



**KM**

Nr. 108 • Dezember 2015 • ISSN 1610-2371  
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

*Kultur und Management im Dialog*



**Kulturmanagement  
international**



## Liebe Leserinnen und Leser,

haben Sie auch den Eindruck, dass die Euphorie der Globalisierung, des internationalen Zusammenseins, der 90er und 2000er Jahre erheblich ins Stottern geraten ist? War sie vielleicht alleiniger Antrieb von Politik und Wirtschaft, und sie ist als künstliches Konstrukt zum Scheitern verurteilt? Rückt man zu schnell zu nah aneinander? Waren und sind die Gesellschaften nicht soweit? Denn selbst ein gemeinsames Europa – trotz einer Jahrtausenden alten gemeinsamen Geschichte und Kultur – scheint nicht den Herausforderungen eines Miteinanders stand halten zu können. Wie soll dann ein weltweites Miteinander funktionieren? Antworten werden verzweifelt gesucht.

Wir können uns an dieser Stelle auch nur in unseren Mikrokosmos Kulturbetrieb zurückziehen. Wie sieht hier die Situation aus? Wie steht es um die internationalen Verflechtungen? Wie gestalten sich interkontinentale Kooperationen? Wie sieht es aus mit internationalem Arbeiten? Zu berichten gibt es vieles: Es gibt internationale Künstler in deutschen Museen zu sehen, Musiker aus aller Welt sind an deutschen Orchestern angestellt, Intendanten und Direktion werden von internationalen Kulturschaffenden besetzt, es gibt eine lange Tradition internationaler Ausstellungs- und Tourneeprogramme usw. Selbst an hochrenommierten Kultureinrichtungen im Ausland sind Deutsche in Leitungspositionen aktiv. Ist doch eine ganz rosige Bilanz! Sind Kunst und Kultur als Botschafter zwischen den Kulturen und Nationen also erfolgreich? Doch so einfach ist es leider nicht. Solitäre Personal- und populäre Programmfragen sind lange nicht mit einer internationalen und -kulturellen Arbeit gleichzusetzen. Und hier sind durchaus kritische Stimmen zu vernehmen, die von einem imperialistischen Habitus des westlichen Kulturbetriebs sprechen, der mit missionarischem Eifer und einer gewissen Deutungshoheit westliches Kulturerbe und Kulturmanagement um die Welt schickt. Eine Art westlicher Kulturkolonialismus also? Vielleicht ist dies nicht ganz von der Hand zu weisen.

Doch was ebenso zu beobachten ist, dass Kulturen und Nationen weltweit immer selbstbewusster ihr eigenes Kulturerbe vertreten und auch ihre eigene Art und Weise eines Kulturbetriebs mit ihren Möglichkeiten entwickeln. Es sind spannende Entwicklungen, die aber auch neue Herausforderungen für ein internationales Kulturmanagement bedeuten: Sicher sollten Kulturschaffende ein grundlegendes Know-how über kulturmanageriale, rechtliche und bürokratische Rahmenbedingungen besitzen, wenn sie in und mit Ländern kooperieren. Das lässt sich alles mehr oder weniger leicht aneignen.

Die größeren Herausforderungen liegen aber tatsächlich in der Interkulturalität von Menschen und Gesellschaften. Und hier erwartet niemand, dass man direkt versteht, wie das andere Land, die andere Kultur und Gesellschaft funktionieren, welche Bräuche und Traditionen von Bedeutung sind. Keiner erwartet vorab ein ethnologisches Studium der Gegebenheiten.



Es ist viel simpler und umso schwieriger: Es geht um eine grundlegende transkulturelle Verständniskompetenz für das jeweilige Gegenüber. Bedenken, Ängste, Vorurteile sind immer da. Was man aber tun kann ist, offen und neugierig zu bleiben und vor allem zuzuhören. Es geht darum auch einfach mal die Perspektive des anderen einzunehmen, die eigene Weltsicht zu verlassen, so sehr dies uns Unbehagen verursachen mag. Es wird vieles verständlicher machen und erzeugt gegenseitigen Respekt im gemeinsamen Tun!

Man muss gar nicht erst ins Ausland gehen, um zu sehen das ein Handeln auf Augenhöhe aller Beteiligten angezeigt ist: Es gilt vor allem für das internationale und transkulturelle Arbeiten und Denken im eigenen Land! Und, hier muss der Kulturbetrieb und auch das Kulturmanagement in Deutschland einiges aufholen, denn noch lange nicht sind Themen der Internationalität und Migration auf allen Ebenen angekommen - sei es bei der Personalbesetzung oder bei der Programmgestaltung. Die Liste dessen, was eigentlich nötig wäre, wird länger und länger. Und die deutschlandweite Ratlosigkeit darüber, wie sich in Anbetracht des Flüchtlingsstroms auch der Kulturbetrieb verändern wird und muss, spricht Bände. Sicher, Projekte gibt es augenblicklich unzählige, die versuchen dem Thema Gestalt und Raum zu geben. Doch greifen diese temporären Projekte wirklich in die Struktur der Kultureinrichtungen ein? Wird es solche noch geben, wenn die Situation sich beruhigt hat? Was wird bleiben, was wird sich verändern?

Die Fragen, die dahingehend auf den Kulturbetrieb und auf das Fach Kulturmanagement zukommen, sind nicht in wenigen solitären Konzepten zu lösen. Sie werden nachhaltige Antworten und ehrliche Reflexion benötigen.

Somit wünschen wir Ihnen eine spannende Lektüre und besinnliche, erholsame Feiertage!

Ihre Veronika Schuster und Ihr Dirk Schütz



CALL FOR PAPERS

# Arts Management Newsletter on “An entirely new Arts Management”

Arts Management Network ([www.artsmanagement.net](http://www.artsmanagement.net)) regularly publishes information for international professionals from academia, cultural organizations and the creative industry on all topics of cultural management, arts and business. It is dedicated to a cultural sector that is visionary, exemplary and cutting-edge. In more than 120 issues, the Arts Management Newsletter has been witness to a great deal of changes in the arts sector over the past ten years. Globalization, digitization and economization have brought both new challenges as well as opportunities for arts organizations around the world. For that reason, our aim is to present comprehensive worldwide developments while reviewing and fostering the special needs and local characteristics of the cultural sector in both developed and developing regions.

Suiting these changing circumstances and now that our ten-year anniversary is approaching, we at Arts Management Network – just like the arts sector as a whole – feel that it is time to rethink ourselves in order to meet these changes head on. With a whole new platform and newsletter, we want to create a user-friendly environment that is best suited for professional exchange and discussion. The first “new” Arts Management Newsletter will be the prelude for exchange about “an entirely new Arts Management,” about societal and economical developments, problem-solving oriented perspectives, new organizational performances and the palpable role that art and culture will play for society in the future.

## Topics and Focuses

Submitted papers should focus on new ideas about how the different tasks

of cultural management in all parts of the world could and should work. Topics can be about - but are not restricted to - the aspects of structures within cultural organizations and the arts sector; participation and cooperation; financing and business models; leadership and people; as well as the following questions:

- How can cultural managers engage more actively in political or societal dynamics and show how to create opportunities rather than problems?
- How can cultural organizations be a paradigm for other businesses and laboratories for innovative organizational structures – relating to e.g. corporate responsibility, sustainability, collaborations or diversity?



### Call for Papers

- What kind of knowledge and experience can be transferred to other organizations from the arts in order to benefit from them in a multitude of contexts and foster internal and external knowledge-sharing?
- Are there innovative research projects that combine humanities and arts research with totally different aspects and scientific fields?

### The papers can represent

- theoretical analyses
- quantitative, qualitative or mixed research outcomes
- examples and applied case studies from arts and non-profit organization as well as from for-profit arts businesses
- studies that address micro, meso, macro and cross-level perspectives
- novel and innovative approaches, tools, and strategies in cultural management education and training
- interviews with cultural management scholars, educators, leaders, and practitioners
- in-depth experience and knowledge on non-western cultural management and the arts

### Submission Guidelines and Deadlines

To be considered for the April 2016 Arts Management Newsletter, papers need to be submitted via email at [office@artsmanagement.net](mailto:office@artsmanagement.net) by January 10th 2016. They should include a draft as well as a short CV with a combined total length of not more than 500 words.

The editorial board of Arts Management Network will review all submitted papers and let the authors know about the publication decisions by January 31st 2016. The final contribution with a length of 2000 and 3000 words should be submitted by March 6th and, if necessary, include references and images.



## KM – der Monat

### KM IM GESPRÄCH

#### **Nur gemeinsam wird es funktionieren**

Ein Gespräch über mehr als nur Kulturentwicklungsplanung (Teil I)

..... Seite 7

### IMPRESSUM

..... Seite 57

## Schwerpunkt

*Kulturmanagement international*

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### **Internationales Kulturmanagement**

Wie international ist unser Kulturmanagement und unsere Kulturmanagementlehre?

*Ein Beitrag von Raphaela Henze*

..... Seite 13

#### **Transkulturelle Empathie**

Warum viele deutsche Kulturbetriebe im internationalen Kontext Nachholbedarf haben

*Ein Beitrag von Gernot Wolfram*

..... Seite 18

#### **Zwischen innen und außen**

Wechselseitige Übersetzungen - Methodologische Neuerungen in transkulturellen Forschungskooperationen

*Ein Beitrag von Judith Schlehe*

..... Seite 27

#### **International Learning Experiences**

Internationale Weiterbildungsangebote für ein internationales Kulturmanagement

*Ein Beitrag von Kristin Oswald*

..... Seite 32

### KOMMENTAR

#### **Sinn und Unsinn interkultureller Kompetenz**

*Ein Beitrag von Stefanie Rathje*

..... Seite 23

#### **Kunstrecht ohne Grenzen?**

*Ein Beitrag von Astrid Müller-Katzenburg*

..... Seite 36

#### **Die feinen Zwischentöne**

Internationale PR im klassischen Musikbusiness par excellence

*Ein Beitrag von Silke Ufer*

..... Seite 54

### VORGESTELLT ...

#### **„Manchmal ist Zuhören wichtiger, als zu reden“**

Von der Kooperation zur Kollaboration

*Ein Beitrag von Sarah Herke*

..... Seite 42

#### **Ausloten der kulturellen Identität Europas**

Wie es ist, für eine europäische Großausstellung zu arbeiten

*Ein Beitrag von Diana Hillesheim*

..... Seite 44

#### **Weshalb Kunst Internationalität braucht**

*Ein Beitrag von Neele Dinges und Dana Korzushek*

..... Seite 48

#### **Mit Euphorie in neue Zeiten?**

Ein Bericht über Kulturarbeit in Ägypten

*Ein Beitrag von Astrid Thews*

..... Seite 50



DR. PATRICK S.  
FÖHL

ist seit 2004 Gründer und Leiter des „Netzwerks Kulturberatung“ in Berlin. Er ist ein international anerkannter Kulturentwicklungsplaner und Kulturmanagement-Trainer. Sein Ansatz zeichnet sich durch die Kombination von Partizipations- und kooperativen Ermächtigungsprozessen mit fundierten Analysenverfahren aus. Kulturentwicklungsprozesse verantwortet er u.a. für die Metropolregion Rhein-Neckar, die KulturRegion Stuttgart, die Landkreise Euskirchen, Ostprignitz-Ruppin, Kyffhäuserkreis/Nordhausen, Hildburghausen/Sonneberg, Havelland sowie die Städte Düsseldorf, Ulm, Plovdiv, Potsdam, Dessau-Roßlau und Neuruppin. Als Referent und Trainer ist er weltweit an Hochschulen und Einrichtungen tätig.

## Nur gemeinsam wird es funktionieren

Ein Gespräch über mehr als nur Kulturentwicklungsplanung (Teil I)

Ihre Kommune, Stadt oder Region hat die Idee, eine Kulturentwicklungsplanung zu erstellen? Ihnen gruselt es davor – vor den vorgefertigten Plänen, dicken Broschüren, in denen stehen wird, wie nun alles abzulaufen hat? Aber: Kulturentwicklungsplanung wird in der Regel nicht mehr diktatorisch von irgendeiner Beratungsfirma oder allein aus der Amtsstube heraus erstellt, wie es vielleicht noch die Vorstellung in vielen Köpfen ist. Auch Kulturpolitiker haben den Ansatz der Akteurs- und Bürgerbeteiligung inzwischen verinnerlicht und brauchen diese, um zeitgemäß arbeiten zu können. Wir unterhalten uns im ersten Teil unseres Interviews mit dem Kulturberater, Patrick S. Föhl, darüber mit welchen Ansätzen und Methoden moderne Kulturentwicklungsplanung arbeitet.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, [vs@kulturmanagement.net](mailto:vs@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Lieber Herr Dr. Föhl, was ist Kulturentwicklungsplanung genau? Gibt es hier Missverständnisse, auf die Sie bei Ihrer Arbeit immer wieder treffen?

