Eintönigkeit!

So Ihre Vorstellung der Öffentlichen Verwaltung? Mitnichten! Mit einem zehn-köpfigen Team sorgen wir dafür, dass das kulturelle Leben der Stadt Ulm mit all seinen Akteuren pulsieren und blühen darf. Dabei gibt es neben den üblichen Veranstaltungen so herrlich unkonventionelle Events wie "Stürmt die Burg" in der unausgebauten Wilhelmsburg, die Raum für bunte Kreativität und breite kulturelle Entfaltung in allen Facetten bieten. In dieser Form und Freiheit jenseits aller Eintönigkeit für eine Stadtgesellschaft arbeiten zu können, die direkte Freude zu spüren, wenn eine Veranstaltung gelingt und den Zeitgeist trifft, gehört zu den schönsten Seiten meiner Arbeitswelt.

Sabine Schwarzenböck leitet die Kulturabteilung der Stadt Ulm. Sie zeigt mit Ihrem Einblick in ihre Arbeitswelt, wie die Öffentliche Verwaltung das Erleben in unseren Städten farbenfroh und auch mutig beeinflusst.

#### Kultur entwickeln ...

Es geht darum, Debatten auszulösen

Kunst im öffentlichen Raum ist so viel mehr als die Skulptur im Park, das wissen wir. Aber wie weit diese in den öffentlichen, gesellschaftlichen, politischen Diskurs greifen kann, darüber unterhalten wir uns mit Dirck Möllmann, Stadtkurator der Stadt Hamburg.

# Es geht darum, Debatten auszulösen

Über die demokratischen Impulse von Kunst im öffentlichen Raum

Das Gespräch führte Veronika Schuster

### Lieber Herr Möllmann, wie sieht die "Arbeitsplatzbeschreibung" eines Stadtkurators aus?

Meine Funktion als Stadtkurator ist eine unabhängig agierende Position, die von der Kulturbehörde Hamburg mit einem 2-Jahres-Budget ausgestattet ist. Hamburg stellt seit den 80er-Jahren Fördersummen für Kunst im öffentlichen Raum zur Verfügung und war mit Bremen und Frankfurt eine der ersten Städte, die diesen Fokus gesetzt hatte. Die Aktivitäten schliefen in den vergangenen zehn Jahren etwas ein. Von der Hamburger Künstlerschaft und der Kulturbehörde ging dann die Initiative aus, mit dem Stadtkurator eine Position zu schaffen, die sich der Themen von Kunst im öffentlichen Raum auf internationalem Niveau neu annimmt. Die erste Stadtkuratorin war meine Vorgängerin, Sophie Goltz. Mein Programm setzt sich mit Orten der Stadt, sowohl mit zentral als auch am Stadtrand gelegenen Räumen, auseinander. Entscheidend ist, dass der Stadtkurator tatsächlich nur für sein eigenes Programm zuständig ist. Er betreut nicht weitere Kunst im öffentlichen Raum, wie Denkmäler, Monumente, Skulpturen usw., das führt manchmal zu Missverständnissen.

Mit welchem Programm haben Sie sich beworben und in welchem Verständnis agieren Sie dabei mit dem Begriff des öffentlichen Raums?

Mein Programm heißt "Hamburg Maschine" und es geht vor allem um Aspekte der Digitalität. Ich interessiere mich besonders für die Veränderungen der Lebensformen durch digitale Technologien, für deren Eingriffe in das städtische Leben und in das Alltagsleben der Menschen. Damit einher gehen Fragen, wie sich die Kommunikationsweisen anders gestalten oder welche neuen urbanen Beziehungsgeflechte sich ergeben. Mit dieser inhaltlichen Stimmung und mit meinem künstlerischen Vorhaben bin ich von einem Gremium mit Vertretern aus den verschiedenen Bereichen wie Politik, Kulturpolitik, Künstler- und Bürgerschaft ausgesucht worden. Mein Ansatz zur Kunst im öffentlichen Raum ist es nicht, neue Brunnen zu gestalten oder die Stadt zu verschönern. Das muss es natürlich ebenso geben. Aber ich nähere mich vor allem dem politischen Element in der Kunst im öffentlichen Raum, denn diese Kunst hat immer mit demokratischen Erwägungen zu tun. Im Grunde genommen ist sie eine Kunst für alle, denn es gibt im öffentlichen Raum keine konkreten Zielpublika, wie sie ein Museum oder ein Theater hat: Wir haben es mit einem "Laufpublikum" zu tun, das im Alltag darüber stolpert, man ist ästhetisch verwundert, man findet es hässlich, schön, unnötig.

### Die Adressaten sind demgemäß aber ungemein schwierig zu greifen. Wie versuchen Sie, sich dennoch ihnen zu nähern?

Ich vertraue darauf, dass sich tatsächlich irgendwer für diese Art von Kunst interessiert. Denn ich gehe davon aus, dass es in der Stadt bei allen Bürger\*innen ein Interesse für das gibt, was im öffentlichen Raum und somit in ihrer Lebenswelt passiert. Ich glaube natürlich nicht, dass sich jede\*r auch für die Kunst, die dort stattfindet, interessiert, und ich will auch nicht jede\*n erreichen, das ist immer ein utopisches Unterfangen. Aber ich unterstelle, dass jeder Mensch ein ästhetisches Urteilsvermögen hat. Man findet das, was man sieht gut oder nicht. Und mit dieser Erwartung arbeite ich. Mein Programm ist darauf ausgerichtet, das es eine große Bandbreite an künstlerischen Ansätzen gibt, die Menschen mit ganz unterschiedlichen Ansprüchen an Kunst erreichen. Und das muss dann auch die Auswahl der Orte wiederspiegeln: Das reicht bei meinem Programm von sehr großen, sehr aufwendigen Arbeiten an populärem Ort bis hin zu fast versteckten Recherchearbeiten, die eher etwas für ein Spezialisten- oder subkulturelles Publikum sind.

Gibt es für Sie bei Ihrer Arbeit damit auch nicht den einen öffentlichen Raum, sondern die vielen öffentlichen Räume?

Das ist eine wichtige und umfangreiche Frage, wenn man sich mit Kunst im öffentlichen Raum beschäftigt. Die alte und bis heute wichtige Idee, Kunst im öffentlichen Raum sei eine Skulptur auf einem Platz, verändert sich bereits seit 40 bis 50 Jahren. Aber unter den digitalen Voraussetzungen hat sich diese Veränderung auf eine radikale Art gedreht. Wir alle erleben es, wie sich Privat-, Intim- und öffentliche Sphären vermischen. Es gibt dabei Öffentlichkeiten, Teilöffentlichkeiten, es gibt Mikro- und Makroebenen und viele weitere Begriffskonstrukte wie "New Genre Public Art", mit denen man versucht hat, solche Entwicklungen zu beschreiben. Aber sie sind immer wieder verworfen worden. Der Begriff Kunst im öffentlichen Raum agiert im hohen Grad in einer demokratischen Tradition, und sie hat die verschiedenen Impulse aus der Gesellschaft oder auch aus der Politik aufgenommen, um ein weiteres Publikum zu erschließen. Das gefällt mir an diesem manchmal angestaubt wirkenden Begriff. Wenn man Kunst im öffentlichen Raum in ihrem Bezug zur Öffentlichkeit sieht, geht es auch immer um eine Debatte: Man handelt die Kunst mit der dort vorgefundenen Öffentlichkeit aus. Das ist ein demokratischer Prozess und dafür muss man genau auswählen, wo man Kunst mit welchem Inhalt platziert. Das ist Teil meiner Arbeit, diese Debatten mittels der Kunst immer wieder anzustoßen.

### Sie treten aber so auch in einen Diskurs, den Sie schwerer kontrollieren können, als Sie das in abgeschlossenen Räumen tun können...

Ja, das stimmt. Aber ich setze auf diese Eigendynamik. Ich finde es alles andere als nachteilig, wenn eine Debatte ausgehend von einem Kunstwerk ein ganz anderes Thema erreicht. Wichtig ist es doch, dass es diese Debatte überhaupt gibt und nicht bloß politische Polarisierungen oder emotionale Häme. Daher gibt es zu allen Projekten ein Vermittlungsprogramm, sodass immer Informationen vorliegen, was einem dort begegnet. Ich nutze alle



Foto: Stadtkuratorin Hamburg

AnneMarie Maes: ElbBienen (Goldener Pavillon, Entenwerder 1, 20539 Hamburg bis 31.7.2020), Kommunikationsmöglichkeiten von klassischem Infomaterial über Künstlergespräche bis hin zu Round Tables, an denen Austausch stattfinden kann. Die Freiheit des Betrachters, seine Wahrnehmungen schildern zu können, ist hier der zentrale Punkt. Da habe ich wenig Interesse, die Diskussion bis zu einem bestimmten Ausgang zu steuern.

### Wie sind hier bisher Ihre Erfahrungen bei Ihren Projekten?

Unser erstes Projekt war das Elbbienen-Projekt der belgischen Künstlerin Annemarie Maes. Sie hat in ihrem typischen Design einen alienhaften Bienenkorb entworfen und diesen in Entenwerder mitten im Fluss auf Dalben aufgestellt. Für den Menschen unerreichbar konnte das Bienenvolk nur für sich selbst produzieren. Dieses autarke, selbstbestimmte Dasein ist die Grundhaltung dieses Kunstwerks. Natürlich geht es bei diesem Projekt auch um das Bienensterben und die Konsequenzen daraus. Es zeigt auf, was bei der menschlichen Organisation nicht gut läuft. Es ist also ein ökologisches und gesellschaftliches Projekt, das nun an einer Stelle steht, an der eigentlich kaum Kunstpublikum existiert. Es ist ein Ort, der als Naherholung dient. Hier finden Sie vornehmlich ältere Menschen, Freundescliquen und junge Familien, die Entspannung suchen. Das Kunstprojekt schleicht sich also in eine bereits bestehende Alltagsstruktur ein. Dabei sind wir auf große Verblüffung gestoßen, auf viel Interesse, Begeisterung, Faszination. Das war eine sehr positive Reaktion des Publikums.

### Mit einem sehr zufälligen Publikum...

Ja durchaus. Mit dem Projekt "The Silent University" haben wir uns sehr viel stärker auf ein bestimmtes Publikum konzentriert. Das Projekt meiner Vorgängerin, das ich übernommen habe, gibt Raum für Einwander\*innen, die dort ihre eigene Situation thematisieren: Sie können ihre Herausforde-



Foto: Daniel Nide

The Silent Univeristy Hamburg, We'll Come United Parade, 29. September 2018 rungen schildern, in diesem Land anzukommen, Anschluss zu finden, eine Ausbildung zu erhalten usw. Aber es geht vor allem auch darum, das Wissen, das bei einer Aus- und Einwanderung hierhergebracht wird, an andere Einwander\*innen weiterzugeben. Es ist kein großes öffentliches Projekt, aber dennoch sehr erfolgreich. Ich hoffe, man kann verstehen, wie facettenreich Kunst im öffentlichen Raum eigentlich sein kann. Man kann Kunst ganz konkret auf ein bestimmtes Publikum zuschneiden. Man kann aber auch die Themen für alle Menschen ungemein weit öffnen, sie sollten dann nur nicht verwässern.

