



Kultur weiter denken

Aus- und

Weiterbildung

Um Herausforderungen zu bewältigen, braucht es den richtigen Input. Das gilt für SuperheldInnen wie für KulturmanagerInnen gleichermaßen.

**Schwerpunkt ab Seite 12**



# Wissen muss sich entwickeln

Sind KulturmanagerInnen allein durch ihre Ausbildung gewappnet, die Herausforderungen im Kulturbetrieb zu bewältigen? Gibt ihnen das Studium das Handwerkszeug mit, um Themen wie Digitalisierung, Change Management und Partizipation zukunftsorientiert anzupacken? Oder ist das gute alte Learning-by-doing Teil der Ausbildung? Und wie sieht es mit „altgedienten“ KulturmanagerInnen und deren Wissensstand aus? Sind sie immer up to date? Bevor man hier den Stab bricht, sollte man aber auch danach fragen, für welche „Jobs“ eigentlich aus- und weitergebildet wird. Gibt es konkrete Stellen- und Aufgabenprofile, mit denen sich die Ausbildungsinstitute auseinandersetzen und ihr Angebot stricken können? Wissen Kultureinrichtungen selbst, welche Qualifikationen ihre MitarbeiterInnen dringend brauchen? Haben sie dazu etwas in ihren Personalabteilungen, wo man mal reinblättern könnte? Vermutlich nicht. Denn allzu oft muss das Know-how on the job angepasst werden, wobei man sich meist eher durchwurschtelt. Und wenn es mal hakt, wird eine Weiterbildung es schon richten, oder? Aber reichen ein einzelnes Seminar oder Workshop aus, um die eigenen Fähigkeiten auf die Höhe der Zeit zu bringen? Und welche Ressourcen benötigen Kultureinrichtungen, um Weiterbildungsmaßnahmen sinnvoll in die Personalentwicklung zu integrieren? Sie sehen, viele Fragen. Dabei ist es ganz einfach: Man lernt nie aus. Das Wissen muss immer wieder um neue Perspektiven erweitert werden. Dieses Magazin zu lesen, wäre ein erster Schritt.



## Kultur weiter denken

**Ihr Dirk Schütz**  
(Herausgeber)

**Ihre Julia Jakob**  
(Redakteurin dieser Ausgabe)

### Kaleidoscope

- 02 Editorial
- 04 Rundschau
- 05 Lesetipps: Management mit Identität von Thomas Mersich
- 63 Impressum

### Schwerpunkt: Aus- und Weiterbildung

- 12 Neue Ansprüche an Lehre und Praxis – Birgit Mandel
- 18 It's time to say goodbye – Raphaela Henze
- 24 Mitten in der Transformation oder am Rand? – Patrick S. Föhl
- 30 Berufliche Weiterbildung im Kunst- und Kulturbetrieb – Anneke Krueger, Marion Fleige und Steffi Robak
- 37 Man lernt nie aus! – Interview mit Dirk Schütz
- 42 Theater als Impulsgeber im digitalen Zeitalter – Interview mit Kay Voges und Tobias Ehinger
- 47 Eine Weiterbildung allein reicht nicht aus – Interview mit Hasko Weber
- 52 Start blogging, they said, it'll be fun, they said – Philipp Krechlak

### ... weiter denken

- 06 Kultur politisch... Interview mit Klaus Lederer
- 57 Kultur vermitteln... Kulturvermittlung ist ein Kerngeschäft – Birgit Mandel

Anzeige

**KMN JETZT AUCH  
AUF INSTAGRAM**

**@kultur.management.  
network**



## KULTURMANAGEMENT BEI #WIRSINDMEHR

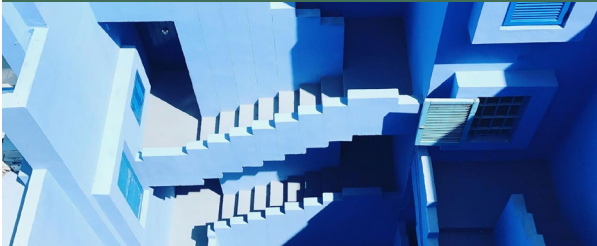
**Das Unmögliche möglich machen**

Dem Kulturbetrieb wird mitunter nachgesagt, eine langsam mahlende Mühle zu sein. Das #wirsindmehr-Konzert in Chemnitz am 03. September 2018 bewies allerdings das Gegenteil. Im Interview erklärt Sören Uhle, welche Faktoren für das Gelingen dieser großen Kulturaktion notwendig waren, um ein deutliches Zeichen für mehr Miteinander zu setzen.

von **Julia Jakob**

[http://bit.ly/Interview\\_wirsindmehr](http://bit.ly/Interview_wirsindmehr)

## KULTURKARRIEREN

**Keine Angst vor dem Außergewöhnlichen (Teil I)**

Karriere ist ein großes Wort, gerade im Kulturbereich mit all seinen Unsicherheiten. Doch so etwas wie eine typische Laufbahn gibt es in der Kultur nicht. Vielmehr führen gerade individuelle Berufswege oft zum Erfolg. Wie diese aussehen können, zeigt unsere Interviewreihe.

Teil I mit **Ina Ross** und **Leander Wattig**

[http://bit.ly/Kulturkarrieren\\_Interviews\\_I](http://bit.ly/Kulturkarrieren_Interviews_I)

## NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



## STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

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

**NEU AB SOFORT:**

Kostenfreie Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:

**[stellenmarkt.kulturmanagement.net](http://stellenmarkt.kulturmanagement.net)**

## ZUKUNFT DER ARBEIT

**Bessere Besucher/innen-Ansprache beim Universalmuseum Joanneum**

Marketing-Automation ist im deutschsprachigen Kulturbereich bisher wenig verbreitet, am ehesten noch für Konzerttickets. Das Universalmuseum Joanneum zeigt, wie sich solche veränderten Workflows umsetzen lassen.

von **Anja Brunner-Irujo**

[http://bit.ly/Marketingautomation\\_Joanneum](http://bit.ly/Marketingautomation_Joanneum)

## BUCHREZENSION

**Profil ja, Marke nein?**

Die Markenidee stößt im Kulturbereich immer noch auf Vorbehalte und Skepsis. Welche Chancen das Konzept für öffentliche Theater- und Opernbetriebe bietet, aber auch, welche Vorbehalte bestehen, untersucht Nicola Bünsch in einer vergleichenden Fallstudie.

von **Christian Holst**

[http://bit.ly/rez\\_theater\\_profil\\_marke](http://bit.ly/rez_theater_profil_marke)

# Management mit Identität

## **Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren**

*Peter F. Drucker,  
Econ Verlag, 5. Auflage Berlin 2007*

Das Beste von Peter F. Drucker zu den Themen Management, Individuum und Gesellschaft in einem Band: Grundlegendes und Prophetisches zu Problemen, Herausforderungen und Möglichkeiten im Management, zu Stärken und Werten des Einzel-

nen und zum gesellschaftlichen Wandel. Für den Pionierdenker des modernen Managements hatte Führung stets eine menschliche und gesellschaftliche Dimension. Das hebt ihn über alle Managementmoden hinaus und hält ihn zeitlos aktuell. Die Bibel zur guten alten „Old School des Managements“ bietet neben Einblicken in die Grundlagen der Unternehmensführung auch einen Überblick über das Lebenswerk von Drucker selbst.

## **Marketing spüren: Willkommen am dritten Ort**

*Christian Mikunda,  
Redline Verlag, Frankfurt/Wien 2015*

Brandlands und Flagship Stores, Urban Entertainment Center und hippe Lokale gehören zu den neuen Erlebniswelten der Wirtschaft. Messen und Expos werden zu Ereignissen mit Mood Management. Nach der durchgestalteten Wohnung und

dem ästhetischen Arbeitsplatz sind die „Dritten Orte“ jene öffentlichen Plätze, an denen man sich zu Hause fühlt und emotional auftanken kann. In der aktualisierten Neuauflage seines Marketingklassikers berichtet Christian Mikunda von den neuesten Trends bei der Inszenierung von „Dritten Orten“. Ein Buch als Inspiration und unerlässliches Grundlagenwerk für jeden Marketingschaffenden!

## **Identität. Das Rückgrat starker Marken**

*Franz-Rudolf Esch,  
Campus Verlag / Frankfurt am Main, 2016*

Dass Marken Persönlichkeitsmerkmale und menschliche Attribute wie jung, cool oder sexy zugeordnet werden, ist nicht neu. Inwieweit starke Marken jedoch individuelle Identität besitzen, analysiert der Markenexperte Franz-Rudolf Esch in diesem Buch. Er leitet Er-

folgsmuster großer Persönlichkeiten wie Mahatma Gandhi oder Nelson Mandela ab, überträgt sie auf Marken und gibt Ratschläge zur praktischen Umsetzung. Ein kurzweiliges, interessantes Buch für alle, die ihre eigene Marke klar und unverkennbar weiterentwickeln wollen



**Thomas Mersich** ist seit 2013 Geschäftsführer der Festivals „Schloss-Spiele Kobersdorf“ (Intendanz: Wolfgang Böck) und „Liszt Festival Raiding“ (Intendanz: Johannes & Eduard Kutrowatz). Neben seiner hauptberuflichen Tätigkeit ist er ebenso Mitbegründer und Miteigentümer des Musikverlages und „Mersich & Kiess“ in Wien.

**Das Bild der Berliner Kunst und Kultur ist klar: riesig, klassisch, preußisch, international, dynamisch, innovativ, prekär... widersprüchlich? Alles andere als das. Wir unterhalten uns mit dem Senator für Kultur und Europa, Dr. Klaus Lederer, über die künstlerische Vielfalt der Hauptstadt und die aktuellen Herausforderungen.**

---

# Kultur fördern und in Schutz nehmen

---

Das Gespräch führte Veronika Schuster

**Lieber Herr Dr. Lederer, was macht die kulturelle Identität Berlins aus?**

Die Identität Berlins macht vor allem eines aus: Es gibt keine homogene Identität. Berlin ist eine Stadt mit vielen verschiedenen Zentren, die eine unfassbare Bandbreite an kulturellen und künstlerischen Genres und Sparten zu bieten hat. Dabei hat Berlin nicht nur ein immenses Angebot an hochklassigen öffentlichen Kulturinstitutionen, sondern auch eine große, unheimlich bewegliche und kreative Off-Szene. Die große Möglichkeit für die Stadt besteht darin, diese Vielfalt in Beziehung treten zu lassen, und dieses Potenzial unterscheidet Berlin von allen anderen deutschen Städten.

**Was möchten Sie dabei für die Kulturlandschaft Berlin bei Ihrer Arbeit erreichen?**

Wir haben zwei sehr grundsätzliche Herausforderungen zu stemmen: Zum einen steht Berlin unter einem hohen Verwertungsdruck in Bezug auf Immobilien und zieht als attraktive Stadt immer mehr Menschen an. Das führt zu den bekannten Verdrängungstendenzen, die leider auch massiv Kunst- und Kultureinrichtungen betreffen. Das heißt, es verschwinden diejenigen Orte, die kulturell in Besitz genommen werden könnten, und es entwickelt sich verstärkt eine Nutzungskonkurrenz für den schrumpfenden öffentlich verfügbaren Raum. Wir müssen also mehr tun, um kulturelle Orte zu sichern. Zum anderen haben wir das Problem, dass die allgemeine gesellschaftliche Entwicklung und die damit verbundene Hegemonie-

verschiebung dazu führt, dass auch Kultur in neuer Weise umstritten ist: Wir haben in Berlin mit der Situation zu tun, dass etwa Theaterschaffende verklagt werden, weil manchen Menschen nicht gefällt, was diese auf die Bühne bringen. Im Abgeordnetenhaus wiederum werden Anträge gestellt, Theatern, die eine - von mir ausdrücklich erwünschte - Diversitätskultur pflegen, die Mittel zu kürzen... Vor allem bei diesen beiden Entwicklungen gilt es für die Kulturpolitik, Kultur in Schutz zu nehmen und ihre Freiräume zu sichern.

***Schwindender Schaffensraum für Kunstschaffende ist nicht nur in Berlin ein immer relevanteres Problem. Es wird immer schwieriger, diesen zu bewahren. Wie versuchen Sie, dieser Herausforderung zu begegnen?***

Es wird nicht schwieriger, es war in den 90er- und 2000er-Jahren schlicht nicht nötig, dass die öffentlichen Hand sich um Schaffensräume für KünstlerInnen kümmern musste, da es ausreichend Raum zu bezahlbaren Konditionen gab. Und diese Situation war es, die den kreativen und künstlerischen Schub in unserer Stadt befördert hat. Berlin hat und hatte nicht viel, aber Kunst und Kultur konnten hier immer mit einer unheimlichen Dynamik gedeihen. Da es eben kein Raumproblem gab, gab es bisher ein eher überschaubares Atelierprogramm, das vor allem auf KünstlerInnen in extrem prekären Lebenslagen ausgerichtet war. Jetzt erleben wir aber einen fortgesetzten Verdrängungsprozess. Nun ist es so, dass wir beispielsweise im Gewerbemietrecht keine Gesetzgebungskompetenz haben und die Spielräume von Eigentümern, etwa die Miete zu erhöhen, eigentlich unbegrenzt sind. Daher versuchen wir seit Längerem, zum einen landeseigene Immobilien als Kulturimmobilien zu entwickeln, Stichwort wären die Alte Münze oder auch die Hochschule für Schauspielkunst. Zum anderen versuchen wir – wenn es um akzeptable Konditionen geht, die den Markt nicht zusätzlich anheizen – Immobilien vom Markt zu nehmen, wie beim Ankauf des Radialsystems. Dabei geht es darum, Orte für die Kunstpräsentation und für die öffentliche Kunstinfrastruktur auf Dauer zu sichern. Zudem schauen wir auch welche Immobilien im Landesbesitz sich perspektivisch für Kunst und Kultur eignen und sich zu einer Kulturimmobilie entwickeln lassen. Dies ist ein neues Arbeitsfeld für uns, und wir sind gerade dabei, das notwendige Know-how für die Verwaltung aufzubauen.

***Ihre erste Antwort hat es bereits dargestellt: das künstlerischen und kulturellen Leben und Schaffen in Berlin ist unheimlich facettenreich. Aber damit sind auch die Ansprüche sehr unterschiedlich. Wie versuchen Sie, dieses Miteinander zu unterstützen?***



Kulturpolitik ist, man glaubt es kaum, vorrangig Infrastrukturpolitik. Wir schaffen die Rahmenbedingungen, sodass u.a. ein produktives Miteinander, ein befruchtender Austausch stattfinden kann, zwingen kann ich dazu niemanden. Aber wenn man schaut, wie divers Berlin geworden ist, sieht man, vor welchen Herausforderungen die etablierten Einrichtungen stehen. Möchten sie die Vielfalt in der Stadtgesellschaft auch in ihrem Publikum widerspiegeln, dann müssen sie sich verändern. Und gerade die freie Szene hat da bereits vielfach gezeigt, welche Möglichkeiten es gibt und hat einen großen Erfahrungspool. Davon können die Etablierten lernen, also warum sollten sie das nicht auch tun? Und eine fruchtbare Zusammenarbeit findet bereits auf vielen Ebenen statt, etwa bei der Art Week, der Langen Nacht der Museen, in Einrichtungen wie dem HAU, bei den Philharmonikern usw. Aber wir haben eine weitere große Aufgabe: die prekäre Situation von vielen, gerade freien Kulturschaffenden in den Blick zu nehmen. Hier gilt es, für den öffentlich-rechtlichen Kulturbetrieb soziale Mindeststandards festzusetzen: Also etwa Mindestgagen oder auch Ausstellungshonorar zu zahlen. Was das angeht, stehen wir bundesweit ganz vorn.

***„Gleichberechtigte Teilhabe aller am gesellschaftlichen und damit auch am kulturellen Reichtum“ ist für Sie formulierte Leitlinie, die ja im Erbe von „Kultur für alle“ steht. Heute sicher eine noch größere Herausforderung als vor 40 Jahre. Wie wollen Sie diese umsetzen? Was gehört für Sie dazu?***

Kunst und Kultur wurden lange nur von einem bestimmten Teil der Stadtbevölkerung wahrgenommen. In den vergangenen Jahren hat aber eine deutliche Verschiebung stattgefunden und es ist das Bewusstsein für den Stellenwert von Kunst und Kultur gewachsen. Die Erkenntnis ist gereift, dass die künstlerische Auseinandersetzung mit Gesellschaft ein wesentliches Moment der Selbstreflexion ist: Wo kommt man her und wo will man hin? Kultur in einer offenen Gesellschaft gehört zu den Grundnahrungsmitteln. Die Frage ist, welche Antworten sind in den vergangenen Jahren gefunden worden? Warum nimmt ein nicht unerheblicher Teil der Gesellschaft diese kulturellen Angebote nicht wahr? Und seit wann werden Kindergärten als Bildungseinrichtungen begriffen? Seit wann reden wir davon, dass schon in der Kita jedes Kind die Chance haben sollte, ein Instrument auszuprobieren, Theater zu spielen, zu tanzen, Kunst zu produzieren und auch auszustellen?

Es passiert also sehr viel im Verständnis von Teilhabe an Kunst und Kultur. Das Erreichte ist aber nicht das Erreichbare – wir wollen weiter: Kultur muss auch außerhalb des S-Bahn-Rings stattfinden, muss ihren Weg raus aus dem



Stadtkern finden. Auch dort muss es die Möglichkeiten geben, Kunst und Kultur wahrnehmen zu können, in Kunstschulen, in Bibliotheken usw. Wir stehen mitten in sehr regen Diskussionen: Mit unseren Einrichtungen diskutieren wir über deren Verständnis von Teilhabe: wie sie ihr Publikum erweitern können, wie sie sich auf die Stadtbevölkerung zu bewegen können. Wir diskutieren über die Stärkung des Kinder- und Jugendtheaters explizit mit dem Anspruch, Kinder und Jugendliche nicht als „kleine Menschen“ oder „Nicht-Erwachsene“ zu verstehen. Wir diskutieren darüber, wie die Berliner und Berlinerinnen mit Kunst und Kultur in Berührung kommen können, wie wir sie aufmerksam und neugierig machen. Wir diskutieren darüber, wie Menschen, die kein üppiges Budget haben, in die Einrichtungen kommen können usw. Diese Diskussionen sind die Aufgabe von Kulturpolitik, wie wir sie verstehen... und machen.