**Dr. Patrick S. Föhl:** Mit der Verbindung der Begriffe Kunst und Kultur und Planung werden häufig Ängste geweckt. Schnell wird der Schluss gezogen, dass Kulturpolitik und auch KulturmanagerInnen mit solchen „Planungen“ Kunst und Kultur ökonomisieren möchten. Eine Kulturentwicklungsplanung aber plant nicht die künstlerischen Inhalte. Es geht dabei darum, ein Entscheidungsvakuum aufzubrechen. In Deutschland gab es lange Zeit vieler Orten eine Kulturpolitik, die selbst keine Entscheidungen mehr getroffen hat. Sie war zu einem reaktiven Verhalten gezwungen, da sie mit den Strukturen der Vorgängergenerationen arbeiten musste. Ein eigenständiges Gestalten und Agieren gab es praktisch nicht mehr. Und Kulturentwicklungsplanung soll nun durch einen partizipativen Ansatz und mit einer Entscheidungsfindung zum Ende hin – also mit der Formulierung von Zielen und Maßnahmen – dazu führen, dass in der Kulturpolitik wieder mehr Entscheidungen getroffen und Schwerpunkte formuliert werden. Es ist ein Instrument der Analyse, der Aktivierung aller Akteure, aber auch der Ermächtigung, insbesondere von bislang inaktiven Zielgruppen. Kulturentwicklungsplanung fokussiert sich nicht auf ein finales Stück Papier. Sie ist ein Prozess, der sowohl Aktionen und Modellprojekte als auch Verbindlichkeiten aller Beteiligten auslösen soll. Und das bereits während der gemeinsamen Konzeptarbeit.

**KM:** Sie beschreiben ein Modell, das alle animieren soll, am gleichen Strang zu ziehen. Will man aber, wenn man eine solche Kulturentwicklungspla-



... Nur gemeinsam wird es funktionieren

nung in Auftrag gibt, wirklich das Full-Service-Paket? Oder ist es hin und wieder auch ein Alibi, das belegen soll, man habe ja etwas getan und schnell verschwindet das Ganze in der Schublade?

**PF:** Meine KollegInnen und ich haben bereits so einiges erlebt und manchmal wurde ein Projekt sicherlich von einigen Seiten als „Scheinpartizipation“ intendiert oder abgetan, wie Sie es beschreiben. Aber, und das muss betont werden, Kulturentwicklungsplanung steht und fällt mit der Aktivität und der Wahrhaftigkeit aller Beteiligten. Wir selbst konnten so einige Projekte aus dieser Zone der Alibi-Funktion hinaus führen. Als externer Moderator muss man zeigen, dass die Planung mit der richtigen Ernsthaftigkeit und unter der Beteiligung aller durchgeführt wird. Zu unterschätzen ist dabei nicht, dass AkteurInnen und BürgerInnen das Konzept der Partizipation zunehmend verinnerlichen und Projekte, die Beteiligung nicht ernsthaft betreiben, werden als solche schnell entlarvt. Natürlich heißt aktive Teilnahme nicht, dass alle Wünsche berücksichtigt werden können. Wichtiger ist, dass die „Spielregeln“ klar sind und alle wissen, was mit den eingebrachten Ideen passiert und wie sie verarbeitet sowie sichtbar werden. Aber heute geht es bei Kulturentwicklungsplanung vor allem um einen demokratischen und diskursiven Prozess. Eine Planung, entstanden am „Reißbrett“ eines externen Teams oder ausschließlich von innen heraus aus dem Kulturamt, funktioniert nicht mehr – wenn sie überhaupt je funktioniert hat. Auch Politiker fordern verstärkt diese breitenwirksame Entscheidungsgrundlage für ihre Arbeit, um möglichst viel Wissen und Positionen einbeziehen zu können. So kann eine Kulturentwicklungsplanung darüber hinaus Kommunikation und Vertrauen erzeugen. Denn es gibt einen tiefen Graben zwischen KünstlerInnen und der Kulturpolitik wie auch der Kulturverwaltung. Dieses Misstrauen, die Ängste und durchaus auch angestaute Aggressionen bekommt man vor allem zu Beginn einer Kulturentwicklungsplanung mit aller Kraft zu spüren.

**KM:** Ist Ihre Arbeit dann eher eine Art Aufklärungskampagne, die solche Missstände, die sich ja vor allem in den Köpfen festgesetzt haben, ausräumen soll?

**PF:** Ja, so in etwa. Es geht um das Aufbrechen festgefahrener Situationen, um die Aufklärung über Handlungszwänge und das gemeinsame Erörtern, wie diese überwunden werden können. Denn Kulturpolitik kann nicht jede beliebige Richtung einschlagen. Sie hat häufig einen engen Handlungsrahmen im Hinblick auf verfügbare Ressourcen. Es sollte auch immer die Perspektive des Gegenübers eingenommen werden, um ein gegenseitiges Verständnis aufzubauen. Und noch ein Aspekt ist wichtig: Bei Kulturentwicklungsplanung geht es nicht darum, Sparzwänge oder Sparprogramme umzusetzen. In den meisten Städten und Regionen ist das erklärte Ziel, einen aktiven Prozess zu initiieren. Kunst und Kultur sollen wieder mit ihrer gesellschaftlichen Gestaltungs- und Reflexionskraft in den Mittelpunkt rücken. Der Fokus auf Defizite soll umgelenkt werden auf die vielfältigen Po-





... Nur gemeinsam wird es funktionieren

tenziale. Es geht um Fragen, wie Kulturschaffende aktiv an einen Tisch gesetzt werden können, wie sie zusammen sichtbar gemacht werden können, also aus einem häufig vorzufindendem Einzelkämpfertum ein gemeinsames Gestalten ermöglicht werden kann usw.

**KM:** Es geht aber immer noch um Planung, und es stellt sich die Frage, inwieweit Kultur planbar ist? Sie haben die Ängste, die existieren selbst beschrieben, und gerade Kunst und Kultur wollen sich nicht planen lassen. Wie steht es dabei um die Planbarkeit von Kulturstrukturen einer Region oder einer Stadt?

**PF:** Es geht vornehmlich darum, die notwendigen Rahmenbedingungen und Maßnahmenschritte aufzuzeigen, die eine möglichst nachhaltige Kulturentwicklung benötigt. KünstlerInnen und Kulturschaffende wollen verstärkt kooperieren, müssen sich intensiver abstimmen, wollen sichtbar werden. Oft fehlt es aber an den Ressourcen dafür. Ein großer Teil der Ressourcen einer Kommune oder Stadt sind in den größeren öffentlichen Häusern gebunden. Es gibt vermehrt den Wunsch der freien Szene oder von Kulturvereinen nach Durchlässigkeiten: Wie etwa die Nutzbarkeit von Räumen für freischaffende KünstlerInnen und Projekte. Wie kann man also dem Bedarf an Raum für die freie Szene, für Kinder- und Jugendkultur, für Kooperationen gerecht werden? Gerade in der freien Szene entwickelt sich vieles, das für die Entwicklungen des Kulturbetriebs enorm wichtig ist. Es geht nicht immer darum Neues zu schaffen, sondern Bestehendes neu zu denken und offener zu gestalten, damit z. B. vorhandene Infrastrukturen auch für und mit anderen nutzbar werden können. Und dafür ist es nötig, dass Kulturschaffende, KünstlerInnen, BürgerInnen und KulturpolitikInnen zusammenkommen und darüber sprechen. Wichtig ist auch, weitere Akteure mit ins Boot zu holen, um Kunst und Kultur stärker mit anderen gesellschaftlichen Bereichen zu verbinden. Hierzu zählen LehrerInnen, FlüchtlingsheimleiterInnen ebenso wie TouristikerInnen oder IHK-VertreterInnen. Es geht hier um die Stärkung und Sichtbarmachung von sogenannten Zwischenräumen, in denen sich Kunst und Kultur mit anderen Bereichen verbindet. Dafür bedarf es Moderations- und „Dolmetscherkompetenzen“. Hier sind zentral KulturmanagerInnen adressiert.

**KM:** Aber das, was Sie sich vorstellen, ist ja ohne weitere Ressourcen kaum zu entwickeln?

**PF:** Manchmal braucht es hierfür nur eine ehrliche Reduktion. Was den Kulturbetrieb im Augenblick sehr stark bestimmt, ist eine Tendenz zur völligen Überhitzung. Viele Einrichtungen machen immer mehr: noch mehr Programm, noch mehr Zielgruppen ansprechen, noch mehr Aktionen mit Social Media usw. Es wird verständlicher Weise auf viele Züge aufgesprungen, da die Gesellschaft immer heterogener wird. Es muss aber dennoch um die Fragen gehen dürfen, was man in Zukunft nicht mehr machen möchte, oder ob man es anders machen möchte.



... Nur gemeinsam wird es funktionieren

**KM:** Das hört sich alles sehr bodenständig an, also nach einer vernünftigen Entwicklung, die mit dem arbeiten möchte, was da ist, abseits von Wachstumsparadigmen. Wie passen denn in eine solche Herangehensweise, Großprojekte wie Museumsneubauten. Ist so etwas nicht widersinnig zu den Entwicklungen, die Sie sich für eine Region oder Stadt vorstellen?

**PF:** Das würde ich so nicht sagen. Natürlich gibt es solche Kultur-Ufos immer noch. Aber sie werden heute durchaus neu gedacht. Sie können hier als Beispiel die Arbeit von Chris Dercon an der Tate Modern oder auch seine Vorstellungen für die Berliner Volksbühne nehmen. Die Tate in London wurde enorm erweitert. Aber dahinter stand nicht ausschließlich der Gedanke einer Erweiterung für mehr Ausstellungsflächen, sondern Räume für den Austausch der Stadtgesellschaft zu schaffen. Wenn das Antrieb für einen Neubau ist, dann wird er auch funktionieren und nicht als kostenintensiver Solitär im Stadtbild stehen. Aber das muss natürlich „vorher“ die Diskussionen bestimmen. Und da muss man über den klassischen Musentempel hinaus denken: Welche Rolle soll dieses Haus spielen? Wie wird das Foyer oder die Räume genutzt? Aber auch ganz praktische Gedanken spielen bei einem Neu- oder Umbauprojekt eine wichtige Rolle. Tritt man frühzeitig in einen Dialog, können Ressourcen gebündelt werden, Räume und Werkstätten sinnvoll und kooperativ von vielen Parteien genutzt werden, Personal sinnvoll eingesetzt werden usw. Ich komme immer wieder auf die Notwendigkeit eines konstruktiven Dialogs zurück.

**KM:** Welche Methoden stehen Ihnen denn für Ihre Projekte und deren Prozesse zur Verfügung? Welcher Struktur folgen Sie, um diese vielen Ansprüche, die Sie ja bereits skizziert haben, einbringen zu können?

**PF:** Man muss sich diesen Prozess wie einen Trichter, ein Filtersystem, vorstellen. Zuerst geht es darum, Wissen aufzubauen. Viele Städte und Regionen haben bereits eine Kulturentwicklungsplanung und/oder diverse Konzepte mit Bezug zu Kunst und Kultur erstellt. Man muss sich alle verfügbaren Daten, Sozialstrukturanalysen usw. genau ansehen – sich sozusagen das kollektive Wissen aneignen. Das ist das Fundament. Immer wichtiger bei solchen Planungsvorhaben wird auch die kritisch-konstruktive Prozessbegleitung durch einen Beirat. Dieser setzt sich aus verschiedenen Akteuren der Stadtgesellschaft zusammen, KünstlerInnen, MitarbeiterInnen aus Tourismus, Bildung, Verwaltung, BürgerInnen usw. Was von Anfang an notwendig ist, ist eine durchgehende Transparenz, also eine intensive Zusammenarbeit mit den Medien und das Bereitstellen aller Protokolle und Materialien. So kann die Öffentlichkeit den Prozess verfolgen. Das ist die Ausgangslage, um dann den Dialog mit verschiedenen Diskursformaten zu starten: Beginnend mit Experteninterviews und Einzelgesprächen, hier wird intensiveres Wissen und Meinungen eingeholt, aber vor allem auch Misstrauen ab- und Vertrauen aufgebaut. Ein weiterer Aspekt sind die Netzwerkanalysen, die Analyse von Kooperationsstrukturen. Denn Zusammenarbeit ist das bestimmende



**... Nur gemeinsam wird es funktionieren**

Thema aller Kulturplanungen. Dann arbeiten wir mit Workshopformaten, die sich nach den Bedürfnissen der Region oder Stadt orientieren. Dabei ist das Zusammenkommen, die Vergemeinschaftung, der wichtigste Anlass. Je nach Bedarf und Möglichkeit kommen hier klassische Arbeitsgruppen zum Einsatz, wenn möglich aber auch mehr Bewegung erzeugende Formate wie World-Cafés oder Fishbowls.

**KM:** Welche Herausforderungen liegen hier bei Ihnen als Berater?

**PF:** Die Herausforderung liegt darin, dass man eine Art duales Denken beherrschen muss. Zum einen muss man Sachfragen, Zwänge, konkrete Potenziale vor Augen haben. Zum anderen darf man aber nicht die Wünsche und Utopien, die formuliert werden, ignorieren. Letztere sind besonders wichtig, da uns Albert Einstein bereits die Weisheit mit auf den Weg gegeben hat, dass man existierende Probleme nicht mit den Ansätzen lösen kann, die sie verursacht haben. Ein „outside of the box-thinking“ wird deswegen mit zunehmenden Herausforderungen immer wichtiger. Der nächste Schritt ist die Zuspitzung dieser beiden Pole, um dann auf eine gemeinsame, machbare Ebene kommen zu können. Also hinführen zur Spitze des Trichters, durch die alles am Ende passen soll. Über die beschriebenen angewandten Methoden können wir mehr und mehr differenzieren und die Ergebnisse klassifizieren. So können wir zum Ende eines Prozesses hin gemeinsam mit den Akteuren Ziele und Maßnahmen formulieren, die dann diskutiert und idealiter auch von der Kulturpolitik beschlossen werden bzw. von Akteuren auch selbst in die Hand genommen werden. Es ist ein Filterprozess aus Diskussion, Analyse und Zuspitzung.

