

# Künstlerische Interventionen

Potentiale von Künstler:innen für gesellschaftliche Herausforderungen produktiv machen – ein Pilotkurs

*Ein Beitrag von Birgit Mandel*

Künstler:innen bilden den Kern des Kultursektors und der Kultur- und Kreativwirtschaft und sind zugleich die am schlechtesten Bezahlten in der Wertschöpfungskette. Das Durchschnittseinkommen der in der Künstler-sozialkasse versicherten ca. 192.400 freischaffenden Künstler:innen beträgt 16.737 Euro pro Jahr<sup>1</sup>, häufig können sie nicht von ihrer künstlerischen Produktion alleine leben. Dieser Missstand wird dadurch verstärkt, dass sie wenig organisiert sind in Interessenvertretungen aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen und unterschiedlicher Interessenslagen und in der Regel wenig Energie in die Vermarktung ihrer Produkte und Dienstleistungen investieren.<sup>2</sup>

Dem Bild des Künstlergenies als gesellschaftlichem Außenseiter, der abseits des Alltäglichen aus seinem Inneren herausschafft<sup>3</sup>, entspricht sicherlich ein Großteil der Künstlerinnen und Künstler schon lange nicht mehr. Dennoch halten sich diese Images autonomer künstlerischer Existenz weiter, auch weil sie Stoff für eine erfolgreiche Vermarktung von Kunst ermöglichen. Dazu gehört auch, dass sich die „Institution Kunst“ deutlich von pädagogischer Arbeit abgrenzt und Künstler:innen diese häufig nicht angeben in ihren offiziellen Portfolios. Und das, obwohl etwa die Hälfte der bildenden Künstler:innen einen Teil ihrer Einnahmen aus Lehre und Vermittlung generiert, wie etwa die Studie des BBK zu Einnahmequellen von Künstler:innen zeigt: So wird der Bereich der Vermittlungsarbeit im Kontext kultureller Bildungsprojekte unter „künstlerischer Lehre“ subsumiert, obwohl diese nur von ca. 15 Prozent der mehrheitlich männlichen Kunstschaffenden ausgeübt wird. Dagegen sind ca. 85 Prozent im Bereich der Vermittlung in Bildungseinrichtungen wie Schulen tätig<sup>4</sup>, eine Tätigkeit, die nicht explizit sichtbar gemacht wird, weil sie offensichtlich weniger mit einem traditionellen Künstlerimage zu vereinbaren ist.

<sup>1</sup> vgl. *Künstlersozialkasse 2020*.

<sup>2</sup> *Budde 2019*.

<sup>3</sup> vgl. *Krieger 2007: 178, Stutz 2019: 31*.

<sup>4</sup> *BBK/Priller 2020*.

<sup>5</sup> vgl. u.a. *Lacy 2016*.

<sup>6</sup> vgl. *Bishop 2012*.

<sup>7</sup> *van den Berg 2007*.

## Verändertes traditionelles Künstlerbild, Künstler:innen als Aktivist:innen und Educational Turn in den Künsten

Die Potenziale, die sich durch die Weiterentwicklung des künstlerischen Berufsfeldes in Richtung kulturelle Bildung öffnen können, wurden mit dem „Educational Turn in den Künsten und im Kuratieren“ seit Mitte der 2000er-Jahre deutlich: Dieser besteht darin, dass Vermittlung von Kunst, partizipatives Arbeiten und interventionistische Aktivitäten im öffentlichen Raum und in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten zunehmend als genuiner Bestandteil künstlerischen Schaffens begriffen werden.<sup>5</sup> Der Fokus verschiebt sich dabei von der objektzentrierten Produktion von Werken der Kunst auf die künstlerischen und vermittelnden Prozesse sowie auf die Verwendung diskursiver, vermittelnder Methoden und beteiligungsorientierter Verfahren.<sup>6</sup> Die Grenzen zwischen Kunst und Vermittlung sind dabei fließend, wenn z. B.:

- > die Künstler-Gruppe Rimini Protokoll gemeinsam mit „Laien und Expert:innen des Alltags“ zu aktuellen Fragen forschen,
- > wenn Künstler:innen zusammen mit Schüler:innen neue Räume in Schule und Ansatzpunkte für kulturelle Schulentwicklung eröffnen,
- > wenn Künstler:innen mit Bewohner:innen Ideen für die Stadtentwicklung erproben oder
- > wenn das indonesische Künstler:innen- und Vermittler:innen-Kollektiv ruangrupa die documenta fifteen nicht als Kunst-Leistungsschau, sondern als kollektiven Denk- und Gestaltungsraum konzipiert.