***Wie sind bisher Ihre Erfahrungen mit den Kultureinrichtungen? Diese stehen ja unter einem Einnahmepflicht, der bestimmte Dinge nicht zulässt. Nutzen Sie mitunter auch finanzielle Druckmittel?***

Ich versuche es in erster Linie mit Überzeugungsarbeit und stoße bisher immer auf offene Ohren. Die Einrichtungen wissen, wie sich ihr aktuelles Publikum vornehmlich zusammensetzt: hohe Bildung, hohes Einkommen, hohes Alter, weiße Hautfarbe, deutschsprachig. In einer Stadt wie Berlin, gehört aber der größere Teil der Menschen nicht zu dieser Gruppe. Und dann müssen auch solche Einrichtungen darüber nachdenken, wie sie sich verändern müssen und sich für andere Teile der Stadtbevölkerung öffnen...

***Aber die Zusammensetzung des Kulturpublikums ist ja keine neue Erkenntnis...***

Umso besser, dass sich die Einrichtungen aktuell mit einem anderen Enthusiasmus diesen Herausforderungen stellen als das noch vor 20 Jahren der Fall war! Die Tatsache, dass ein Problem nicht neu ist, bedeutet ja nicht, dass es nicht Zeit ist, es anzugehen. Natürlich habe ich die Möglichkeit, über Förderprogramme und Unterstützungsmaßnahmen noch zusätzliche Anreize zu schaffen. Aber grundsätzlich versuche ich, die Überzeugungskraft des Arguments zu nutzen, und ich setze darauf, dass die Einrichtungen darum wissen, dass es in ihrem eigenen Interesse und mittel- und langfristig zu ihrem Vorteil ist, wenn sie sich der jungen Generation und anderen unterrepräsentierten Gruppen öffnen.

Es sind die Zuschauer von morgen. Und auch nur so können die unterschiedlichen Perspektiven dieser Stadt zueinanderkommen und das kulturelle Angebot bereichern. Das sind Aufgaben, die Zeit und Ausdauer brauchen.

***Kulturschaffende sind oftmals sehr leidenschaftlich. Als Sie in Ihr Amt eingetreten sind, gab es da durchaus Ansprüche an Ihr Verhandlungsgeschick und Durchsetzungskraft?***

Es gibt in jedem politischen Feld eine Vielzahl von Interessen, die aufeinanderprallen. Kunst und Kultur mag vielleicht hier und da etwas spezieller sein. Wir haben natürlich in unserer Stadt sehr selbstbewusste Interessensvertretungen, die durchaus energisch und nachhaltig für ihre Belange eintreten. Aber wenn man sich einander zuhört, mit Respekt und einer gewissen Geduld begegnet, dann ist man doch in der Lage, auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen. Das ist doch das reizvolle an Kulturpolitik. Und wir sind in der Verwaltung auch in der komfortablen Situation, uns nicht in die künstlerische Produktion an sich einmischen zu müssen und darum zu ringen.

***Aber so ist das ja auch nicht richtig, durch die Personalentscheidungen tragen Sie ja durchaus auch zu der künstlerischen Entwicklung bei, wie die Besetzung der Volksbühne ja sehr anschaulich gezeigt hat. Warum setzen sie nun auf den sehr offenen Besetzungsprozess?***

Zu solchen Personalentscheidungen gehört natürlich, nicht beratungsresistent zu sein und von oben herab zu verordnen. Es geht vor allem darum, zuzuhören, den Versuch zu unternehmen, die Geschichte und DNA einer Einrichtung zu erfassen und im Diskurs mit allen nach Ideen zu suchen, das Profil auf kluge Art und Weise weiterzuentwickeln. Ansonsten wird es bei Personalentscheidungen immer Für und Wider geben. Aber das gehört dazu.

***Der offene Prozess, den Sie nun angestoßen haben, um eine neue Leitung zu finden, ist im Kulturbetrieb alles andere als üblich.***

Das ist sicher so. Aber Berlin ist eben eine spezielle Stadt. Man kann kulturpolitisch keinen Erfolg haben, wenn man versucht den BerlinerInnen und der Kulturszene irgendetwas zu verordnen. Das kommt zurück wie ein Boomerang und kehrt sich gegen einen. Zu glauben, dass man die Weisheit besitzt und allein in der Lage wäre, die selig machende Idee für eine Einrichtung zu haben, ist eine Hybris, die Kulturpolitik nicht an den Tag legen darf. Durch einen Prozess, wie wir ihn für die Intendantenwahl angestoßen haben, ist man in der Lage, herauszuschälen, in welche Richtung es gehen kann. Zum Schluss bleibt natürlich die Situation, dass eine kulturpolitische Entscheidung getroffen werden muss, und für die bin ich dann auch verantwortlich.

**Was in der Berliner Kultur passiert genießt stets eine bundesweite Aufmerksamkeit. Inwieweit machen sie auch „Bundeskulturpolitik“?**

Kultur ist Ländersache. Dass es eine Bundeskulturpolitik gibt, ist eine vergleichsweise junge Erscheinung. Berlin ist natürlich insoweit eine Besonderheit, weil Bundestag und Bundesregierung immer mitspielen wollen – es ist nun einmal die Bundeshauptstadt. In den vergangenen Jahren hat allerdings die Landeskulturpolitik ihre Anliegen eher zurückhaltend formuliert, der Bund dagegen eher forsch. Das Humboldt Forum oder das Einheitsdenkmal, die Wippe, sind Beispiele dafür. Das Land Berlin kann aber seine Ansprüche sehr viel selbstbewusster anbringen. Ich versuche, den Diskurs dieser beiden sehr starken Akteure zu sichern und etwa mit der Beauftragung für Kultur und Medien in einem gemeinsamen Interesse etwas für die Hauptstadt zu erreichen. Es gibt viele Schnittmengen von Landes- und Bundeskulturpolitik, etwa bei der Erinnerungskultur. Sicher ist das nicht immer unkompliziert, da Frau Grütters ja zusätzlich auch noch Berlinerin ist. Und auch anderen Bundesländer schauen ganz genau hin, wer in welcher Weise wie gefördert wird oder eben auch nicht. Aber Frau Grütters hat bisher immer darauf geachtet, keine „Bundeshauptstadtkulturpolitik“ zu machen.



Foto: SenKultEuropa

**Dr. Klaus Lederer** ist seit Dezember 2016 Bürgermeister und Senator für Kultur und Europa in Berlin. Er war von 2005 bis 2016 Landesvorsitzender der LINKEN in Berlin. Zudem war er von 2003 bis 2017 Mitglied der Linksfraktion im Abgeordnetenhaus, dem Parlament des Bundeslandes Berlin und dort rechtspolitischer Sprecher der Fraktion DIE LINKE.



# Neue Ansprüche an Lehre und Praxis

## Kulturmanagement-Studiengänge im Wandel

Ein Beitrag von Birgit Mandel

Bis in die 1990er Jahre wurden die Aufgaben des Managements von Kulturinstitutionen weitgehend von PraktikerInnen ohne Hochschulbildung wahrgenommen. Diese haben die erforderlichen Qualifikationen „on-the-job“ oder auch in berufspraktischen Weiterbildungen erworben. Die ersten Studiengänge an deutschen Hochschulen entstanden Anfang der 1990er Jahre in Hamburg (berufsbegleitend), Ludwigsburg und Hildesheim (als Bestandteil eines bestehenden kulturwissenschaftlichen Studiengangs). In diesen wurden systematisch Inhalte des Kulturmanagements vermittelt, die vor allem aus der Betriebswirtschaftslehre und der allgemeinen Managementlehre entnommen waren und auf die Bedingungen des Kultursektors übertragen wurden. Die ersten Lehrenden waren ehemalige PraktikerInnen aus der Kulturpolitik und Kulturverwaltung. Impuls für die Gründung der Studiengänge war u.a. die Krise der öffentlichen Haushalte nach der deutschen Wiedervereinigung, verbunden mit der Forderung nach effizienterem und effektiverem Einsatz von Ressourcen in (öffentlich geförderten) Kultureinrichtungen und Kulturverwaltung.

Von einer Handvoll Studiengänge Anfang der 90er Jahre, ist deren Zahl auf inzwischen etwa 45 Studiengänge sowie rund 30 Weiterbildungsangebote gewachsen, die sich allgemein mit „Kulturmanagement“ oder „Kultur“ und „Management“ im Verbund mit weiteren Differenzierungen beschäftigen. (vgl. [www.kulturmanagement.net/ausbildung/prm/57/v\\_\\_list/edk\\_\\_2/index.html](http://www.kulturmanagement.net/ausbildung/prm/57/v__list/edk__2/index.html))

## Zunehmende Diversifizierung der Studiengänge ab den 2000er Jahren

Die zunehmende Ausweitung und Diversifizierung des „Studienfaches“ Kulturmanagement dürfte mehr mit den Reformen im Hochschulbereich zu tun haben als mit einem Wandel des Arbeitsmarkts für Kulturmanager-

Innen. Insbesondere mit der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen hat diese Diversifizierung einen erheblichen Schub bekommen. Abhängig vom bisherigen Studienangebot, den personellen Voraussetzungen der jeweiligen Hochschulen und deren Profilierungsstrategien im Wettbewerb um Studierende entstanden neben generalistischen Studienprogrammen auf einen bestimmten Sektor spezialisierte Studiengänge (Musikmanagement, Theatermanagement, Kreativwirtschaft). Beide Modelle haben ihre Berechtigung: mit spezifischem Knowhow und differenzierten Qualifikationen sind AbsolventInnen prädestinierte ExpertInnen für spezifische Kulturbereiche. Angesichts der Unsicherheit, wie sich die Kulturlandschaft und der Kulturarbeitsmarkt entwickeln wird, macht jedoch auch eine breite Qualifizierung Sinn.

Die zunehmende Ausweitung und Diversifizierung des „Studienfaches“ Kulturmanagement dürfte mehr mit den Reformen im Hochschulbereich zu tun haben als mit einem Wandel des Arbeitsmarkts für Kulturmanager.

Kulturmanagement-Studiengänge sind insgesamt deutlich berufsorientierter als andere wissenschaftliche Studiengänge. Sie zielen darauf ab, in komplexen kulturellen Arbeitsfeldern professionell agieren zu können. Die meisten integrieren in ihre Lehrkonzepte das Engagement der Studierenden in realen Projekten – sei es das Management eines Festivals oder die Entwicklung und Umsetzung von Marketingkonzepten. Dabei sollen verschiedene inhaltliche und persönliche Handlungskompetenzen und der Umgang mit Unvorhergesehenem herausgefordert werden und die in Stellenausschreibungen geforderten Schlüsselkompetenzen wie Teamfähigkeit, Durchhaltevermögen, kommunikative Kompetenzen gefördert werden.

Zudem kooperieren sämtliche Studiengänge im Kulturmanagement mit Praxisinstitutionen über Pflichtpraktika der Studierenden hinaus durch Lehrbeauftragte aus der Praxis, gemeinsame Projekte und Forschungsvorhaben mit Kulturinstitutionen oder Verbänden.

Das bedeutet nicht, dass in den Studiengängen damit weniger fundiert wissenschaftlich geforscht wird, aber in Anbindung an empirische Praxis und mit Fokus auf Erkenntnisse die von Relevanz für die Gestaltung und Weiterentwicklung in Kulturbetrieb und Kulturpolitik sind.

## Wandel der Anforderungen an Kulturmanagement und inhaltliche Neu-Konzeptionierung der Studiengänge

Unabhängig von ihrem Zuschnitt haben die Studiengänge in ihrer inhaltlichen Konzeption auf veränderte Anforderungen an das Kulturmanagement in der Praxis reagiert. Generell geht es dort im Unterschied zu den 1990er-Jahren weniger um Optimierung des Managementhandelns als vielmehr um grundlegendere Change-Management-Prozesse in Kulturinstitutionen und Kulturpolitik, verbunden mit der Neujustierung von Aufgaben und Inhalten. Angesichts von Veränderungen der Gesellschaft durch Migration, Globalisierung und Digitalisierung werden neue Konzepte und Strategien im Kulturmanagement erwartet. Diese sind in enger Anbindung an eine konzeptbasierte Kulturpolitik, um das Kulturleben insgesamt diverser und transkultureller zu gestalten. Ebenso sollen sie Menschen unterschiedlicher kultureller und sozialer Herkunft nicht nur Teilhabe ermöglichen, sondern auch Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten.

Unabhängig von ihrem Zuschnitt haben die Studiengänge in ihrer inhaltlichen Konzeption auf veränderte Anforderungen an das Kulturmanagement in der Praxis reagiert.

Auf diesen Wandel der Herausforderungen für das Kulturmanagement haben die Hochschulen mit Veränderung der Curricula reagiert, die stärker auf die inhaltliche Auseinandersetzung mit kulturwissenschaftlichen, kultursoziologischen und kulturpolitischen Theorien und aktuellen Diskursen setzen. Zugleich wird in den Studiengängen stärker forschungsorientiert gearbeitet – auch in der Lehre. Dies zeigt die Auswertung der Selbstdarstellungen der Studiengänge des Fachverbands für Kulturmanagement, in dem inzwischen ein Großteil der Studiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertreten sind (vgl. Mandel 2015).

Die Internationalisierung des kulturellen Lebens ist ein weiterer Einflussfaktor auf die Entwicklung der Studiengänge. Waren diese zunächst stark auf die Strukturen und Herausforderungen des Kulturbetriebs in Deutschland fokussiert, so haben inzwischen fast alle Studiengänge Kooperationen mit Kulturmanagementprogrammen in anderen Ländern. Auslandssemester und -praktika sind nicht nur integraler Bestandteil, sondern auch die Reflexion kultureller Diversität und „interkultureller“ Differenzen im

eigenen Land. Damit verbunden ist auch die Bemühung, die Diversität der Lehrenden und Studierenden zu erhöhen, um die Perspektiven auf Kulturbetrieb und Kulturverständnis zu erweitern.

Auch die kritische Beschäftigung mit Zielen und Rollenmodellen im Kulturmanagement ist Bestandteil vieler Studiengänge, denn es geht nicht mehr nur um das „Know How“, sondern auch um das „Know Why“. Die Rollenmodelle der KulturmanagerInnen, das wird an den Selbstdarstellungen der Studiengänge deutlich, haben sich erweitert vom Bild der „SpezialistInnen für ökonomische Fragen“, der „FundraiserInnen“ und der „MittlerInnen und DolmetscherInnen“ zum Bild der „KuratorInnen“, „Ko-ProduzentInnen“, „Cultural ProducerInnen“, „SchnittstellenmanagerInnen“ und „Change AgentInnen“ auch in enger Kooperation mit kulturpolitisch Verantwortlichen (vgl. Mandel 2015).

Darüber hinaus haben Veränderungen in der Praxis sowie in Folge in den Studiengängen des Kulturmanagements mit generationenspezifischen Ansprüchen und Werten zu tun. In einer Befragung von insgesamt 40 Führungskräften öffentlicher Kulturinstitutionen in Deutschland (Mandel 2018) wurde deutlich, dass vor allem jüngere Führungskräftegenerationen aus gesellschaftlichen Megatrends wie Migration und Internationalisierung deutlich stärker die Notwendigkeit ableiten, pro-aktiv zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Erreicht werden solle dies durch programmatische und strukturelle Veränderung ihrer Einrichtung, etwa durch Erweiterung um gesellschaftliche Aufgaben im Bereich von Community Building und kultureller Stadtentwicklung. Sie benennen zugleich die Schwierigkeiten solcher Change-Management-Prozesse v.a. durch bürokratische Strukturen, innovationskritische Mitarbeitende und mangelnde Unterstützung durch kulturpolitische ZuwendungsgeberInnen.

Auch die kritische Beschäftigung mit Zielen und Rollenmodellen im Kulturmanagement ist Bestandteil vieler Studiengänge, denn es geht nicht mehr nur um das „Know How“, sondern auch um das „Know Why“.

Ältere und jüngere Führungsgenerationen unterscheiden sich auch bei den (angestrebten) Führungsstilen und Formen der Arbeitsorganisation. Während die Älteren sich eher als allein verantwortliche Führungsfigur



mit klarer Richtlinienkompetenz begreifen, sehen die Jüngeren die Notwendigkeit, mit einem partizipativen Führungsstil, mit Aufgabenteilung und gemeinsamen Entscheidungen auf eine wachsende Komplexität der Führungsaufgaben wie auf Ansprüche neuer Generationen von Mitarbeitenden nach Mitbestimmung zu reagieren. Sie betonen aber zugleich die Schwierigkeit, alle in Prozessen des „Shared Leadership“ mitzunehmen. Für die Kulturmanagement-Ausbildung bedeutet das neben der vielfach schon stattfindenden Beschäftigung mit Change Management Konzepten auch eine stärkere Auseinandersetzung mit Cultural Leadership und Mitarbeiterführung. In einem Sektor, in dem man selbstverständlich von der intrinsischen Motivation aller Beteiligten ausging, war das bisher eher von untergeordneter Bedeutung. Dabei wird deutlich, dass die Kenntnis und Reflexion von Leadership-Konzepten auch im Kultursektor im Umgang mit Generationen, die sich aufgrund der demografischen Veränderungen ihren Arbeitsplatz auch im Kulturbereich zunehmend aussuchen können, notwendig geworden ist.

Die Jüngeren betonen aber zugleich die Schwierigkeit, alle in Prozessen des „Shared Leadership“ mitzunehmen.