**KM:** Kulturentwicklungsplanung ist also so etwas wie die Dialektik zwischen Fachwissen und Wünschen der Beteiligten. An welchem Punkt des Beteiligungsprozesses tritt Ihr Expertentum in Aktion?

**PF:** Das ist auch ein Prozess der Ermächtigung. Ein Problem ist, dass zwar alle beteiligt werden wollen, aber viele wiederum von Beginn von uns die Lösung präsentiert bekommen möchten. Aber man muss signalisieren, dass man zuerst nur Moderator ist, um so viel wie möglich Eindrücke, Wissen und Bedürfnisse sammeln zu können. Macht man das nicht, gerät man schnell in Fachdiskussionen, die automatisch andere ausschließen. Also die Aufgabe ist, sichtbar und ansprechbar zu sein, aber nicht die zentrale Meinungsführerrolle zu übernehmen. Und dann braucht man als externer Begleiter die Sensibilität den Punkt abzapfen, an den man erste Dinge festzurrt, selbstredend in Abstimmung mit den Akteuren.

**KM:** Aber wann genau beginnen Sie als Berater, die Planung konkret zu formulieren?

**PF:** Den Weg kann man eigentlich sehr lange kooperativ beschreiten. Auch gemeinsam können Prioritäten diskutiert und festgelegt werden. Danach kann die Abstimmung mit der Kulturpolitik über die gemeinsam festgeleg-



... Nur gemeinsam wird es funktionieren

ten Maßnahmen erfolgen. Bestenfalls war die Kulturpolitik bis dahin selbst schon aktiv an dem Prozess beteiligt. Auch hier ist es eine Bewegung in Zwischenräumen, denn der kulturpolitische Beschluss soll nicht das einzige Ergebnis sein, vielmehr sind bestenfalls schon Veränderungs- und neue Projekte angeschoben worden, auch mit anderen Partnern, außerhalb der klassischen Kulturbereiche. ¶

*Teil II des Interviews können Sie in der Januarausgabe des KM Magazin lesen: Wir unterhalten uns mit Dr. Patrick S. Föhl weiter darüber, welche detaillierten Bedürfnisse aktuell für Kunst und Kultur bestehen, welche Themen den Kulturbereich umtreiben. Wie kann man diese begegnen, was ist konkret zu tun? Wie kann man sich nachhaltig für Veränderungen wappnen und diese positiv für die Entwicklung von Kunst und Kultur nutzen? Und wie lässt sich der Erfolg von Kulturentwicklungsplanung messen?*

- Anzeige -

**KULTUR PERSONAL**

» DAS SCHÖNSTE GESCHENK EINER JEDEN KULTURORGANISATION IST DAS PASSENDE PERSONAL. GERNE HELFEN WIR IHNEN BEI DER SUCHE UND UNTERSTÜTZEN SIE BEI DER AUSWAHL VON QUALIFIZIERTEN PERSÖNLICHKEITEN.

GETREU UNSEREM MOTTO: **PASST PERFEKT!**«

[www.kulturpersonal.de](http://www.kulturpersonal.de)



PROF. DR.

RAPHAELA HENZE

MBA, ist seit 2010 Professorin für Kulturmanagement an der Reinhold-Würth-Hochschule der Hochschule Heilbronn am Campus Künzelsau

# Internationales Kulturmanagement

*Wie international ist unser Kulturmanagement und unsere Kulturmanagementlehre?*

Mit den Auswirkungen der Globalisierung auf das Kulturmanagement und den Reaktionen der Kulturmanagementforschung und -lehre befasst sich derzeit ein Forschungsvorhaben an der Hochschule Heilbronn. Mithilfe eines Online-Fragebogens in deutscher und englischer Sprache wurden bisher knapp 350 KulturmanagerInnen aus mehr als 40 Ländern zu ihrer Tätigkeit und den Herausforderungen durch Internationalisierung und Globalisierung befragt.<sup>1</sup> Einige wenige Ergebnisse sollen hier vorab kurz vorgestellt werden.

Ein Beitrag von Raphaela Henze

Über 40 Prozent der 220 befragten KulturmanagerInnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz geben an, ihre Tätigkeit sei international.<sup>2</sup> In Anbetracht der Tatsache, dass die Befragten überwiegend aus den Bereichen Theater, Museen, Orchester und Kulturverwaltung und weniger aus den Bereichen der Kreativwirtschaft, der Entwicklungszusammenarbeit oder aus Mittlerorganisationen kommen, ist dies eine erstaunlich hohe Zahl. Knapp ein Drittel aller Befragten aus dem deutschsprachigen Raum hat im Laufe der Karriere sogar mindestens ein halbes Jahr im Ausland gearbeitet. Knapp die Hälfte der Befragten ist täglich auf die englische Sprache angewiesen und arbeitet mit Menschen unterschiedlicher Nationalität zusammen. Das Thema Globalisierung wird von 42 Prozent der Befragten innerhalb der Organisation häufig bis sehr häufig diskutiert. Nur 8 Prozent der Befragten geben an, dass es in ihrer Einrichtung kein Thema sei.

KulturmanagerInnen sind in ihrer Tätigkeit auch durchaus mobil. Fast die Hälfte der Befragten reist beruflich mindestens zwei bis drei Mal im Jahr ins Ausland. Ein Viertel der Befragten sogar mindestens zwei bis dreimal im halben Jahr. Die Reisenden bleiben allerdings bis auf wenige Ausnahmen in Europa. Warum dies so ist und welche Projekte innerhalb Europas vorangetrieben werden, wird anhand der generierten Daten noch näher zu untersuchen sein.

Aufschlussreich ist darüber hinaus, dass viele derjenigen, die ihre Tätigkeit nicht als international bezeichnen, sich durchaus mit Themen befassen, die

<sup>1</sup> Näheres zu dem Design und den Ergebnissen dieser Studie sowie zahlreiche Experteninterviews und Fallstudien werden 2016 in dem Lehrbuch „Einführung in das Internationale Kulturmanagement“ veröffentlicht.

<sup>2</sup> Eine Erläuterung der durchaus schwierigen und häufig inkorrekt verwendeten Begriffe ‚Globalisierung‘, ‚Internationalisierung‘ und ‚international‘ wird an oben genannter Stelle vorgenommen und muss aufgrund der Kürze dieses Überblicks an dieser Stelle geschuldet bleiben.



### ... Internationales Kulturmanagement

einem Internationalen Kulturmanagement, das das interkulturelle Kulturmanagement denknotwendig einschließt, zuzuordnen sind.

Die Herausforderung von kultureller Diversität, insbesondere durch zunehmende Migration und Hybridisierung, die große Chancen wie aber auch das Risiko zunehmender kultureller Intoleranz in sich birgt, wird an KulturmanagerInnen herangetragen und sie scheinen sich dieser Aufgabe zu stellen. Über 60 Prozent der Befragten geben etwa an, dass sie es sich zur Aufgabe gemacht haben, ein diverses Publikum zu erreichen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Nach diesen Maßnahmen befragt, wurde von fast allen das Thema Sprache und Sprachkompetenz sowie die damit einhergehenden Schwierigkeiten angesprochen. Zu beobachten ist auch, dass viele Organisationen aber auch schon einen Schritt weiter sind und nicht nur das ‚Wie‘ sondern auch das ‚Was‘ in die Vermittlung einbeziehen und sich über eine Anpassung der Inhalte Gedanken machen.

#### Zitate aus der Befragung:

*„Als rein deutschsprachiges Theater für Kinder und deren Eltern ist Sprache als Mittel des Informationstransfers für uns eminent wichtig. Der Aufgabenstellung, uns auch dem wachsenden Zustrom an nur unzulänglich Deutschsprechenden anzunehmen, würden wir uns gerne stellen, aber da sind die Barrieren für die Kulturteilhabe immer noch viel zu hoch - von beiden Seiten her.“*

*„... den eurozentristischen Blick auf Themen zu reflektieren, andere Formen der Ansprachen und Themenwahl zu finden und einzuweben, um Publikum mit nicht-(nur)-deutscher Herkunft zu erreichen.“*

*„Kulturprojekte mit spezifischem Inhalt,...“*

Die Bemühungen der KulturmanagerInnen um Diversität und Teilhabe können durchaus als positiver Hinweis gelesen werden, dass sich Deutschland, anders als etwa noch vor zehn Jahren, als eine Mehrheitsgesellschaft versteht und die genannten Themen mithin zur DNA dieser Gesellschaft gehören.

Kritisch ist aber, dass die durchaus zahlreichen Programme und Vorschläge zur Förderung von Diversität, Interkultur und Inklusion im Kultursektor lange Zeit einen ‚Mangel-Ansatz‘ vertreten haben. Dabei wurde fast ausschließlich versucht, ein diverses und interkulturelles Publikum für Kunst und Kultur zu gewinnen, anstatt sich den systemimmanenten Ungleichheiten des Sektors zu stellen, etwa hinsichtlich des ausgesprochen homogenen Führungspersonals, der Praxis und der Konzeptualisierung. Den Schritt zum von Gernot Wolfram als ‚transkulturell‘ bezeichneten Kulturmanagement, das fremdkulturelle Inhalte adaptiert und ihnen eine Form der Repräsentation gibt, haben bis dato allerdings erst recht wenige vollzogen. Von einigen wird dies aber als eine anzugehende Herausforderung gesehen.

#### Zitate aus der Befragung:

*„partizipative Projektgestaltung“*



### ... Internationales Kulturmanagement

„Flüchtlingsarbeit/Projekte mit Flüchtlingen“

„Inkludierendere Angebote schaffen“

„Stärkung und Förderung interkultureller Zusammenarbeit und Öffnung des Theaters für interkulturelle/internationale Themen, Einbeziehung von Menschen anderer Herkunft“

Neben logistischen und juristischen Problemen sowie der zunehmenden Konkurrenz bei knapper werdenden Mitteln wird auch Kommunikation als eine der wesentlichen Herausforderungen identifiziert, vor der die KulturmanagerInnen in ihrer Tätigkeit zunehmend stehen. Dies bezieht sich ganz überwiegend auf Sprachkompetenzen (oder eben deren Fehlen bei Personen, die man erreichen möchte). Es geht aber auch um kommunikative Missverständnisse, die nicht allein auf mangelnde Fremdsprachenkenntnisse zurückzuführen sind, sondern auf ein komplett anderes Verständnis dessen, was sich hinter vermeintlich gleichen Begriffen verbirgt. KulturmanagerInnen reflektieren den eigenen Kulturbegriff durchaus in dem Bewusstsein, dass dieser Begriff in anderen kulturellen Zusammenhängen möglicherweise eine komplett andere Interpretation erfährt.

#### Zitat aus der Befragung:

„die eigenen Annahmen laufend kritisch zu reflektieren, andere Arbeitsweisen und Zugänge anzuerkennen und ständig dazuzulernen“

### Wie spiegeln sich die Erfahrungen der Praktiker in der Lehre?

Für den Kultursektor haben Dewey und Wyszomirski<sup>4</sup> die Globalisierung als „... a force that evokes a tension between homogeneity and heterogeneity in the dialectic of the global and the local“ beschrieben. Von Crane<sup>5</sup> wird die kulturelle Globalisierung, die häufig als ein Teilaspekt von sozialer Globalisierung gesehen wird, in zwei Phänomene gegliedert „1) the transmission or diffusion across national borders of various forms of media and the arts and 2) a complex and diverse phenomenon consisting of global cultures, originating from many different nations and regions.“ Damit wird deutlich, dass Globalisierung in der Kultur zum einen den grenzüberschreitenden Transfer von Kulturgütern und zum anderen neue Formen von Kultur beinhaltet, die sich aus unterschiedlichen nationalen oder regionalen Besonderheiten zusammensetzen und durch die Globalisierung mehr Sichtbarkeit erlangen. Crane spricht bewusst von ‚global cultures‘ und nicht von einer ‚global culture‘ etwa nach US-amerikanischen Vorbild (auch als McDonaldisierung bezeichnet). Die Dominanz einer einzigen Kultur, die damit eine universelle Würde, ist und wird zunehmend unwahrscheinlich.

<sup>3</sup> Fremdsprachenkenntnisse wurden von fast allen Befragten als sehr wichtig für die Tätigkeit des Kulturmanagers bezeichnet.

<sup>4</sup> P. Dewey, J. Wyszomirski, 2007, S. 274.

<sup>5</sup> D. Crane, 2002.