### Wie greifen Sie bei Ihren Projekten das beschriebene Auflösen von urban und digital auf?

Die unterschiedlichen Aspekte des Digitalen werden bei zukünftigen Projekten eine wichtige Rolle spielen. Ein sehr großes Projekt, das auf dem Rathausmarkt stattfinden wird, ist von John Gerrard, der mit Algorithmen digital simulierte Bilder erzeugt, die täuschend echt aussehen. Man benötigt eine hohe Abstraktionsleistung, um verstehen zu können, was man hier sieht. Eine gigantische LED-Wand zeigt nicht mehr die Welt, die abgefilmt oder fotografiert wird, sondern jedes einzelne Bild ist original errechnet und wird dann sofort wieder durch das nachfolgende Bild ersetzt. Man muss erst begreifen und wahrnehmen, dass es sich um kein Bild im Sinne eines Abbilds handelt. Wie ein Wolf seine Beute umkreist der Blick einen



John Gerrard, Western Flag (Spindletop, Texas), 2017, 6. – 15. September 2019, 24/7-Tag und Nacht, Rathausmarkt, 8.-15.9.2019, Eröffnung am Sonntag, 8.9., 17.30 Uhr, mehr unter: http://stadtkuratorin-hamburg.de/de/kunst/ john-gerrard/

Foto: John Gerrard

Fahnenmasten und wandert langsam durch die öde Landschaft. Von diesem Pfahl steigt eine riesige Rauchfahne in Flaggenform in den Himmel auf. Man ahnt sofort, es geht um die CO2-Verbrennung. Diese Fahne aus kontinuielich entweichendem dichten schwarzen Rauch ist das Symbol unserer Industriegesellschaft, die seit dem 19. und vor allem im 20. Jahrhundert bis heute auf den extensiven Abbau von Ressourcen gesetzt hat. Gerrard hat mit einer digitalen Maschine ein Bild gebaut, das uns daran erinnert, dass unser Wohlstand, den Planeten langfristig unbewohnbar macht. Es ist ein ausgesprochen globales Bild, das aber auch ganz konkret für Hamburg als Umschlagshafen steht – just zu dieser Zeit finden auch die Cruise Days statt. Die Verbindung zu den großen CO2-Ausstössen durch den Schiffsverkehr ist also sehr deutlich. Gleichzeitig kann dieses Bild aber auch in Japan, den USA, Südamerika oder Afrika stehen. Und da es eine riesige Videoprojektion auf einer Leinwand von acht auf zehn Meter sein wird, wird es sicher eine sehr große Aufmerksamkeit erhalten.

### Diese Projektion spielt mit digitalisierten Momenten, findet aber analog statt...

Mein Ziel mit dem Programm "Hamburg Maschine" ist es, Projekte zu entwickeln, die sowohl mit dem Digitalen als auch mit dem Analogen arbeiten. Das war und ist meine Bedingung an die Künstler\*innen. Ich interessiere mich weniger für Medienkunst, die nur in einer virtuellen Welt stattfindet. Es muss darum gehen, dass es etwas zum Begreifen und Wahrnehmen gibt. So gibt es von [M] Dudeck die Performance "Der Tempel der Kunstfertigkeit", die sich eigentlich im Internet entwickelt hat. Aber gleichzeitig wird es eine Performance geben, die seine Erfindung einer Religion von queeren Menschen, in die reale Welt überträgt. Es ist eine sehr körperliche, auf archaischen Elementen aufgebaute Aufführung und findet in einer aktiven Kirche statt. Also eine Verwebung von analog und digital.





[M] Dudeck: Der Tempel der Kunstfertigkeit.

Ihre Projekte sind hochgradig politisch angelegt. Ist das Potenzial der Kunst im öffentlichen Raum zeitaktuelle Herausforderungen auf eine ganz andere, sehr demokratische Art und Weise aufzugreifen überall, angekommen?

In der Stadt Hamburg sicherlich, die Förderung zeigt es. Aber dennoch ist es so, dass bei Weitem nicht alle Menschen etwas Konkretes mit dem Begriff "Kunst im öffentlichen Raum" verbinden können. Diejenigen aber, die sich schon lange dafür interessieren, vor allem die Kulturschaffenden in Museen und Theater, nutzen den öffentlichen Raum für ungemein spannende Projekte. Es gibt ein kulturelles Interesse am Öffentlichen, am Raum und an dem, was im öffentlichen Raum geschieht. Und da diese Kunst im öffentlichen Raum stattfindet, ist sie dezidiert an öffentlichen Verhältnissen ausgerichtet. Es muss nicht immer kritisch oder polarisierend sein. Aber es hat immer etwas damit zu tun, wie sich ein gesellschaftlicher, ein sozialer Körper verändert. Das ist eine besondere Leistung der Kunst im öffentlichen Raum, die etwa ein Bild an einer Museumswand so gar nicht erfüllen kann und will.

### MEHR INFORMATIONEN

www.stadtkuratorin-hamburg.de kontakt@stadtkuratorin-hamburg.de



Foto: stahlpress medienbüro

**Dirck Möllmann** ist seit April 2018 Stadtkurator für das Initiativprojekt Stadtkuratorin Hamburg. Zuvor war er von 2012 bis 2018 Kurator am Institut für Kunst im öffentlichen Raum Steiermark, Universalmuseum Joanneum, Graz und von 2009 bis 2012 Kurator für "kunstwegen raumsichten. Neun Skulpturenprojekte in der Grafschaft Bentheim."

# Verborgene Lösungen finden

Neue Ideen statt Formalismen für eine Transformation von Kulturbetrieben

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

Um sich dem Begriff der Transformation zu nähern, seien drei zentrale Gedanken zu Beginn formuliert:

- 1. Transformation ist kein Ziel, sondern ein Prozess. Veränderung kann man nicht verordnen. Sie muss gewollt, verstanden, gelebt und in der Entwicklung von Kunst begründet sein.
- 2. Bei Veränderungen in Kulturbetrieben sollte es nicht darum gehen, Dinge einfacher zu gestalten, sondern die Komplexität neuer Anforderungen so zu vermitteln, dass Menschen ihnen mit Spannung und Zustimmung, aber nicht mit Angst begeg-
- 3. Veränderung in Kulturbetrieben bedarf neuer Lernmethoden, die nicht formalistisch sind.

Ich möchte im Folgenden versuchen, diese Gedanken zu verdeutlichen. Beginnen wir mit dem ersten Punkt: Transformation ist kein Ziel. Es ist mittlerweile bei vielen Fortbildungen, Seminaren und Workshops im Kulturbereich Mode, dass man Ziele bereits vorformuliert, ohne abzuwarten, ob es wirklich die Ziele sind, welche die Organisation bzw. die Mitglieder der Organisation selbst wählen würden. Transformation ist häufig ein solches Schlagwort-Ziel. Es ist ein Allgemeinplatz, dass sich Kulturbetriebe verändern müssen, um voran zu kommen. Das gilt für jede Organisation. Veränderung sollte aber kein Selbstzweck sein. Viel wichtiger scheint mir zu sein, welche Kräfte, Potentiale und - ein leider etwas aus dem Sprachgebrauch gefallener Begriff - welche Begeisterungsfähigkeit bei Mitarbeiter\*innen und Publikum im Verborgenen liegen und wie man sie freilegen kann. Ziel sollte sein, dass eine Bewegung in der Organisation entsteht, die in der Folge zu Veränderungen führt. Und Leitmotive sollten künstlerische und kuratorische Aspekte sein, denn das ist der Kern von Kulturbetrieben. Ohne Anschluss an aktuelle internationale Diskurse, ästhetische und politische Neuformationen, ohne den Geist einer präzisen Kritik an gesellschaftlichen Entwicklungen kreisen Kulturbetriebe häufig um den eigenen organisationalen Nabel, bleiben bei einer unproduktiven Innenschau stehen. Neue Ideen sind viele vorhanden – nur wie lassen sie sich finden, umsetzen und für den eigenen Bedarf verstehen?

Kulturbetriebe kreisen häufig um den eigenen organisationalen Nabel, bleiben bei einer unproduktiven Innenschau stehen.

### Veränderungen sind keine Vereinfachungen

Das führt zum zweiten Punkt: dem Wesen von Veränderungen. Bei Sören Kierkegaard findet sich der faszinierende Gedanke, dass große Umwälzungen Dinge nicht einfacher, sondern komplizierter machen. Gerade in einer digitalen, diversen, politisch gespaltenen Gesellschaft zeigt sich, dass dieser Gedanke im 21. Jahrhundert wieder besondere Relevanz gewinnt. Steigende Komplexität kann nicht mit einfachen Lösungen oder Schlagworten beantwortet werden, sondern benötigt Methoden, welche die Vielzahl an Meinungen, Bedürfnissen und Stimmungen von Menschen sichtbar machen. Dazu zählt auch die Erkundung ihrer Sorgen und Ängste. Diese Erkundung bedarf mehr als der üblichen Workshop-Formate.

Die berühmten Kärtchen, die von Teilnehmer\*innen regelmäßig in Workshops an Pinnwände geheftet werden und nur zu oft Sätze enthalten wie "Mehr mit Schulen machen", "Teilhabe ermöglichen", "Mehr Freiräume für die Kunst schaffen", "Digitalisierung ausbauen" etc. zeigen an, dass vorab oft Meta-Fragen in den Raum gestellt werden, die kaum zu konkreten Lösungen führen. Häufig aus Furcht, nicht alle zu erreichen, werden von den Verantwortlichen solche breiten Meta-Themen wie Teilhabe, Digitaler Wandel oder Transformation gesetzt, in der Hoffnung, die Ergebnisse werden sich dann von selbst konkretisieren. Das soll keine grundsätzliche Kritik sein an der Arbeit mit Flipcharts, Karten und sogenannten Moderationskoffern. Eher eine Skepsis an der oft formalistischen Herangehensweise, wenn es darum geht, neue Ideen zu finden und Bewegung in der Organisation zu erzeugen. Aus der Erfahrung vieler von mir selbst geleiteter Workshops weiß ich zudem, dass gerade Jugendliche, aber auch Menschen aus bestimmten Migrantencommunities und aus der künstlerischen Praxis mit dieser Form des gemeinsamen Nachdenkens wenig anfangen können. Sätze, die auf ein Kärtchen passen, spiegeln eben meist nicht die Komplexität der Themen wieder, mit denen man sich gerade beschäftigt. Das Fehlen von Daten, Texten, Bildern und erfolgreichen inspirierenden Beispielen führt in vielen Workshops zu einem Common Sense, einer Hinwendung zu grundsätzlichen Wünschen, ohne dass daraus wirklich nachhaltig inspirierende Themen entstehen.