### Stärkere Auseinandersetzung mit Mitarbeiterführung und partizipativen Leadership-Konzepten

Damit verbunden ist die Beobachtung, dass sich auch die Berufsvorstellungen der AbsolventInnen von Kulturmanagement-Studiengängen verändert haben: Viele sind nicht mehr bereit, sich in hierarchische Strukturen klassischer Kulturorganisationen einzufügen und machen lieber „ihr eigenes Ding“. Sie haben, so eine Beobachtung von Oliver Scheytt/Kulturexperten (Interview Mandel/Scheytt 2016), nur noch wenig Interesse an eher instrumentellen und betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten, sondern oft den Anspruch inhaltlich mit zu gestalten. Gleichzeitig sind sie nicht mehr bereit die im Kultursektor übliche Selbstaussbeutung mitzutragen, sondern fordern eine gute Work-Life-Balance.

#### LITERATUR

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

**Mandel, Birgit (2015):** Vom Knowing How zum Knowing Why. Veränderung von Lehrkonzepten im Kulturmanagement. Eine Analyse auf der Basis der Selbstdarstellungen der Studiengänge des Fachverbands Kulturmanagement, in: *KM Kultur und Management im Dialog*, Nr. 102, Juni 2015

**Mandel, Birgit und Scheytt, Oliver (2016):** „Bunte Theorie und schöne Praxis im Arbeitsmarkt Kulturmanagement?“, Interview in: *KM Kultur und Management im Dialog*, Nr. 114, September 2016



**Prof. Dr. Birgit Mandel** ist Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement an der Universität Hildesheim und leitet den Masterstudiengang Kulturvermittlung. Sie ist u.a. Vize-Präsidentin der Kulturpolitischen Gesellschaft, Gründungsmitglied des Fachverbands für Kulturmanagement in Forschung und Lehre und Herausgeberin der Forschungsplattform.

Anzeige

WIR FINDEN DAS PERSONAL,  
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.

**KULTUR  
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE

# It's time to say goodbye

Warum wir ein neues Rollenverständnis und eine  
entsprechend angepasste Lehre brauchen

*Ein Kommentar von Raphaela Henze*

In diversen Studien- und Prüfungsordnungen von Kulturmanagementstudiengängen findet sich diese oder eine ähnliche Formulierung: „die AbsolventInnen zu befähigen, auf aktuelle Herausforderungen im Kulturbetrieb kompetent, kreativ und lösungsorientiert zu reagieren“. Das ist gut – und doch noch zu wenig.

Constance DeVereaux hat bereits vor längerer Zeit darauf hingewiesen, dass das Kulturmanagement zunehmend zu einer Disziplin wird, die lediglich reagiert und zu wenig darüber reflektiert, wie die bestehende Praxis in einen weiteren Kontext einzuordnen ist (DeVereaux 2009, 66). Was unter anderem fehlt, ist das Setzen von eigenen Agenden wie aber auch das Zeichnen von roten Linien und eine klare (politische) Positionierung, die in Zeiten der massiven Bedrohung von kulturellen Rechten immer wichtiger wird.

Wie kann Lehre angehende KulturmanagerInnen  
zum kritischen Diskurs befähigen?

In der westlichen Hemisphäre – wobei zur Willkürlichkeit der Begriffe West und Süd, Nord und Ost bereits viel Richtiges und Wichtiges geschrieben wurde (u.a. Said 2003; Mishra 2017) – wurden Kulturmanagementprogramme etabliert, um den Kultursektor mit Expertise aus der Privatwirtschaft auszustatten und die Organisation im Sinne eines New Public Management effizienter und effektiver zu machen. Bei den Curricula wurde insbesondere in die USA geschaut, da dort historisch bedingt die Wirtschaftlichkeit und damit einhergehend die Auseinandersetzung mit dem Publikumsgeschmack ein wesentlich zentralerer Punkt war. In Deutschland dominierte somit das Audience-Development lange Jahre die Diskussion und war prominent in den Lehrplänen vertreten.

Bedauerlicherweise wurde – bei aller Berechtigung des Themas – zu wenig Raum gelassen für Modelle, Methoden, Epistemologie und Narrative aus anderen Kulturkreisen. Das Community Engagement oder die soziale Komponente, die etwa den südamerikanischen KulturagentInnen, die sich parallel zu den KulturmanagerInnen entwickelt haben (Hernandez-Acosta 2013), schon immer inhärent war, kam in unserem Ringen um die akademische Verortung der Disziplin zu wenig vor. Das dürfte sich heute, in Anbetracht des immer stärkeren (politischen) Drucks zur sozialen Wirksamkeit von Kunst und Kultur und der entsprechenden Messbarkeit, ebenso rächen wie das späte Erkennen der Schwächen, die das Audience-Development und die damit oftmals einhergehende Unterteilung in fragwürdige Zielgruppen hat.

Bei den Curricula wurde insbesondere in die USA geschaut, da dort historisch bedingt die Wirtschaftlichkeit und damit einhergehend die Auseinandersetzung mit dem Publikumsgeschmack ein wesentlich zentralerer Punkt war.

Wer hingegen mehrere Alternativen und Modelle kennt, kann wählen. Wer über theoriebasiertes Wissen verfügt, das sich nur bedingt über die in der Disziplin verbreiteten best practices (Mattocks 2017) vermitteln lässt, kann passgenaue Lösungen finden. Nur wer sich der Verantwortung, die mit seiner Rolle einhergeht, bewusst ist, kann sich entsprechend positionieren.

## Internationalisierung

Dieses theoriebasierte Wissen und den entsprechenden Methodenkanon zu vermitteln, ist ebenso Aufgabe der Lehrenden wie mit Internationalisierung endlich ernst zu machen. In einer globalen Welt lassen sich Lösungen für Herausforderungen in Europa sicher nicht allein in Europa finden. Vor wenigen Wochen musste ich im Rahmen eines Reakkreditierungsverfahren erleben, wie das Thema Internationalisierung unzulänglich verkürzt auf die Anzahl von Lehrveranstaltungen in englischer Sprache reduziert wurde. So überaus wichtig Fremdsprachenkenntnisse auch sind (Henze 2016, 49) und zwar nicht beschränkt auf das Englische (Henze 2018 a), so sehr muss auch berücksichtigt werden, dass Internationalisierung in erster Linie über Inhalte erfolgen muss. Die von US-amerika-

nischen und britischen Studierenden schon vor längerer Zeit artikulierte Frage „Why is my curriculum so white?“ ist eine überaus relevante. Wie kann es sein, dass nach wie vor fast ausschließlich westliche AutorInnen und demzufolge Narrative unsere Literatur und Diskurse dominieren?

In einer globalen Welt lassen sich Lösungen für Herausforderungen in Europa sicher nicht allein in Europa finden.

Weitere Fragen, die wir Lehrenden uns in diesem Zusammenhang stellen müssen, sind:

- > Wie haben Globalisierung und Internationalisierung Niederschlag in unseren Curricula gefunden? Welche Institutionen aber auch welche Narrative dominieren unsere Praxis?
- > Welche Rolle müssen wir dabei einnehmen, wenn es um die Ausbildung von inter- aber insbesondere auch transkultureller Kompetenzen unsere Studierenden geht?
- > Wie nehmen Studierende aus verschiedenen (pädagogischen) Kulturen unsere Ausbildung wahr?
- > Welche Lehr- und Lernkultur dominiert unsere Kulturmanagementausbildung und hat Einfluss auf unsere Curricula? Guter interkultureller Unterricht, der die Diversität der Studierenden nutzt, kann eine wichtige Erfahrung sein, die alle Beteiligten nicht nur auf internationale und /oder transkulturelle Aufgaben vorbereitet (Henze 2016, 37; Marginson & Sawir 2011).
- > Welche Möglichkeit für inter- und transkulturellen Austausch bestehen und werden wahrgenommen?

Nur wenn wir zeitnah Antworten auf diese Fragen finden, werden wir eine Ausbildung anbieten können, die es Studierenden erlaubt, sich den zahlreichen Herausforderungen proaktiv zu stellen.

## Media Literacy

Dazu zählt auch ein neues Verständnis von Media Literacy. Denn zu häufig reduzieren wir die Möglichkeiten der sozialen Medien noch auf Anwendungsbereiche im Marketing und Fundraising. Dass die Digitalisierung eine ganz wichtige und ausbaufähige Rolle in der Kulturvermitt-

lung spielt und damit einhergehend sogar Demokratisierungsprozesse einleiten kann, wird dabei noch zu wenig wahrgenommen. Auch zum Schutz kulturellen Erbes können digitale Medien Enormes beitragen. Darüber hinaus muss der korrekte und kritische Umgang mit Informationen vermittelt werden. Die Unterscheidung zwischen Propaganda und Information wird durch das Auftreten zahlreicher neuer Akteure zunehmend schwierig. Nur wer über verlässliche Informationen verfügt, kann aber auch entsprechend Stellung beziehen.

### (Politische) Verantwortung

KulturmanagerInnen können sich politisches Desinteresse nicht leisten – zumal Kunst und Kultur in vielen Fällen überaus politisch sind (Henze 2016, 17). Dass die Gegebenheiten in anderen Teilen der Welt, zu großen Teilen durch die Politik des Westens beeinflusst und mitgestaltet, Menschen auch in Europa nicht unberührt lassen, sollte in den vergangenen Jahren durchaus deutlich geworden sein (Henze 2016, 17). KulturmanagerInnen dürfen nicht umhinkommen, Stellung zu beziehen, wenn fundamentale Werte und insbesondere (kulturelle) Rechte verletzt werden oder kulturelles Erbe zerstört wird. Zudem offenbart eine empirische Untersuchung mit über 340 KulturmanagerInnen aus 46 Ländern, dass aktuelle politische Themen durchaus ein wichtiges Anliegen für diese sind. Die KulturmanagerInnen wurden gefragt, welche Themen sie in den Curricula der Studiengängen verankert sehen möchten. Neben Themen wie ‚Innovationsmanagement‘ und ‚Förderanträge schreiben‘ fanden sich ganz oben auf der Liste: kulturelle Identität, Migration, Schutz von KünstlerInnen sowie Schutz des kulturellen Erbes (Henze 2016, 87 ff).

### Interdisziplinarität

Wir brauchen demnach mehr Interdisziplinarität und Kenntnisse aus den Bereichen Anthropologie, Ethnologie, (Kultur-) Politik, (Entwicklungs-) Geographie und Post Colonial Studies (Henze 2017, 12). Gerade das Thema Kolonialismus scheint im Geschichtsunterricht an deutschen Schulen eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. Das ist vor dem Hintergrund so verwunderlich wie bedauerlich, dass Deutschland eine Kolonialgeschichte hat und das bis zum heutigen Tag Kolonialismus kulturelle Identitäten zerstört und formt. Bei dem für viele KulturmanagerInnen so wichtigem Thema Migration muss Kolonialismus und Postkolonialismus notwendig mitgedacht werden.

## Netzwerke und Netzwerkkompetenz

Und ganz besonders brauchen wir mehr professionelle und gut gemanagte Netzwerke, die den intensiven internationalen und interdisziplinären Wissenstransfer zwischen WissenschaftlerInnen, PraktikerInnen sowie Studierenden ermöglichen. Zur Bedeutung von Netzwerken im Kulturmanagement ist einiges geschrieben worden (Laaksonen 2016; Cvjeticanin 2011; Suteu 1999), aber dazu, wie diese Netzwerke nachhaltig zu managen sind, gibt es trotz des großen Bedarfs in der Praxis noch kaum Forschung und Literatur (Henze 2018 c).

## Wir brauchen KulturmentorInnen

Dies sind viele Fragen und große Aufgaben, denen wir Lehrenden uns stellen müssen. Es geht um nichts weniger als um einen Paradigmenwechsel. Wenn Kulturmanagement als reaktives Rahmensetzen und das Verwalten in Kulturorganisationen verstanden wird, dann brauchen wir es möglicherweise im existierenden Umfang nicht mehr. Und die in vielen Studiengängen rückläufigen Studierendenzahlen lassen vermuten, dass die potentiellen BewerberInnen dies schon vor uns erkannt haben.

Wenn Kulturmanagement als reaktives Rahmensetzen und das Verwalten in Kulturorganisationen verstanden wird, dann brauchen wir es möglicherweise im existierenden Umfang nicht mehr.

Wir müssen uns an ein neues Rollenverständnis wagen, das mit neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten einhergeht. In Transformationsgesellschaften brauchen wir KulturmentorInnen. Diese müssen nicht mehr nur zwischen Kunst und Wirtschaft und Kunst und Publikum vermitteln, sondern zwischen allen am künstlerischen Prozess beteiligten Personen und die sollten so zahlreich und divers wie nur möglich sein. Mit diesem Abschied vom paternalistischen „Kultur für alle“ hin zum „Kultur mit allen“ (Henze 2018 b) gehen viele neue Fragen einher – etwa nach der Messbarkeit von sozialer Relevanz oder Qualität. KulturmanagerInnen, die den kritischen Diskurs und ebensolches Denken in ihrer Ausbildung gelernt haben, werden in der Lage sein, Antworten zu finden.



## LITERATUR

- Cvjeticanin, Biserka (2011):** *Networks: The evolving aspects of culture in the 21st century.* Culturelink.org
- DeVereaux, Constance (2009):** *Cultural Management and the Discourse of Practice*, in: *Jahrbuch für Kulturmanagement 2009*, transcript Verlag, Bielefeld, S. 155–167
- Henze, Raphaela (2016):** *Einführung in das Internationale Kulturmanagement.* Springer VS, Wiesbaden
- Henze, Raphaela (2017):** *Raus aus der Komfortzone*, in: *KM Magazin Nr. 122, Arbeitsmarkt Kultur*, S. 10 – 15
- Henze, Raphaela (2018 a):** *The master's tool will never dismantle the master's house*, in: *Arts Management Quarterly No. 129, Leaving comfort zones*, S. 29 –35
- Henze, Raphaela (2018 b):** *Kultur mit allen statt Kultur für alle!*, in: *Jahrbuch für Kulturpolitik*, transcript Verlag, Bielefeld, S. 399 – 410
- Henze, Raphaela (2018 c):** *Netzwerke – Potenziale für die Zukunft*, in: *KM Magazin Nr. 132*, S. 60 – 64
- Hernández-Acosta, Javier Jose (2013):** *Differences in Cultural Policy and its Implications for Arts Management: Case of Puerto Rico*, *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 43, S. 125–138
- Laaksonen, Annamari (2016):** *D'Art Report 49 International Culture Networks.* <http://teh.net/resource/dart-49-international-culture-networks/> (16. September 2018)
- Marginson, Simon/Sawir, Erlenawati (2011):** *Ideas for Intercultural Education*, Palgrave Macmillan, New York
- Mattocks, Kate (2017):** *"Just describing is not enough": Policy learning, Transfer, and the Limits of Best Practices*, in: *The Journal of Arts management, Law, and Society*, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10632921.2017.1386147>
- Mishra, Pankraj (2017):** *Age of Anger. A History of the Presence.* Allen Lane, London
- Said, Edward (2003):** *Orientalism.* Penguin Books, London
- Suteu, Corina (1999):** *Networking Culture: The Role of European Cultural Networks*, Council of Europe Publishing, Strasbourg



**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](http://www.managingculture.net).

# Mitten in der Transformation oder am Rand?

Wie KulturmanagerInnen auf ihre Aufgabe als „MeisterInnen der Zwischenräume“ vorbereitet werden müssen

*Ein Kommentar von Patrick S. Föhl*

Digitalisierung, Erlebnisräume, Marginalisierung, Öffnung, Teilhabe, Sichtbarkeit, Effizienz, Transkultur, klare Haltungen, mutigere Kulturpolitik... Der Kulturbereich wird seit Jahren mit Schlagworten und Anforderungen überladen. Zurecht – befindet sich doch unsere Gesellschaft in einem dauerhaften Transformationsprozess, der auch vor Kultureinrichtungen und -projekten nicht Halt macht und diese auf immer neue Art und Weise inspiriert sowie herausfordert. Allerdings lässt sich feststellen, dass häufig reaktiv mit einzelnen Lösungsansätzen oder Projekten auf diese Anforderungen geantwortet wird. Dadurch kommt man aus dem Reagieren gar nicht mehr heraus. Die Schere zwischen den eigenen Möglichkeiten und den wachsenden Anforderungen der Umwelt öffnet sich immer weiter. Zu schnell ändern sich die Bedürfnisse (potenzieller) NutzerInnen oder ermöglicht die Digitalisierung immer neue Vermittlungs-, Erlebnis- und Produktionsmöglichkeiten.

Was das in der Konsequenz bedeutet, kann man sehr gut in aktuellen Kulturentwicklungsprozessen in zahlreichen deutschen Städten und auch im internationalen Raum nachvollziehen. In den Mittelpunkt rücken Ansätze, die eine dauerhafte Wandlungsfähigkeit ermöglichen. KulturförderInnen, Kultureinrichtungen und Kulturschaffende sollen in die Lage versetzt werden, neuartige Entwicklungen rascher antizipieren und nutzen oder gar mitgestalten zu können. Dabei stehen Kooperationen als Grundprinzip genauso im Mittelpunkt wie der Aufbau von Kompetenzzentren für die großen Transformationsthemen wie die Digitalisierung oder transkulturelle Teilhabestrategien, die Schaffung hybrider dritter digitaler und/oder analoger Räume, die Auflösung hierarchischer Strukturen

zugunsten lernender Organisationen oder die Reformierung klassischer Vermittlungsangebote hin zu wahrhaftigen Ermächtigungsansätzen.

KulturförderInnen, Kultureinrichtungen und Kulturschaffende sollen in die Lage versetzt werden, neuartige Entwicklungen rascher antizipieren und nutzen oder gar mitgestalten zu können.