### ... Internationales Kulturmanagement

#### Herausforderungen für die Kulturmanagementlehre

Zukünftige KulturmanagerInnen sollten bereits in ihrer Ausbildung an das Thema kulturelle Globalisierung herangeführt werden.<sup>6</sup> Dies ist für ihre Tätigkeit – unabhängig ob im Ausland oder daheim – wichtig, im Curriculum zahlreicher Studiengänge aber noch nicht verankert. Internationales Kulturmanagement lässt sich, wie das Kulturmanagement im Allgemeinen, nicht ohne Bezug zur Praxis und Einbeziehung von PraktikerInnen lehren und lernen. Die Wissenschaft wird dazu dienen, zukünftige KulturmanagerInnen in die Lage zu versetzen, kulturelle Kontexte zu verstehen und zu deuten, Unterschiede zu erkennen und die eigene Identität im Hinblick auf ihren soziokulturellen Ursprung hin kritisch zu reflektieren. Die Lektüre Hofstedes und Trompenaars wird allerdings nicht mehr reichen. KulturmanagerInnen werden ihre Erfahrungen in internationalen und interkulturellen Kontexten mit verschiedenen Akteuren machen (müssen), wenn möglich, bereits im Studium.

Einem einheitlichen Curriculum für das Internationale Kulturmanagement soll aber nicht das Wort geredet werden.<sup>7</sup> Wie und welche Schwerpunkte unterrichtet werden, ist einmal mehr von lokalen, regionalen wie nationalen Gegebenheiten sowie vom Netzwerk und den Präferenzen des Lehrenden abhängig. Der Versuch einer Vereinheitlichung ist nicht nur nicht wünschenswert, er muss denotwendig scheitern.<sup>8</sup>

Von den befragten PraktikerInnen wurden aber unter anderem folgende Themen und Kompetenzen für die Aufnahme in den Lehrplan empfohlen:

- Medienkompetenz. Diese bezieht sich nicht nur auf das Beherrschen der Klaviatur des social media marketings für eigene Zwecke, sondern auch auf eine Sensibilität gegenüber Inhalten, die neue Akteure u. a. auch zu Propagandazwecken, ins Internet stellen.

---

<sup>6</sup> Diese Einsicht in die Notwendigkeit, internationale Inhalte stärker in den Curricula der Kulturmanagementstudiengänge zu verankern, wird von der Mehrzahl der Lehrenden in den deutschsprachigen Kulturmanagementstudiengängen geteilt. Aus den Selbstdarstellungen der Studiengänge kann eine Hinwendung zur Internationalisierung herausgelesen werden, die so zu Beginn der Disziplin noch nicht absehbar war. Damals standen Themen wie bspw. Organisationsentwicklung stärker im Fokus, Mandel, KM Magazin Juni 2015. Im Mai 2000 fand bereits das Barnett Arts and Public Policy Symposium in Columbus, Ohio mit dem Titel „Going Global: Negotiating the Maze of Cultural Interactions“ statt. Im Zusammenhang mit dieser Veranstaltung haben Dewey and Wyszomirski 2001 Lehrende in aller Welt befragt. Deren Einschätzung war, dass Fragen des internationalen Kulturmanagements für die Studierenden „entscheidend“, „sehr wichtig“ oder „auch wichtig“ sind. Die amerikanische ‚Association of Arts Administration Educators (AAAE)‘ hat daraufhin bei ihrem Treffen im Frühjahr 2006 festgehalten, dass dem Thema Internationalisierung mehr Raum in der Ausbildung geführt. Neben einer Ausweitung und Intensivierung von internationalen Kooperationen werden Lehrmaterialien, die sich mit Globalisierung und Internationalisierung im Kulturmanagement befassen, für wichtig erachtet. Umso erstaunlicher ist es, das sich gerade bei den Publikationen in den vergangenen Jahren so wenig getan hat.

<sup>7</sup> Die über lange Jahre im Fachverband Kulturmanagement für Deutschland, Österreich und die Schweiz geführte Diskussion, was eigentlich einen Kulturmanager auszeichnen sollte, zeigt deutlich, dass die Konsensfindung allein innerhalb des deutschsprachigen Kulturmanagements schwierig ist. Die Schwerpunkte der durchaus zahlreichen Kulturmanagementstudiengänge sind daher verschieden und dürfen und sollen dies durchaus auch sein.

<sup>8</sup> Zu dieser Erkenntnis kommt auch Suteu, 2006. Sie hat sich an einem europäischen Curriculum abgearbeitet und auf die großen Unterschiede aufmerksam gemacht, die bereits innerhalb Europas – insbesondere zwischen West und Ost – bestehen.





### ... Internationales Kulturmanagement

- Kenntnisse über Fördermöglichkeiten und wie Anträge an etwaige Geldgeber zu formulieren sind.<sup>9</sup> Alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu finden und einer gewachsenen Konkurrenz um Fördermittel ausgesetzt zu sein, sehen viele Befragte als zunehmende Herausforderung.
- Kreativität, und viele halten diese für in Maßen erlernbar, erachten die befragten KulturmanagerInnen für besonders wichtig, um im Berufsleben zu reüssieren.

Bei den Themen liegt der Fokus der PraktikerInnen deutlich auf der Befähigung zur Bewältigung alltäglicher Herausforderungen (etwa Vertragsmanagement, Versicherungen, Visa, Steuern) aber auch Themen wie kulturelle Identität, Migration, Menschenrechte und der Schutz von Kunstschaffenden und Kulturgütern sind nach Meinung der PraktikerInnen durchaus wichtig für angehende KulturmanagerInnen.

Caroline Robertson-von Trotha sagte in ihrem Vortrag am 16. Januar 2015 bei der 9. Jahrestagung des Fachverbands Kulturmanagement „Cultural Management without Borders“ an der Hochschule Heilbronn „certainly borders remain, they are elusive and they are complex and in developing yet unknown states of the global we may see ourselves confronted with the necessity to create new borders and demarcation lines. So, perhaps we can accordingly rephrase: Cultural Management to overcome Borders“.

Sie spricht die wohl vornehmste Aufgabe von KulturmanagerInnen an. Sie müssen den Dialog suchen, willens sein, von anderen und in neuen Kontexten ein Leben lang zu lernen, den eigenen Kulturbegriff immer wieder zu hinterfragen, aber tatsächlich auch Grenzen zu ziehen – etwa dann, wenn es, wie aktuell in Paris geschehen, um Angriffe auf Menschenrechte und Demokratie geht.

Symonides<sup>10</sup> schreibt dazu: “The acceptance of the very idea that persons belonging to one culture should not judge the policies and values of other cultures, that any system of common values cannot and does not exist, indeed undermines the very basis of the international community and the “human family.”

Werte wie individuelle Freiheit, persönliche Entfaltung und demokratische Selbstbestimmung dürfen nicht relativiert werden. Zu entscheiden, wie und wo diese von Robertson-von Trotha genannte Linie zu ziehen ist, ist gerade in verschiedenen Kontexten so schwierig wie wichtig, wenn wir weiterhin in Gesellschaften leben wollen, die das Berufsbild des Kulturmanagers/der Kulturmanagerin überhaupt brauchen können.¶



<sup>9</sup> Im Bachelorstudiengang Kulturmanagement an der Hochschule Heilbronn - Campus Künzelsau erarbeiten die Studierenden mit der Lehrbeauftragten Dr. Karin Drda-Kühn Projekte für die am Ende des Semesters tatsächlich EU-Fördermittel beantragt werden. Dabei besteht die Aussicht nach Ende des Studiums an diesen Vorhaben mitzuwirken.

<sup>10</sup> Symonides, 1998.



**PROF. DR. GER-  
NOT WOLFRAM**

ist Publizist und Professor für Medien- und Kulturmanagement an der Macromedia Hochschule Berlin. Seit zehn Jahren arbeitet er als externer Referent für die Bundeszentrale für politische Bildung im Bereich Kulturelle und interkulturelle Bildung. Aktuell arbeitet er an einem Forschungsprojekt zu kulturellen Multiplikatoren in den Flüchtlingsszenen.

**KONTAKT**

[g.wolfram@macromedia.de](mailto:g.wolfram@macromedia.de)

# Transkulturelle Empathie

*Warum viele deutsche Kulturbetriebe im internationalen Kontext Nachholbedarf haben*

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

## Der andere Blick auf kulturelle Fähigkeiten

Die aktuelle Flüchtlingsdebatte in Deutschland hat die Frage nach der Integration verschiedener Kulturen wieder zentral in den Mittelpunkt gerückt. Dabei zeigt sich, dass der Begriff Integration bereits problematisch ist. Er geht häufig von der Idee einer gemeinsamen Wertebasis für Fremde aus, die häufig mehr Wunschdenken als erreichbare Realität ist. Deutlich wird das beispielsweise in der allgegenwärtigen Forderung nach einem raschen deutschen Spracherwerb der Neuankömmlinge. Aus einer transkulturellen Perspektive müsste die Forderung jedoch möglicherweise anders lauten: Deutsch lernen und die Herkunftssprache und -kultur weiter auf hohem Niveau pflegen gehören zusammen, befruchten einander und können zu einem transkulturellen Reichtum führen. Es geht hier also grundsätzlich um die Frage nach Beteiligung und Teilhabe, nach Identität und Sichtbarkeit von unterschiedlichen Menschen und ihren Fähigkeiten in einem bestimmten kulturellen Kontext. Wie wird aus einem „Wir schaffen das“ ein „Wir und sie schaffen das gemeinsam“? Diese Fragen stellen sich nicht nur der Gesellschaft als Ganzem, sondern eben auch den Kulturbetrieben im Besonderen, sofern sie den Anspruch haben, Kultur nicht nur für Einheimische zu gestalten, sondern eben für alle, die in Deutschland leben. (vgl. Deutscher Kulturrat 2015)

## Relevanz des Themas für Kulturmanagement

Bezogen auf Kulturpolitik und Kulturmanagement, vor allem in Deutschland, lässt sich bei diesem Thema zunächst ein großes Manko innerhalb der derzeitigen Schwerpunktsetzungen feststellen. Es geht in der aktuellen Kulturpolitik nicht zentral um Fragen der transkulturellen Teilhabe, sondern hauptsächlich um die Organisation und Verwaltung von Kultur. Ein Blick auf die Agenden kulturpolitischer Institutionen in Deutschland – dazu zählt auch die Arbeit der Staatsministerin für Kultur und Medien – zeigt, dass Themen wie Kreativwirtschaft, Kulturförderung, Kulturelles Erbe und Kulturfinanzierung im Mittelpunkt stehen (vgl. Bundesregierung/Kultur und Medien 2015). Freilich auch das Thema Kulturelle Bildung, jedoch in einem sehr weit gefassten Sinn. Das Thema Transkultur als Konzeptfeld für Partizipation und Teilhabe unterschiedlichster Gruppen ist immer noch eher ein marginales. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass in Deutschland seitens vieler Kulturbetriebe eine Menge Programme existieren, die etwas für spezifische Gruppen an-



### ... Transkulturelle Empathie

bieten, aber immer noch viel zu wenig wirksame Ansätze, die Ermächtigungsprozesse in Gang setzen, also Menschen dazu ermuntern, ihre spezifischen kulturellen Wünsche, Erfahrungen, Denkweisen so einzubringen, dass sie aus sich selbst sichtbar sind und zum Austausch einladen. Ausnahmen bestätigen hier leider die Regel. Nicht der Kulturbetrieb muss in diesem Sinne „Integratives“ anbieten, sondern er sollte Fragen danach stellen, wie kulturelle Vielfalt sichtbar gemacht werden kann. Erst wenn aus dem „Anderen“ ein gleichwertiges Gegenüber wird, können Dialoge beginnen. Damit wäre man im Zentrum eines zeitgemäßen Verständnisses von Transkultur.