Sätze, die auf ein Kärtchen passen, spiegeln eben meist nicht die Komplexität der Themen wieder, mit denen man sich gerade beschäftigt.

> In der Empowermentforschung¹ hat sich hingegen gezeigt, dass die Arbeit mit konkreten, durchaus emotional konnotierten Fragen sehr viel zielführender ist. Wenn etwa danach gefragt wird "Welche Themen würde man bis jetzt in unserem Haus nicht erwarten? Welche Kompetenzen haben wir, die wir bislang nur in geringem Maße gezeigt haben? Wie können wir unsere Anliegen nicht als fertige Antworten, sondern als produktive Fragen formulieren?"

Solche Fragen zielen nicht auf Veränderung an sich, sondern verändern das Denken selbst, die Zugänge zu Themen. Das ist ein großer Unterschied.

Die Kunst für sich selbst zu sprechen. Bonn: BpB 2019. Aber auch Fragen wie "Wer wird in unserem Projekt, Kulturbetrieb am Free Download hier: https:// wenigsten gehört? Wen müssten wir in unsere Planungen stärker mit www.bpb.de/shop/buecher/ schriftenreihe/280333/dieeinbeziehen? Von wem können wir lernen?" scheinen mir bedeutsam zu kunst-fuer-sich-selbst-zusein. sprechen

<sup>1</sup> Vgl. Wolfram, Gernot (2019):

- <sup>2</sup> Val. Föhl, Patrick & Wolfram, Gernot (2014): Meister der Zwischenräume. Abrufbar hier: https://www. netzwerk-kulturberatung. de/content/1-ueber/1-drpatrick-s-foehl/1-publikationen/meister-derzwischenraeume/ p65880-sf-magazin -ih-gzd.pdf
- <sup>3</sup> Vgl. Festival steirischer herbst: https://www. steirischerherbst.at/de/

Gerade die letztgenannte Frage ist besonders aufschlussreich, wenn es um Veränderungen geht. Blickt man auf aktuelle Forschungen im Bereich Stadtentwicklung, Soziologie der Lebensstile, Anwendungsorientierte App-Entwicklung, Wirtschaftspsychologie, politische Sozialisationsformen etc. entdeckt man, wie viele neue Erkenntnisse und Daten vorliegen. Daten, die viel komplexen Erkenntnisgewinn für Kulturbetriebe bereithalten. 2 Wie oft werden aber Expert\*innen aus diesen Feldern zu Entwicklungsworkshops in Kulturbetrieben eingeladen? Neues kann nur auf Grundlage von neuem Wissen entstehen, von Vergleich und aus dem Geist des Experimentierens heraus. Formalistische Kategorisierungen sind da wenig hilfreich.

Viele Festivals zeigen freilich seit vielen Jahren in eigenen innovativen Workshop-Reihen wie es anders gehen kann. Der steirische herbst<sup>3</sup> in Graz sei hier nur als ein paradigmatisches Beispiel genannt. Im Kulturmanagement und den entsprechenden Tagungen aber sind dies immer noch Randerscheinungen. Hier könnten zum Beispiel Tandemansätze eine Lösung sein. Expert\*innen aus disparaten Feldern gestalten gemeinsam Ansätze, um neue Perspektiven für bestehende Herausforderungen zu finden.

### Welche Methoden führen zur Veränderung?

Zuletzt der dritte Punkt: neue Lernmethoden. Um Kulturbetrieben und somit auch dem Kulturmanagement neue Impulse zu geben, ist es sinnvoll, über die Formen nachzudenken, mit denen Veränderung erzeugt werden kann. Die klassischen Fortbildungen, Seminare und Workshops zielen häufig auf "Maßnahmen", die getroffen werden sollen. Ein an sich bereits sehr technischer Terminus. Häufig liegen unzureichende Daten vor, um überhaupt Zukunftsentscheidungen realistisch treffen zu können. Und ein weiterer gravierender Mangel: Es wird zu wenig Zeit für das Nachdenken über Veränderung eingeräumt. In 90 Minuten zentrale Ideen für die Zukunft entwickeln? In zehn Bulletpoints Veränderung beschreiben? Konsens erzielen durch eine halbstündige Diskussion? Selbst ein dreitägiges Seminar ist keine befriedigende Zeitoption.

Es wird zu wenig Zeit für das Nachdenken über Veränderung eingeräumt.

Mag es auch erfolgreiche Ausnahmen geben, der grundsätzliche Zugang sollte auf Zeit für wiederholtes Nachdenken setzen, auch wenn mir bewusst ist, dass hier die Kostenfrage die Strukturen diktiert. Obgleich Kosten keine Ausrede sein dürfen für die Vermeidung von Formaten, die funktionieren könnten und in der Folge eben auch einen positiven wirtschaftlichen Effekt zeigen können.

### "Re-Reading" von Strukturen

In den Literaturwissenschaften gibt es in diesem Kontext einen brauchbaren Terminus, der weiterhelfen kann: das sogenannte Re-Reading. Ein Impuls, der starke Wurzeln in der jüdischen Tradition hat: das fortgesetzte Wiederlesen von Texten, Ideen und Strukturen. Einerseits um sie besser zu verstehen, andererseits, um sich zu verändern. Ins Kulturmanagement übersetzt, würde das bedeuten, sich die Zeit zu nehmen, bestimmte Themen, die man für wichtig erachtet, mit Geduld und Genauigkeit immer wieder zu "lesen", zu durchdenken, nach neuen Aspekten zu suchen. Nicht Schlagworten folgen, sondern verborgenen oder noch nicht erkundeten Seiten der selbst gestellten Veränderungsthematik.

Nicht Schlagworten folgen, sondern verborgenen oder noch nicht erkundeten Seiten der selbst gestellten Veränderungsthematik.

> Selbst kleinere Formate können hier zu erstaunlichen Innovationen finden, wenn Veränderung themenorientiert gedacht wird und aus einem Prozess des intensiven Befragens von Themen kommt. International lässt sich hier als Beispiel das Eyes Walk Digital Festival auf der griechischen Insel Syros nennen<sup>4</sup>. Die Rolle des Digitalen in den Künsten wird vom Festivalteam immer wieder neu beobachtet, sondiert und befragt. So steht das diesjährige Festivalmotto unter dem Titel "Eros". Digitalität und Liebe? Wie passt das zusammen? Wie sind die Festivalmacher auf diesen Titel gekommen? Bedenkt man wie viel Fürsorge, Nähe und Bindung moderne Menschen an ihre Smartphones und deren Services aufwenden, kommt man schnell darauf, dass dies ein kluges Motto ist. Und es spricht auch Menschen an, die vielleicht nicht besonders technikaffin sind. Das Thema Digitalität in der Kunst wird wie ein Prisma gedreht, in dem sich unterschiedliche Diskurse in der Gesellschaft auffächern. Das

Vgl. https://www.syrosagen da.gr/2019/06/eyes-walkdigital-festival-eros-26. html#.XTrt3nduJuk

- Vgl. Ramba Zamba Theater: https://rambazamba-theat er.de/
- Sennett, Richard (2012): Together. The Rituals, Pleasures & Politics of Cooperation. London: Allen Lane.

setzt voraus, dass die Verantwortlichen über Kenntnisse aus unterschiedlichen Branchen und Perspektiven verfügen bzw. sich die Expert\*innen dazu ins Boot holen. Und somit auch bereit sind, ihre eigenen Wissensstände zu überdenken und zu verändern; neu zu fragen, ohne das Kernthema aus dem Auge zu verlieren; keine Scheu zu haben, selbst mit wenig Ressourcen viel zu wagen.

Das Berliner RambaZamba Theater<sup>5</sup> beweist ebenfalls seit vielen Jahren, dass es nicht nur ein Theater ist, das Menschen mit Behinderung eine Bühne bietet. Im Gegenteil, die gezeigten Stücke versuchen bewusst, das Thema Vielfalt, Inklusion, Diversität und Selbstbestimmung in immer neuen Facetten zu beleuchten und eben keine Eindeutigkeiten herzustellen. Immer wieder spielen dort selbstverständlich auch Schauspieler\*innen ohne Behinderung in den Stücken mit. Es geht um Fragen von Ästhetik, Kunst, künstlerische Qualität und Ausdruckskraft. Das "Re-Reading" des Themas Behinderung hat hier über einen langen Zeitraum eine Situation geschaffen, in dem Menschen beginnen, umzudenken, in und außerhalb des Theaters.

### Die Barriere aus Formalismen überwinden

Zukünftige Transformationsforschung im Kulturmanagement sollte also auch verbunden sein mit einer gründlichen Methodenbeschäftigung, welche die Faktoren Analyse, Zeit, Motivation und Experiment in den Mittelpunkt rückt. Richard Sennett hat darauf hingewiesen , dass das Potential für Kreativität und Veränderung bei Menschen weitaus stärker ausgebildet ist als Institutionen zumeist zulassen. Daher ist Transformationsarbeit auch immer reflexive Arbeit an den Barrieren und Formalismen von Institutionen. (Das betrifft besonders auch den Fortbildungsbereich).

Zukünftige Transformationsforschung im Kulturmanagement sollte also auch verbunden sein mit einer gründlichen Methodenbeschäftigung, welche die Faktoren Analyse, Zeit, Motivation und Experiment in den Mittelpunkt rückt.

> Die künstlerische Praxis zeigt bereits wie Veränderung gehen kann, ohne Transformation ständig als Schlagwort zu thematisieren. Vielmehr

erzeugt sie Bewegung und somit Veränderung durch die Künste selbst, durch Themen, durch Interpretationen und Neuanordnungen. Dieses Experimentieren mit Fragen, Diskursen und Wissen aus unterschiedlichen Wissensdisziplinen ist der Boden für Wandel. Die Kunst bietet hierfür sehr viel mehr an als Pinnwände, Kärtchen und vorformulierte Schlagworte.



Prof. Dr. Gernot Wolfram ist Professor für Kulturund Medienmanagement an der Macromedia University Berlin. Zur Zeit vertritt er die Professur für Kulturmanagement an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören Transkulturelle Bildung, Diversität, Empowerment-Prozesse in der Kultur und internationales Kulturmanagement. Kontakt: g.wolfram@macromedia.de

**BEI IHRER PERSONALSTRATEGIE UNTERSTÜTZEN WIR SIE MIT VOLLER ENERGIE! KULTUR PERSONAL** WWW.KULTURPERSONAL.DE

# Eine Frage der Haltung

Über die Notwendigkeit, sich den Gradmessern der eigenen Relevanz zu nähern

Ein Beitrag von Dirk Schütz und Jana Symalzek

In Zeiten der Überforderung trifft man auf ein allzu vertrautes Bild: Verantwortliche aus allen Bereichen einer Organisation sitzen in zahllosen Meetings, diskutieren über Strategien und produzieren Maßnahme um Maßnahme, um den auf sie einstürzenden Einflüssen und Ansprüchen zu begegnen, nach dem Motto: am besten für alle Probleme gleichzeitig eine Lösung finden. Und manche dieser Maßnahmen schaffen auch Abhilfe, aber nicht grundlegend und vor allem nicht langfristig. Das frustriert, schürt Ängste und erhöht die Unsicherheit in unsicheren Zeiten.