### Wo steht das Kulturmanagement?

Es besteht dringender Handlungsbedarf und zugleich die große Chance, Kulturmanagement als Profession zur konstruktiven Gestaltung von Wandlungsprozessen dauerhaft im Kulturbereich zu etablieren und zu verankern. Bislang kann man nicht selten den Eindruck gewinnen, dass trotz vielfacher Akzeptanz im Kulturbereich, Kulturmanagement eher eine Außenseiterrolle spielt und aufgrund seiner Hybridität weniger zum festen Kanon der Kulturberufe gezählt wird. Viele Ausbildungsstätten fokussieren dabei eher klassische Rollenmodelle, die KulturmanagerInnen als ProjektmanagerInnen, Kulturmarketing-SpezialistInnen oder Finanzierungsjongleure innerhalb von Kultureinrichtungen und externen Projekten sehen. Diese Schwerpunktsetzung ist auf den ersten Blick verständlich, gibt es nach wie vor in der breiten deutschen Kulturlandschaft einen Bedarf für diese wichtigen helfenden Hände. Gleichzeitig ist im Kontext des gesellschaftlichen Wandels, getrieben durch Migration, Individualisierung, Verstädterung und Digitalisierung, dennoch das Selbstverständnis des Kulturmanagements zu hinterfragen. Eine These könnte hier lauten: KulturmanagerInnen werden gebraucht, um die beschriebenen Wandlungsprozesse im Feld der Kulturpolitik sowie innerhalb und außerhalb von Kultureinrichtungen/-projekten zu gestalten. Eine weitere ließe sich anschließen: Wenn sich das Kulturmanagement nicht zunehmend auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen spezialisiert, wird es aufgrund des steigenden Spezialisierungsgrades – z. B. im Marketing – durch entsprechende Profis ersetzt und in vielen Bereichen durch die Automatisierung von Produktions-, Verwaltungs- und Kommunikationsabläufen überflüssig. Hier bestünde folglich die Möglichkeit, eine wahrhaftige Emanzipation von dieser Zuschreibung hin zu einer dauerhaften, spezifischen Rolle des Kulturmanagements zu erreichen. Allerdings nicht im Sinne eines klassischen Change Managements. Sondern als spezifisches

Management zur kontextsensitiven Gestaltung und Moderation kultureller Entwicklungs- und Veränderungsprozesse.

KulturmanagerInnen werden gebraucht, um die beschriebenen Wandlungsprozesse im Feld der Kulturpolitik sowie innerhalb und außerhalb von Kultureinrichtungen/-projekten zu gestalten.

Der bestehende Kulturmanagement-Kanon müsste dabei nicht verloren gehen und sicherlich auch nicht alle vorhandenen Rollen und Funktionen. Die Grundhaltung und die Ausrichtung wäre aber eine andere, eine selbstwusstere, die mitgestaltet und eben nicht „nur“ verwaltet – Kulturmanagement könnte sich eine visionäre Grundhaltung, einen zukunftsgerichteten Narrativ zulegen.

KulturmanagerInnen sind aufgrund ihrer hybriden Prägung und den vielen verschiedenen Positionen, die sie innehaben (können), geradezu prädestiniert, diese konstruktiven Veränderungsprozesse zu gestalten. Aus vielen anderen Kulturberufen und -positionen ist dies schlichtweg aufgrund von Zuschreibungen und den zu vertretenden Haltungen heraus nicht möglich. Auch, weil Veränderung (zurecht) ein kontroverses und konfliktbehaftetes Handlungsfeld darstellt.

## Meisterinnen und Meister der Zwischenräume

Es braucht also MediatorInnen, ÜbersetzerInnen und KoordinatorInnen, die zwischen verschiedenen Interessen, Bereichen und Sprachen vermitteln können und dazu qua ihrer Position im „Zwischenraum“ ermächtigt sind. Ein Ansatz, der dieses Bild aufgriffen und weiterentwickelt hat, sind die sogenannten „Meisterinnen und Meister der Zwischenräume“ von Gernot Wolfram und dem Autor dieses Beitrages. Denn KulturmanagerInnen 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. Man denke nur an die expansive Entfaltung des Kulturtourismus und der Kulturellen Bildung auf der kulturpolitischen Agenda in zahlreichen Ländern.

Dasselbe gilt auch im grundsätzlicheren Sinne in Bezug auf die Anschlussfähigkeit von Kunst und Kultur an gesellschaftliche Diskurse. Hier ist ein zunehmender Übersetzungs- und Vermittlungsbedarf festzustellen, der sich u. a. in Kulturmanagementansätzen wie dem Community Building niederschlägt. Gleiches gilt für die Schnittstellen zwischen Kultur und Marketing sowie Kultur und Vermittlung die neue konzeptionelle sowie methodische Ansätze der Besuchergewinnung und -bindung erproben. Zugleich erlangen Kunst und Kultur (wieder) eine wachsende Bedeutung in den großen Linien gesellschaftlicher Politikdiskurse wie in der Stadt- und Regionalentwicklung – insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels, politischer Umbrüche und fiskalischer Krisen. Um hier sinnhafte – und die Kultur nicht überfordernde – Ideen und Projekte auf den Weg zu bringen, bedarf es eines kritischen Kulturmanagements. Dieses arbeitet gemeinsam mit den involvierten Akteuren an konzisen Begriffen und an Kooperationsräumen für Kunst und Kultur, damit diese in den genannten Interdependenzen wirken können. Häufig herrscht in diesen Feldern ein Misstrauen oder eine Skepsis vor, etwa bei vielen KünstlerInnen, die sich darauf richtet, dass ihre Arbeit nach Effizienzlogiken umgedeutet werden soll. Genau hier können KulturmanagerInnen als TransformationsbotschafterInnen wirken: Veränderung kann dann fair gelingen, wenn sie Ängste, Misstrauen, Skepsis und Zukunftssorgen aktiv betrachtet anstatt sie zu leugnen oder zu negieren.

Zugleich erlangen Kunst und Kultur (wieder) eine wachsende Bedeutung in den großen Linien gesellschaftlicher Politikdiskurse – insbesondere in Zeiten des demografischen Wandels, politischer Umbrüche und fiskalischer Krisen.

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

Aktuelle Praxisbeispiele für derartige „ZwischenraummanagerInnen“ sind z. B. die AkteurInnen, die im Rahmen von „360° – Fonds für Kulturen der neuen Stadtgesellschaft“ der Kulturstiftung des Bundes, in verschiedenen Instituten Strategien und Methoden entwickeln, die aufzeigen, wie diese – thematisch und personell – ihr Potenzial zur Mitgestaltung der neuen Stadtgesellschaft wirksam entfalten können oder die zahlreichen KoordinatorInnen, die nach Kulturentwicklungsprozessen in Düsseldorf, Nürnberg oder bspw. Nord- und Südthüringen zur Umsetzung der geplanten Transformationsmaßnahmen dauerhaft eingestellt wurden.

### Was heißt das für die Kulturmanagement-Ausbildung?

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 z. B. Schwerpunkte im Feld „Innovation und Change“ oder „Digitale Kulturen“ an.

In diesem Zusammenhang müssen KulturmanagerInnen auf das besondere Wertesystem kultureller Arbeit hinweisen. Kunst entsteht nicht durch Vorgaben, sondern durch Experiment, Netzwerkbildung und Diskursorientierung. Das sind seit der Aufklärung Wertbestände westlicher Gesellschaften, die eben nicht durch Imperative der Kreativwirtschaft oder strukturelle Sparzwänge verloren gehen dürfen. Statt ständigem Wachstum, kann hier das Bewusstsein für Andersnutzung, Transformation des Bestehenden und Kraftschöpfung durch Kooperation der richtige Weg sein.

KulturmanagerInnen müssen auf das besondere Wertesystem kultureller Arbeit hinweisen. Kunst entsteht nicht durch Vorgaben, sondern durch Experiment, Netzwerkbildung und Diskursorientierung.

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. Das setzt 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
- > 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
- > Kooperationsmanagement als Change Management
- > Ausreichende Kenntnisse über kulturpolitische (Entscheidungs-) Strukturen und über zentrale Themen der (kulturellen) Transformation, insb. der Digitalisierung
- > Kenntnisse im Feld des internationalen Kulturmanagements (kultureller Austausch/Transfer, transnationale Zusammenarbeit etc., wie z.B. der erfolgreich angelaufene internationale Masterstudiengang »Arts and Cultural Management« der Leuphana Universität und des Goethe-Instituts zeigt).
- > Aufzeigen von Möglichkeiten der Spezialisierung in der Wissensgesellschaft.

Dies ist nur eine erste unvollständige Sammlung an Themen, die voraussichtlich 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.



Foto: Natalka Diachenko

**Dr. Patrick S. Föhl** ist Gründer und Leiter des „Netzwerks Kulturberatung“ in Berlin sowie ein international agierender Kulturentwicklungsplaner, Kulturmanagement-Trainer und Hochschulreferent. Darüber hinaus publiziert er regelmäßig in den Bereichen Kulturpolitik sowie Kulturmanagement und ist Beirat im Bereich „Bildung und Diskurse“ des Goethe-Instituts. Mehr auf [www.netzwerk-kulturberatung.de](http://www.netzwerk-kulturberatung.de)



# Berufliche Weiterbildung im Kunst- und Kulturbetrieb

Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung von Weiterbildung und ihrer tatsächlichen Vielfalt und Ausdehnung

*Ein Beitrag von Anneke Krueger, Marion Fleige und Steffi Robak*

Wenn wir an „Weiterbildung“ denken, erinnern wir uns möglicherweise an die kürzlich in U-Bahnen und Bussen betrachteten Werbeanzeigen für Fortbildungen und Umschulungen. Wahrscheinlich kommen uns Bilder von Unterrichtssituationen ins Gedächtnis. Eventuell denken wir auch an die letzte IT-Schulung, zu der uns unser Arbeitgeber geschickt hat, oder aber an ein Thema, das uns sehr interessiert und mit dem wir uns gerne weiter auseinandersetzen möchten. Schauen wir uns einige Szenarien im Bereich Kunst und Kultur an, die alle als berufliche Weiterbildung gedeutet werden können:

Die Direktorin eines Museums nimmt an einem Workshop zur interkulturellen Öffnung von Kulturinstitutionen teil, der Referent für die Öffentlichkeitsarbeit eines Konzerthauses lässt sich zur EU-Datenschutzgrundverordnung beraten, eine Bachelorabsolventin der Kulturwissenschaften nimmt an dem Career Center ihrer Universität an einem Mentoring Programm zum Berufseinstieg teil, ein Tänzer besucht eine Tanzpädagogik-Fortbildung mit Zertifikatsabschluss und ein Theaterregisseur den Volkshochschulkurs „Gewaltfreie Kommunikation“, eine Bildende Künstlerin nimmt an einem MOOC (massive open online course) zu Künstlicher Intelligenz teil und ein Casting Agent übt Spanischvokabeln mit einer App.

Vielleicht trifft das eine Szenarium eher unsere Auffassung von Weiterbildung als ein anderes. Wir alle haben individuelle Vorstellungen von und Erfahrungen mit Weiterbildung und unterschätzen dabei meistens ihre Ausdehnung und Vielfalt.

## Unterschiedliche Perspektiven auf Weiterbildung und Lebenslanges Lernen

Aus Perspektive einer demokratischen Gesellschaft zielt Weiterbildung darauf ab, „[...] den Menschen zur bewußten Teilhabe und Mitwirkung an den Entwicklungs- und Umformungsprozessen aller Lebensbereiche zu befähigen und ihm dadurch die Entfaltung seiner Person zu ermöglichen.“ (Deutscher Bildungsrat 1970, S. 52).

Von dem Standpunkt der Bildungsgerechtigkeit aus betrachtet, dient Weiterbildung dazu, jedem Menschen die Möglichkeit zu geben, verpasste Bildungschancen aufzuholen. Aus wirtschaftspolitischer Perspektive steht die Weiterbildung als Ort des Wissenstransfers für Fortschritt und Innovation. Darüber hinaus ermöglicht sie es der Wirtschaft, durch Flexibilisierung des Bildungssystems Personal entsprechend aktueller Bedarfslagen zu finden bzw. selbst weiterzubilden. Aus Perspektive von Berufs- und Professionsgruppen ist Weiterbildung der Ort, an dem beruflich-professionelle Standards neu und in Anpassung an aktuelle Entwicklungen im jeweiligen Feld sowie in Gesellschaft und Arbeitswelt gesetzt werden, Unterstützung in Form von Bildung für bestimmte berufs- bzw. professionsspezifische Problemlagen geboten wird und beruflich-professionelles Selbstverständnis weiterentwickelt bzw. gestärkt wird.

Aus der Perspektive von Individuen bietet Weiterbildung die Möglichkeit, Bildungsinteressen zu verfolgen und damit unsere Denk- und Handlungsspielräume zu erweitern.

Aus der Perspektive von Individuen bietet Weiterbildung die Möglichkeit, Bildungsinteressen zu verfolgen und damit unsere Denk- und Handlungsspielräume zu erweitern. Vielleicht verknüpfen wir mit ihr die Hoffnung, über das hinauszuwachsen, was wir jetzt sind. Dies kann sich auf verschiedene Bereiche beziehen, auf Berufliches ebenso wie Privates, Politisches oder Kulturelles, welches in sich weit ausdifferenziert ist (Fleige, Gieseke, Robak 2015). Von beruflicher Weiterbildung erhoffen wir uns, dass sie uns auf dem Arbeitsmarkt neue Türen öffnet, dass wir durch sie vielleicht unsere soziale Stellung verbessern können – oder aber auch nur, dass sie uns hilft, unseren Status-quo aufrecht zu erhalten. Zertifikate und Teilnahmebescheinigungen dienen uns dazu, ArbeitgeberInnen von unserem

<sup>1</sup> Es ist allerdings auf das Segment von nach den Weiterbildungsgesetzen der Länder geförderten Institutionen hinzuweisen, die zur Grundversorgung der Bevölkerung mit Erwachsenenbildung/Weiterbildung in der Kommune und in der Region beitragen. Dazu gehören neben den Volkshochschulen auch konfessionelle und gewerkschaftliche Bildungsträger. Etwa statistisch nachzuvollziehen unter <https://www.die-bonn.de/weiterbildung/statistik/default.aspx>.

neuen Wissen und Können zu überzeugen. Zugleich fühlen wir uns vielleicht auch unter Druck gesetzt, ständig etwas Neues lernen zu müssen, ohne dafür eigentlich richtig Zeit zu haben. Möglicherweise möchten wir eigentlich auch etwas ganz Anderes lernen, als das, was von uns erwartet wird.

## Weiterbildungsstrukturen in Deutschland

Dass der Weiterbildungsbereich in Deutschland im Vergleich zu anderen Bildungsbereichen nur wenig reguliert ist, liegt an dem – noch immer geltenden – Subsidiaritätsprinzip. Nach diesem wird der Staat im Bereich der Weiterbildung nur dann aktiv, wenn bildungspolitisch ein besonderer Bedarf dazu erkannt wird. Der Bereich der Weiterbildung ist demnach wesentlich der Selbstregulierung von unterschiedlichen gesellschaftlichen Kräften ausgesetzt, was u.a. dazu führt, dass sie zu einem großen Teil marktförmig strukturiert ist.<sup>1</sup> Sie findet grundsätzlich dann statt, wenn Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen. Die Entwicklung der Weiterbildungslandschaft kann als rhizomartig (Enoch, Gieseke 2011) beschrieben werden, d.h. dass es keine feste Struktur mit einem klaren Organisationsmuster gibt, sondern, dass sich die Struktur immer neu herausbildet, Bildungsträger entstehen und bleiben oder wieder verschwinden. Der Institutionalisierungsgrad der Weiterbildung – und das gilt nicht nur für den Bereich Kunst und Kultur – ist also vergleichsweise gering. Insgesamt führt dies zu einer Weiterbildungslandschaft, die sich für Weiterbildungsinteressierte oftmals als unübersichtlich darstellt. Deshalb haben auch Bildungsberatungsstellen einen besonderen Stellenwert, um Weiterbildungsentscheidungen zu unterstützen.

## Programmstrukturen für Berufliche Weiterbildung für Kunst, Kultur und Kulturelle Bildung

Anders als in Schule und Hochschulen oder in der beruflichen Ausbildung gibt es in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung keine festgelegten Lehrpläne, Curricula oder Studienordnungen. Auch deshalb ist die zugehörige Landschaft der Institutionen im Zusammenspiel mit ihren spezifischen Programmstrukturen in Deutschland ein höchst diversifizierter Bildungsbereich.<sup>1</sup> Dieser kann mithilfe von Programmforschung, als einem ausgearbeiteten Forschungsansatz der Disziplin Erwachsenenbildung/Weiterbildung als Teil der Bildungswissenschaften erschlossen und analysiert werden (Fleige et al. 2018). Diese Forschung zielt, wie z.B. in unserem vom

<sup>2</sup> Projekt „Berufliche Weiterbildung für professionelles Handeln in Kunst, Kultur und kultureller Bildung – empirische Analyse zu Passungsprofilen von Angebotsstrukturen, Verwertungsinteressen und Nutzen am Beispiel der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel (WB-Kultur)“ (<https://www.die-bonn.de/id/32311/about/html/>), durchgeführt an der Leibniz Universität Hannover (Prof. Dr. Steffi Robak, Lena Heidemann, Christian Kühn und Jessica Preuß, koordinierend), an der Humboldt-Universität zu Berlin (Prof. Dr. Wiltrud Gieseke und Anneke Krueger) und am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung, Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. (Dr. Marion Fleige, Melanie Helmig und Stephanie Freide), gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekt „WB-Kultur“ zur Weiterbildung Kunst- und Kulturschaffender darauf ab, theoretische und empirische Zugänge zu Programmen und Angeboten in der Weiterbildung zu entwickeln und damit Bildungsrealität dazustellen.<sup>2</sup>

Für die berufliche Weiterbildung im Kunst- und Kulturbetrieb ist unserem Überblick nach festzustellen, dass es einige wenige Weiterbildungsinstitutionen gibt, die seit längerer Zeit ein stabiles Programm für Kunst, Kultur und Kulturelle Bildung anbieten. Dazu gehören beispielsweise die Bundesakademien Wolfenbüttel, Remscheid und Trossingen, das Nordkolleg Rendsburg, das Bildungswerk des „Berufsverbands Bildender Künstler\*innen Berlin e.V.“, das Zentralinstitut für Weiterbildung (ZIW) an der Universität der Künste und das iSFF – Institut für Schauspiel, Film-Fernsehberufe an der VHS Berlin Mitte (vgl. auch Robak et al. 2015). In letzter Zeit sind vermehrte Neugründungen zu beobachten, die z.T. mit der Förderung von Kultur- und Kreativwirtschaft in Zusammenhang gebracht werden können, so z.B. Music Pool Berlin (vgl. Krueger 2016). Andere Neugründungen, wie z.B. die Bayerische Museumsakademie, basieren auf vorangegangenen beigeordnetem Weiterbildungsengagement verschiedener Stellen und bündeln dies unter einem Dach.