### Theoretische Positionen

Die in den späten 60er Jahren des 20. Jahrhunderts in Birmingham entstandenen Cultural Studies haben frühzeitig das Problem erkannt, dass Teilhabe ein Schlüsselwort für das komplexe Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure im öffentlichen Raum ist. „Wenn es irgendetwas gibt, was von den britischen Cultural Studies zu lernen ist, dann ist es das: das Bestehen darauf, dass es bei den Cultural Studies immer um eine Artikulation – in verschiedenen Kontexten natürlich – zwischen Kultur und Macht geht“, schrieb Stuart Hall (Hall 2000: 14). Also wer darf sprechen? Wer wird gehört? Welche ästhetischen und inhaltlichen Diskurse sind dominant? Diese Fragen prägen die kulturpolitischen Diskurse in Deutschland immer wieder, aber eben vor allem im Kontext etwa von Migranten- oder Flüchtlingsdiskursen. Die Frage ist aber breiter zu stellen. Transkulturalität setzt die Überwindung von Interkulturalität voraus (vgl. Terkessidis 2010). In interkulturellen Diskursen beobachtet man einen „Anderen“, meistens auch „Fremden“ und sucht nach Annäherungen. (vgl. Hansen 2003: 336 ff). Im Bereich Multikulturalität wird die Koexistenz verschiedener kultureller Gruppen und ihrer Interaktionen per se reflektiert. Beim Thema Transkulturalität geht es jedoch um die Überwindung von Distinktionsmustern zwischen Kulturen. Einfacher gesagt: es wird nicht danach gefragt, was spezifisch deutsche, türkische, polnische Verhaltensweisen sind, sondern eher die Frage gestellt: welche hybriden Formen von Identität, Verhalten, Denken, Handeln stellen sich her innerhalb bestimmter soziokultureller Konstellationen. Wie beschreibt das Individuum seine Prägungen? Zu welchen Gruppen will es gehören und wird nicht einfach hinzugerechnet. Und welche Kommunikationen gibt es im Kulturbetrieb, Menschen nicht bezogen auf Alter, Herkunft, Geschlecht, Bildung anzusprechen, sondern in Hinsicht auf ihren Enthusiasmus für Teilhabe an bestimmten ästhetischen, kulturellen und sozialen Werten? (vgl. Sezgin 2011)

### Teilhabe vs. Partizipation

Transkultur versucht somit die gängigen Zuschreibungsfallen im Raum der Kultur zu überwinden. Nicht jeder streng gläubige Muslim muss in diesem Kontext ein Verhältnis zum Islamismus entwickeln; nicht jeder chinesische, pakistanische, indische oder französische Künstler (um wahllos Nationen herauszugreifen) muss zwangsläufig ein dezidiertes Verhältnis zu Kulturtra-



### ... Transkulturelle Empathie

ditionen seines Landes aufweisen oder damit in Verbindung gebracht werden. Im Gegenteil kann es sogar zu einer größeren kreativen Freiheit führen, wenn man von solchen automatischen Zuschreibungen so lange absieht, so lange sie nicht von den Akteuren selbst formuliert werden. Tritt dann aber möglicherweise eine Beliebigkeit ein? Nicht, wenn man an die Stelle von kultureller Identität eine vielfältige Werteidentität setzt. Jede Kunstrichtung verfügt beispielsweise über spezielle ästhetische Werte und Überzeugungen – und sei es jene, gar keine zu haben oder eben verschiedene Ästhetiken miteinander zu vermischen. Ein moderner Performancekünstler im Bereich der darstellenden Kunst wird sich, wenn er etwas Neues präsentieren will, mit den bestehenden Erkenntnissen und der ästhetischen Praxis internationaler Performancekunst auseinandersetzen. Er wird die dort vorgefundenen Diskurse reflektieren und im Sinne eigener Vorstellungen bearbeiten. Künstlerische und kulturelle Identität werden also am Grad der Teilhabe an Werten, Normen und Ästhetiken bemessen und nicht an der kulturellen Herkunft. (Henze/Wolfram 2014; Wolfram 2012)

Diese Perspektive beschreibt ein offenes diskursives Konzept. Aleida Assmann spricht hier, bezogen auf daraus folgende Identitätsdiskurse, von einer opting-in und opting-out Identität: „Inklusions-Identität entsteht somit durch opting-in, d.h. durch Übernahme einer sozialen Rolle und Erwerb von Identität durch Zugehörigkeit; Exklusions-Identität entsteht durch opting-out, d.h. durch Markierung einer Differenz zwischen dem eigenen Ich und allen vorformulierten sozialen Rollen.“ (Assmann 2008: 219)

Für deutsche Kulturbetriebe heißt das konkret, das allgegenwärtige Schlagwort „Partizipation“ neu und anders zu denken, also einen opting-in-Ansatz zu stärken. Der Digitalitätsforscher Ayad Al-Ani weist hier auf den bedeutenden Unterschied zu dem deutschen Wort „Teilhabe“ hin. „Teilhabe ist eben etwas Anderes als Partizipation, da bei diesem Wort die Frage im Vordergrund steht, was Teilnehmer besitzen – an Wissen und Erfahrung, die sie mitbringen und was sie an neuen Impulsen mitnehmen.“ (Al-Ani 2015) Transkulturelle Ermächtigungsprozesse betreffen eben nicht nur das Publikum, sondern den gesamten Kulturbetrieb. Es müsste also um präventive Interventionen gehen, um eine Ausrichtung auf Teilhabe, die nicht reaktiv ist, wie im Moment in Deutschland zu beobachten. Plötzlich ist das Thema Flüchtlinge und Fremde zentrales Arbeitselement vieler Theater, Museen und Ausstellungen. Das wirkt wie eine rasche Reaktion auf einen aktuellen Diskurs, nicht jedoch wie ein grundlegendes Handeln auf Basis von tragfähigen Konzepten. Das Thema Transkultur ist als Grundlage jenseits von bloßen postmigrantischen Diskursen erst im Aufbau.

### Welche konkreten Schritte wären notwendig?

**Transkulturelle Empathie.** In jedem Kulturbetrieb sollte es ein Mission Statement zum Thema Transkultur geben auf der Basis der künstlerischen oder soziokulturellen Schwerpunkte der Institution. Das sollte auch auf den



### ... Transkulturelle Empathie

Websites sichtbar sein. Wünschenswert wäre auch eine konkrete Person, die das Thema betreut.

**Kooperationen.** Kulturbetriebe sollten auf neue Akteure in der Zusammenarbeit setzen. In Deutschland zeigt sich aktuell beispielsweise in der Flüchtlingsthematik eine unglaublich schnelle und große kreative Resonanz vieler unterschiedlicher Gruppen, die häufig auf künstlerische oder soziokulturelle Arbeitsansätze zurückgreifen. Dieses kreative Potenzial ist immer dann sichtbar, wenn ein Erfordernis formuliert wird.

**Erfordernisse formulieren.** Welche transkulturellen Schritte können Kulturbetriebe konkret leisten? Diese Frage lässt sich nicht generalistisch beantworten. Zuerst muss ein lokales oder regionales Erfordernis formuliert werden, d.h., welche transkulturellen Bedingungen herrschen im Umkreis des Kulturbetriebs, der sich mit dem Thema beschäftigt.

**Schlüsselpersonen.** Innerhalb transkultureller Arbeit sind Schlüsselpersonen zentral. Es handelt sich um Menschen, die über Wissen, Vertrauen, Netzwerke und Sprachmuster in bestimmten kulturellen Gemeinschaften verfügen und in der Lage sind, eine Moderatorenrolle einzunehmen. In der Stadt Berlin zeigt sich zum Beispiel, dass viele türkische Verbände solche Mittlerpersonen haben und auch medial präsentieren. Sehr viel seltener tauchen solche Mittler beispielsweise im Zusammenhang mit vietnamesischen Communities auf.

**Empowerment.** Transkultur hält hybride Kulturvorstellungen aus und integriert sie. Häufig zeigt sich aber eine Dominanz bestimmter Ästhetiken, etwa wenn Flüchtlinge in Chören bei Mozart-Opern auftreten oder als „Erzähler“ auf die Bühne gestellt werden. Ähnliches gilt für die Überbetonung migrantischer Erfahrung (Stichwort postmigrantisches Theater). Transkultur ermächtigt zu einer Selbstdarstellung von Menschen auf Grund ihrer eigenen Selbstentwürfe, Ideen und Vorstellungen. Das bedeutet auch, Spannungen auszuhalten bei der unterschiedlichen Bewertung von Qualität.

Viele der hier angeführten Aspekte werden in anderen Ländern, etwa in Großbritannien, seit Jahren erfolgreich eingesetzt. Transkulturelle Teilhabe gehört dort zum Kernbestand von Planungen, Kreativprozessen und Arbeitsmethoden von Kulturinstitutionen. Deutschland hat hier noch einen Nachholbedarf, wenn es vom Wechsel der rhetorischen zur praktischen Nutzung von Begriffen geht.¶



### ZUM WEITERLESEN

- Al-Ani, Ayad (2015): Skript Hochschulöffentlicher Vortrag „Digital Participation – Myths and Challenges“, gehalten am 17. November 2015 an der Macromedia Hochschule Berlin
- Assmann, Aleida: Einführung in die Kulturwissenschaften. Grundbegriffe, Themen, Fragestellungen. Erich Schmidt Verlag: Berlin



... **Transkulturelle Empathie**

- Hall, Stuart (2000): „Cultural Studies und die Politik der Internationalisierung.“ In Hall, Stuart (2000): Cultural Studies. Ein politisches Theorieprojekt. Ausgewählte Schriften 3. Argument: Hamburg
- Hansen, Klaus P. (2003): Kultur und Kulturwissenschaft. UTB: Tübingen und Basel
- Henze, Raphaela & Wolfram, Gernot (2014): Exporting Culture. Which Role for Europe in a Global World? Springer: Berlin
- Sezgin, Hilal (Hrsg.) (2011): Manifest der Vielen. Deutschland erfindet sich neu. Blumenbar: Berlin
- Terkessidis, Mark (2010): Interkultur. Suhrkamp: Frankfurt/Main
- Wolfram, Gernot (2012): Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit. Transcript: Bielefeld
- [http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragtefuerKulturundMedien/staatsministerAmt/aufgaben/\\_node.html](http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragtefuerKulturundMedien/staatsministerAmt/aufgaben/_node.html)
- <http://www.kulturrat.de/detail.php?detail=3250&rubrik=2>



**PROF. DR. STEFANIE RATHJE**  
 ist seit 2008 Professorin für Wirtschaftskommunikation an der HTW Berlin. Nach langjähriger Tätigkeit in einer internationalen Unternehmensberatung promovierte sie zum Thema interkultureller Kommunikation und war Juniorprofessorin für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Uni Jena. Neben ihrer Lehr- und Forschungstätigkeit berät sie Organisationen und arbeitet als Management-Coach.

## Sinn und Unsinn interkultureller Kompetenz

Wenn es in der internationalen Zusammenarbeit zu Problemen kommt, fällt auch im Kulturmanagement häufig das Stichwort interkulturelle Kompetenz, eine Fähigkeit, die man haben sollte, um in der globalisierten Arbeitswelt zu bestehen. Aber wenn wir genauer nachfragen, was das eigentlich sein soll, verwickeln wir uns leicht in Widersprüche. Geht es darum zu wissen, wie Chinesen oder Deutsche „so sind“? Aber wenn ja, wer hat je einen typischen Deutschen getroffen? Und empfinden sich nicht 80 Mio. Deutsche alle als Individuen? Prof. Dr. Stefanie Rathje beschreibt die Tücken unseres Alltagsverständnisses von Interkulturalität und wie wir ein neuartiges Verständnis von interkultureller Kompetenz entwickeln können, das uns in der Zusammenarbeit wirklich weiterhilft.

Ein Beitrag von Stefanie Rathje

### Herkömmliches Verständnis interkultureller Kompetenz

Traditionell verstand man darunter die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Ländern erfolgreich zusammen zu arbeiten. Die Annahme, die dahinter stand, war, dass diese Menschen einem aufgrund von Kulturunterschieden unähnlicher sein könnten als Menschen aus dem eigenen Land, und dass dies dann zwangsläufig zu Konflikten führen müsse, für die man eine besondere Kompetenz der Bewältigung bräuchte, nämlich die interkulturelle Kompetenz. Wenn man aber genauer darüber nachdenkt, ist dieses Verständnis weder logisch noch hilfreich.

### Probleme mit den „Klischees“

Das alte Verständnis von interkultureller Kompetenz hat uns die bekannten interkulturellen Trainings beschert, in denen man länderspezifisches Wissen beigebracht bekommt. Dagegen ist zunächst einmal nichts einzuwenden.

Allerdings vermitteln typische interkulturelle Trainings angebliche Wahrheiten über Menschen einer bestimmten Nationalität oder Ethnie, nach dem Modell: „Deutsche sind pünktlich“ und „Japaner sind fleißig“. Dies hat extrem hinderliche Konsequenzen. Man kann zwar beschreiben, was in einer bestimmten menschlichen Gruppe als üblich gilt und wie sich dies von einer anderen unterscheidet. Man kann jedoch nicht aus der Zugehörigkeit eines Menschen zu einer Gruppe rückschließen, was diese Person mag, wie sie denkt oder wie sie sich verhält. Zum einen sind die Gewohnheiten menschlicher Gruppen grundsätzlich heterogen. Zum anderen ist jedes Individuum in modernen Gesellschaften gleichzeitig Teil zahlreicher sozialer Gruppen, die jeweils unterschiedliche kulturelle Einflüsse ausüben. Man nennt das Multi-kollektivität.



### ... Sinn und Unsinn interkultureller Kompetenz

Ich bin nicht nur Deutsche, sondern Frau, Wahlberlinerin, Professorin, Unternehmensberaterin, Sängerin, Alumna einer amerikanischen Business School, ältere Schwester, Fan einer Rockband etc. Wie ich mich in einer bestimmten Situation verhalte, wird von allen meinen Zugehörigkeiten, meiner Persönlichkeit und meinen individuellen biografischen Erfahrungen beeinflusst, nicht nur von meiner Nationalität.

In dem Moment, in dem wir einer Person unterstellen, sie verhält oder denkt so oder so, weil sie z.B. Chinesin, Frau, Moslem oder Schauspielerin ist, reduzieren wir sie auf eine ihrer Gruppenzugehörigkeiten, untergraben ihre Individualität und grenzen uns von ihr ab. Dies hat Abwehrreaktionen zur Folge, zementiert Grenzen zwischen den Beteiligten und zieht destruktive Gruppendynamiken nach sich.

### Neuer Ansatz zum Verständnis interkultureller Kompetenz

Wenn man über interkulturelle Kompetenz spricht, muss man erst einmal definieren, was man unter Kultur versteht. Im Kulturmanagement verwendet man aufgrund der eigenen Aufgabenstellung häufig ein eher enges Verständnis von Kultur, das sich vor allem auf künstlerische Ausdrucksformen konzentriert. Redet man von interkultureller Kompetenz im Arbeitskontext, steht eher ein weites Verständnis von Kultur im Vordergrund, das alle menschlichen Gewohnheiten, auch Alltagspraxis, einschließt.