Was bei diesem schieren Aktionismus aber aus dem Blick gerät, ist die Frage, ob denn die Maßnahmen auf dem richtigen Fundament fußen. Denn das Fundament ist die Grundlage jeder Organisation, um in stürmischen Zeiten, in denen sich die Extreme häufen, seine Widerstandkraft zu bewahren. Es ist wie mit dem Baum, der nicht tief genug mit dem Boden verwurzelt oder mit dem Haus, dass nicht vernünftig mit der Bodenplatte verankert ist. Beide finden keinen Halt und werden über kurz oder lang nicht mehr die Kraft haben, um sich gegen die äußeren Einflüsse zu behaupten.

Was bei diesem schieren Aktionismus aber aus dem Blick gerät, ist die Frage, ob denn die Maßnahmen auf dem richtigen Fundament fußen.

> Der Baum, das Haus, deren Fundamente, die stürmischen Zeiten sind eigentlich eine sehr eindrückliche Metapher dafür, wo es nun anzusetzen gilt ... Doch bei dem Hinweis, dass man tiefer gehen und an den Wurzeln arbeiten muss, trifft man häufig auf vehemente Gegenwehr. Denn diese

Aufforderung schreit förmlich nach noch mehr Meetings, noch mehr Prozessveränderungen, noch mehr Ressourcenbedarf und vor allem nach noch mehr existenziellen Diskussionen.

Verstehen Sie uns nicht falsch! Organisationen könnten wunderbar ohne solcherlei Auseinandersetzungen hin zu neuen Lösungsansätzen leben, wenn es nicht die Welt da draußen gäbe; die unkontrollierbaren Einflüsse, die sich ständig verändern oder neu auftreten; die Stakeholder, die auf Strategiepapiere und Konzepte drängen; die Mitbewerber, die einem das Leben schwer machen; die Nutzer\*innen, die ihre Präferenzen ändern usw. Man kann nun versuchen, diesen Herausforderungen mit herkömmlichen und bekannten Strategien begegnen zu wollen. Doch es zeigt sich immer wieder: Diese greifen zu kurz und haben langfristig keinen Bestand. Wie also ein Fundament entwickeln und so vielleicht zu einer neuen Art der Strategie gelangen?

Organisationen könnten wunderbar ohne solcherlei Auseinandersetzungen hin zu neuen Lösungsansätzen leben, wenn es nicht die Welt da draußen gäbe.

### Die ersten Grundsteine legen

Die wichtigen Fragen stellen: "Welche Vision haben wir von der Zukunft?" "Wie soll diese sich von dem Jetzt unterscheiden?" "Welchen Beitrag wollen wir für diese Zukunft leisten?" "Was wollen wir als Organisation im Heute und Morgen bewirken?" Diese Fragen sind essenziell, denn sie sind der Gradmesser für die eigene Relevanz – sowohl heute als auch für die Zukunft. Doch viele Kulturorganisationen stellen sich diese Fragen nicht und können daher auch keine Antworten geben, geraten all zu häufig in Legitimationsprobleme. Aber man muss sich diese stellen, wenn man darüber nachdenken will, was der Sinn des eigenen Tuns ist und noch dringlicher wird es, wenn man das Tun verändern, seine Mitarbeitenden und Nutzer mitnehmen will.

Visionen entwickeln: Unsere Erfahrung zeigt, dass der Einstieg in Entwicklungsprozesse meistens nicht aufgrund eines Wunsches nach einer grundlegenden Veränderung oder Neuausrichtung der Organisation passiert, sondern aufgrund des Bedürfnisses schnell Maßnahmen parat zu haben, um auf das eine oder andere Ereignis angemessen zu reagieren. Doch eine solche Grundhaltung bewirkt, dass jedes neue Ereignis zwangsläufig neue Konzepte, Maßnahmen oder Zielkorrekturen nach sich zieht. Mit dem fatalen Ergebnis, dass sowohl nach Innen wie auch nach Außen der Eindruck der Kopf- und Orientierungslosigkeit, der Beliebigkeit, der Ziellosigkeit entsteht. Denn mit einer Reaktion werden keine grundlegenden Probleme angegangen (man löscht Buschfeuer). Will man die Zukunft gestalten, braucht es die selbstbestimmte und vorausblickende Aktion. Und dafür grundlegend ist, dass man eine Vorstellung davon hat, wohin der Weg geht. Daher stellt sich im Kontext einer Organisationsentwicklung immer die Frage nach einer grundlegenden Visionsentwicklung. Und entgegen anderer Meinungen: man spart letztendlich damit mittel- und langfristig Zeit und Ressourcen.

Will man die Zukunft gestalten, braucht es die selbst-bestimmte und vorausblickende Aktion.

Verantwortung miteinander tragen: Die Signale von Arbeitnehmer\*innen und Führungskräften – auch im Kulturbetrieb – sind nicht zu übersehen: Man will teilnehmen an der Entwicklung, man will in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden, man will die Verantwortung teilen und auch tragen. All das ermöglichen integrale Organisationen, etwa von Laloux beschrieben, die in hohem Maße auf geteilte Führung und agile Prozesse zurückgreifen: Hier kann jede\*r mit seiner\*ihrer persönlichen Vision vertreten sein UND (in klaren Rollen und Verantwortlichkeiten) miteinander in Richtung eines nachhaltigen Bildes einer wünschenswerten Zukunft arbeiten.

Bei all diesen ersten Annäherungen bleibt doch die Frage nach den daraus abzuleitenden Strategien. Wir haben festgestellt, dass diese allzu oft zu kurz greifen, nicht nachhaltig sind, zu starr, um auf die in immer höherem Takt folgenden Veränderungen zu reagieren, und noch weniger geeignet zu sein scheinen, vorausblickend zu agieren.

Können Strategien die Zukunft gestalten?

Um uns genau dieser Frage zu nähern, entspann sich bei den Vorbereitungsarbeiten für ein Organisationsentwicklungsprojekt einer Kultur-

organisation ein sehr spannender Dialog, bei dem wir uns über unsere bis dahin zum Teil sehr unterschiedlichen Zugänge zum Thema "Strategie" austauschten:

Haltung als Grundlage für Entscheidungen? Jana Symalzek: "Ich saß bei einem unserer "Pilotkunden", um gemeinsam mit dem Führungsteam Strategien für die Zukunft zu entwickeln. Die Visionsentwicklung im Team und die gemeinsame Formulierung der Mission des Unternehmens lag bereits hinter uns. Aber der Prozess kam nun irgendwie ins Stocken. Einer der Führungskräfte stellte dabei fest: dass etwas nicht stimmen würde; dass wir intensiv daran gearbeitet hätten, ganzheitlich zu denken und zu agieren, Strategie nun aber gerade eher wie ein Rückschritt klänge. Und ich musste ihm recht geben. Allein schon das Wort "Strategie" schien uns in jeder Hinsicht zu hemmen. Es galt für mich nun zu schauen, woran das liegen könnte.

Allein schon das Wort Strategie schien uns in jeder Hinsicht zu hemmen.

> Dabei half es, dem Ursprung/der Definition des Wortes auf die Spur zu kommen. Der Blick in den Duden brachte bereits erste, kaum zu übersehende Ansätze für unser Problem: "STRATEGIE, die - genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches, wirtschaftliches o. ä. Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht." Das klang alles andere als integral, das klang nach Kriegsführung. Einen "genauen Plan", der (alle) Faktoren von "vornherein einzukalkulieren versucht", gibt es in einer VUKA-Welt nicht mehr – das funktioniert nicht. Ich suchte nach einem neuen Begriff, der beschreiben sollte, auf welcher Grundlage in Organisationen Ziele definiert werden können. Und der Begriff, der sich für mich viel logischer und auch aus systemischer Sicht sinnvoll gefügt hat, war "die Haltung" und zwar in dem Sinn, wie sie das eigene Denken und Handeln prägt, also die tatsächlich innere Verfassung von Menschen und Organisationen darstellt. Das hieße also, bei auftretenden Problemen immer zuerst die eigene Haltung in den Fokus zu rücken, diese nach ihrem Lösungspotenzial zu befragen. Sie aber auch durch neu gewonnene Sichtweisen zu hinterfragen, zu verändern und so neue oder in Vergessenheit geratene Ressourcen

zu aktivieren. Also nach dem Grundsatz zu handeln: Man kann nie das Verhalten eines anderen Menschen ändern, aber immer die eigene Haltung zu den Dingen. Für mich stellte sich damit die zentrale Frage: Was wäre, wenn in Organisationen nach erfolgreicher Visionsentwicklung und der Definition der Mission zunächst grundsätzliche Haltungen definiert würden, auf deren Grundlage in Zukunft Entscheidungen getroffen und Ziele festgelegt werden können? Es würden also auf zukünftige Fragen bei Geschäftsentwicklung, Personalentwicklung, Standortentwicklung, Wissensmanagement etc. zunächst grundsätzliche Haltungen, statt Strategien entwickelt werden. Das Wertfundament von Unternehmen und Organisationen würde dann also Vision > Mission > Haltungen umfassen. Begeistert teilte ich diese neue Erkenntnis mit Dirk.

### Veränderungen durch die eigene Veränderung bewirken? Dirk Schütz:

"Als Jana nach ihren Überlegungen das Wort Strategie durch das Wort Haltung ersetzen wollte, war ich zunächst sehr skeptisch. Strategie ist ja nicht nur ein Begriff, sondern ein globaleres Handlungsschema, das im Kontext von Organisationen und deren Entwicklung fest verankert ist. Ich konnte den Begriff Strategie daher nicht einfach streichen, da ich ihn für mich auch nicht aus der Militärsprache abgeleitet hatte. Strategien sind für mich handlungsorientiert, entwickeln sich aus der Organisation heraus und beschreiben dabei die Herangehensweisen, die man verwenden will, um seine Mission und Vision zu realisieren. Strategien waren für mich immer die Wege zur Zielerreichung, zur Weiterentwicklung, zur Positionierung, die Wege Mitarbeiter\*innen ins Boot zu holen und vor allem auch Leitplanken zur Führung. Hier geht es um die Ausrichtung der Organisation und auch die Nutzung von Ressourcen. Strategien sind also schon viel handlungsorientierter als die Mission, definieren aber noch nicht die konkreten Aktivitäten. Daher musste ich mich Janas These erst nähern. Und da kamen viele Aspekte zusammen. Wenn Strategie eher kämpferische Handlungen meint, auf Feindbilder baut oder auf Win-Lose-Ergebnisse abzielt, dann passt das tatsächlich nicht in die VUKA-Welt. In dieser geht es darum, vor allem im Miteinander etwas zu erreichen. Aber was den Begriff Strategie vielmehr ins Wanken bringt, ist die Komplexität und Schnelllebigkeit der VUKA-Welt.