Anders als in Schule und Hochschulen oder in der beruflichen Ausbildung gibt es in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung keine festgelegten Lehrpläne, Curricula oder Studienordnungen.

Im Feld der beruflichen Weiterbildung für den Kunst- und Kulturbetrieb ist zu beobachten, dass neue Angebote und Programme häufig über Projektförderungen angestoßen werden, die jedoch oft nach Auslauf der Finanzierung wieder eingestellt werden. Das ist auch deshalb problematisch, da sich die Qualität von Weiterbildungsprogrammen und -angeboten über die Zeit hinweg entfaltet. Sie wird durch meso- und mikrodidaktisches Handeln, dem Kern erwachsenenpädagogischer Professionalität, hergestellt.

Programmplanungshandeln ist dabei als ein kreatives, sich im Feld mit seinen Erwartungen, seiner Nachfrage und seinen Bedarfen und Bedürfnissen bewegendes, Angleichungshandeln (Gieseke 2008) zu verstehen. Dieses:

<sup>3</sup> Betriebliche Weiterbildung und individuell-berufsbezogene Weiterbildung können beide als Formen beruflicher Weiterbildung verstanden werden. Sie unterscheiden sich allerdings wesentlich anhand der Frage, wer für die Weiterbildung mit Finanz- und Zeitressourcen aufkommt. Während bei der betrieblichen Weiterbildung die Weiterbildung entweder durch den Betrieb selbst angeboten wird oder außerhalb des Betriebs stattfindet, dafür aber die entsprechenden Ressourcen für die Teilnahme bereitgestellt werden (durch Übernahme der Kosten und Arbeitszeit(ausgleich)), ist das Individuum bei der individuell-berufsbezogenen Weiterbildung zunächst auf sich allein gestellt.

<sup>4</sup> Zur Abgrenzung von Kultureller Bildung und Beruflicher Weiterbildung für Kunst- und Kulturschaffende siehe Gieske, Krueger 2017.

„(...) meint in der Praxis nicht Anpassung, sondern eine Angleichung der Positionen durch Aushandlung, meint Abstimmung, meint, so gesehen, auch Optimierung der Bedarfs- und Bedürfniserschließung für die Programmentwicklung. Die Programmentwicklung folgt keinem linearen Entwicklungsgang, sie durchläuft verschiedene Etappen, wie das Ziel erreicht wird, und ist von situativen Kontexten abhängig. Jedes Angebot im Programm nimmt einen anderen Weg.“ (ebd., S. 105).

## Für wen und was weiterbilden? – Lerninteressen und Partizipationsformen in der beruflichen Weiterbildung

Der Adult Education Survey hat für das Jahr 2016 eine Weiterbildungsbeteiligungquote von 50 Prozent erhoben, d.h. die Hälfte der zwischen 18 und 64 Jahre alten Deutschen hat mindestens an einer Weiterbildungsaktivität teilgenommen (vgl. Bilger et al. 2017, S. 16). 71 Prozent aller Weiterbildungsaktivitäten waren dabei der betrieblichen Weiterbildung zuzuordnen, 20 Prozent der nicht-berufsbezogenen und 10 Prozent der individuell-berufsbezogenen Weiterbildung (vgl. ebd., S. 20). An diesen Zahlen zeigt sich, dass Arbeit und Beruf wesentliche Bildungsanlässe für Erwachsene darstellen.<sup>3</sup> Zugleich sind Arbeit und Beruf keine Bereiche, die streng abgegrenzt von anderen Bereichen des Erwachsenenlebens stattfinden. Was wir in dem einen Bereich lernen, hat Auswirkungen auf andere. Weiterbildungsangebote und Partizipationsformen weisen daher oft weite Nutzensauslegungen aus (vgl. Fleige, Robak 2018).

Im Feld der beruflichen Weiterbildung für den Kunst- und Kulturbetrieb ist zu beobachten, dass neue Angebote und Programme häufig über Projektförderungen angestoßen werden, die jedoch oft nach Auslauf der Finanzierung wieder eingestellt werden.

In Arbeitsfeldern wie Kunst und Kultur, in denen berufliche und private Interessen scheinbar nah beieinanderliegen<sup>4</sup> und die Finanzierung häufig insgesamt knapp ist, ist dies insofern problematisch als die Gefahr besteht, dass die Verantwortung für Weiterbildung, d.h. die Aufwendung von Zeit- und Geldressourcen, verstärkt dem Individuum selbst zugeschrieben und damit in den privaten Bereich gedrängt wird. Einige Publikationen (z.B. Vongries 2012, Hausmann 2013, Wolf 2010) verweisen auf ein Weiterbildungstabu im Kunst- und Kulturbereich.

Aus Perspektive unseres Forschungsprojekts WB-Kultur ist von einem solchen Tabu nicht generell auszugehen, schließlich konnten wir bei unserer Fallinstitution ein elaboriertes Weiterbildungsprogramm für verschiedene Tätigkeits- und Handlungsfelder im Bereich Kunst, Kultur und Kulturelle Bildung ausmachen, das sich auch als Ergebnis entsprechender Nachfrage lesen lässt. Aus Sicht der Teilnehmenden aus dem Bereich Kunst, Kultur und Kulturelle Bildung bestätigt sich dabei, den Befunden zufolge, eine biografische und tätigkeitsbezogene Relevanz von Weiterbildung. Darauf bezogen, realisiert die Falleinrichtung die Angebote und das Programm über ein flexibles, kreatives, und verschiedene Bedarfe, Bedürfnisse, Lebenslagen und Anforderungen der Berufs- und Tätigkeitsstrukturen balancierendes Planungshandeln sowie über offene Lernkulturen. Qualifikationswege über Weiterbildung werden mit Augenmaß austariert und abgestimmt. Die Ergebnisse des Projektes werden in Kürze veröffentlicht.

Offen bleiben jedoch kritische Fragen: wer verantwortet berufliche Weiterbildung im Kunst- und Kulturbetrieb? Und werden individuelle Weiterbildungsaktivitäten entsprechend anerkannt und entlohnt?

#### LITERATUR

**Bilger, Frauke; Behringer, Friederike; Kuper, Harm; Schrader, Josef (Hg.) (2017):** Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2016. Ergebnisse des Adult Education Survey (AES). Bielefeld: wbv (DIE survey).

**Deutscher Bildungsrat (1970):** Empfehlungen der Bildungskommission. Strukturplan für das Bildungswesen. Stuttgart.

**Enoch, Clinton; Gieseke, Wiltrud (2011):** Wissensstrukturen und Programmforschung. Programmforschung als empirischer Zugang zur Bildungsarbeit der Weiterbildungsinstitutionen. Online verfügbar unter [http://www.ifbe.uni-hannover.de/fileadmin/ifbe/enoch/enoch\\_gieseke14\\_Juli2011.pdf](http://www.ifbe.uni-hannover.de/fileadmin/ifbe/enoch/enoch_gieseke14_Juli2011.pdf), zuletzt geprüft am 28.03.2016.

**Fleige, Marion; Gieseke, Wiltrud; Robak, Steffi (2015):** Kulturelle Erwachsenenbildung. Strukturen – Partizipationsformen – Domänen. Bielefeld: wbv.

**Fleige, Marion; Robak, Steffi (2018):** Lehr-Lernkultur in der Erwachsenenbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6., überarb. und aktualisierte Aufl., Bd. 1, S. 623–641). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19979-5\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19979-5_35).

**Fleige, Marion; Gieseke, Wiltrud; v. Hippel, Aiga; Käßlinger, Bernd; Robak, Steffi (2018):** Programm- und Angebotsentwicklung in der Erwachsenen- und Weiterbildung. Bielefeld: wbv.

**Gieseke, Wiltrud (2008):** Bedarfsorientierte Angebotsplanung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld: wbv.

**Gieseke, Wiltrud; Krueger, Anneke (2017):** Selbstsuche und Platzierung der Kulturellen Bildung. Einführung in aktuelle und historische Fragen. In: *Hessische Blätter für Volksbildung* (4/2017), S. 312–323.

**Hausmann, Andrea (2013):** Mitarbeiter als (wichtigste) Ressource: Rahmenbedingungen, Aufgabenfelder und Besonderheiten des Personalmanagement in Kulturbetrieben.



**Krueger, Anneke (2016):** Themen und Ziele beruflicher Weiterbildung für Künstler/innen, Kulturschaffende und Kreative. Programmanalyse Berliner Weiterbildungseinrichtungen. Berlin. (Unveröffentlichte Masterarbeit).

**Robak, Steffi; Fleige, Marion; Sterzik, Linda, Seifert; Jennifer, Teichmann; Anne-Kristin; Krueger, Anneke (2015):** Die Konstitution Kultureller Bildungsräume. Fünf überregionale Institutionen der non-formalen Kulturellen (Erwachsenen-)Bildung: Bildungsangebotsentwicklungen, innovative Impulse, Planungsspielräume. Recherche und Analyse im Auftrag des Rates für Kulturelle Bildung, durchgeführt an der Leibniz Universität Hannover und der Humboldt-Universität zu Berlin im Zeitraum April-Juni 2015. URL: [http://www.rat-kulturelle-bildung.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/RFKB\\_RechercheRobakFleige\\_ES.pdf](http://www.rat-kulturelle-bildung.de/fileadmin/user_upload/pdf/RFKB_RechercheRobakFleige_ES.pdf), zuletzt geprüft am 17.9.2018.

**Vongries, Caroline (2012):** Ausgelernt? Fortbildungswüste Orchester. In: das Orchester (1), S. 10-12.

**Wolf, Karin (2010):** Personalentwicklung in Kulturbetrieben. Die Reise kann beginnen. In: KM Kultur und Management im Dialog, Nr. 47, September 2011, S. 13-15.



**Anneke Krueger, M.A.** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt WB-Kultur an der Humboldt-Universität zu Berlin. Berufliche Weiterbildung und Kulturelle Bildung sind ihre Forschungsschwerpunkte. Vor ihrem Masterstudium Erwachsenenpädagogik / Lebenslanges Lernen hat sie Kunstgeschichte und Kulturmanagement studiert und für Kunst- und Kultureinrichtungen im In- und Ausland gearbeitet.



**Dr. Marion Fleige**, Leiterin der Abteilung „Programme und Beteiligung“ am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung, Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. Forschungsschwerpunkte: Analysen zu Programmen/Planungshandeln, Bildungskulturen, Lernorten und Institutionenformen in der Erwachsenen- und Weiterbildung; auch in international-vergleichender Perspektive; vertieft zu den Inhaltsbereichen (inter)kulturelle Bildung, berufliche Bildung.



**Prof. Dr. Steffi Robak**, Professorin für Bildung im Erwachsenenalter und Diversity Education an der Leibniz Universität Hannover. Forschungsschwerpunkte: Kulturelle und Transkulturelle Bildung, Bildungsmanagement und Professionalisierung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung (EB/WB), Digitalisierung und Lernkulturforschung in der EB/WB, Internationale Personalentwicklung in Unternehmen, Institutionenforschung.



*Wir unterhalten uns mit Dirk Schütz, der als Berater, Coach und Trainer in den Bereichen Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung tätig ist, über den Stellenwert von Weiterbildungsmaßnahmen in Kultureinrichtungen.*

# Man lernt nie aus!

Das Gespräch führte Julia Jakob

## **Lieber Dirk, warum ist Weiterbildung als Aspekt des Personalmanagements nötig?**

Gründe gibt es dafür natürlich viele. Ich möchte auf zwei zentrale kurz eingehen: Aus betrieblicher Sicht ist Weiterbildung vor allem relevant, um auf aktuelle Veränderungsprozesse zu reagieren. Die Buzzwords sind bekannt. Bei solch fortschrittlichen und temporeichen Prozessen wie etwa der Digitalisierung fallen zwar Aufgabenbereiche weg, gleichzeitig kommen aber völlig neue hinzu. Wenn man als Organisation zukunftsfähig sein will, muss man sich mit solchen Veränderungen und deren Tragweite unbedingt beschäftigen. Auch für das Personalmanagement ist eine solche Auseinandersetzung grundlegend: Denn tiefgreifende strukturelle Veränderungen nehmen immer auch fundamentalen Einfluss auf die Berufsbilder sowie auf die damit einhergehenden Aufgabenfelder. Weiterbildung ist dabei schlicht überlebenswichtig – das war sie im Übrigen schon immer. Wissen veraltet sehr schnell und eigentlich lernt man nie aus. Und wer über den Status quo hinaus zukunftsorientiert, innovativ oder gar marktführend sein will, muss Wissen und Fähigkeiten ständig erneuern und erweitern. Aber viel zu oft sprechen wir aus der Perspektive der Organisation, deren Ansprüche und Bedarfe. Doch ein ebenso zentraler Grund für Weiterbildung ist für viele MitarbeiterInnen, sich selbst als Mensch weiterentwickeln zu wollen, sowohl persönlich als auch in ihren beruflichen Fähigkeiten. Das sollte unbedingt beim Thema Weiterbildung mitgedacht werden. Denn MitarbeiterInnen, die sich nicht weiterentwickeln können, sind häufiger demotiviert, frustriert und suchen sich neue ArbeitgeberInnen. Hinsichtlich des Fachkräftemangels ist das sogar ein weiterer brisanter Blickwinkel.

***Welchen Raum nimmt das Thema Weiterbildung im Kulturbetrieb ein?***

Das ist ganz unterschiedlich: Zum einen können Weiterbildungen eine Einstellungsvoraussetzung sein, etwa bei Volontariaten. Das ist eine sehr klassische Form der weiterführenden Ausbildung im Kulturbetrieb. Zum anderen dienen Weiterbildungen vor allem zur Zusatzqualifikation und Wissenserweiterung nach einem geisteswissenschaftlichen oder auch künstlerischen Studium, wie es etwa häufig bei dem Fach Kulturmanagement der Fall ist. Das ist auch der Grund, warum Kulturmanagement zunächst als Aufbaustudium auf den Weiterbildungsmarkt kam. Kulturmanagement als grundständiges Studium birgt häufig das Dilemma, dass man sich für den Berufseinstieg möglichst für eine Sparte und einzelne Funktionsbereiche entscheiden müsste, diese Spezialisierung aber häufig nicht von Seiten der Lehre abgedeckt bekommt. Bei grundständig ausgebildeten TheaterregisseurInnen plus Kulturmanagement weiß man ganz genau, welches spezifisches Wissen sie bieten können. KulturmanagerInnen in Grundausbildung? Wo soll sie eingesetzt werden? Theater, Museum, Oper, Orchester, in der Verwaltung, in der Öffentlichkeitsarbeit, im Marketing? Ich schweife zwar ab, aber hier kommen wir gleich zu einem Thema, das für Weiterbildungen im Kulturbetrieb ein wesentliches ist: Kaum eine Einrichtung beschreibt heute die Tätigkeitsbilder innerhalb der Organisation. Das ist ein Problem, denn diese wandeln sich ständig. Wissen Einrichtungen nicht, welche Tätigkeiten ausgeführt werden sollen, können sie auch nicht benennen, welchen Aus- und Weiterbildungsbedarf sie konkret benötigen. Das fließt somit dann auch nicht in die Curricula oder in Angebote zur Weiterbildung ein. Ein weiteres großes Thema, wenn wir uns mit Weiterbildung beschäftigen, sind die Strategien der Kultureinrichtungen. Wenn eine Organisation sich entwickeln will, muss sich auch das Personal mitentwickeln.

***Wie korreliert Personalentwicklung mit den strategischen Zielen einer Einrichtung?***

Um den Ist-Zustand in Bezug auf den Wissensstand der MitarbeiterInnen bewerten zu können, muss man sich auch mit den Zielen des Unternehmens beschäftigen und mit der Frage, wie diese erreicht werden können. Das zeigt deutlich, dass Personalentwicklung ein strategisches Arbeitsfeld ist und zwar ein wichtiges. Es bedarf einer umfassenden Analyse und Systematisierung der Bedürfnisse des Betriebs und der jeweiligen Stellen. Dann kann man auch ein individuelles Weiterbildungsprogramm entwickeln. Denn jede Einrichtung braucht beispielsweise ein individuelles Niveau an digitaler Kommunikation sowie anderen technologischen

Dingen. Da sind die Voraussetzungen sehr unterschiedlich. Vielen Einrichtungen fehlen diese nachhaltigen Betrachtungen aber.

***Wissen die Kultureinrichtungen demnach auch gar nicht oder nur unzureichend, welche Qualifikationen ihre KulturmanagerInnen mitbringen und was sie brauchen?***

Das ist mitunter tatsächlich der Fall. Was mir aber zudem sehr häufig im Alltag begegnet, ist, dass es nur sehr wenig Wissen darüber gibt, was das Ausbildungsangebot der verschiedenen Studiengänge eigentlich umfasst. Gleichzeitig wissen die Organisationen oft nicht, welche Qualifikationen neue MitarbeiterInnen beim Einstieg mitbringen. Das liegt zum Teil daran, dass bei Einstellungsgesprächen sehr häufig nicht nach dem Know-how und den Fähigkeiten, die für die Zukunft des Hauses relevant sind, gefragt wird. Stattdessen wird viel zu spitz auf die momentanen Aufgabenfelder und das bisherige Anforderungsprofil der Stelle geschaut. Die sind natürlich auch relevant, aber damit fehlt einfach die ganzheitliche Betrachtung der einzelnen Stelle im Gesamtkontext der Organisation und deren Zukunft.