Die moderne Kulturwissenschaft ist sich weitgehend einig, dass alle menschlichen Gruppen – also nicht nur Länder – in diesem Sinne Kultur produzieren. Man spricht also z.B. auch von Unternehmenskultur, Clubkultur oder Jugendkultur. Situationen, in denen man das Gefühl hat, aufgrund von Kulturunterschieden nicht gut mit anderen zusammenarbeiten zu können, treten daher im Alltag ständig auf und sind nicht auf Situationen beschränkt, in denen man sich im Ausland befindet.

Es liegt also nicht notwendigerweise an Landeszugehörigkeiten, wenn im Arbeitskontext Probleme auftreten. Ein deutscher Theaterregisseur und ein deutscher Verwaltungsbeamter können sich genauso in einen interkulturellen Konflikt verstricken, wenn sie sich auf Gewohnheiten der eigenen Gruppe berufen, die der jeweils anderen Seite fremd sind.

### Interkultureller Konflikt

Die Beteiligten erfahren untereinander Widersprüche oder Fremdheit und führen dies darauf zurück, dass die jeweils andere Seite einer anderen Gruppe mit einer abweichenden Kultur angehört. Charakteristisch für interkulturelle Konflikte ist, dass eine bestimmte Gruppenzugehörigkeit der Beteiligten, sei es ihre Religion oder ihre Begeisterung für einen Fußballclub, so sehr in den Vordergrund tritt, dass alle anderen möglichen Gemeinsamkeiten vollständig ausgeblendet werden. In diesem Moment setzen ausgrenzende





### ... Sinn und Unsinn interkultureller Kompetenz

Gruppendynamiken ein, die zu gegenseitiger Abwertung, Diskriminierung und Stigmatisierung führen können.

Interessant ist, dass Zusammenarbeit vor allem an diesen ausgrenzenden Gruppendynamiken scheitert und weniger an den ursprünglich beobachteten Unterschieden.

### Fähigkeiten interkultureller Kompetenz

Nach diesem neuen Verständnis ist ein interkulturell kompetenter Mensch in der Lage, in einer Situation, die von den Beteiligten als fremd wahrgenommen wird, für Normalität zu sorgen. Also z.B. Bekanntheit zwischen den Beteiligten und ihren Standpunkten herzustellen, ohne der Versuchung zu erliegen, diese Unterschiede auf Gruppenzugehörigkeiten zu attribuieren. Außerdem entwickeln wir in interkulturellen Situationen leicht das Gefühl einer Bedrohung durch die andere Gruppe, der wir unterstellen, dass sie uns etwas streitig machen will. Interkulturelle Kompetenz bedeutet daher auch, nach gemeinsamen Zugehörigkeiten zu suchen, um die Situation zu entschärfen und die Beteiligten in die Lage zu versetzen, ihre Ressourcen, seien es Informationen, Arbeitszeit oder auch finanzielle Mittel, für die Zusammenarbeit sinnvoll zu teilen. Und schließlich geht es darum, gemeinsame Gewohnheiten und Arbeitsprozesse zu gestalten, man könnte auch sagen, neue Kultur zu produzieren. Interkulturell kompetente Menschen sind also Normalitätserzeuger, Ressourcenteiler und Kulturproduzenten. Leider ist das oft viel schwieriger, als sich Wissen darüber anzueignen, wie man in Japan eine Visitenkarte entgegen nimmt.

### Anzeichen mangelnder interkultureller Kompetenz

Mangelnde interkulturelle Kompetenz kann sich in eingeschränkten Selbstreflexionsfähigkeiten zeigen. Von daher sollte man vor allem dann misstrauisch werden, wenn man der festen Überzeugung ist, man sei auf jeden Fall interkulturell kompetent.

Weitere Anzeichen könnten sein: Man realisiert, dass es in der Zusammenarbeit mit anderen Teams oder Organisationen nicht gelingt, mit den Beteiligten individuelle Beziehungen aufzubauen, sondern diese gedanklich immer die „Museumsleute“, „die vom Goethe-Institut“ oder die „Österreicher“ bleiben. Man ertappt sich dabei, Gründe für Konflikte primär in den Gruppenzugehörigkeiten der Beteiligten zu suchen, nach dem Muster: die „...“ (z.B. Münchener, Franzosen, Pförtner, etc.) sind „...“ (z.B. inkompetent, faul, aggressiv, etc.). Oder man ist der Meinung (wenn man mal ganz ehrlich ist), dass die Art und Weise, wie man selbst die Arbeit erledigt, eigentlich doch die effizienteste ist und die Welt um einiges besser wäre, wenn alle so wären, wie man selbst.

Allerdings hat man, wenn einem das zumindest auffällt, automatisch schon einen riesigen Schritt in Richtung interkultureller Kompetenz geschafft.



... Sinn und Unsinn interkultureller Kompetenz

**Erlernen interkultureller Kompetenz**

Typische interkulturelle Trainings suggerieren, man könne interkulturelle Kompetenz in einem Seminarbesuch lernen. Aus dem neuen Verständnis von interkultureller Kompetenz ergibt sich aber, dass es nicht ganz so einfach ist.

Interkulturelle Kompetenz ist vor allem Arbeit an sich selbst. Dazu gehört, dass man versteht, mit welchen sozialen Gruppen man sich selbst identifiziert und welchen Einfluss sie auf die eigene Identität haben. Hat man ein Verständnis für die eigene Vielfältigkeit entwickelt, fällt es einem leichter, auch anderen diese Individualität zuzusprechen.

Außerdem kann man trainieren, mit Fremdheitsgefühlen umzugehen. Ich rate jedem, sich systematisch in Gruppen zu begeben, denen man sich nicht zugehörig fühlt. Sie sind Klassik-Fan? Dann gehen Sie doch mal auf ein Heavy-Metal-Konzert, oder umgekehrt. Sie sind Norddeutscher, dann besuchen Sie den Kölner Karneval. Beobachten Sie ihre emotionalen Reaktionen. Lernen Sie ihre automatisch einsetzenden Abwehrmechanismen und Bewertungen kennen. Versuchen Sie, Gefühle der Bedrohung loszulassen und sich zu entspannen. Versuchen Sie vorsichtig, mitzumachen. Versuchen Sie, Kontakt mit den Beteiligten als Individuen aufzunehmen.

Und als schnelle Soforthilfe in angespannten interkulturellen Situationen im Arbeitskontext: Tricksen Sie ihr Reptiliengehirn aus, das Ihnen vorgaukelt, Ihr Gegenüber wäre der Feind und suchen Sie nach so vielen gemeinsamen Zugehörigkeiten wie möglich. Sie sprechen vielleicht nicht die gleiche Mutter- oder Fachsprache, aber vielleicht besitzen Sie beide eine Vorliebe für italienisches Essen, Bayern München oder Tauchurlaub. Vielleicht haben Sie auch Kinder, kommen vom Land oder hassen Small Talk. Irgendetwas findet sich immer. ʘ



**WEITERE INFORMATIONEN**

[www.stefanie-rathje.com](http://www.stefanie-rathje.com)



PROF. DR. JUDITH  
SCHLEHE

Studium der Ethnologie,  
Soziologie und Psychologie,  
seit 2002 Professorin am  
Institut für Ethnologie,  
Universität Freiburg. Sie ist  
an mehreren interdisziplinären  
Studiengängen und For-  
schungsverbänden beteiligt.  
Seit 1989 führte sie zahlrei-  
che Feldforschungen in ver-  
schiedenen Teilen Indonesi-  
ens und zu einer Vielzahl  
von Themen durch. Dane-  
ben machte sie Feldfor-  
schung in der Mongolei und  
führte Studien- und Super-  
visionsreisen in vielen Län-  
dern durch.

## Zwischen innen und außen

### Wechselseitige Übersetzungen - Methodologische Neuerungen in transkulturellen Forschungsk Kooperationen

Das Fach Kulturmanagement ist im universitären Reigen eine besonders junge Wissenschaft und sie tastet sich langsam an Themen wie Globalisierung und Internationalität heran. Die Herausforderungen eines transnationalen Arbeitens sind für Kulturschaffende immens - geht es vor allem auch darum nicht mit einem Gefühl der kulturellen Deutungshoheit internationale Zusammenarbeit zu gestalten. Andere Wissenschaften suchen schon länger nach neuen Methoden, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Die Ethnologin Judith Schlehe beschreibt einige Aspekte der Debatten und Herausforderungen ihres Faches, die auch für das Kulturmanagement von Relevanz sind.

Ein Beitrag von Judith Schlehe

\* Dieser Beitrag ist eine gekürzte Fassung von: Judith Schlehe, *Wechselseitige Übersetzungen. Methodologische Neuerungen in transkulturellen Forschungsk Kooperationen*, aus: Thomas Bierschenk, Matthias Krings und Carola Lentz (Hg.), *Ethnologie im 21. Jahrhundert*, Reimer Verlag, Berlin 2013

Eine Stärke der Ethnologie ist der spielerische Umgang mit Fragen und Perspektiven. Dementsprechend möchte dieser Beitrag zunächst die Frage stellen „wer ist ethno in der Ethnologie?“ Das Ziel besteht darin, uns selbst - EthnologInnen, WissenschaftlerInnen, die eigene Gesellschaft wie auch die globale Welt - in die Frage nach Gegenständen und Methoden einer zeitgemäßen Ethnologie einzubeziehen. Gegenstände ändern und erweitern sich, Methoden werden angepasst und neu erfunden, was aber bestehen bleibt, ist das Bemühen um Verstehen und Verständigung und die Suche nach hierfür geeigneten Wegen. Dazu meinte Wolfdietrich Schmied-Kowarzik in einer Festschrift für Justin Stagl, dass wir trotz der Möglichkeit zu Standortwechseln von einer grundsätzlichen „Einseitigkeit ethnologischen Verstehens“ ausgehen müssten, da Verstehen immer der einseitige Akt eines verstehenden Subjekts sei (Schmied-Kowarzik 2002:19). Dem soll hier ein Modell entgegen gehalten werden, das auf Intersubjektivität und Reziprozität aufbaut, wobei ich auf ein erweitertes Verständnis von Reziprozität abziele. An Stelle der „Einseitigkeit des Verstehens“ möchte ich wechselseitige Übersetzung vorschlagen.

#### Dezentrierung von Wissensproduktion

Der *World Social Science Report 2010* (International Social Science Council) weist mit großer Deutlichkeit daraufhin, dass die Wissensproduktion und die Reproduktion der sozialwissenschaftlichen Disziplinen von einer Nord-Süd-Wissenskluft (*knowledge divide*) geprägt ist. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der



### ... Zwischen innen und außen

nordatlantischen Dominanz in sozialwissenschaftlichen Zeitschriften. Kritische Stimmen halten den globalen Norden darum akademischen und methodologischen Imperialismus vor (Ryen 2011:439). Um dem entgegen zu wirken, bemühen sich alternative, neuere Ansätze um eine De-Imperialisierung und Dekolonialisierung sozialwissenschaftlicher Methodologien (Chen 2010; Tuhiwai Smith 1999) und, als wichtigstes Mittel auf diesem Wege, um eine Dezentrierung von Wissensproduktion. Damit ist in erster Linie die Verbindung von Erkenntnisinteressen, Methoden und Theorien gemeint, in der unterschiedliche (wissenschafts)historische Erfahrungen und verschiedene (Subjekt)Positionen zum Ausdruck kommen (Goh 2011). Dezentrierung richtet sich hier also einerseits darauf, dass nicht nur westliche, sondern vor allem auch nicht-westliche Perspektiven Geltung erlangen, andererseits aber auch auf die Überwindung der Polarität von Westen und Nicht-Westen. Was kann die Ethnologie hierzu beitragen?

Auf der Ebene der Theorien hat das Fach in den letzten Jahrzehnten beachtliche Beiträge zu aktuellen Debatten geleistet, und es gibt daher, so meine ich, keinerlei Anlass zur Rede von einer „Krise“. Die Ethnologie der Globalisierung und postkoloniale Ansätze analysieren die Verflechtungen von Globalem und Lokalem auf verschiedensten Ebenen und problematisieren neue und alte Macht- und Ungleichheitsverhältnisse und globale Asymmetrien. Großes Interesse gilt auch der Art und Weise, wie sich die Weltbilder von (ehemals) Kolonisierten und Kolonisatoren wechselseitig konstituieren. Binäre kategoriale Gegensätze scheinen hier bereits überwunden zu sein; man denkt in Kategorien von Verflechtungen, pluralen Modernen oder der Zirkulation von Wissen.

Demgegenüber hinken jedoch die Methoden des Faches bedenklich hinterher. Daher liegt eine der wichtigsten Aufgaben der gegenwärtigen Ethnologie darin, innovative Methodologien und Methoden<sup>1</sup> zu entwickeln, die der Dynamik einer postkolonialen, global Welt gerecht zu werden vermögen und die das gesteigerte Bewusstsein für ethische Verantwortlichkeit in der Feldforschung (Caplan 2003) widerspiegeln. Zwar gibt es neue Ansätze zu *collaborative anthropologies* (so der Titel einer von Luke Eric Lassiter, 2008, herausgegebenen Zeitschrift), aber diese weisen meist nicht wesentlich über die Ansätze der 1980er Jahre hinaus. Schon damals, als die Debatten um die „Krise der Repräsentation“ das Fach dominierten (Berg/Fuchs 1993), wurde mit dialogischen Methoden und gemeinsamer Autorenschaft von EthnologInnen und ihren InformantInnen (heute meist als Forschungsteilnehmende oder GesprächspartnerInnen/ *interlocutors* bezeichnet) experimentiert. Und bereits damals stieß man auch an die Grenzen dieser Experimente, in denen weiterhin die Ethnologen die Bestimmenden blieben - oder zumindest diejenigen, die Texte und Themen auswählten und die Analysen vorgaben.