Aber was den Begriff Strategie vielmehr ins Wanken bringt, ist die Komplexität und Schnelllebigkeit unserer Welt.

Strategien sind tatsächlich häufig zu langfristig orientiert und allzu oft schwer veränderbar formuliert, einfach zu unflexibel. Im Kulturbetrieb kommt das weitere Problem hinzu, dass von außen, also von politischen Entscheidern, Geldgebern, Stakeholdern danach verlangt wird, Strategien nach bekanntem Schema zu entwickeln. Meist werden diese Strategiepapiere am nächsten Tag von der Realität überholt. Daher wurde für mich Janas Hinweis einleuchtender, vor allem mit dem Grundsatz, dass man Veränderungen nur durch die eigene Veränderung bewirkt. Das greift nämlich ein weiteres Problem von Strategien auf: Wir folgen dem\*der; der\*die führt und die Strategie vorgibt. Wenn diese wirksam sein sollen, müssen sie von allen Teilen einer Organisation verinnerlicht und mitgetragen werden.

### Ein Verständniswandel bei dem Begriff Strategie

In der weiteren Diskussion wurden wir uns schnell einig, dass also das aktuelle Verständnis von Strategie der vorherrschenden Entwicklung, stärker mit agilen Strukturen und Prozessen arbeiten zu wollen, grundlegend widerspricht. Es widerspricht dem In-seine-Rolle-kommen, wenn man für den\*die Einzelne\*n Rollenklarheit mit dem Übertragen von Verantwortung befördern will; es widerspricht dem Teilen von Verantwortung; und es widerspricht einem neuen Führungsverständnis, das vor allem die Selbstführung von Mitarbeitenden zum Ziel hat. Führung ist in der Konsequenz keine Frage der Position mehr, sondern eine Frage der menschenorientierten und wertebasierten Haltung, gelebt in einer sich entsprechend entwickelnden Unternehmenskultur.

Spätestens hier wird die Bedeutung eines Visionsentwicklungsprozesses mit der Formulierung von Vision und Mission klar. Sie müssen in einem neuen emotionalen Fundament verankert sein basierend auf Werten, die allen in der Organisation als besonders erstrebenswert scheinen und die möglichst alle miteinander teilen.

Spätestens hier wird die Bedeutung eines Visionsentwicklungsprozesses mit der Formulierung von Vision und Mission klar.

> Es führt kein Weg daran vorbei, will man grundlegende Veränderungen oder gar eine Transformation erreichen. Ein solcher Prozess setzt neue

Energien frei, wirkt identitätsstiftend, erhöht die Glaubwürdigkeit, verbessert die Kommunikation untereinander - gerade, weil er nur funktioniert, wenn er alle mit einbezieht. Das fördert Motivation, Begeisterung und Kreativität und das im besten Fall auch bei den Nutzer\*innen und Kund\*innen, deren Beziehung durch das Teilen gemeinsamer Werte noch tiefer verankert und gestärkt wird.

Hierbei kommt den aus dem Visionsprozess heraus entwickelten Haltungen besondere Bedeutung zu, denn sie bestimmen die gelebte Unternehmenskultur, den gemeinsamen Verhaltenskodex, die praktizierten Führungsleitlinien. Beispiele solcher gelebten und praktizierten Haltungen können z.B. sein: Achtung der menschlichen Würde, Achtsamkeit, Fairness, Ambiguitätstoleranz, konsensuale Entscheidungen, Fehlertoleranz, konsequente Lösungsorientierung, Win-Win-Orientierung, partnerschaftliches Miteinander usw. Sie geben Orientierung für alle und bringen damit auch Sicherheit und den nötigen Halt in schwierigen Situationen. Zudem sind sie wichtige Grundlage für Entscheidungen. Probleme oder Konflikte werden damit nicht mehr zu Katastrophen, unlösbaren Zuständen oder schüren Ängste, sondern werden als Herausforderungen und zu überwindende Hindernisse auf dem gemeinsamen Weg zu einem größeren, gemeinsamen Ziel gesehen. Die vermeintlichen Schrecken der VUKA-Welt werden somit kleiner.

### Agile Handlungsrahmen entwickeln

Was immer auch auf eine Organisation zukommt, man kann eine seiner Wertewelt und seinen Haltungen entsprechende Antwort und Lösung finden, sich entsprechend orientieren und Ziele und Wege anpassen. Ein solcher agiler Handlungsrahmen, der von allen entwickelt, getragen und gelebt wird, kann die "herkömmlichen" Strategien sinnvoll ersetzen.

Was immer auch auf eine Organisation zukommt, man kann eine seiner Wertewelt und seinen Haltungen entsprechende Antwort und Lösung finden, sich entsprechend orientieren und Ziele und Wege anpassen.

Es geht also nicht mehr nur darum Strategien zu ersinnen und alten Glaubenssätzen hinterher zu eilen! Es geht darum auf Basis einer starken Vision und Mission Haltungen und agile Handlungsrahmen, die den Organismus Ihrer Organisation gesund, flexibel und kräftig halten, zu entwickeln!



Foto: studiomarcofischer.de

Dirk W. Schütz ist Geschäftsführer und Personal-Experte der KM Kulturmanagement Network GmbH sowie Herausgeber des Magazins von Kultur Management Network. In den Themenfeldern Kommunikation, Führung, Organisations- und Personalentwicklung arbeitet er seit 25 Jahren als Berater, Coach und Trainer für Kultureinrichtungen sowie als Dozent an verschiedenen Universitäten.



Foto: R. Mönch

Jana Symalzek ist seit mehr als zehn Jahren als Expertin für Visionsentwicklung für Einzelpersonen, Wirtschaftsunternehmen und Organisationen tätig. Schwerpunktthemen Ihrer Arbeit sind Organisationsentwicklung und – Strukturierung, Führen im Team (Shared Leadership) und Empowerment. Mehr unter: www.visionsentwicklung.com.

# Die Welt ist vuka! Na und?!

### Eine strategische Annäherung

Ein Beitrag von Sascha Weigel

Es ist ja kein Geheimnis. Die Welt ist vuka. So heißt es überall, wo Strategie ganz groß geschrieben werden will, in Wirtschaft, Wissenschaft und irgendwo dazwischen bestimmt auch. Da mag sich schon einmal die Ahnung einschleichen, dass sich ein groß angelegter Strategieprozess gar nicht mehr lohne: Ehe man damit fertig ist, beginnt der neue ohnehin schon. Morgen dreht sich die Welt doch auch noch. Vielleicht anders. Aber wer merkt das schon?! Ein Change jagt den nächsten, ein Chef den anderen, auch Aktionäre wechseln, sogar Großaktionäre – oder aber es kommt uber, amazon und diese ganze Disruption. Dann ist ohnehin alles egal, weil ganz digital. Und dieses "dann" ist vielleicht schon jetzt, oder war schon gestern, nur haben wir es bisher nicht gemerkt. Vielleicht sogar als einzige. Was soll's?! "Taxi! – Ich will nach Hause!"

VUKA ist genau das. Der Versuch, diese unbeschreibliche Welt irgendwie zu beschreiben. Es ist kein Lösungskonzept für Überforderte. Es ist ein Beschreibungskonzept für die Erlebenden, deren Sprache diese Umwelt allenfalls mit "wahnsinnig komplex", "irsinnig schnell" oder einfach "aus den Fugen geraten" zu beschreiben versuchen.

VUKA ist kein Lösungskonzept für Überforderte.

Aber was bedeutet eigentlich, wir leben in einer VUKA-Welt? VUKA ist ein Akronym aus

- > V-olatilität bzw. volatil
- > U-ngewissheit bzw. ungewiss
- > K-omplexität bzw. komplex
- > **A**-mbiguität bzw. ambig.

Volatilität – oder Was interessiert mich mein Geschwätz von Gestern?!

Volatil bedeutet, dass die Welt sich auch sprunghaft und extrem schwankend ändert, nicht mehr nur allmählich andeutend, sondern von "jetzt auf gleich" kann Vieles anders sein. Wohl dem, der in einer solchen Welt, vorgesorgt hat, der z.B. damit gerechnet hat, dass ein wichtiger Kunde ausfallen kann, ein Zulieferer plötzlich nicht mehr liefert oder den ein sonstiges unvorhergesehenes, aber nicht völlig unwahrscheinliches Ereignis ereilt, das sein Geschäftsmodell mittelbar oder unmittelbar betrifft. Wohl dem, der nicht glaubt, dass seine Tätigkeiten unersetzlich sind.

Wohl dem, der in einer solchen Welt vorgesorgt hat.

Die Fragen, was würden wir in diesem (Krisen-)Fall tun und zur Umsetzung benötigen, müssen vorab gestellt und geklärt werden.

Wohl dem, der für den unternehmerischen Krisenfall nicht nur finanziell Spielraum aufweist, sondern z.B. auch die passenden Unternehmens-Webseiten à la "Fragen und Antworten" oder "Was jetzt zu tun ist!" bereits vorkonfiguriert hat. Einen Vorläufer aus der "Alten Welt" kennen wir dazu freilich auch: In jeder Presseredaktion schlummern "in den Schubläden", die heute natürlich Festplatten sind, bereits fertige Nachrufe auf noch sehr lebendige Menschen. Natürlich dürfte es auch kein Zufall sein, dass kurz nach dem Tod von Helmut Schmidt einige mehrhundertseitige Biografien in die Buchläden kamen. Ihre Fertigstellung ist mit Sicherheit das Ergebnis eines "Warteprozesses" oder besser Antizipationsprozesses. Wir sterben ja alle, obschon sich bei Helmut Schmidt einige nicht mehr so sicher waren...

Es kommt angesichts der Volatilität der Welt darauf an, Spielräume zu wahren, die eigenen Möglichkeiten zu erweitern, nicht in eine Position zu geraten, die nur eine Entscheidung zulässt. Agilität muss das Ziel sein in volatiler Umwelt. Hier ist es nicht immer einfach, Agilität von Inkonsequenz oder Opportunismus, Dünnbrettbohren etc. zu unterscheiden. Agilität ist vor allem ein Zeichen von Flexibilität und Akzeptanz für die Veränderlichkeit der Umwelt. Heinz von Foerster, der Radikalste Konstruktivist, meinte für sich dazu, man müsse so entscheiden, dass sich seine Möglichkeiten stets erweitern, statt verengen. Recht hatte er.

Ungewissheit – oder die akzeptierte Unwissenheit der Ungewissheit

Ungewissheit bedeutet, dass niemand verlässliche Angaben selbst über die eigenen Bereiche machen kann. Weder Politik, noch Wissenschaft oder Ökonomie können zielsicher Vorhersagen auch über kleine Bereiche vornehmen. Von den Großen ganz zu schweigen.