***Wie ist das bei den MitarbeiterInnen selbst: Können die sich erschließen, welche Weiterbildungen ihnen in Hinblick auf ihren Berufsweg gut tun würden und was sie brauchen könnten?***

Häufig ist es so, dass MitarbeiterInnen aus Eigeninteresse Weiterbildungsangebote recherchieren und wahrnehmen. Das tun sie dann, um beruflich weiterzukommen, weniger im betrieblichen Interesse, gerade auch wenn Organisationen die Weiterbildung nicht unterstützen. Das Weiterbildungsangebot ist immens, aber auch sehr divergent, hier das wirklich richtige und sinnvolle zu finden, kann mitunter schwierig werden. Für die MitarbeiterInnen im Kulturbetrieb werden aber auch neue Karrieren und Berufswege immer spannender. Welche Chancen ergeben sich beispielsweise durch Veränderungen im Kulturbetrieb und eine damit verbundene Weiterbildung? Mittlerweile gibt es sehr viele Bereiche im Kulturbetrieb, die nur schwer zu besetzen sind, wie Verwaltungsleitungen, im Bereich Finanzen oder Controlling. Das bedeutet neue Entwicklungsmöglichkeiten. Hier sollten MitarbeiterInnen vor einer Eigenanalyse nicht scheuen: Findet man einen Zugang zu diesen Themen, die einem vielleicht zuerst sehr fern scheinen? Kann man sich einen solchen Job vorstellen? Was braucht es, um einen neuen Tätigkeitsbereich zu erschließen? Steckt man allerdings im Arbeitsalltag fest, kann es sehr schwierig sein, sich hiermit intensiv auseinanderzusetzen. Lohnen würde es sich allemal.

***Weiß der Kulturbetrieb, welche Kompetenzen er für die Zukunft benötigen wird?***

Man hat immer wieder den Eindruck nein, aber er wird dazu gezwungen werden, sich damit auseinanderzusetzen: Bei dem Thema Digitalisierung kratzt er bisher nur an der Oberfläche. Es wird sehr schnell keinen Bereich mehr geben, der nicht vom digitalen Wandel betroffen sein wird. Das Kommunikations- und Informationsverhalten der Menschen hat sich bereits gravierend verändert und das wird anhalten. Andere virulente Themen wie Mobilität, Nachhaltigkeit oder ökologische Aspekte sind bei den Kultureinrichtungen zum Teil noch gar nicht auf dem Schirm. Das werden sie aber sehr bald tun. Dafür werden ein ganz anderes Wissen sowie neue Zugänge der Häuser selbst zu diesen Themen benötigt. Den Kopf in den Sand stecken oder nur plakativ etwas für den Wissenswandel tun, wird nicht funktionieren.

***Wie sieht das bei den MitarbeiterInnen selbst aus?***

Die MitarbeiterInnen sind mit den Entwicklungen bereits konfrontiert und Frustration ist sehr deutlich spürbar: Denn sie stoßen natürlich sehr häufig an die Grenzen ihres eigenen Wissens und Könnens und merken, dass es eigentlich Lösungen und Brücken dafür geben müsste. Das gilt beispielsweise für die Öffentlichkeitsarbeit: Hier kann es durchaus sein, dass man Publikum verliert oder kein junges Publikum mehr erreicht, weil die technologischen Möglichkeiten dazu fehlen und damit verbunden auch das dafür notwendige Know-how nicht entwickelt wird, sodass wichtige Kanäle nicht bespielt werden. Das macht den MitarbeiterInnen die eigenen Grenzen sehr viel häufiger bewusst, sodass diese ein Bedürfnis nach Weiterbildung entwickeln.

***Wie müsste man das Thema Weiterbildung strategisch sinnvoll und nachhaltig in den Arbeitsalltag integrieren?***

Für die Kultureinrichtungen selbst wäre es zunächst vor allem wichtig, Freiraum und Budget zu schaffen. Letztendlich ist das eine einfache Rechnung: Was kostet es der Organisation, wenn sie den MitarbeiterInnen keine Weiterbildungsmöglichkeiten geben, plötzlich vor größeren Problemen stehen und sich das Know-how einkaufen müssen? Das ist ein Perspektivwechsel, der für viele Kultureinrichtungen sehr wichtig wäre. Stattdessen erlebe ich immer wieder, dass Leute auf Kongressen oder Tagungen sind, – ohne sich dort spezifisches und aktuell benötigtes Wissen aneignen zu können. Es fehlt zum einen das passende Angebot, zum anderen die Auseinandersetzung mit dem Angebot selbst und den eigenen Bedarfen. Gleichzeitig bekommen etliche MitarbeiterInnen diese Reisen nicht ein-

mal als Arbeitszeit oder als betriebliche Weiterbildung angerechnet und müssen es im schlechtesten Fall sogar aus eigener Tasche bezahlen. Das ist natürlich mehr als demotivierend. Hier muss ein Umdenken stattfinden.

**Warum wird das Thema Weiterbildung ein Zukunftsthema sein?**

Weil die Zeit nicht stillsteht. Die Ansprüche von Publikum und Öffentlichkeiten sowie den MitarbeiterInnen selbst verändern sich ständig. Man sieht ja jetzt schon, dass Kultureinrichtungen durch veränderte Aufgabengebiete und damit verbundene Ansprüche einfach überfordert sind. Aber dem zu begegnen oder es sogar in eine vernünftige Strategie zu packen, das braucht Beschäftigung mit diesen Themen, um weiterhin sinnvolle Entscheidungen treffen zu können. Ganz allgemein kann man festhalten: Für alle, die Ziele haben und sinnvoll arbeiten wollen, ist und bleibt Weiterbildung ein wichtiges Thema.



*Dirk Schütz ist Geschäftsführer von Kultur Management Network und der Kulturpersonal GmbH. In den Bereichen Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung arbeitet er als Berater, Coach und Trainer und unterrichtet als Dozent an Kulturmanagement-Studiengängen im deutschsprachigen Raum.*

Foto: studiomarcofischer.de

Anzeige

**STELLENMARKT  
KULTURMANAGEMENT**

Täglich mehr als 300  
aktuelle Stellenangebote

Kultur Management Network

*Wir unterhalten uns mit Kay Voges, Intendant am Schauspiel Dortmund, und Tobias Ehinger, Geschäftsführender Direktor des Theater Dortmunds, über die „Akademie für Digitalität und Theater“. Mit dieser wollen sie ab 2019 den Theaterbetrieb ins digitale Zeitalter bringen.*

# Theater als Impulsgeber im digitalen Zeitalter

Das Gespräch führte Julia Jakob

**Lieber Herr Ehinger, lieber Herr Voges, wie kam es zu der Idee der Akademie für Digitalität und Theater und welche Motivationen stecken dahinter?**

Kay Voges: Ich bin die neunte Spielzeit Intendant am Schauspiel Dortmund und dieses Haus versucht seitdem, zeitgenössisches Theater für die digitale Moderne zu machen. Dabei versuchen wir, die Gegenwart künstlerisch zu reflektieren und nicht nur inhaltlich auf die Digitalisierung einzugehen, sondern gleichzeitig mit den Werkzeugen der digitalen Moderne zu arbeiten. Während wir verschiedenste Versuche und Projekte gemacht haben, wurde immer deutlicher, dass die digitale Entwicklung in den Theatern noch gar nicht so umgesetzt wurde, wie es eigentlich möglich ist. Diese Möglichkeiten werden einfach nicht genutzt, was zum Teil daran liegt, dass es den Häusern an den Fähigkeiten mangelt, die digitalen Potenziale auszuschöpfen. Dadurch verpassen die deutschen Theater den Anschluss an die Wirklichkeit. Aus diesem Dilemma heraus kam dann die Idee, eine Akademie zu gründen, die zum einen für die Forschung zur Weiterentwicklung von digitalen Technologien ausgelegt ist. Zum anderen sollen MitarbeiterInnen der Bühnen hier Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten, um auf den Stand der digitalen Moderne zu kommen.

**Wie sollten die Theater die digitale Entwicklung denn nutzen? In welchen Bereichen besteht vor allem noch Nachholbedarf?**

KV: Wenn wir über den Bedarf von Weiterbildungen im digitalen Bereich reden, muss man zunächst bedenken, dass im Theater lange Zeit vieles

analog lief und die Ausbildungen in den verschiedenen Berufsbildern entsprechend waren. Mittlerweile ist es aber selbstverständlich geworden, dass man beispielsweise im digitale Ton- und Lichtmischpulte hat oder dass die Podestarien und die Züge computergesteuert laufen. Da gibt es zum Beispiel einen Elektriker, der für die Beleuchtung zuständig ist, aber vielleicht gar nicht die Chance hatte, für die neuen Steuereinheiten eine Digitalprogrammierung vorzunehmen. Hier brauchen wir also dringend einen Ort, um die MitarbeiterInnen für die Anforderungen der Gegenwart weiterzubilden.

Zum anderen – und das ist für den Forschungsbereich relevant – werden in der künstlerischen Arbeit bereits die verschiedensten Bereiche durch den Einsatz digitaler Formate miteinander vernetzt. Da arbeitet man beispielsweise mit Algorithmen, die Musik analysieren und in Licht, in Video und andere Befehle für Obermaschinerie und Untermaschinerie umrechnen. Dafür müssen die verschiedensten Bereiche des Theaters miteinander arbeiten, wobei überlegt werden muss, wie viel die Zukunft des Theaters mit Virtual Reality und Augmented Reality zu tun haben wird. Das muss dringend erforscht werden, wofür es einen entsprechenden Raum und Zeit braucht. Ebenso muss dafür Geld bereitgestellt werden.

***Und das soll mit der Akademie für Digitalität und Theater möglich werden?  
Wie sieht deren Konzept aus?***

KV: Ja, dazu planen wir drei Säulen, wobei 2019 zunächst nur zwei davon in Betrieb genommen werden: Das wären die Forschung und die Weiterbildung. Für den Forschungsbereich wird es ein Stipendiatenprogramm geben, in welchem pro Halbjahr neun bis zwölf Stipendien vergeben werden. Die StipendiatInnen können dann unter Anleitung forschen und sich miteinander austauschen. Ihre Forschungsergebnisse sollen sie im engen Verbund mit den Theatern und den verschiedenen Sparten auf den Bühnen präsentieren und der Allgemeinheit zur Verfügung stellen.

Für den Weiterbildungsbereich stehen wir im engen Austausch mit der DTHG, mit der wir gemeinsam Fortbildungen für MitarbeiterInnen der Bühnen anbieten werden. Dabei sollen Wochenendseminare oder Intensiv- und Aufbaukurse für die verschiedensten Professionen im Theater angeboten werden. Sei es Licht, Ton, Requisite, Dramaturgie oder für den Social Media Bereich oder auch für die Bühnentechnik – um das Know-how zu erweitern und vielleicht auch den Blick zu weiten, was gerade technologisch entwickelt wurde, um die Bühnen auf die Höhe der Zeit zu bringen.



**Es sind also „künstlerische Forschung und technikorienteerte Weiterbildung“, die das Ganze vereinen sollen. Das klingt zunächst nach einem Widerspruch. Was genau bedeutet das und warum will die Akademie genau diese beiden Gegensätze zusammenbringen? Gibt es da einen Zusammenhang oder sind das einfach die Felder, die bedient werden müssen, um zukunftsfähig zu werden?**

KV: Das zwei verschiedene Richtungen, die in Verbindung miteinander zum Gleichen hinführen. Denn ein Theater funktioniert nur aus dem Zusammenspiel von Kunst und technischem Know-how. Wenn beispielsweise Regieteams an ein Theater kommen und vorhaben, eine Vernetzung zwischen Licht, Ton und Bühnentechnik hinzubekommen, Livekameras zu haben und Streams anzubieten, muss natürlich zum einen eine künstlerische Vision vorhanden sein. Zum anderen braucht es zur Umsetzung dessen ein technisches Know-how. Dafür müssen wir sowohl die künstlerische Phantasie fördern, als auch das technische Wissen entwickeln. Ich glaube, die Weiterbildung ist auch etwas, das für die KünstlerInnen sehr wichtig ist, um den Stand der Technologie zu kennen. Den technischen Abteilungen kann durch die Forschung außerdem auch der „Whitespace“ bewusst gemacht werden. Also ein Raum, in dem sie verschiedene Möglichkeiten ausprobieren können und auch mal scheitern dürfen, ohne direkt für die Produktionsstrukturen Ergebnisse liefern zu müssen. Das ist wichtig, wenn wir herausfinden wollen, wie das Theater der Zukunft aussehen könnte.

**Die Akademie ist ja unter anderem für den kompletten Theaterbetrieb Deutschlands gedacht. Gab es hierzu Rücksprachen mit anderen Häusern, die Bedarf in diesem Bereich angemeldet haben?**

Tobias Ehinger: Der Bedarf an stetigen Weiterbildungen im digitalen Bereich ist natürlich riesig und betrifft alle Theater in Deutschland. An jedem Haus gibt es mittlerweile eine ganze Reihe Berufszweige, die es früher noch nicht gab, was sich auch auf die Produktions- und Sehgewohnheiten auswirkt. So braucht es beispielsweise in Marketingabteilungen MitarbeiterInnen, die sich auch im Social Media Bereich auskennen und einen Instagram-Kanal bespielen können. Der klassische Dramaturg kann damit noch nicht umgehen, sollte sich aber damit befassen, um nah an aktuellen Themen zu sein und sich mit aktuellen Herausforderungen der Gesellschaft zu beschäftigen. Die komplette Theaterlandschaft steht hier also vor einem großen Umbruch, der vergleichbar mit der Umstellung der Beleuchtung von Kerzen auf elektrisches Lichts ist. Der Theaterbetrieb hatte dabei eine Vorreiterrolle eingenommen und diese Anforderung sollte man auch heute für die digitale Entwicklung an ihn stellen.

KV: Zudem bedeuten diese Bedarfe für die Theater, in die Verantwortungen zu kommen, ihre MitarbeiterInnen weiter zu fördern und es nicht einfach als private Anforderung dieser zu sehen, sich weiterzuentwickeln. Davon werden letztendlich alle profitieren.

***Darüber hinaus ist die Akademie auch ein europäisches Modellprojekt. Welche Rolle spielt dieser internationale Ansatz?***

KV: Es geht dabei sehr viel um Austausch, denn nicht nur Deutschland läuft digitalen Entwicklungen im Theaterbetrieb hinterher, sondern das betrifft auch andere Länder. Wobei man erstaunt ist, was beispielsweise in den Niederlanden oder in England bereits für ein Know-how existiert. Wir wollen dabei gemeinsam von dem neu angeeigneten Wissen profitieren, uns miteinander austauschen und Kooperationen anstreben.

TE: Der internationale Austausch ist zudem nicht nur bereichernd, sondern sogar notwendig. Das wird besonders deutlich, wenn man beispielsweise die Ausstattung der Theater in China oder deren digitales Know-how mit dem Status quo deutscher Häuser vergleicht. Ebenso sind die skandinavischen Länder im Baltikum ein Vorreiter. Vor allem kleine Länder haben sich in diesem Bereich enorme Wettbewerbsvorteile geschaffen. Da gibt es für uns viel nachzuholen und jeder Austausch bringt einen voran. Insofern sollte das Projekt einfach von Anfang an international vernetzt sein.

***Das klingt nach einem Vorhaben, das Sie auch vor finanzielle Herausforderungen stellt. Wie gehen Sie diese an?***

TE: So ein Projekt mit internationaler Bedeutung, das im Theaterbereich eine neue Ära einläuten soll, kann natürlich nicht nur von einer Kommune getragen werden. Aktuell haben sich der Bund und das Land dazu bereiterklärt, uns zu unterstützen. Darüber hinaus laufen Anträge bei der Europäischen Union und die Kommune bekennt sich dazu, so dass mehrere PlayerInnen das Projekt fördern werden. Die Zusagen, die wir bis jetzt erhielten, erlauben es uns, mit dem Start der Akademie für Digitalität und Theater für 2019 zu planen.

***Welche Relevanz spielt die Akademie für die Zukunft des Theaterbetriebs?***

TE: Ich glaube, dass diese Akademie für Digitalität und Theater weit über den Bereich der Theater im Verständnis einer hochkulturellen Institution hinausstrahlt. Historisch gesehen gab es ja immer eine ganz enge Verbindung zwischen Kunst und Forschung bzw. Wissenschaft. Ich glaube,

hier ist es die Aufgabe der Theater, einen Impuls zu setzen, aber die Ausstrahlung wird sich auf die Wirtschaft und die Gesellschaft abfärben. Dabei kann vieles entstehen, was in dieser Form nur aus der Kunst heraus kommen kann.

KV: Wenn das Theater weiterhin eine Relevanz besitzen möchte, muss es schauen, wie die Gegenwart aussieht und was deren Mittel sind. Mit diesen muss es entsprechend arbeiten. Ich glaube, wenn damals das Theater nicht von Kerzenlicht auf elektrisches Licht umgestellt hätte, würde es heute allein aufgrund des Brandschutzes keine Theater mehr geben. So wird sich das Theater auch im digitalen Zeitalter umstellen müssen, um weiterhin eine Relevanz für die Menschen zu haben, die dort hineingehen. Die Grundlage dafür wollen wir mit der Akademie schaffen.



Foto: Birgit Hupfeld

**Kay Voges** ist seit 2010 Intendant des Schauspiel Dortmund und arbeitet seit 1998 deutschlandweit als Regisseur für Schauspiel und Oper. Für seine Regiearbeiten wurde er mehrfach ausgezeichnet. Zwischen 1996 und 2003 arbeitete Voges am Theater Oberhausen, die letzten vier Jahre als Mitglied der Künstlerischen Leitung. Zudem ist er unter anderem als Dozent an der Fachhochschule Dortmund tätig.



Foto: Bettina Stöß /Stage Picture GmbH

**Tobias Ehinger** ist seit 2017 Geschäftsführender Direktor des Theater Dortmund. Er studierte an der John Cranko Akademie Stuttgart, an der Hochschule in Mannheim, an der Académie de Danse Classique Monte Carlo und am Tanzkonservatorium Prag und wurde 2004 Manager des Ballett Dortmund. 2013 wurde er mit dem Deutschen Tanzpreis „Anerkennung“ ausgezeichnet.