---

<sup>1</sup> Methodologie bezieht sich auf die wissenschaftstheoretische Metaebene, während Methoden praktische Verfahren zur Wissensproduktion sind.



### ... Zwischen innen und außen

Strukturelle Unterschiede und Machtdifferenzen waren und sind auf diese Weise nicht ohne weiteres hintergebar. Dies umso mehr, als meist weiterhin eine *studying down*-Struktur dominiert: Weiße, westliche, formal gebildete, wohlhabende EthnologInnen arbeiten mit marginalisierten Indigenen oder Subalternen, denen sie (zuweilen in paternalistisch anmutender Manier) „eine Stimme verleihen“. Zusammenarbeit ist außerdem nicht *per se* gut - bekanntlich kann man beispielsweise auch mit Geheimdiensten kooperieren.

Als weiterer, relativ neuer methodischer Ansatz, in den derzeit viel Hoffnung gesetzt wird, ist vor allem die *multi-sited ethnography* (Marcus 1995) zu nennen. Doch im Allgemeinen beschränkt sich die multilokale Forschung darauf, schlicht die klassischen Methoden an mehreren Orten anzuwenden, wobei es oft im wahrsten Sinne des Wortes zu einer Verkürzung kommt.

Außerdem gibt es vielfältige Ansätze der soziologischen Ethnografie, die die eigene, systematisch zu „befremdende“ Kultur erforschen (Hirschauer/Amman 1997; Hirschauer 2013). Wenn diese eigene Kultur eine nicht-westliche ist, werden solche Ansätze gerne als *indigenous* oder *native anthropology* bezeichnet. Neuerdings wird dieser Begriff allerdings auch auf euroamerikanische EthnologInnen, die in ihrer eigenen Gesellschaft forschen, angewendet (Alvarado Leyton 2009). Damit ist die seit den 1980er Jahren geführte Debatte um Vor- und Nachteile von Außen- und Innenperspektiven angesprochen (Messerschmidt 1981; Jackson 1987). Von kulturell und/oder national fremden EthnologInnen wird angenommen, sie seien aufgrund ihrer *outsider*-Perspektive aufmerksamer für kulturelle Selbstverständlichkeiten und würden durch die eigene Differenzenerfahrung und Positionierung im Feld mit Besonderheiten und Differenzen bewusster umgehen. Sie seien weniger in interne Machtstrukturen, Hierarchien, Verpflichtungen, Erwartungen, Abhängigkeiten, Geschlechterrollen, religiöse Zugehörigkeiten, alle Art von Sensibilitäten sowie Klatsch und Tratsch involviert und daher besser in der Lage, kritische Fragen zu stellen und sensitive Themen zu untersuchen. Demgegenüber werden die Vorteile von EthnologInnen, die als *insider* in ihrer eigenen Kultur und Gesellschaft forschen, darin gesehen, dass sie keine Sprachprobleme hätten und über Kenntnisse lokaler Kommunikationsmodelle, narrativer Formate und nicht-verbaler Zugänge sowie intuitives Verstehen und Kontextwissen verfügten, das den Zugang zum Feld erleichtere. Sie seien motiviert, dominante Außenperspektiven in Frage zu stellen, und so eher geeignet, für die untersuchten Gemeinschaften relevantes nicht-hegemoniales Wissen zu produzieren.

Aus diesen Überlegungen entstand vereinzelt die Forderung nach einer ausschließlich indigenen Ethnologie.<sup>2</sup> Diese beruhe auf dekolonisierten, selbstbestimmten indigenen Methodologien, die indigene Perspektiven sowie indigene konzeptionelle und analytische Rahmen verwenden und Techniken

---

<sup>2</sup> Vgl. z. B. die von Roger Maaka erhobene Forderung: *Maori research by Maori, for Maori with the help of invited others*“ (zitiert nach Bishop 2005: 113); vgl. dazu auch Hendry 2005.



### ... Zwischen innen und außen

und Methoden aus den jeweiligen indigenen Traditionen ableiten würden (Alatas 2005). Hier stellt sich jedoch die Frage: Wer oder was ist indigen? Vor einer Essentialisierung und Romantisierung von Indigenität ist dringend zu warnen.<sup>3</sup> Außerdem weisen Aleksander Boskovic und Thomas Hylland Eriksen in ihrem Band *Other People's Anthropologies* darauf hin, dass sich die „anthropologists of the South“ meist mit „the other at home“ beschäftigen (2008: 14). Auch den „anthropologists of the North“ ist dies nicht fremd: MigrantenInnen, Minderheiten, marginalisierte Gruppen bilden die bevorzugten Untersuchungsthemen der *anthropology at home*.<sup>4</sup> Gemeinsam ist diesen Ansätzen überdies, dass sie weiterhin vom einsamen Forscher oder der solitären Forscherin ausgehen (Gottlieb 1995) und die Unterscheidung zwischen Forschung in der eigenen und in einer anderen, „fremden“ Kultur aufrechterhalten, was im Rahmen der Globalisierung zunehmend problematisch wird. Dennoch halte ich eine *outsider*-Perspektive keineswegs für prinzipiell obsolet; im Gegenteil, der Blick von außen kann auch und gerade im Kontext von Globalisierung und transnationalen Kontakten und Kooperationen ungemein nützlich sein. Allerdings ist es unmöglich und auch keineswegs erstrebenswert, eine klare, durchgängige Grenze zwischen innen und außen, *insider* und *outsider*, zu ziehen und entsprechend eindimensionale Zuordnungskriterien zu entwickeln. EthnologInnen haben eine Geschlechtsidentität und gehören einer bestimmten Ethnie, Religion, Gesellschaftsschicht und spezifischen Subkulturen an; ihr Eltern können ein „gemischtes Paar“ sein, oder sie selbst haben vielleicht lange Jahre im Ausland verbracht und dort studiert. Wer ist dann indigen bzw. *insider* und wer nicht? Wem ist das Feld vertraut, und wer bestimmt darüber, wer dazu gehört, wer über wen was sagen darf und kann und wer nicht? Die spezifischen Positionen aller Beteiligten - die Subjektpositionen - ebenso wie die makrostrukturellen Faktoren und die damit verbundenen Aspekte von Wissenspolitik sind für alle Forschungen konstituierend und müssen im Rahmen reflexiver Methodologie immer mit bedacht werden.

*Insider*, *outsider* und dazwischen liegende Perspektiven und flexible, fließende und wechselnde Positionierungen sollten einander komplementär ergänzen im Bemühen, die Dichotomie von eurozentrischen und Asien-, Afrika- oder anderweitig fixierten und zentrierten Blickweisen und methodologischen Nationalismen zu überwinden. Wir sollten mit Differenzen - oder mit „Transdifferenz“ (Lösch 2005)<sup>5</sup> - und verschiedenen Blickweisen, Intensionen

<sup>3</sup> Kuan-Hsing Chen (2010) schlägt dagegen für die Entwicklung alternativer, nicht-westlicher Methodologien vor, nicht Indigenität ins Zentrum zu stellen, sondern „Asien als Methode“ (*Asia as Method*) zu konzeptualisieren, indem soziale und historische Erfahrungen aus asiatischen Kontexten aufeinander bezogen werden.

<sup>4</sup> Vgl. dazu auch Alvarado Leyton 2009. Die neueren Ansätze einer *anthropology of the contemporary* (Rabinow 2008) machen dagegen Wissensproduktion in allen Gesellschaften und wissenschaftlichen Kontexten zum Thema.

<sup>5</sup> „Transdifferenz“ meint eine auf der Vielfalt von Differenz und Interaktionsphänomenen beruhende Überlagerung von Zugehörigkeiten, die eine binäre Logik von Entweder-Oder und eine dichotome Gegenüberstellung von Identität und Differenz überwindet.



### ... Zwischen innen und außen

und Erfahrungszusammenhängen arbeiten oder besser: experimentieren und spielen. Wir sollten Differenzen jenseits von binären Gegensätzen reflektieren, sie verwenden und nutzbar machen, sie aber auch verdrehen, brechen, vermischen und überwinden. Vor allem jedoch gilt es, in immer neuen Konstellationen zu kooperieren. Eine dezentrierte Wissensproduktion ist multirelational. Sie lässt vielerlei Bezüge und Beziehungen zu. ¶

### LITERATUR

- Alatas, Syed Farid, Indigenization: Features and problems. IN: Jan van Bremen, Eyal Ben-Ari und Syed Farid Alatas (Hg.), *Asian Anthropology*. London: Routledge, 2005, 227-243.
- Alvarado Leyton, Cristian, *Native Anthropology. Kritische Ethnographie einer Debatte um den Zweck der Ethnologie*. Münster: LIT, 2009.
- Berg, Eberhard und Martin Fuchs (Hg.), *Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1993.
- Bishop, Russell, Freeing ourselves from neocolonial domination in research: A Kaupapa Maori approach to creating knowledge. In: Norman Denzin, Yvonne Lincoln und Linda Tuhiwai Smith (Hg.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 3. Auflage. Thousand Oaks: Sage, 2005, 109-138.
- Boskovic, Aleksander und Thomas Hylland Eriksen, Introduction: Other People's anthropologies. In: Aleksander Boskovic (Hg.), *Other People's Anthropologies: ethnographic Practice on the Margins*. New York: Berghahn, 2008, 1-19.
- Caplan, Pat (Hg.), *The Ethics of Anthropology*. London: Routledge, 2003.
- Chen, Kuan-Hsing, *Asia as Method: Toward Deimperialization*. Durham: Duke University Press, 2010.
- Goh, Beng-Lan, Disciplines and area studies in the global age: Southeast Asian reflections. In: Dies. (Hg.), *Decentering and Diversifying Southeast Asian Studies*. Singapore: ISEAS, 2011, 1-59.
- Gottlieb, Alma, Beyond the lonely anthropologist: Collaboration in research and writing. *American Anthropologist* 97 (1), 1995, 21-26.
- Hendry, Joy, *Reclaiming Culture: Indigenous People and Self-Representation*. London: Palgrave, 2005.
- Hirschauer, Stefan und Klaus Amann (Hg.), *Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie*. Frankfurt/Main: Suhrkamp, 1997.
- International Social Science Council (Hg.), *World Social Science Report 2010*. Paris: Unesco Publishing, 2010.
- Jackson, Anthony (Hg.), *Anthropology at Home*. London: Tavistock Publications, 1987.
- Lassiter, Luke Eric, Editor's introduction. *Collaborative Anthropologies* 1/2008: vvii-xii. <[http://www.marshall.edu/coll-anth/Editor-s\\_Intro\\_CollAnth\\_voll.pdf](http://www.marshall.edu/coll-anth/Editor-s_Intro_CollAnth_voll.pdf)> (letzter Zugriff am 18.04.2013).
- Lösch, Klaus, Begriff und Phänomen der Transdifferenz. Zur Infragestellung binärer Differenzkonstrukte. In: Lars Allolio-Näcke, Britta Kalscheuer und Arne Manzeschke (Hg.), *Differenzen anders denken. Bausteine zu einer Kulturtheorie der Transdifferenz*. Frankfurt/Main: Campus, 2005, 26-49.
- Marcus, George, Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography, *Annual Review of Anthropology* 24, 1995, 95-117
- Messerschmidt, Donald (Hg.), *Anthropologists at Home in North America: Methods and Issues in the Study of One's Own Society*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- Ryen, Anne, Exploring or exporting? Qualitative methods in times of globalisation. *International Journal of Social Research Methodology* 16 (6), 2011, 439-453.
- Schmied-Kowarzi, Wolfdieter (Hg.), *Verstehen und verständigung. Ethnologie - Xenologie - interkulturelle Philosophie*. Justin Stagl zum 60. Geburtstag. Würzburg: Königshausen und Neumann, 2002.
- Tuhiwai Smith, Linda, *Decolonizing Methodologies, Research and Indigenous Peoples*. London: Zed Books, 1999.



# International Learning Experiences

## *Internationale Weiterbildungsangebote für ein internationales Kulturmanagement*

Kulturmanagement als Aufgabe ist so alt wie kulturelle Veranstaltungen und Einrichtungen selbst. Schon in der klassischen Antike mussten diese organisiert, finanziert und beworben, die Künstler gefördert und die Kunst zugänglich gemacht werden. Kulturmanagement als Disziplin hingegen ist noch vergleichsweise jung. Doch auch sie ist stets von gesellschaftlichen und politischen Gegebenheiten abhängig.

*Ein Beitrag von Kristin Oswald, [ok@kulturmanagement.net](mailto:ok@kulturmanagement.net)*

Als interdisziplinärer Studiengang und Aufgabenbereich hat Kulturmanagement einen vielfältigen theoretischen Unterbau, der abhängig von der Annäherung ans Thema (eher künstlerisch, eher wirtschaftlich oder auch eher pädagogisch) ist. Zudem sind die universitären Angebote und Tätigkeitsfelder sehr unterschiedlich, differieren je nach Land und der jeweiligen Struktur, Finanzierung und Organisation des Kultursektors. Hinzu kommen auf Kultursparten spezialisierte Angebote.