Künstlerische, Kunst-vermittelnde, kulturpädagogische und kulturmanageriale Arbeit, häufig mit Bezug zu sozialen und gesellschaftspolitischen Aktivitäten, gehen hier ineinander über und entsprechen dem Rollenmodell des „postheroischen Künstlers“<sup>7</sup>, der zugleich Kulturmanager sei im anti-ökonomischen Sinne. Der „postheroische Künstler“ agiere zwischen Management und Kunst, die in soziale und gesellschaftspolitische Kontexte eingreifen will. Als Beispiel nennt van den Berg die Künstler- und Aktivisten-Gruppe „Park Fiction“ in Hamburg, die mit künstlerischen Interventionen gegen Pläne des Senats zur Bebauung von Freiflächen vorgeht. Es wurde ein Planungsbüro für die Selbstgestaltung des Parks durch die Bewohner:innen als künstlerisches Projekt eingerichtet, das durch ein Kunst-im-öffentlichen-Raum-Programm finanziert wurde. „Gerade

<sup>8</sup> van den Berg: 143.

weil hier Management und künstlerische Praxis identisch werden, ist das Projekt selbst radikal antiökonomisch. Es basiert auf Kraftvergeudung und Selbstausschöpfung“.<sup>8</sup>

Künstler:innen selbst haben sich also zunehmend Felder erschlossen, in denen sie mit ihrer Kunst und häufig in der partizipativen Arbeit mit Gruppen gesellschaftlich aktiv werden und zwar keineswegs nur als „Notlösung“, weil das sonstige Kunstschaffen zu wenig Einkünfte generiert, sondern aus der Motivation, aktiv Einfluss zu nehmen auf gesellschaftliche Probleme und Menschen darin zu unterstützen, ihre ästhetischen und gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten zu erweitern.

Künstler:innen selbst haben sich zunehmend Felder erschlossen, in denen sie mit ihrer Kunst und häufig in der partizipativen Arbeit mit Gruppen gesellschaftlich aktiv werden.

### Besonderheiten des interdisziplinären Zertifikatskurses für Künstler:innen in der Kulturellen Bildung

Hier setzt der Pilotkurs „Künstlerische Interventionen in der Kulturellen Bildung“ an, der unter Leitung der Autorin im Herbst 2021 startete. Gefördert wird der Kurs von der Mercator Stiftung, die damit ihr langjähriges Engagement in der kulturellen Bildung abschließt. Der Kurs verfolgt zum einen das Ziel, Künstler:innen dabei zu unterstützen, ihre Expertise für das Arbeiten in sozialen und kulturellen Bildungskontexten auszubauen und damit Handlungs- und Einkommensmöglichkeiten zu erweitern. Zum anderen sollen damit die besonderen Potentiale der Künste in Bildungs- und Sozialkontexten mehr Sichtbarkeit auch bei bildungs- und kulturpolitischen Entscheidern erhalten und nachhaltige Strukturen für Künstler:innen in der Kulturellen Bildung entwickelt werden. Insofern sind auch die Öffentlichkeitsarbeit, die Profilierung des Kurses, eine hohe Bekanntheit und die politische Lobbyarbeit zentraler Bestandteil der Pilotphase, damit das Zertifikat sowohl für die einzelnen Stipendiat:innen als Qualitätsnachweis wirksam ist, wie auch den Wert künstlerischer Arbeit in Bildungskontexten zeigt.

<sup>9</sup> Liebau/Zirfas 2008: 12-13.

456 Kunstschaffende haben sich auf die 33 Plätze dieses ersten Jahrgangs beworben, was die Relevanz des Kurses für die Zielgruppe zeigt. Ausgewählt wurden die Stipendiat:innen aufgrund ihrer Erfahrungen in kulturellen Bildungskontexten sowie nach dem Kriterium maximaler Diversität in Bezug auf unterschiedliche Kunstsparten, Arbeitsmethoden, Alter und Herkunft, denn die Zusammenarbeit der Teilnehmenden und wechselseitige Anregung sind ein zentrales Qualitätsmerkmal des Kurses.