> "Alles in allem, Eure Majestät, was das Versagen, den Zeitpunkt, das Ausmaß und die Härte der Krise [von 2008] vorauszusehen und sie abzuwenden...in erster Linie ein Versagen der kollektiven Vorstellungskraft vieler kluger Menschen...", so antworteten 33 Experten der British Academy am 22. Juli 2009 der Königin Queen Elizabeth, die fragte: "Warum hat niemand die Kreditkrise kommen sehen?" (zitiert nach Rödder, 21.0, S. 62, 2015)

Von Niemanden konkrete Antworten verlangen zu können, ruft freilich Unsicherheit hervor. Einige verstehen das U in VUKA auch als Unsicherheit. Unsicherheit tritt direkt auf, wenn Kausalbeziehungen bekannt sind, aber unklar ist, ob sie auch im konkreten Fall greifen. Beispielsweise ist die Zuständigkeit der Politik in einem bestimmten Fall klar, aber offen, ob sie diese Zuständigkeit erfolgreich wahrnehmen wird. Diesbezüglich besteht Unsicherheit. Ungewissheit im Sinne von VUKA meint aber die Erfahrungssituation, dass völlig unklar ist, wer wofür genau zuständig ist - und niemand kann es mit Gewissheit sagen. Diese Ungewissheit bzgl. der Kausalketten versucht das U im VUKA-Konzept zu erfassen. Fatal wirkt sich oftmals aus, dass wir immer annehmen, mehr Informationen würden helfen, die Ungewissheit abzubauen. Aber das stimmt nur bedingt. Wir sind nämlich nicht vollständig in der Lage, die Relevanz und Bedeutung von neuen Informationen einzuordnen, da wir die Regeln des neuen Kontextes noch nicht verstanden haben. Der Ruf nach "mehr Informationen", hört sich zwar gut und logisch an, ist aber eine Chimäre. Informationen sind Daten, denen eine Bedeutung abgerungen wurde. Dafür ist der Kontext der Daten wichtig, der unverstanden auch zu unverständlichen bzw. unzureichenden Informationen führt.

Der Ruf nach mehr Informationen ist eine Chimäre.

In unserem Beispiel würde das bedeuten, dass Jemand ganz sicher äußert, wer zuständig für das Problem ist. Wir können aber nicht mit Sicherheit sagen, dass dieser Jemand recht hat oder seine Ansicht bedeutsam (für uns oder andere) ist. Vielleicht haben andere schon anderes behauptet. Und wir kennen die Regeln nicht, um diese Informationen ihrer Richtigkeit nach einzuordnen. Wir leben im Ungewissen. Und Vertrauen tut not. Mit Risiko.

Was es in ungewissen Welten bedarf, ist zweierlei: Die auch hervorgerufene Unsicherheit aushalten und die persönliche Wartefähigkeit erweitern. Es heißt, angesichts einer konkreten Gefahr, gäbe es zwei dumme Reaktionen: Die von denjenigen, die meinen, etwas tun zu müssen, und die von denjenigen, die meinen, nichts tun zu müssen. Der Schlüssel im Umgang mit Unsicherheit ist das Streichen des Wortes müssen. Es führt zu einer Haltung der engagierten Gelassenheit oder wahlweise auch gelassenen Engagiertheit.

Der Schlüssel im Umgang mit Unsicherheit ist das Streichen des Wortes müssen.

> Das betrifft aber lediglich den Umgang mit der zum Teil hervorgerufenen Unsicherheit, nicht aber den Umgang mit der zugrundeliegenden Ungewissheit, von der es hieß, dass einfach "mehr Informationen" hier auch nicht unbedingt helfen. Es kommt vielmehr auf die Qualität der Informationen an und die ist abhängig von der Art und Weise, wie wir sie erlangen. Es geht nicht um mehr Wissen, sondern um getestetes Wissen, um Wissen aus Tests. In der Dunkelheit tasten wir uns Schritt für Schritt vor, wir testen in kleinen Schritten und messen, was geschieht. Wir bewegen uns auf Sichtweite fort, sodass Fehler nicht zu Katastrophen, sondern zu Korrekturen führen. Dazu bedürfen wir einer konstruktiven Fehlerkultur und einer dazu passenden Vorgehensweise. Wir haben dazu bisher keine bessere Darstellung als bei Eric Ries', Lean Start up! gefunden. Pflichtlektüre für das Agieren in ungewissen Kontexten!

> Komplexität – oder wieso sieht hier keiner mehr durch

Komplex bedeutet, dass die Auswirkungen weder vorab ausgerechnet werden können, noch dass sie im Nachgang auf ihre Ursachen hin zurückverfolgt werden könnten. Das betrachtete System, das eben auch die Umwelt sein kann, ist zu vielschichtig, als das es in seiner Funktionsweise durchdrungen werden könnte.

Das System agiert weder berechenbar noch vorhersagbar. Das Zusammenspiel der einzelnen Elemente bleibt "verborgen", ihre "Kommunikation" ein Rätsel, ihre Abhängigkeit aber "offensichtlich". Es lässt sich vielleicht noch feststellen, dass selbstreflexive Rückkopplungen existieren und damit jede Chance auf Wiederholbarkeit eines Prozesses ausgeschlossen ist. Das System kehrt nicht mehr in den Ursprungszustand zurück, sondern ist nun ein anderes. Es gibt keine Werkseinstellungen, keine Stunde Null, kein Ausgangs- und kein Endpunkt. Das System lernt. Und, soweit es mit Sinn operiert, ist es, wie wir selbst, zum Lernen geradezu verdammt. Man kann zwar auch Lernen als Versuch deuten, Routine zu etablieren, aber für komplexe Systeme bleiben es untaugliche Versuche. Niemand steigt zweimal in den gleichen Fluss, bemerkte schon Heraklit, und verdeutlichte, dass sowohl der Fluss als auch der Schwimmer danach jeweils andere sind.

Was bedeutet das für das Agieren in komplexen Umwelten? Erstens, es lassen sich nur bedingt Rückschlüsse aus dem, was beobachtet wurde, für die Zukunft ziehen. Aus dem Beobachten von Ursache und Wirkung sollten wir nicht vorschnell Kausalitäten ableiten. In komplexen Systemen ist es Zufall, wenn sie sich wiederholen sollten.

Aus dem Beobachten von Ursache und Wirkung sollten wir nicht vorschnell Kausalitäten ableiten.

Zweitens, komplexen Systemen nähert man sich am besten selbst auf der Basis eigener Komplexität. In komplexen Umwelten zu agieren, erfordert selbst, die eigene Komplexität aufrecht zu erhalten – und auszuhalten. Nichts ist einfach, und schon gar nicht, man selbst. System und Umwelt dürfen sich spiegeln! Einfache Werkzeuge und simple Lösungen sind regelmäßig nicht ausreichend, um auch angemessene Lösungen zu etablieren. Auch wenn es genug "Stories" gibt, die genau das Gegenteil nahelegen, so basieren sie regelmäßig auf kognitiven Kurzschlüssen. So wie jeder strenge Lehrer meint, seine Standpauken bewirken linear kausal, dass der Schüler beim nächsten Versuch besser ist. Aber das ist natürlich Quatsch. Quatsch ist es natürlich auch, wenn der Lobfetischist meint, sein Wohlwol-

len sei linear-kausal verantwortlich für das, was danach der Gelobte tue. Wir sind zwar verbundene, vernetzte Sozialwesen, aber nicht mit Eisenstangen, die unsere Bewegungen zu einem Nullsummenspiel machen würden: Mein Vorgehen, bewirkt dein Zurückgehen.

Wir sind bemüht, uns in die kausalen Ketten der Welt einzureihen, um irgendwie unsere Wirksamkeit zu spüren und anderen zu zeigen. Das ist menschlich. Doch weniger einflussreich, als wir meinen. In komplexen Umwelten sollten wir viel stärker den Charakter der Kooperation wahrnehmen, sowohl an der Problementstehung als auch -behebung. Damit begegneten wir der Welt regelmäßig angemessener.

In den Strategischen Dialogen kommt es deshalb besonders darauf an, nicht vorschnell "handwerklich" zu werden, die Instrumente von einst routiniert zu nutzen, sondern sich wiedermal aufs Neue auf diese nur scheinbar verrückte Welt einzulassen. Komplexität erfordert engagierte Dialoge, weniger Diskussionen und Debatten, sondern das Zusammentragen unserer Vielschichtigkeiten und Andersartigkeiten, die dann zu gemeinsamen Lösungsansätzen und kooperativen Vorgehensweisen führen.

Ambiguität – oder wir werden niemals geben wir auf

Ambig ist eine Welt voller Mehrdeutigkeiten, die auch widersprüchlich (ambivalent) sein können.

Ein Beispiel aus der Wirtschaftsumwelt zeigt die gegenläufigen, widersprüchlichen und teils paradoxen Tendenzen: Sowohl Vermassungstendenzen als auch Exklusivitätstendenzen existieren für bestimmte Produkte zeitgleich. Beide Strategien können erfolgreich sein. Zeitgleich. Wir erleben das am Fleischkonsum...einerseits "immer billiger", andererseits

### **UNTERNEHMEN IM DIGITALEN WANDEL BEGLEITEN**

Der Strategische Dialog – ein strategiebezogenes Kommunikationsforum für Teams und Organisationen, die im Dickicht (Komplexität und Ambiguität!) und auf der Autobahn der digitalisierten Arbeitswelt (Volatilität und Ungewissheit!)

Mehr: <a href="https://der-strategische-dialog.de/leistungen/">https://der-strategische-dialog.de/leistungen/</a>

"immer teurer". Oder nehmen Sie die Tendenzen am Aktienmarkt: Apple, zum Zeitpunkt des rekordträchtigsten Gewinnquartals befindet sich auf dem absteigenden Ast an der Börse. Natürlich, die Talfahrt beginnt auf dem Höhepunkt. Wo auch sonst. Es kommt darauf an, diese auftauchenden Paradoxien zu akzeptieren und mit ihnen zu agieren, den Abstand zu wahren, um den Überblick zu ermöglichen. Paradoxie-Management, der Umgang mit erkannten Widersprüchlichkeiten ist dabei genauso wichtig, wie die Fähigkeit, die Ambiguitäten überhaupt zu erkennen und bestehen zu lassen, statt sie kognitiv auszublenden, weil sie unser Harmoniebedürfnis stören. Ambiguitätstoleranz nennt sich das und gehört genau hierher.

Es kommt darauf an, diese auftauchenden Paradoxien zu akzeptieren und mit ihnen zu agieren, den Abstand zu wahren, um den Überblick zu ermöglichen.

#### Was tun in der VUKA-Welt?

Hier besteht die Gefahr, schnell die altbewährten Rezepte auszupacken und darauf zu setzen: Volatile Umwelt ist bloß eine Frage der klaren Vision! Basta. Da wird der Welt gerade noch Komplexität zugeschrieben, da quellen auch schon aus dem eigenen Werkzeugkoffer bereits die linearen Lösungsinstrumente à la "eigentlich ist es ganz einfach...man muss nur...". Oder die Welt wird in ihrer Vielfalt eingeebnet, indem man "das eigentliche Problem..." gegen alle weiteren überbetont und nur daran arbeitet. Und hier steckt genau die Herausforderung, die bei uns beginnt, nicht bei der Welt da draußen! Wir müssen unsere Wahrnehmung für das Unbekannte schulen. Wir sind so ahnungslos sicher.