*Wir unterhalten uns mit Hasko Weber, Generalintendant des Deutschen National Theaters Weimar, vor welchen Herausforderungen das Haus steht und wie Weiterbildungsmaßnahmen bei deren Bewältigung helfen können.*

# Eine Weiterbildung allein reicht nicht aus

Das Gespräch führte Julia Jakob

**Lieber Herr Weber, der Theaterbetrieb steht vor immensen Herausforderungen. Welche notwendigen Entwicklungen sehen Sie speziell für Ihr Haus und welche Rolle wird dabei den MitarbeiterInnen zuteil?**

Das ist natürlich ein weites Feld, weil hier vieles zusammenhängt. In unserem Theater arbeiten 400 MitarbeiterInnen, womit wir einen entsprechenden Querschnitt der Gesellschaft abbilden. Demografische Themen spielen dabei eine wichtige Rolle. Wir müssen beispielsweise im technischen Bereich registrieren, dass wir mit derselben Mannschaft vor 5 Jahren mehr schaffen konnten als jetzt. Da wir aber keine neuen Stellen schaffen können, geht es intern um Qualifikationen, ein Stück weit auch um Spezialisierung sowie um Nachwuchsförderung. Was uns in diesem Bereich leider außerdem seit drei Jahren fehlt, sind Auszubildende. Von diesem demografischen Problem ist aber auch die künstlerische Arbeit betroffen. Momentan hat beispielsweise unser Chor ein Durchschnittsalter von um die 50 Jahre. Hier können wir glücklicherweise auf das Opernstudio der Hochschule für Musik Franz Liszt zurückgreifen, mit dem wir eine Kooperation haben und somit eine neue Balance in unserem Ensemble erreichen. Im künstlerischen Bereich suchen wir vergleichsweise weniger nach Weiterbildungsangeboten, denn künstlerische Weiterentwicklung ist ja Kern unserer täglichen Arbeit.

Da wir aber keine neuen Stellen schaffen können, geht es intern um Qualifikationen, ein Stück weit auch um Spezialisierung sowie um Nachwuchsförderung.

Neben diesen demografischen Themen, gibt es natürlich die Herausforderungen, die die Digitalisierung und andere gesellschaftliche Entwicklungen betreffen, etwa bei unserer Öffentlichkeitsarbeit: Dazu gab es im vergangenen Winter beispielsweise einen Workshop, der uns gezeigt hat, was ein Öffentlichkeitsauftritt umfassen kann: Was ist die Website für uns genau? Welche Rolle spielen bei uns die Medien? Was möchten wir als Theater sein und wie werden wir mit unserer Arbeit wahrgenommen? Das war eine sehr interessante, weil provokante Veranstaltung, die gezeigt hat, dass es doch immer noch zu oft darum geht, eigene Inhalte oder die eigene Selbstwahrnehmung transportieren zu wollen. Damit sind wir unter Umständen aber weniger erfolgreich, und sollten diese Strategien sicher überdenken. Gleichzeitig wurde deutlich, dass es an finanziellen und personellen Ressourcen mangelt, um in der Öffentlichkeitsarbeit in einem zeitgemäßen Sinn arbeiten zu können. Das heißt, wir müssen dringend priorisieren. Um beispielsweise den Besucherservice zu verbessern, haben wir in der letzten Spielzeit die Möglichkeit für ein mobiles Ticketing geschaffen. Dafür brauchen unsere MitarbeiterInnen in diesem Bereich ein entsprechendes Know-how, was für diese bisher keine Rolle gespielt hat und wozu nicht alle so einfach einen Zugang bekommen. Da müssen wir differenziert jede einzelne Person betrachten und dann Workshops oder auch mal eine gezielte Weiterbildung zum Update der technischen Fähigkeiten anbieten.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass es an finanziellen und personellen Ressourcen mangelt, um in der Öffentlichkeitsarbeit in einem zeitgemäßen Sinn arbeiten zu können. Das heißt, wir müssen dringend priorisieren.

***Da sprechen Sie einen wichtigen Punkt an: Wie wird das Thema Weiterbildung generell an Ihrem Haus gehandhabt?***

Ich kann guten Gewissens sagen, dass unser Anspruch an Weiterbildung zunächst sehr progressiv ist, zum Beispiel wenn es um Qualifikationen im fachlichen Sinne geht. Das ist im technischen Bereich genauso wie im Verwaltungsbereich oder in der Geschäftsführung. Da arbeiten wir sehr offen mit den Betriebsräten zusammen, die das unterstützen. Aber es ist vor allem auch eine finanzielle Frage: Was können wir uns leisten? Was können wir als Unternehmen investieren? Hier konnten wir eine wichtige Stetigkeit entwickeln.

***Und wie sieht es mit Weiterbildungen in der Geschäftsführung und oberen Leitungsebene aus?***

Die nehmen wir uns immer wieder vor, schaffen es aber bisher noch zu selten. Was wir aber immer wieder als Grund für Workshops sehen, sind gemeinsame Formulierungen von Zielen der Geschäftsführung und der oberen Leitungsebene. Das passiert zum Beispiel dann, wenn ein Credo entwickelt wird oder es um Kommunikationsfragen geht. Das haben wir auch auf den Abteilungsleiterbereich ausgedehnt, wodurch diese zu Themen wie Konfliktbewältigung und partnerschaftliche Kommunikation geschult wurden. Das sind aber meistens Tropfen auf heiße Steine. Denn – und das ist das Schwere – viele erwarten immer noch, dass allein durch eine Weiterbildung alles besser wird. Es sind aber Prozesse, die immer wieder neue und aktuelle Impulse brauchen. Weiterbildung darf nicht zur Wiederholung von bereits existierendem Wissen werden, stattdessen muss es als Mittel zur Erneuerung verstanden werden. Das mitzusteuern, sehe ich als meine eigentliche Aufgabe.

***Gibt es denn eine strukturierte und strategische Personalentwicklung, die sich dem Thema ebenso annimmt?***

Wir hatten zunächst das Problem, dass die Personalleitungsposition über lange Zeit unbesetzt war. Stattdessen hat die kaufmännische Geschäftsführung alle anfallenden Aufgaben mitbewältigt. Nun gibt es eine Personalleiterin, die in ihrem Bereich sehr gute Arbeit leistet. Das ist allein wegen der Verantwortungsteilung eine deutliche Verbesserung, durch die wir langfristige Strategien entwickeln können. Wir werden vielleicht an der einen oder anderen Stelle einen Zuwachs an Personal benötigen. Das heißt aber auch, dass an einer anderen Stelle etwas freiwerden muss. Da verschieben sich Aufgabenbereiche, sodass wir das mittels einer konkreten Vorausplanung abstimmen müssen. Eine Besonderheit in der Personalbesetzung eines Theaters ist die Fluktuation von MitarbeiterInnen, die im künstlerischen Bereich vergleichsweise höher ist als im festangestellten Bereich. Das erschwert natürlich die Personalentwicklung und damit auch strategische Weiterbildungsmaßnahmen.

Weiterbildung darf nicht zur Wiederholung von bereits existierendem Wissen werden, stattdessen muss es als Mittel zur Erneuerung verstanden werden. Das mitzusteuern, sehe ich als meine eigentliche Aufgabe.

***Gibt es für Ihre Bedarfe ein ausreichendes Weiterbildungsangebot?***

An Möglichkeiten sich weiterzubilden mangelt es eigentlich nicht. Die Frage ist nur, was ist sinnvoll. Ich persönlich bin grundsätzlich der Auffassung, dass jede Form der Weiterbildung positiv ist, selbst wenn einem eine Veranstaltung auf den ersten Blick nicht so viel gebracht haben mag. Dennoch wird man in Form eines Austauschs oder einer Selbstreflexion etwas mitnehmen. Das kann ja die Erkenntnis sein, dass das was man macht, gar nicht mal so schlecht ist. In der Leitungsebene haben wir aber auch einen Weiterbildungspartner, den wir immer wieder in Anspruch nehmen. Das geht über einen Psychologen im Baden-Württembergischen Polizeidienst, der über viele Jahre an verschiedenen Theatern und anderen kulturellen Bereichen Erfahrungen gemacht hat. Da haben wir eine sehr vertrauensvolle und auch herausfordernde Verhältnislage entwickelt.

***Wie informieren Sie sich über neue Angebote? Gibt es hier auch Austausch mit anderen Häusern?***

Es gibt einen regen Austausch mit anderen Theatern und auch Anregungen über den Deutschen Bühnenverein. Es werden von dessen Geschäftsführung in Köln immer wieder Angebote versandt und man kann sich dort aktiv informieren. Ansonsten muss man eigentlich nur ins Netz schauen und nach seinen Bedürfnissen recherchieren.

***Wie ist dabei die Nachfrage vonseiten der MitarbeiterInnen? Kommt auch jemand auf Sie zu und benennt klar den Weiterbildungsbedarf?***

Ja, das gibt es auch. Da gibt es zum Beispiel einen jungen Bühnentechniker, der einen Antrag stellt, einen Meisterlehrgang zu machen. Oder in der Maske eine junge Maskenbildnerin, die eine spezielle Ausbildung möchte. Meine Referentin macht die Kulturmanagement-Weiterbildung, die vom Bühnenverein angeboten wird. Das unterstützen wir uneingeschränkt, denn es sind Maßnahmen, die auch dem Haus zu Gute kommen.

***Was sollte im Weiterbildungsbereich in Ihrem Haus künftig besser laufen, als es das aktuell tut?***

Wenn das Budget für Weiterbildungen einfach zu erweitern wäre, könnten wir mehr machen, vor allem personell. Denn unsere Möglichkeiten, in denen wir jemanden auf einen längeren Weg schicken, damit er oder sie mit einem großen Paket an zusätzlichem Know-how zurückkommt, sind begrenzt. Ebenso wäre mir wichtig, dass Weiterbildungsmaßnahmen als Prozess verstanden werden, von dem sowohl das gesamte Haus als auch die jeweiligen MitarbeiterInnen selbst profitieren. Wenn in den Köpfen



und Herzen ankommt, dass man hier am DNT abgesichert ist und unterstützt wird, wenn man von sich aus Qualifizierungs-, Weiterbildungs- oder eben Verbesserungsmöglichkeiten wahrnehmen möchte oder einem diese angeboten werden, dann ist viel erreicht. Denn so hätte man eine wunderbare Voraussetzung, um durch strategische und strukturierte Weiterbildungsmaßnahmen allen absehbaren Herausforderungen zu entsprechen.



Foto: Candy Welz

**Hasko Weber** ist Generalintendant des Deutschen Nationaltheaters und der Staatskapelle Weimar sowie Vorsitzender der Intendantengruppe des Deutschen Bühnenvereins. Als Schauspieldirektor prägte er von 1993 bis 2001 das Ensemble und die Ästhetik des Staatsschauspiels Dresden. Ab 2003 war er Hausregisseur, von 2005 bis 2013 Intendant des Schauspiels Stuttgart. Als Gastregisseur ist er europaweit tätig.

# Start blogging, they said, it'll be fun, they said...

**Digitale Herausforderungen müssen mit entsprechendem Know-how angegangen werden. Doch wie können Kulturschaffende sich dieses aneignen, wenn es im Studium nicht vermittelt wird und die Ressourcen für Weiterbildungsangebote in Kultureinrichtungen fehlen? Selbst die Initiative ergreifen und einen Blog betreiben, wäre eine Option.**

Ein Beitrag von Philipp Krechlak

„Warum zur §§@#\* bloggst du eigentlich?“ Diese Frage wurde mir bisher noch nie gestellt, ich möchte sie aber dennoch beantworten. Dass ein im Folgenden nicht erwähnter Teilaspekt meiner Begründung der ist, dass mein lokaler Streetworker mich damit davon abbringen wollte, Dosenbier trinkend auf Supermarktparkplätzen abzuhängen und dabei Rentner anzupöbeln, kann ich weder bestätigen noch dementieren. Aber der Reihe nach:

Seit knapp vier Jahren füttern wir den Blog musik-mitallemundvielscharf.de samt Social Media-Accounts und seit etwa einem Jahr zudem einen monatlich erscheinenden Podcast mit unseren Meinungen zu Musik, Kultur und dem, was wir für „lustig“ halten. Dabei nehmen wir den Kulturbetrieb und uns selbst auf die Schippe, hinterfragen spöttelnd bis sarkastisch und wollen vor allem eines: unterhalten – unsere Leser- und Hörerschaft, aber auch uns (mit diesen). Wir, das sind vier befreundete Menschen, die einerseits Musik, -wissenschaft oder -management studier(t)en, aber andererseits und vor allem Musik in fast all ihren Ausprägungen und Formen lieben und nicht aus ihrem Leben wegdenken können.

Die Vorstellung, dass man sich nur ernst(haft) mit dem hehren Sujet Musik befassen darf, lässt uns ebenso leicht erschauern wie der Gedanke, dass wir im Beruf nur mit dieser ernstesten Herangehensweise in Berührung kommen könnten. Insofern ist unser Blog als gemeinsames Projekt der

Versuch, sich weiterhin einen anderen, unbeschwerten, womöglich sogar unbedarften Blickwinkel zu bewahren. Dennoch möchten wir dringend davon abraten, unserem Beispiel zu folgen, womöglich einen Gastbeitrag auf [www.musik-mitallemundvielscharf.de](http://www.musik-mitallemundvielscharf.de) beizusteuern oder gar einen eigenen Blog zu gründen. Denn: Bloggen ist keine sinnvolle Weiterbildungsmaßnahme.

Insofern ist unser Blog als gemeinsames Projekt der Versuch, sich weiterhin einen anderen, unbeschwerten, womöglich sogar unbedarften Blickwinkel zu bewahren.

## Keine Zeit für anderes

Wer denkt, dass Bloggen so etwas wie Beiträge erstellen ist, sollte wissen: Das beginnt viel früher - mit technischem Gefrickel im Backend, Finetuning beim Webpace-Hoster und dem Mailsystem. Dazu Ein- und Nachlesen, Tipps und Unterstützung bei IT-Expertinnen einholen und dabei selbst zumindest ein grundlegendes Verständnis erlangen von den Funktionalitäten und Möglichkeiten der eingesetzten Softwares. Hinter jedem veröffentlichten Beitrag stehen zudem x weitere Ideen für Themen, die redaktionsintern vorgeschlagen, diskutiert und verworfen werden – ein intensiver, manchmal zäher basisdemokratischer Entstehungsprozess.

Das Gleiche gilt für den Weg eines Beitrags vom ersten Entwurf zur veröffentlichungsfertigen Version: Mit Lust am Diskutieren und Dissen werfen wir uns auf die Vorlagen der anderen; wir schätzen die gnadenlose Ehrlichkeit untereinander und bieten diese auch unseren gelegentlichen Gastautoren an. Unsere einzige Bezahlung ist das Besser-Werden, das wir durch offen-herzhaft konstruktive Kritik erreichen wollen. Hinzu kommt das Bewerben unserer Beiträge via Social Media, worüber wir zusätzliche, externe Inhalte verteilen; sowie das Aufzeichnen, Schneiden und akustische Aufbereiten unseres Podcasts #LoremIpsum.

Die aufgewendete Zeit könnte man andererseits für die Lektüre von Kulturmanagement- und Musikvermittlungs-Fachlektüre verwenden, für das Belegen von Workshops und Seminaren für Zusatzqualifikationen, für den Ausbau des beruflichen Netzwerks und fürs Feilen an der Karriere – oder auch für ein eventuell vorhandenes Privatleben.

## An den Pranger

Wir stellten also schnell fest, dass es zwar herausfordernd, aber dennoch lohnend ist, die eigenen Gedanken zu digitalem Papier zu bringen oder in halbwegs stotterfreien Sätzen zu formulieren. Allerdings macht man sich damit angreifbar. Einmal Publiziertes ist nicht so einfach zu revidieren. Man muss zum eigenen Geschwätz von gestern stehen – wenn es z. B. um Musikvermittlung auf Pornoseiten geht – und sollte damit leben können, dass das eigene Geschreibsel nach dem Veröffentlichen von der Leser- oder Hörerschaft, die oft vom Fach ist, genüsslich seziert, kritisiert und gegebenenfalls total zerfetzt werden kann.

## Arbeitgeberauswahl

Wenn man sich nebenberuflich journalistisch oder bloggend betätigt, also die eigene, idealerweise auch kritisch distanzierte Meinung öffentlich zu Vorgängen und Geschehnissen in (anderen) Kultureinrichtungen äußert, dann kann das unter Umständen dazu führen, dass man dadurch den zukünftigen Kreis der möglichen Arbeitgeber vorselektiert. Besonders, wenn man die eigene Blogger-Tätigkeit selbstbewusst-naiv in den eigenen Lebenslauf schreibt oder wenn die Arbeitgeberinnen im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens selbst online recherchieren. Dessen sollte man sich bewusst sein, besonders, wenn man sich humorvoll oder satirisch gewissen Themen nähert. Da sind die Geschmäcker ja doch sehr verschieden.

Unsere einzige Bezahlung ist das Besser-Werden, das wir durch offen-herzhaft konstruktive Kritik erreichen wollen.

Ich könnte mir zum Beispiel gut vorstellen, dass ein internationales Sommerfestival in Bayern mit Schwerpunkt auf exakt einem Komponisten sehr kritisch auf eine Bewerbung aus unserem Redaktionskreis reagieren würde – es gibt da eine Vorgeschichte mit einem satirischen Twitter-Fake-account, die in Klassik-Nerd-Kreisen bundesweit Wellen geschlagen hatte und wegen der wir kurzzeitig sogar vor einer anwaltlichen Auseinandersetzung standen. Wir empfehlen daher, sich nur über Sachen lustig zu machen, über die bereits alle relevanten Player eures Kulturzweigs gründlich gelacht haben. Macht auf gar keinen Fall euer eigenes Ding!