Der Pilotkurs versteht sich zugleich als wissenschaftliches Forschungsprojekt und fragt danach:

- > welche spezifischen Potentiale die Künste haben, die auch über das Kunstfeld hinaus intervenieren und besondere Wirkungen entfalten können.
- > wie die Potentiale der Künste für unterschiedliche Bildungskontexte produktiv werden können,
- > was Qualität in der künstlerisch-kulturellen Bildung in unterschiedlichen Kontexten ausmacht,
- > was es an Wissen und Kompetenzen auf Seiten der Künstler:innen dafür braucht und
- > wie sich diese in einer Weiterbildung vermitteln und lernen lassen.

## Potentiale der Künste für Prozesse kultureller Bildung

Den Künsten wird für Lernerfahrungen und Bildung eine entscheidende Bedeutung zugewiesen. Die Beschäftigung mit Kunst kann dazu beitragen, sinnliche Wahrnehmung auszudifferenzieren, genauer hinzusehen, hinzuzuhören, eigenes Erleben genau zu beschreiben und zu reflektieren.<sup>9</sup>

### **SYMPOSIUM ON ARTISTIC INTERVENTIONS IN EDUCATIONAL AND SOCIAL CONTEXTS**

Am 08. und 09.07.2022 veranstaltet die Universität Hildesheim ergänzend zum Pilotkurs ein „Symposium on Artistic Interventions in educational and social contexts“ (Leitung Prof. Dr. Birgit Mandel).

Mehr Informationen zum Pilotkurs und dem Symposium:  
<https://kuenstlerische-interventionen.de>

<sup>10</sup> vgl. u.a. Westphal 2014.

<sup>11</sup> vgl. Mandel 2016, Reinwand 2012.

<sup>12</sup> Borries et al. 2012.

Ebenso ermöglichen die Künste ein spielerisches und zweckfreies Probehandeln, und mehr noch können sie utopische Räume schaffen, die zeigen, dass alles auch ganz anders sein könnte. Erfahrungen von Emergenz mit dem Auftauchen unerwarteter Möglichkeiten sowie Erfahrungen von Ganzheit sind in künstlerischen Gestaltungsprozessen angelegt.<sup>10</sup>

In den Künsten gibt es nicht die eine richtige Lösung, Kunst ist immer mehrdeutig, interpretationsoffen, und auch Widersprüche und scheinbar unvereinbare Positionen lassen sich in den Künsten aushalten. Das macht sie so wertvoll in zunehmend auseinanderdriftenden Gesellschaften, in denen Filterblasen oft kein Verständnis mehr für andere Positionen zulassen. Eigene Erfahrungen in künstlerischen Prozessen können insofern von hohem Wert für Bildungsprozesse auch im Sinne von Demokratiesicherung sein.

In den Künsten gibt es nicht die eine richtige Lösung, Kunst ist immer mehrdeutig, interpretationsoffen, und auch Widersprüche und scheinbar unvereinbare Positionen lassen sich in den Künsten aushalten.

Kulturelle Bildung wird hier verstanden als Selbstbildungsprozess in Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur, bei dem besondere, ästhetische Differenzenerfahrungen sinnlich und emotional erlebt werden. Die kognitive Reflexion dieser Erfahrungen kann zur Erweiterung eigener Perspektiven führen.<sup>11</sup>

Der Begriff der Künstlerischen Intervention fokussiert auf die Autonomie der Künste, die gerade deswegen Wirkung entfalten, weil sie sich nicht anpassen an gängige Arbeitsweisen und Konventionen. Im Kunstkontext werden unter künstlerischen Interventionen meist kurzfristige Eingriffe von Kunst in den öffentlichen Raum und subversive künstlerische Strategien verstanden. Ihre Ziele reichen von Störungen und Irritationen bis hin zum Wunsch nach gesellschaftlichen Veränderungen.<sup>12</sup> Der Begriff der Künstlerischen Intervention scheint deswegen für die Arbeit in der Kulturellen Bildung geeignet, weil er Freiraum für die nicht vorhersehbaren, besonderen Qualitäten der Künste in ihrer Ganzheit und der durch sie ausgelösten Bildungsprozesse beansprucht. Durch temporäre und überraschende künstlerische Eingriffe in ein anderes System – sei es Schule, soziale

<sup>13</sup> Berthoin Antal 2019: 44.