War die Krise vorher erkennbar gewesen? Ja, das war sie, wenn wir die "schwachen Signale" gehört und gedeutet hätten. Diese stehen aber im Management-Alltag mit den "starken Signalen" in Konkurrenz und verlieren regelmäßig, so dass sich alle Arbeitsenergie auf die lauten Bereiche stürzt. Doch wie geht man mit "schwachen Signalen" um, die man noch nicht einmal wahrgenommen hat?

Können wir davon ausgehen, dass es sie gibt? Macht der fallende Baum im Wald Lärm, wenn niemand ihn hört?

#### **ZUM WEITERLESEN**

**Weigel, Sascha:** 10 Punkte zum Digitalen, e-book, bestellbar unter: https://der-strategische-dialog.de/e-book/

**Weigel, Sascha:** 12 Schritte zur Konfliktlösung. Eine Anregung zu Achtsamkeit und Entschleunigung in Konflikten., e-book, bestellbar unter: https://inkovema.de/inkovema-das-institut/e-book-12-schritte-zur-konfliktloesung/



**Dr. Sascha Weigel** ist Systemdesigner und Transaktionsanalytiker. Zudem ist er lizensierter Mediator und Ausbilder des Bundesverbandes Mediation. Er hat Geschichte, Publizistik und Rechtswissenschaften studiert und über "Konfliktmanagement in der öffentlichen Verwaltung mittels Mediation und Transaktionsanalyse" promoviert.

Abwarten ist keine Option

Spieltheorie und Managemententscheidungen, das hört sich nach Spekulation und undurchsichtigen Schachzügen an. Aber dass spieltheoretische Ansätze im Gegenteil vor allem transparent und fundiert sind und in hohem Grad handlungsfähig machen, erklärt uns im Gespräch Dr. Sebastian Moritz, auf Spieltheorie spezialisierter Berater und Vorstand der Beratungsfirma TWS Partners, München.

# Abwarten ist keine Option

Das Gespräch führte Veronika Schuster

#### Lieber Herr Dr. Moritz, warum lohnt es sich, sich als Unternehmen oder Organisation mit der Spieltheorie auseinanderzusetzen?

Spieltheorie ist die Wissenschaft der strategischen Interaktion. Das heißt, überall dort wo Individuen, Gruppen, Organisationen miteinander agieren, greift die Spieltheorie und gibt Analysewerkzeuge an die Hand, um Entscheidungsträgern konkrete Empfehlungen oder Entscheidungshilfen zu geben. Bei dem aktuellen Veränderungstakt in der Welt, wird es immer schwieriger zu sagen, was morgen passieren wird. Und immer mehr Unternehmen hängen in ihren Handlungen davon ab, was andere tun. Hier ist die Spieltheorie, die diese Abhängigkeiten explizit berücksichtigt, das richtige Werkzeug, um geeignete Analysen zu liefern, auf deren Basis eine strategische Entscheidung getroffen werden kann.

Aber die Disruption geht ja damit einher, dass man viele Parameter nicht mehr vorhersagen kann, parallel dazu haben wir unfassbare viele Informationen. Wie versucht die Spieltheorie das alles in einen strategischen Gedanken zu fassen?

Die Spieltheorie nimmt diesen ganzen Wust an Informationen, Eventualitäten, bekannte und auch unbekannte Parameter und reduziert ihn in ihrer Analyse auf den strategischen Kern des Problems oder der Interaktion. Alles andere sind Nebengeräusche, irrelevante Fakten. Die Spieltheorie versucht also in einem ersten Schritt, diese scheinbare Komplexität zu

entwirren und die eigentlich wichtigen Stellschrauben in der Interaktion herauszufiltern. Dies erlaubt es dann, Empfehlungen auszusprechen. Dabei wird stets nicht nur statisch optimiert, indem zwischen drei, vier oder fünf Möglichkeiten – wie etwa die Entscheidungstheorie, entschieden werden muss. Denn die Spieltheorie stellt als nächstes immer die Frage, was würde passieren, wenn man Option eins wählt, wie reagiert mein Gegenüber? Und aufgrund des rationalen Verhaltens des Gegenübers, entscheidet Sie, was darauf die beste Reaktion wäre. Die Spieltheorie analysiert und optimiert also immer vom Ende her. So können alle Optionen auf ihrer Eignung hin abgeklopft oder auch teilweise ausgeschlossen werden. Das heißt, die Spieltheorie versucht Komplexität durch eine dynamische Analyse handhabbar zu machen. Und so kann ein Unternehmen von der Reaktion zu Aktion kommen.

Die Spieltheorie versucht Komplexität durch eine dynamische Analyse handhabbar zu machen. Und so kann ein Unternehmen von der Reaktion zu Aktion kommen.

#### Spieltheorie greift aber auch erst, wenn man das Ziel kennt?

Ja, die Spieltheorie denkt immer vom Ende bzw. vom Ziel her. Ohne die Antwort auf die Frage, was man erreichen möchte, geht keine spieltheoretische Analyse. Kennt man sein Ziel nicht, stochert man im Nebel. Wie soll man den besten Weg finden oder die besten Entscheidungen treffen, wenn man nicht weiß, wo man hin will. Das muss nicht immer ein Ziel sein, das klar formulierbar ist. Es kann ein Ziel sein, das eher die strategische Ausrichtung betrifft, wie zum Beispiel sich in einem disruptiven Markt möglichst gut zu behaupten, damit man morgen als Unternehmen oder Institution noch besteht.

### Spieltheorie bietet dann auch mehrere Optionen an? Wie nähere ich mich dann einer Entscheidung, um das in eine Strategie zu übersetzen?

Die Spieltheorie bietet am Ende nur eine Empfehlung, aber eine die unter größtmöglicher Sicherheit bei allen verfügbaren Informationen ausgesprochen wird. Und sehr häufig ist diese kontraintuitiv. Hier ist es in der Praxis die Aufgabe des Spieltheoretikers aufzuzeigen, warum eben diese Empfehlung die bestmöglich ist. Ein historisches Beispiel: Als Herán Cortéz das Aztekenreich erreichte, befahl er seinen Soldaten, die Schiffe zu verbrennen. Eine scheinbar irrsinnige Idee: Man befand sich auf einem

fremden Kontinent und der Weg zurück war nur mit diesen Schiffen möglich. Was wollte er damit erreichen? Zum einen hat er seinen eigenen Leuten zu verstehen gegeben, wir sind gekommen, um zu bleiben und ihr müsst gegen die Azteken gewinnen oder es ist euer Ende. Aber er hat gleichzeitig dieses Signal auch die Azteken ausgesendet. Wir werden nicht einfach wieder wegsegeln können, wenn es zu brenzlig für uns wird. Und wie wir wissen, es war eine "relativ" unblutige Aktion. Er hat seine Entscheidung konsequent auf das Ziel ausgerichtet, zum richtigen Zeitpunkt, die Signale mit maximaler Glaubwürdigkeit an das Gegenüber gesandt. Und dies war nur möglich, weil er sich selber Handlungsoptionen genommen hat, dadurch, dass er seine Schiffe verbrannt hat. Eine nicht intuitive Strategie, aber sehr erfolgreich.

#### Aber es war eine Ein-Mann-Entscheidung, egal, ob das Team mitzieht oder nicht. Das Team und flache Hierarchien rücken aber in den Fokus. Wie funktionieren dann solche Entscheidungsprozesse?

Spieltheoretische Prozesse greifen ebenso bei komplexen Organisationsstrukturen. In Organisationen hat, wie Sie beschreiben, nie nur einer Interesse an der Entscheidung. Das ist nicht neu. Es gibt jene, die das künstlerische Programm entscheiden, es gibt jene die die Finanzen betreuen, jene fürs Sponsoring, Marketing usw. Jeder hat dabei sein eigenes Interesse, welches Ziel verfolgt wird und vor allem mit welcher Strategie. Und die Frage ist, wie schafft man es diese Interessen so unter einen Hut zu bringen, dass die Empfehlung am Ende das Bestmögliche für die ganze Gruppe ermöglicht. Das kann dann bedeuten, dass an der einen Stelle mehr Geld ausgegeben wird, um an andere Stelle mehr Geld zu verdienen. Es kann aber auch heißen, man spart an der einen Stelle mehr Geld ein, um auf dasselbe Ergebnis zu kommen – nur auf umgekehrten Weg. Aber eine spieltheoretische Analyse ist tatsächlich nur möglich, wenn sie alle Entscheidungsebenen, die mit dem Problem bzw. dem Ziel beschäftigt sind, in ihren Interessen berücksichtigen und auch mit am Tisch sitzen haben. Man muss also mit allen zusammen die Diskussion hin zu der richtigen Entscheidung führen.

Die Frage ist, wie schafft man es diese Interessen so unter einen Hut zu bringen, dass die Empfehlung am Ende das Bestmögliche für die ganze Gruppe ermöglicht.

#### Aber am Ende bleibt es doch die Entscheidung eines Einzelnen, des Chefs? Und es ist dann eine Frage der Führungskompetenz zu vermitteln, warum man eben doch eine andere Entscheidung trifft?

Ja, das ist auch der Bereich, in dem wir unsere Kompetenz als Berater am intensivsten nutzen: der Gruppe verständlich zu machen, warum diese oder jene Option die bestmögliche ist. Wichtig ist: Die beste Entscheidung führt nie dazu, dass alle glücklich sind. Das ist utopisch zu denken. Es geht darum, das Optimum für die Gruppe zu erreichen und Tradeoffs zu erlauben, die eben dieses Optimum ermöglichen. Wenn das Gesamtergebnis optimiert ist, dann kann man sich als Organisation immer noch Gedanken machen, ob eine Einzelperson oder eine Abteilung kompensiert werden sollte, weil er oder sie im Interesse der Gruppe die Hauptlast bei der Erreichung des Optimums trägt.

Die beste Entscheidung führt nie dazu, dass alle glücklich sind. Das ist utopisch zu denken.

> Die bestmögliche Entscheidung, wie Sie sagen... Aber gefühlt verändert sich die Welt immer wieder um 180°C. Boris Johnson wird Premierminister. Damit kann man doch als Unternehmen schlecht rechnen? Wie passen Sie die Strategie an immer wieder neue Begebenheiten an?