## Rechtliche Knieschüsse

Das Äußern der eigenen Meinung und damit einhergehende ungewohnte Denkansätze werden demnach nicht überall mit lautem „Hurra!“ begrüßt. Die im Studium erlernte bzw. nicht ausgebremste Anpassung an den „So war es schon immer“-Mainstream hat meistens den Nachteil, dass man sich in der Praxis nicht näher beschäftigen kann mit dem grundgesetzlich verbrieften Recht auf freie Meinungsäußerung und dem Verantwortungsbereich eines Personalrats, wenn – sagen wir rein fiktiv – der Arbeitgeber einem das hobbymäßige Bloggen in der eigenen Freizeit per Unterlassungsbitte untersagen will.

Ihr lernt also nichts über Grundgesetz, Arbeitnehmerrechte und andere Errungenschaften unserer Zivilgesellschaft, aber die braucht ihr ja ohne Blog auch sicherlich niemals in eurem Leben.

## Karrieren und andere Unfälle

Wir erfahren außerdem am eigenen Leib, dass Bloggen riskant ist für die eigentlich festgezurrt berufliche Planung. Niemand von uns wollte vor wenigen Jahren musikjournalistisch in Erscheinung treten; inzwischen haben wir als freie Autorinnen und Autoren für diverse Fachzeitschriften und Rundfunkanstalten unerwarteterweise weitere Arbeitspensen an der Backe. Kontraproduktiv as hell.

Das intensive Diskutieren und Nachdenken etwa über Musikvermittlung oder Gender im Kulturbereich, über richtig und falsch, über Rückständigkeit und neue Ansätze kann schwerwiegende Spuren hinterlassen im beruflichen Werdegang und bei der eigenen Sichtweise auf aktuelle Zustände im Musikbetrieb. Bloggen ist also nicht mit Karrieregeilheit und Zielstrebigkeit vereinbar.

Niemand von uns wollte vor wenigen Jahren musikjournalistisch in Erscheinung treten; inzwischen haben wir für diverse Fachzeitschriften und Rundfunkanstalten unerwarteterweise weitere Arbeitspensen an der Backe.

## Qualifikation kommt von Quälen

„Kunst ist schön, macht aber viel Arbeit.“ Ähnlich verhält es sich mit einem Blog, der ständig gehegt und gepflegt werden will. Man lernt zwar viel über Technik und Software, arbeitet an den eigenen Ausdrucksfähigkeiten und der Stilistik, erweitert den eigenen Horizont und macht Bekanntschaft mit Presse- und Kunstfreiheit, aber man bekommt dafür eben keine Credit Points und kein Weiterbildungszertifikat. Man investiert Unmengen an Zeit und unangepasst wirkt man zu alledem auch noch.

Daher mein ganz klares Fazit: Wer bloggt, hat die Kontrolle über sein Leben verloren. Und das kann auch ganz geil sein.



**Philipp Krechlak** studierte Wirtschaftsmathe in Ulm und Musikmanagement in Saarbrücken. Derzeit arbeitet er am Nationaltheater Mannheim im Orchesterbüro und in der Dramaturgie sowie als freier Musikjournalist (v. A. nmz) und Blogger (musik-mit-allemundvielscharf.de). Darüber hinaus engagiert er sich in verschiedenen Vereinen für musische Bildung und Musikvermittlung und gründete während seines Studiums die Kammermusikreihe KLANGRAUSCH.

Anzeige

**ARTS MANAGEMENT NETWORK**

Alle internationalen News & Infos jetzt auch im neuen Design

  
Arts Management Network

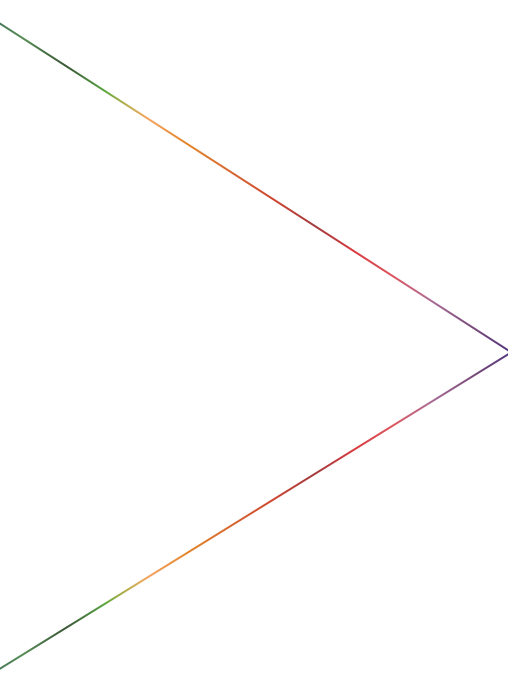
---

# Kulturvermittlung ist ein Kerngeschäft

---

Die Verleihung des ersten Preises für institutionelle Kulturvermittlung „ZukunftsGut“

*Ein Beitrag von Birgit Mandel*



Kulturvermittlung hat in den letzten 15 Jahren in Deutschland deutlich an Interesse und Bedeutung in Kultureinrichtungen gewonnen. Gründe dafür sind u.a. der demografische Wandel und insbesondere die Sorge vor einer Überalterung des Publikums sowie zunehmende kulturpolitische Forderungen nach einem chancengerechteren Zugang zu öffentlichen Kulturangeboten. Da die Bevölkerung zunehmend heterogener wird und die vormals zentrale Anspruchsgruppe der Kulturinstitutionen, das „gebildete Bürgertum“, durch veränderte Enkulturationsprozesse nicht mehr automatisch nachwächst, müssen sich klassische Kultureinrichtungen pro-aktiv mit den Interessen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen und nachwachsender Generationen auseinandersetzen, um auch in Zukunft als meritorische, Orientierung und Zusammenhalt stiftende künstlerisch-kulturelle Orte angenommen zu werden. Damit verbunden ist vermutlich auch eine Erweiterung ihres Aufgabenspektrums.

Klassische Kultureinrichtungen müssen sich pro-aktiv mit den Interessen unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen und nachwachsender Generationen auseinandersetzen.

Kulturvermittlung kann in diesen Veränderungsprozessen zum Motor werden.

Wie aber gelingt es, Kulturvermittlung als „Kerngeschäft“ in klassischen Kultureinrichtungen wie Theatern, Konzerthäusern oder Museen zu eta-



blieren, die alle Abteilungen umfasst und nicht nur Kommunikation und einzelne Formate, sondern auch Programm und Programmatik betrifft?

Einerseits sind KulturvermittlerInnen vor allem in öffentlich geförderten Kunst- und Kultureinrichtungen unerlässlich als Legitimationsfaktor, indem sie neue und junge BesucherInnen gewinnen, häufig in Kooperation mit Schulen, und dazu beitragen, dass diese sich mit den Gegenständen ihrer Einrichtung auf eine persönlich bereichernde Weise auseinandersetzen.

Andererseits möchten viele Einrichtungen in dem was sie traditionell als ihr „Kerngeschäft“ begreifen: die Präsentation exzellenter Kunst und Kultur, nicht durch Interessen und Ansprüche der Kulturvermittlung gestört werden. In der öffentlichen Wahrnehmung von Kultureinrichtungen und den kulturpolitischen Ansprüchen an diese ist aktuell ein deutlicher Wandel vom „Schutzraum für die Künste und kulturelles Erbe“ zu einem Bildungs- und Freizeitort für die Bevölkerung erkennbar, ein Anspruch, dem sich die künstlerischen Akteure und Fach-WissenschaftlerInnen in den Einrichtungen jedoch häufig subtil zu entziehen versuchen, indem sie Kulturvermittlung als „add on“ so installieren, dass diese den Kunstbetrieb nicht weiter stört.

Andererseits möchten viele Einrichtungen in dem was sie traditionell als ihr „Kerngeschäft“ begreifen: die Präsentation exzellenter Kunst und Kultur, nicht durch Interessen und Ansprüche der Kulturvermittlung gestört werden.

Mit dem von der Autorin mit der Commerzbank-Stiftung entwickelten Preis „ZukunftsGut“ werden Kultureinrichtungen ausgezeichnet, die Kulturvermittlung als abteilungsübergreifende Gesamtstrategie begreifen, um neue Perspektiven auf ihre Gegenstände „kulturellen Erbes“ im weitesten Sinne zu entwickeln und sich als gesamte Einrichtung stärker zu öffnen für unterschiedliche Bevölkerungsgruppen. Anders als bei anderen Preisen der Kulturellen Bildung werden hier also nicht nur beispielhafte Projekte ausgezeichnet, sondern Gesamtstrategien für Vermittlung.

Dafür wurden folgende Qualitätskriterien entwickelt:

- > Kulturvermittlung wird als Kerngeschäft, Querschnittsaufgabe und alle Abteilungen betreffende, institutionelle Gesamtstrategie verstanden

- > Kulturvermittlung wird als kuratorische Gestaltungsaufgabe begriffen
- > Kulturvermittlung spricht vielfältige Bevölkerungsgruppen an
- > Kulturvermittlung ermöglicht kulturelle (Selbst-)Bildungsprozesse
- > Kulturvermittlung initiierte eine gegenwartsbezogene Neukontextualisierung kulturellen Erbes
- > Kulturvermittlung gibt Impulse für neue Leitbilder und Aufgaben für Kultureinrichtungen

Trotz dieser sehr voraussetzungsvollen Kriterien gab es mit 125 größtenteils hoch qualifizierten Bewerbungen eine überwältigende Resonanz auf die Ausschreibung. Am Ende entschied sich die Jury für eine Shortlist von 21 Einrichtungen und drei Preisträgern.

Kulturvermittlung wird als Kerngeschäft, Querschnittsaufgabe und alle Abteilungen betreffende, institutionelle Gesamtstrategie verstanden.

## Bürgerbühnen als fester Bestandteil des Spielplans

Der mit 50.000 Euro dotierte und am 12. September 2018 in Frankfurt erstmalig vergebene erste Preis „ZukunftsGut“ ging an das Staatstheater Dresden als „Erfinder“ der Bürgerbühne, die sich als neue eigene Sparte im Stadt- und Staatstheatersystem etabliert hat.

Schon seit 2009 verhandeln BürgerInnen unterschiedlicher Generationen, Berufe und sozialer Herkunft am Staatstheater Dresden Themen, die sie gemeinsam bewegen mit theatralen Mitteln und präsentieren diese auf der großen Bühne. Die wechselnden Bürgerbühnenproduktionen sind dauerhafter Bestandteil des Spielplans. Interessanterweise hat gut die Hälfte der Mitspielenden und deren Angehörigen vorher noch kein Theater besucht. In einem anderen Format, dem Bürgerdinner „Culture Clash“ haben sich auf Einladung des Theaters in den vergangenen Jahren gut 40 Gruppen zum gemeinsamen Essen getroffen haben, die sonst keine Berührung miteinander haben: Punks und BankerInnen, PhysikerInnen und EsoterikerInnen, Hebammen und BestatterInnen.

In einem aktuellen Projekt mit dem Titel „Früher war alles anders“ lädt das Theater die BürgerInnen von Freital, einem kleinen Vorort Dresdens ein, der für einen hohen Anteil an rechtspopulistisch eingestellten WählerInnen bekannt ist, an einer künstlerischen Produktion über die Geschichte ihres Ortes seit der Wiedervereinigung mitzuwirken, die durch die Abwicklung der Stahlindustrie und hoher Arbeitslosigkeit gekennzeichnet war. Im Kontext dieser Produktion sollen Menschen unterschiedlicher politischer Ansichten nicht nur übereinander, sondern miteinander sprechen, Leute sich begegnen, die im normalen Leben keine direkten Berührungspunkte haben.

Mit den Bürgerbühnenproduktionen, die alle Abteilungen des Theaters betreffen, veränderte sich nicht nur das Programm und das Publikum, sondern es veränderte sich auch die Organisationskultur des Theaters.

## Die Stadtbevölkerung als Ko-KuratorInnen

Den zweiten Preis, der mit 20.000 Euro ausgestattet ist, erhielt das Historische Museum in Frankfurt, das sich unter der Mission „Frankfurt jetzt“ konsequent für gegenwärtige Fragen der Stadtbevölkerung in einer Einwanderungsgesellschaft öffnet und diese aktiv einbezieht in die Gestaltung seiner Ausstellungen. Es werden nicht mehr nur historische Gegenstände ausgestellt, sondern die Zukunft der Stadt in Auseinandersetzung mit dem historischen kulturellen Erbe mit der Bevölkerung reflektiert. Dabei ist die Museumspädagogik fester Bestandteil der kuratorischen Arbeit. Die Sammlung wird hinterfragt und erweitert u.a. gemeinsam mit Frankfurtern mit Migrationserfahrung. Im „Stadtlabor Digital“ erweitert sich die Sammlung nicht nur in den virtuellen öffentlichen Raum, sondern dort werden zusätzlich persönliche Geschichten zu den Objekten der Ausstellung von unterschiedlichen Bürger/innen gesammelt und präsentiert.

## Theater als guter Nachbar

Der dritte, mit 10.000 Euro dotierte Preis, ging an das Theater Oberhausen, das exemplarisch ist für die Suche eines Stadttheaters nach einer neuen Bedeutung als Treffpunkt und Austauschort für alle BewohnerInnen der Stadt. „Wofür brennst du?“ – mit dieser Frage motivierte das Theater über 450 BewohnerInnen Oberhausens, ihre Ideen und Projekte in einer Kunstparade quer durch die Stadt zu zeigen. In der „Theater:Faktorei“, einer offenen Theaterwerkstatt, können BürgerInnen Oberhausens aller Generationen und verschiedener Herkunft ihre Ideen mit Theaterprofis ästhetisch umzusetzen

und auf die Theaterbühne oder andere „Bühnen des Alltags“ bringen. Unterstützung finden sie dabei keineswegs nur von den angestellten TheaterpädagogInnen, sondern ebenso von Ensemblemitgliedern, HausregisseurInnen, AusstatterInnen, KostümbildnerInnen, TechnikerInnen.

Die Diversität in der Bevölkerung versucht das Theater auch in seiner eigenen Personalpolitik widerzuspiegeln, denn Vermittlung geht immer von innen nach außen, und nur wenn die Einrichtung selbst diverser wird und zugleich die vielfältigen Mitarbeitenden in den verschiedenen Abteilungen, vom Marketing über Dramaturgie bis zur Technik und Einlasspersonal, mit ihren Ideen und Netzwerken aktiv einbezieht, kann sie auch nach außen hin Offenheit signalisieren.

Alle drei Preisträger stehen für die Suche nach Erweiterung der Aufgaben klassischer Kultureinrichtungen, nach einer neuen Bedeutung als Treffpunkt, als Aushandlungsort von Interessen und gemeinsamer neuer kultureller Identität, vielleicht auch „kultureller Heimat“, in einer Zeit, wo viele Menschen sich sehr verunsichert fühlen. Kulturvermittlung ist dabei Motor für Veränderungen in den Einrichtungen.

### Fachlich begleitet

Die Preisverleihung wurde begleitet von einem Symposium, das sich mit neuen Strategien und Formaten der Vermittlung kulturellen Erbes und der Frage beschäftigte, wie diese zu einer größeren sozialen Durchlässigkeit des Kultursektors beitragen können und welche institutionellen Veränderungsprozesse von der Programmgestaltung bis zur Personalpolitik hierfür erforderlich sind.

In seinem Einführungsvortrag zeigte der Direktor der Oper Goteborg wie die Arbeit mit neuen Zielgruppen z.B. im internationalen Chor mit BewohnerInnen, die aus vielen verschiedenen Weltregionen stammen, die künstlerische Arbeit der Oper veränderte. Unter welchen Bedingungen Anstöße der Kulturvermittlung zum Motor für institutionelle Veränderungen werden können, wurde nachfolgend aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet - u.a. der systemischen Organisations-Entwicklung, der transkulturellen Forschung, der kulturellen Bildung - und mit empirischen Erfahrungen verschiedener Programme zusammen gebracht, wie etwa das Modellprojekt 360 Grad der Bundeskulturstiftung und die Projekte der Zukunftsakademie NRW, die Veränderungen von Kultureinrichtungen im

Sinne höherer Diversität als Reaktion auf Veränderungen in der Bevölkerung durch Migration begleiten, oder im Programm Sharing Cultural Heritage der EU, in dem es um neue, partizipative Formen der Vermittlung und Bedeutungsverhandlung von kulturellem Erbe geht.

Neue Ziele gemeinsam im Team entwickeln, Hierarchien lockern, neues Publikum aktiv in die Arbeit einbeziehen, Deutungshoheit abgeben, Kanon und Codes hinterfragen, Organisationskultur verändern und dafür ausreichend Ressourcen einplanen wurden u.a. als Bedingungen genannt, damit Kultureinrichtungen repräsentativer für eine sich verändernde Gesellschaft zu werden und dazu beitragen können, neue Gemeinschaft und sozialen Zusammenhalt zu stiften in Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur.

#### LITERATUR

**Mandel, Birgit (2018):** Kulturvermittlung in klassischen Kultureinrichtungen. Ambivalenzen, Widersprüche und Impulse für Veränderungen. kubi-online 2018



**Prof. Dr. Birgit Mandel** ist Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement an der Universität Hildesheim und leitet den Masterstudiengang Kulturvermittlung. Sie ist u.a. Vize-Präsidentin der Kulturpolitischen Gesellschaft, Gründungsmitglied des Fachverbands für Kulturmanagement in Forschung und Lehre und Herausgeberin der Forschungsplattform.



### **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](mailto: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](mailto:v.schuster@kulturmanagement.net)

Redakteurin dieser Ausgabe: Julia Jakob

AbonentInnen: ca. 4.000 (nach DSGVO)

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

**Layout:** Maja Krzanowski

**Satz:** Julia Jakob

**Coverbild:** Unsplash, Raj Eiamworakul

### **Weitere Informationen**

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

[twitter.com/kmnweimar](https://twitter.com/kmnweimar)

[twitter.com/km\\_stellenmarkt](https://twitter.com/km_stellenmarkt)

[facebook.com/KulturManagementNetwork/](https://facebook.com/KulturManagementNetwork/)

[vimeo.com/kulturmanagementnetwork](https://vimeo.com/kulturmanagementnetwork)

**ISSN 1610-2371**