Einrichtungen, klassische Kultureinrichtungen – können ästhetische Differenzerfahrungen hervorgebracht werden, die neue Perspektiven schaffen und dadurch auch Veränderungen initiieren. Für die Vermittlung impliziert der Begriff der künstlerischen Intervention, dass sich künstlerische Verfahren ohne eine spezifische Bildungsabsicht und eher im Sinn einer ästhetischen Irritation mit offenem Ausgang entfalten. „Eine künstlerische Intervention im sozialen und physischen Kontext einer Organisation regt dazu an, Routinen zu durchbrechen und Einstellungen zu verändern. Sie schafft einen Raum, in dem neue Formen des Sehens, Denkens und Handelns erprobt werden können“<sup>13</sup>.

### Arbeits- und Qualitätsprinzipien des Zertifikatskurses

Die Expertise als Künstler:in und die eigene künstlerische Position ist in dem Kurs „Künstlerische Interventionen in der Kulturellen Bildung“ Ausgangspunkt für alle Fragen der Vermittlung und Kulturellen Bildung. Konzepte der Vermittlung für künstlerisch-kulturelle Bildung werden immer maßgeschneidert entwickelt, es gibt keine vorgefertigten Schablonen und fixen Methoden. Die Arbeit im Kurs ist auch in ihrer Dramaturgie und den verwendeten ästhetischen und künstlerischen Mitteln anschlussfähig an die künstlerische Arbeit der Stipendiat:innen. Jede Einheit startet mit einer gemeinsamen ästhetischen Aktion. Aus der Zusammenarbeit der in ihrem Erfahrungshorizont und ihren Methoden sehr unterschiedlichen teilnehmenden Künstler:innen ergeben sich produktive Synergien, die u.a. in gemeinsame interdisziplinäre, partizipative Projekte im Rahmen der documenta fifteen eingehen werden.

Aus der Zusammenarbeit der in ihrem Erfahrungshorizont und ihren Methoden sehr unterschiedlichen teilnehmenden Künstler:innen ergeben sich produktive Synergien.

In der Kooperation mit erfahrenen Praxispartner-Organisationen werden die eigenen Ansätze der Stipendiat:innen weiter entwickelt: Einbezogen als feste Kooperationspartner sind der Bundesverband Kulturagent:innen für kreative Schulen, TUSCH Hamburg, die CRESPO Foundation und „Das fliegende Künstlerzimmer“, das Kunstlabor KLAUS, LesArt Berliner Zentrum für Kinder- und Jugendliteratur, TanzZeit Berlin e. V., das Zukunftslabor der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen sowie die documenta fifteen.

Um die Erfahrungen und Erkenntnisse dieses Pilotkurses in die Breite zu bringen und nachhaltig zu verankern, werden schon jetzt potentielle Transfer-Organisationen deutschlandweit gesucht, die den Kurs zukünftig bei sich implementieren. Damit kann zukünftig deutlich mehr Künstler:innen die Weiterbildung sowie ein Zertifikat ermöglicht werden, das für eine besondere Qualität in der Verbindung von Kunst, Kulturvermittlung und Kulturmanagement steht. Das ist auch deswegen notwendig, weil in den Kunstakademien mehrheitlich Kulturvermittlung und Kulturelle Bildung noch immer nicht curricular verankert sind.

Mehr solcher Weiterbildungen und Zertifikate für Künstler:innen sind auch deswegen notwendig, weil in den Kunstakademien mehrheitlich Kulturvermittlung und Kulturelle Bildung noch immer nicht curricular verankert sind.

Um den Kreis zukünftiger Dozierender des Kurses zu erweitern, ist ein „Train the trainer-Modul“ in den Pilotkurs integriert, mit dem die Stipendiat:innen selbst die Fähigkeit erwerben, Projekte und Methoden differenziert zu beurteilen, übergreifende Vermittlungsverfahren herauszuarbeiten, theoretische Reflexionen mit künstlerischer Praxis zu verbinden.

Eine Datenbank, auf der die verschiedenen künstlerisch-vermittelnden Expertisen sowie Projektbeispiele aller Stipendiat:innen dargestellt sind, ermöglicht es potentiellen Auftraggebern die passende künstlerische Expertise für ihr Anliegen zu finden.