Genau deshalb geht es immer darum, die Menschen nach ihren Zielen zu befragen. Und je nach dem, wen Sie fragen, werden Sie je nach dem aktuellen Zustand der Welt unterschiedliche Präferenzen erhalten. Boris Johnson steht für Unsicherheiten, Theresa May steht für Stabilität, aber: der Brexit kommt. Man weiß nur nicht wann, auf welche Weise und mit welchen Konsequenzen. Aber man kann natürlich in dem Analyseprozess unterschiedlichste auch extreme Szenarien beschreiben und die unterschiedlichen Handlungsoptionen analysieren. Dazu muss man aber natürlich die unterschiedlichen Zustände der Welt bzw. Szenarien beschreiben können. Und dann wird vom Ziel her gedacht, welche die beste Strategie ist, die einem die beste Position in Zukunft sichert. Und das kann man auch für alle Zustände der Welt, die man sich heute ausdenken kann, machen. Es geht darum, sich für alle möglichen Zustände optimal vorzubereiten und dafür die richtige Entscheidung herzuleiten. Und anders geht es heute nicht mehr, wenn man aktiv etwas steuern will, muss man so früh wie möglich mit der Analyse beginnen. Wenn man passiv bleibt, wird man von einer Situation nicht nur überrascht, sondern überrollt. Abwarten ist keine Option.

#### Aber das heißt doch trotzdem, wenn sich ein großer Parameter des aktuellen Zustands verändert, muss man von vorne beginnen?

Ja, natürlich kann es passieren, dass das System zusammenbricht oder extrem ins Schwanken gerät. Die letzten Jahre haben das gezeigt. Auch die deutsche Automobilindustrie wurde etwa von der chinesischen Entscheidung für einen totalen Umstieg auf Elektromobilität überrascht. Sie war nicht vorbereitet. Jetzt steht die Industrie vor einer neuen Welt, auf die sie sich einstellen muss. Aber die wesentlichen Veränderungen, die die Industrie für lange Zeit bestimmen werden, haben bereits stattgefunden.

#### Aber ist die Industrie auch einfach zu träge? Elektromobilität ist kein neues Thema und das es aus vielen Gründen in den Fokus rückt, war doch beim besten Willen abzusehen?

Das sollte man meinen. Aber die meisten Managementtools sind viel zu passiv ausgerichtet. In Deutschland möchte man immer eine Auswahl von A, B und C und wir legen uns grundsätzlich nicht gerne fest. Was völlig untypisch in konventionellen Strategiediskussionen ist, ist es die Dynamik einzubeziehen. Es geht nicht nur darum zu analysieren, wie man selber reagiert, sondern eben auch wie andere auf das, was man selbst tut, reagieren. Und tut man das, wird man viel seltener überrascht.

Was völlig untypisch in konventionellen Strategiediskussionen ist, ist es die Dynamik einzubeziehen.

> Welche Rolle spielen bei all dem die aus dem Boden schießenden Labs, Think Tanks...die aber doch irgendwie abgenabelt von den echten Entscheidungsräumen zu agieren scheinen? Reichen diese kleinen Enklaven? Strategieabteilungen sind wichtig und richtig, die Frage ist nur, ob sie die

> richtigen Werkzeuge nutzen. Ich will nicht sagen, dass die Spieltheorie ein Allzweckmittel ist. Aber wo werden Transformation und die Disruption von Märkten ausgelöst? Das findet zum Beispiel im Silicon Valley statt und dorthin werden die Spieltheoretiker von den renommierten Universitäten hingelockt, teils mit horrenden Gehältern. Und das aus gutem Grund. Die Firmen nutzen die Ökonomen, um komplett neue Märkte zu bauen wie es zum Beispiel AirBnB, Uber, Facebook oder Amazon tun. Ökonomen nennen dieses Feld Marktdesign. Marktdesign stellt die Frage danach, wie ein Markt strukturiert sein muss, dass man in seinem Sinne am meisten bewirkt und erreicht. Die Abteilungen, die sie beschreiben, sind wichtige

Bausteine. Aber die Frage ist, werden diese auch richtig eingesetzt. Sind deutsche Unternehmen mit ihren konventionellen Mitteln auf das vorbereitet, was noch kommen wird? Nein, sind sie nicht. Sie sind zu reaktiv und konservativ und konzentrieren sich darauf, zu analysieren, was die anderen tun. Sie gehen aber in ihrer Analyse nicht weit genug. Das hilft nicht dabei, neue Ideen zu entwickeln und schon gar nicht Disruption im eigenen Interesse in den Markt zu bringen.



**Dr. Sebastian Moritz** begleitet als Experte für den strategischen Einkauf und angewandte Spieltheorie und Marktdesign strategische Verhandlungen und leitet Großprojekte für führende Unternehmen zur Transformation von Einkaufsorganisationen und deren Prozessen. Außerdem ist er für die internationale Geschäftsentwicklung von TWS Partners verantwortlich.

## Über den positiven Gestaltungswillen

Praktische Transformationsarbeit im Kulturmanagement

Ein Beitrag von Patrick S. Föhl und Suse Klemm

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

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

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

#### Die Impulse treffen auf höchst emotionalen Unmut

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

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

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

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

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

#### Methoden an die Bedürfnisse anpassen

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

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

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

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

#### Symptomatisch für Transformationsprozesse

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

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

#### Den Begriff Transformation hinterfragen ...

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

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

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

#### ... und weiterdenken

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

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

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

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

#### Wo drückt der Schuh?

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

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

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

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

#### Darf Scheitern wirklich eine Möglichkeit sein?

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

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

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

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

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

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

Voraussetzungen für gelingende Transformation?

Nun stellt sich die Frage, wie Transformation gelingen kann? Dabei existieren sicherlich erprobte Maßnahmen/Ansätze, die in einzelnen Feldern kultureller Arbeit große Wirkung erzielen können. Dazu zählen z. B. gezielte Empowerment-Prozesse in Teilhabeprojekten, die Schaffung von Ankereinrichtungen und neuen kooperativen dritten Räumen oder die Initiierung digitaler Plattformen.

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

#### Die richtigen Fragen sind und bleiben der Auftakt

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

Methoden müssen stets der Situation angepasst werden

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

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

Veränderungen gehen einfach nicht von heute auf morgen

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

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

#### Muss wirklich jede\*r mitmachen dürfen?

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

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

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

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

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

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

Was heißt das für die Kulturmanagementausbildung?

Stellt sich abschließend die Frage, welche Konsequenzen die getroffenen Aussagen für die Kulturmanagement-Ausbildung haben? Ganz deutlich dürfte geworden sein, dass es zunehmend an Mediator\*innen, Übersetzer\*innen und Koordinator\*innen bedarf, die zwischen verschiedenen Interessen, Ängsten, Ideen, Bereichen und Sprachen vermitteln können und dazu qua ihrer Position in »Zwischenräumen«, z. B. zwischen Angst und Handlungswillen oder zwischen Bildung und Kunst, ermächtigt sind. Ein Ansatz, der dieses Bild aufgriffen und weiterentwickelt hat, sind die sogenannten »Meisterinnen und Meister der Zwischenräume« von Gernot Wolfram und Patrick S. Föhl, den sie bereits vielfach publiziert haben. Denn Kulturmanager\*innen im internationalen wie nationalen Kontext agieren heute mehr und mehr in Zwischenräumen, die von ihnen einen erweiterten organisationalen, ästhetischen und politischen Denk- und Handlungsraum fordern. Genau hier können Kulturmanager\*innen als Transformationsbotschafter\*innen wirken: Veränderung kann dann fair gelingen, wenn sie Ängste, Misstrauen, Skepsis und Zukunftssorgen aktiv betrachtet anstatt sie zu leugnen oder zu negieren.

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

Nicht alles muss sich verändern, aber vieles. Insbesondere die Grundhaltung, so spricht man inzwischen beispielsweise beim Studienangebot für Kulturmanagement an der Universität Basel von "kulturreflexivem Management" und bietet u. a. Schwerpunkte im Feld "Innovation und Change" oder "Digitale Kulturen" an. Der berufsbegleitende Masterstudiengang "Art and Cultural Management" der Leuphana Universität Lüneburg in Kooperation mit dem Goethe-Institut offeriert seit 2019 inzwischen ein obligatorisches Modul "Culture & Transformation".

Kulturmanagement ist so betrachtet Veränderungsmanagement, das die Voraussetzungen schafft, die richtigen Menschen zusammenzubringen, damit Modelle entstehen, die auf Herausforderungen konstruktiv reagieren können und dass auch Fragen gestellt werden dürfen und nicht nur Antworten erwartet werden. Kunst und Kultur entstehen nicht durch Vorgaben, sondern durch Experiment, Netzwerkbildung und Diskursorientierung. Statt ständigem Wachstum, kann hier das Bewusstsein für Andersnutzung, Transformation des Bestehenden und Kraftschöpfung durch Kooperation der richtige Weg sein. Diese Entwicklungen setzen neben dem bestehenden Kulturmanagement-Kanon vor allem folgende Fähigkeiten voraus, die einen Schwerpunkt der Ausbildung in bestehenden Fächern und/oder neuen Angeboten einnehmen sollten:

- > Analyse- und Interpretationsfähigkeiten, denn Veränderung setzt immer Wissen und Transparenz über die zu bearbeitenden Sachverhalte voraus
- > Der Mensch hat sich an unmittelbare Sofortreaktionen und Schnelllösungen gewöhnt und kann kaum lange Prozesse energetisch halten.

In diesem Kontext auch Kenntnis qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden

- > Fähigkeiten zum konzeptionellen sowie innovativen Arbeiten und Denken (oft müssen aus einer Fülle von vagen Ideen konzise Handlungsvorschläge entwickelt werden)
- > Breite Kenntnis über partizipative und kreative Methoden in der Arbeit mit Klein- und Großgruppen
- > Grundlagen im Bereich der Moderation und Mediation insb. auch im Feld des Konfliktmanagements sowie psychologische und therapeutische Grundkenntnisse
- > Kooperationsmanagement als Change Management
- > Ausreichende Kenntnisse über kulturpolitische (Entscheidungs-) Strukturen und über zentrale Themen der (kulturellen) Transformation, insb. auch der Digitalisierung
- > Kenntnisse im Bereich des internationalen Kulturmanagements (kultureller Austausch/Transfer, transnationale Zusammenarbeit etc.).

Dies ist eine erste Sammlung an Themen, die an Bedeutung in der Kulturmanagement-Ausbildung gewinnen (sollten). Bei aller Komplexität und Herausforderung stellt die Transformation des Kulturbereichs und damit verwobenen Feldern in erster Linie eine Chance dar, das Kulturmanagement an den nötigen Stellen neu zu erfinden und mit einer klaren Haltung im Feld der Kultur zu verorten.

#### Auf ein Wort zum Schluss

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

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

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

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



Foto: Ilya Föhl

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



Foto: Patricia Haas

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

#### **Impressum**

#### KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612 Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

#### Herausgeber: Dirk Schütz

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

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 5.000

Mediadaten und Werbepreise:

http://werbung.kulturmanagement.net

**Layout:** Maja Krzanowski **Satz:** Veronika Schuster

**Coverbild:** Kultur Management Network, Illustration:

Dirk Wachsmuth

#### Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net
twitter.com/kmnweimar
twitter.com/km\_stellenmarkt
facebook.com/KulturManagementNetwork/
vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371