### Künstler:innen in sozialen und gesellschaftspolitischen Kontexten als Cultural Leader und Cultural Entrepreneur

Künstler:innen, die ihren Radius über das eigene Atelier oder die professionelle Bühne hinaus ausweiten, benötigen zugleich auch ein anderes Mindset, denn sie übernehmen Verantwortung für deutlich größere Kontexte und Kreise von Mitwirkenden. Neben dem Bild des „postheroischen Künstlers“ bieten sich dafür auch Leitbilder des Cultural Leadership und des Entrepreneurs an. Während der Begriff des Managements, der für Rationalität, Struktur und Überblick in arbeitsteiligen, komplexen Prozessen steht, von Kunstschaffenden oft abgelehnt wird, unterscheidet sich Cultural Leadership dadurch vom Management, dass die avisierten Ziele

<sup>14</sup> Zierold 2018.

<sup>15</sup> Mandel 2008.

<sup>16</sup> Berthoin-Antal: 45.

über die effiziente und effektive Organisation des eigenen Unternehmens bzw. der eigenen Einrichtung oder Projekts hinaus gehen und auf Basis visionärer Ziele immer auch Gesellschaft verändern wollen.<sup>14</sup> Cultural Entrepreneurship betont stärker die unternehmerische Seite künstlerisch-kulturellen Handelns, bei der die Übernahme von Risiken und Verantwortung für das eigene Unternehmen im Vordergrund steht. Vor allem dann, wenn Künstler:innen ihre künstlerische Tätigkeit nach außen verlagern und in partizipativen Projekten mit Teilnehmenden und mit Organisationen des Bildungs- und Sozialsektors sowie mit anderen Künstler:innen zusammen arbeiten, definieren sie sich zugleich als (Mikro-) Unternehmer:innen.<sup>15</sup>

Künstler:innen, die ihren Radius über das eigene Atelier oder die professionelle Bühne hinaus ausweiten, benötigen zugleich auch ein anderes Mindset.

Die in verschiedenen gesellschaftlichen Kontexten aktive Künstlerpersönlichkeit erweitert nicht nur das Repertoire möglicher Rollenmodelle im Kulturmanagement, sondern kann auch kulturmanageriale Strategien und Arbeitsweisen bereichern.

## Potentiale der Künste für das Management

Künstlerische Kreativität wird schon länger als zentrale Ressource in innovationsorientierten Gesellschaften begriffen und Artist Residencies sind inzwischen in vielen Unternehmen etabliert, um neue Perspektiven auf die Arbeit zu schaffen und Veränderungen zu stimulieren.

Der große Mehrwert, den Künstler:innen etwa gegenüber Unternehmensberatungen hätten, sei „ihre Andersartigkeit; ihr Bezugsrahmen und ihre Identität stammen aus der Welt der Kunst, nicht aus Ingenieurschulen, wirtschaftswissenschaftlichen oder juristischen Fakultäten. (...) Sie denken nicht automatisch in Managementkategorien. (...) Ein Merkmal von künstlerischen Interventionen ist, dass sie einen „Interspace“ öffnen. In diesem Zwischenraum sind die üblichen, in der Kultur der Organisation verankerten Normen zeitweise aufgehoben.“<sup>16</sup>

In der Verbindung von sinnlichen, emotionalen und kognitiven Dimensionen können auch Managementaufgaben stärker ganzheitlich begriffen

werden. Kunst ermöglicht die gleichzeitige Betrachtung verschiedener Perspektiven. Sie kann dazu anregen, nicht Vorhergesehenes und nicht Geplantes zuzulassen und einzubinden und öffnet damit für ein flexibleres Handeln. Künstlerische Arbeit regt an, feste Regeln und Konventionen im Management zu hinterfragen und neue Gestaltungsspielräume zu eröffnen. Dies ist in zunehmend unvorhersehbaren, sogenannten VUCA Welten, gekennzeichnet durch "Volatilität", "Unsicherheit", "Komplexität" und "Mehrdeutigkeit", von zentraler Bedeutung, wo langfristige Strategien häufig zugunsten agilen Handelns über Bord geworfen werden müssen.

Der Zertifikats-Kurs und seine Absolvent:innen können dazu beitragen, künstlerische Expertise stärker einzubeziehen in unterschiedliche Kontexte gesellschaftlichen Lebens: vom Bildungssystem über soziale und politische Arbeit bis zur Entwicklung neuer Ansätze im Management und Cultural Leadership.

#### LITERATUR

**Berthoin Antal, Ariane (2019):** *Künstlerische Interventionen erforschen: Wie Museen davon lernen können*, In: Hermannstädter, Anita (Ed.): *Kunst/Natur: Interventionen im Museum für Naturkunde Berlin*, ISBN 978-3-86228-184-8, Edition Braus, Berlin, S. 44-51.

**Bishop, Claire (2006):** *The Social Turn: Collaboration and Its Discontents*. In: *Artforum*, February 2006, Vol. 44, No. 6, S. 178-183.

**Budde, Philipp (2019):** *Förderpotenziale für die Kultur- und Kreativwirtschaft – Eine Untersuchung zur Effektivität von Fördermaßnahmen der öffentlichen Hand am Beispiel der Designwirtschaft in NRW*. Hildesheim Universitäts-Verlag. [https://hildok.bszbw.de/frontdoor/deliver/index/docId/940/file/Budde\\_Dissertation.pdf](https://hildok.bszbw.de/frontdoor/deliver/index/docId/940/file/Budde_Dissertation.pdf).

**Bundesverband Bildender Künstlerinnen und Künstler (Hg.)/ Priller, Eckhard (2020):** *Von der Kunst zu leben. Die wirtschaftliche und soziale Situation Bildender Künstlerinnen und Künstler 2020. Expertise zur 7. Umfrage des Bundesverbandes Bildender Künstlerinnen und Künstler*. Eigenverlag.

**Borries, Friedrich von et. al. (Hg.) (2012):** *Glossar der Interventionen*. Berlin: Merve, S. 126-132.

**Künstlersozialkasse (2022):** *Service. Die KSK in Zahlen*. <https://www.kuenstlersozialkasse.de/service/ksk-in-zahlen.html>, letzter Abruf: 15.02.2022.

**Krieger, Verena (2007):** *Was ist ein Künstler? Genie – Heilsbringer – Antikünstler ; eine Ideen- und Kunstgeschichte des Schöpferischen*. Köln: Deubner.

**Lacy, Suzanne (2016):** *Practical Strategies. Framing Narratives for Public Pedagogies*. In: Krause Knight, Cher/Senie, Harriet F. (Hg.) (2016): *A Companion to Public Art*. Malden, Oxford, Chichester: Wiley Blackwell, S. 239-244.

**Liebau, Eckart/Zirfas, Jörg (Hg.) (2008):** *Die Sinne und die Künste. Perspektiven ästhetischer Bildung*. Bielefeld: transcript.

**Mandel, Birgit (2016):** Sozial integrative Kulturvermittlung öffentlich geförderter Kulturinstitutionen zwischen Kunstmissionierung und Moderation kultureller Beteiligungsprozesse. In: Mandel (Hg.) (2016): Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens. Bielefeld: transcript, S. 125 – 139.

**Dies. (2007):** Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien. Bielefeld: transcript Verlag.

**Reinwand, Vanessa-Isabelle (2012):** Künstlerische Bildung – Ästhetische Bildung – Kulturelle Bildung. In: Bockhorst et al. (Hg.) (2012), S. 108–114.

**Stutz, Ulrike (2019):** Zwischen den Feldern. Reflexive Berufsidealitäten von Künstler:innen in der künstlerischen Bildungsarbeit. In: Ludwig/Iltner (Hg.) (2019), S. 15–42.

**Westphal, Kristin (2014):** Fremdes in Bildung und Kunst/Theater. In: Deck, Jan/Primavesi Patrick (Hg.) (2014): Stop Teaching! Neue Theaterformen mit Kindern und Jugendlichen. Bielefeld: transcript, S. 125–138.

**van den Berg, Karen (2007):** Impresario, Künstler, Manager, Dienstleister oder Fuzzi? Rollenmodelle des Kulturmanagers. In: Markowski, Marc/Wöbken, Hergen (Hrsg.): oeconomenta. Wechselspiele zwischen Kunst und Wirtschaft. Berlin: Kadmos Verlag, S. 131–146.

**Zierold, Martin (2017):** Cultural Leadership. Eine Zukunftsaufgabe, in: Kultur Management Network Magazin Dezember 2017, Ausgabe 128: Cultural Leadership, <https://www.kulturmanagement.net/dlf/e705f071c73a7217b021731d0e2d190b,1.pdf>.



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