Diese Pluralität der Ansätze und die Flexibilität zugunsten der jeweiligen Umstände ist wichtig, betrachtet man die zunehmende Ausdifferenzierung der Aufgaben von und innerhalb von Kultur. Trotzdem basiert heutiges Kulturmanagement oft nach wie vor auf seinem akademischen Ursprung in der westlichen Kulturwelt – d.h. auf deren Spartenzuordnung und den Umständen kapitalistischer Wirtschaftssysteme sowie freier, demokratischer Gesellschaften. Ein Blick in die Kursübersicht des Arts Management Network (<http://artsmanagement.net/index.php?module=Education>) zeigt, dass von den Ländern, in denen es Kulturmanagement-Studiengänge gibt, mehr als die Hälfte in Europa oder Amerika liegen.

Schon hier ist es oft schwierig, die Ausbildungsangebote stets so aktuell zu halten, dass sie Schritt mit den Entwicklungen in der Realität bzw. Praxis halten können. In jenen Teilen der Welt mit anderen politischen und wirtschaftlichen Umständen ist auch die Rolle von Kunst und Kultur eine andere. Ihr Management braucht sowohl daran angepasstes theoretisches Wissen als auch praktische Fähigkeiten, die auf die tradierte Kultur, die Infrastrukturen und die Gesellschaft eines Landes zugeschnitten sind. Dabei ist es oft schwierig, Kultur und kulturelle Infrastrukturen in allen Teilen der Welt flexibel und angepasst an ihren jeweiligen Kontext zu ermöglichen.





### ... International Learning Experiences

#### **Herausforderungen für ein internationales Weiterbildungsangebot**

Die „significance of an international learning experience“, wie es Johannes Ebert, Generalsekretär des Goethe-Instituts, nennt, ist ein großes Thema in der internationalen Bildungs- und Weiterbildungslandschaft. Mit dem Internet können über finanzielle, zeitliche oder lokale Möglichkeiten hinaus neue Formen des Lernens entwickelt und ein facettenreicher Austausch zu einem Thema ermöglicht werden. Der MOOC „Managing the Arts“ des Goethe-Instituts, in dessen Jury Ebert saß, zeigte mit seinen vielen tausend Teilnehmern, welche Potenziale sich damit für Kulturmanager eröffnen – und welche Herausforderung es ist, Weiterbildungen für Kultur in allen Teilen der Welt zu gestalten und umzusetzen.

Immer mehr regionale Organisationen nehmen sich dieser wichtigen Aufgabe an und entwickeln spezifische Weiterbildungsangebote und, wenn auch seltener, Studiengänge. Einige davon haben wir in der letzten Ausgabe des Arts Management Newsletters vorgestellt und Organisatoren wie Teilnehmer zu Wort kommen lassen, um Anregungen und Hilfestellungen für eigene Projekte zu geben. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie man Weiterbildungen und Studiengänge konzeptioniert und umsetzt, die auf der einen Seite auf dem breiten theoretischen Fachwissen im Kulturmanagement aufbauen, dieses um internationale Aspekte erweitern und zugleich nachhaltig an regionale Gegebenheiten anpassen.

#### **Der internationale Austausch muss intensiviert werden**

In Interviews und Gesprächen rund um das KM Magazin zu Kulturmanagement im Orient zeigte sich dies etwa beim Beitrag des Goethe-Instituts zu dessen Kulturmanagement-Workshops in Ägypten und Nordafrika. Auch Tagungen zur Internationalisierung, zu neuen Lehrformen oder Themenbereichen im Kulturmanagement machen deutlich: Auch große Verbände tun sich schwer damit, das Fach genau zu definieren, die neuen Herausforderungen aufzunehmen und die Angebote weiter zu entwickeln. Ein stärkerer internationaler Austausch könnte helfen, Lehre, Praxis und die Aktualität und internationale Anwendbarkeit der Lehrinhalte zu evaluieren und zu verbessern.

Die Beispiele aus dem Arts Management Newsletter zeigen, dass gerade kleine regionale Initiativen den neuen Ansprüchen ans Lernen – finanziell, zeitlich und örtlich unabhängig, dialogisch und mit Blicken über den Tellerrand – schon sehr nahe kommen und klassische Theorien auf außergewöhnliche Umstände übertragen.

Das African Arts Institute (AFAI) zum Beispiel ist eine NGO aus Südafrika mit dem Ziel, mit Kultur als Fundament politischer und sozialer Entwicklung demokratische Werte und Gleichberechtigung in Afrika zu fördern. Zusammen mit Partnern wie dem gesamt-afrikanischen Arterial Network oder Racines ist AFAI in 40 afrikanischen Ländern tätig und bietet Forschungen und Weiterbildungen für Künstler, Kreative und Kulturmanager an, um den



### ... International Learning Experiences

Kultursektor auf dem Kontinent zu stabilisieren und professionalisieren. Zu diesen Weiterbildungen gehört unter anderem das African Cultural Leadership programme, das regionale Trainingszentren für Cultural Leadership, Train-the-Trainer- und Entrepreneurship-Kurse umfasst. In u.a. Marokko, dem Senegal, Kamerun und Kenia werden lokale Vertreter anhand von Toolkits und Case Studies mit Bezug zu den jeweiligen Gegebenheiten im Kultursektor darin trainiert, die indigene Kunst und Kultur sowie öffentliche und Non-Profit-Organisationen strategisch zu stärken und bekannter zu machen sowie regionale und überregionale Netzwerke aufzubauen.

Das Goethe-Institut engagiert sich in diesem Bereich einerseits mit seinen Kulturmanagement Kursen in verschiedenen Teilen der arabischen Welt, andererseits durch die Unterstützung von regionalen Organisationen beim Aufbau eigener Weiterbildungsangebote zu angewandten Kulturmanagement-Fähigkeiten etwa aus den Bereichen Projektmanagement, Kulturpolitik, Marketing oder Unternehmensführung. Wie diese Unterstützung aussieht, wird im Newsletter anhand des Beispiels Simbabwe verdeutlicht, wo derzeit das erste akademische Weiterbildungsprogramm des Landes entsteht.

Mit dem eingangs erwähnten Online-Kurs „Managing the Arts“ will das Goethe-Institut dem großen Bedarf an Weiterbildungen gerade in den Entwicklungsländern nachkommen und Kulturmanager aus allen Teilen der Welt zusammenbringen, um gemeinsam und voneinander zu lernen. Neben digitalen Vorlesungen standen deshalb praktische Projekte sowie ein Forum im Mittelpunkt, aus dem Lehrende, Mentoren und Lernende viel Inspiration ziehen konnten, wie einer der Organisatoren sowie Teilnehmer von „Managing the Arts“ im Newsletter berichten. Mit der Gliederung in mehrere thematische Lernphasen und zugehörige Arbeitsaufgaben konnten die 17.000 (!) angemeldeten Teilnehmer aus über 170 Ländern sowohl am gesamten Kurs als auch nur an ausgewählten Teilen teilnehmen und sich ein Teilnahmezertifikat sichern. Die Herausforderung war hierbei, den eurozentrischen Blick auf Kultur zu überwinden und allen Teilnehmern Inhalte und Fähigkeiten zu vermitteln, die sowohl weltweite Entwicklungen als auch regionale Gegebenheiten berücksichtigten. Die praktischen Beispiele zu Kulturinstitutionen aus Europa und Asien sowie das Forum erwiesen sich als absolut tauglich, um den Austausch, internationale Kooperationen und damit auch interkulturelle Denkweisen zu fördern.

Ein letzter, im Newsletter vorgestellter Ansatz ist der eines Praktikums oder einer anderen Form der Mitarbeit in einer Kulturinstitution in einem anderen Land. Mehrere Organisationen bieten so etwas an, darunter Tandem, das Institut für Auslandsbeziehungen oder die Robert-Bosch-Stiftung. Deren Cultural Managers Exchange Programme bot 2013 erstmals einer Praktikerin aus den Vereinigten Staaten die Möglichkeit, für ein halbes Jahr in einer deutschen Kultureinrichtung, der Stiftung Preußischer Schlösser und Gärten, tätig zu werden. Sie berichtet im Newsletter darüber, was sie für ihre künfti-



... International Learning Experiences

gen Tätigkeiten in den USA gelernt hat und wie bereichernd ein solches Programm in Hinblick auf internationale und interkulturelle Fähigkeiten und die Weiterentwicklung des Faches sein kann. ¶

**INHALTSVERZEICHNIS DES AMN NEWSLETTERS "INTERNATIONAL TRAINING OPPORTUNITIES IN ARTS MANAGEMENT"**

- AFAI's Cultural Leadership Programme, by Belisa Rodrigues Page 3
- Sowing the Future of Arts Management in Zimbabwe ,by Taremeredzwa Takudzwa Chirewa and Rumbi Katedza Page 10
- Bosch Foundation offers arts managers international exchange, by Laura Hagood Page 14
- Goethe-Institut's MOOC "Managing the Arts", by Nico Degenkolb Page 19
- Field report about „Managing the Arts“, by Ays e Tas pınar and Alexandra Resch Page 22

Wenn Sie sich für ihren persönlichen Werdegang oder für die Entwicklung von internationalen Weiterbildungen im Kulturmanagement inspirieren lassen wollen, können Sie den Newsletter hier kostenlos herunterladen:  
[http://www.artsmanagement.net/images/file/newsletter/amnl\\_august15.pdf](http://www.artsmanagement.net/images/file/newsletter/amnl_august15.pdf)



**RECHTSANWÄLTIN  
DR. ASTRID  
MÜLLER-  
KATZENBURG,  
LL. M. (COLUMBIA)**

hat Jura und Kunstgeschichte in Köln, Genf, Freiburg und New York (Columbia Law School) studiert. Sie ist Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Kunst- und Urheberrecht in Berlin. Ihre Mandaten sind hauptsächlich Museen, Galerien, Kunsthändler und -sammler, sowie Verbände, Künstler und deren Erben aus dem In- und Ausland. Daneben hält sie Vorträge und unterrichtet an der Universität Potsdam, vorher auch an der Universität Jean Moulin in Lyon im Rahmen des dortigen Studiengangs „Droit et fiscalité du marché de l'art“. Von ihr sind zahlreiche Publikationen zum Kunst- und Urheberrecht in in- und ausländischen Fachzeitschriften und Zeitungen erschienen.

## Kunstrecht ohne Grenzen?

Kein Kulturschaffender kommt an rechtlichen Fragen vorbei - das gilt insbesondere bei internationalen Projekten und Kooperationen. Das beginnt bei der Formulierung von Verträgen und endet im schlimmsten Fall mit einem Rechtsstreit. Internationales Recht ist mehr als komplex und ohne eine fundierte und umfangreiche Ausbildung und vieljährige Erfahrung kaum zu greifen. Die international tätige Anwältin Dr. Astrid Müller-Katzenburg zeigt in unserem Magazin auf, worauf besonders zu achten ist.

Ein Beitrag von Astrid Müller-Katzenburg

Als Rechtsreferendarin und in den ersten Jahren meiner Tätigkeit als Rechtsanwältin habe ich ab und zu Beiträge für die FAZ geschrieben, vor allem für den „Kunstmarkt“. Einer meiner ersten Artikel hatte ursprünglich den Titel „Kunstrecht – gibt es das? Und wenn ja: Was ist das?“. Die Verantwortlichen bei der FAZ fanden das als Überschrift für einen Zeitungsartikel wohl nicht „peppig“ genug und haben stattdessen „Die Kunst und das Gesetz – Warum Rechtsfragen im Kunstmarkt immer wichtiger werden“ daraus gemacht. Zu der Zeit war ich bei einer der großen internationalen Anwaltssozietäten tätig mit – jedenfalls damals – fünf Kanzleistandorten allein in Deutschland und weiteren weltweit, u. a. in Brüssel, Beijing, Hong Kong, Moskau und New York. Durch Zusammenschluss gleichzeitig mit einer englischen und einer US-amerikanischen Kanzlei wurde aus der vorher schon relativ großen Sozietät eine der größten „Law Firms“ weltweit mit mehreren Tausend Anwälten aus und auf verschiedenen Kontinenten. Mein Arbeiten als frisch gebackene Rechtsanwältin war daher sozusagen schon von Hause aus international, denn gerade bei grenzüberschreitenden Projekten haben wir natürlich regelmäßig in internationalen Teams zusammen gearbeitet. Eben das – nämlich die erleichterte internationale Zusammenarbeit bei Projekten, bei denen Angehörige einer Nationalität in einem Land oder mehreren Ländern außerhalb ihres Herkunftsstaates tätig werden oder es sonst Rechtsfragen mit sogenanntem Auslandsbezug zu klären gilt – war ja auch einer der wesentlichen Gründe für die Fusion der drei vormals jeweils eigenständig agierenden Anwaltskanzleien zu einer einheitlichen Law Firm unter einem gemeinsamen Dach bzw. einem gemeinsamen Namen und mit einer – so jedenfalls das Ziel – gemeinsamen „corporate identity“.

Die unterschiedliche Herkunft und zum Teil auch sehr verschiedenartige Ausbildung der vielen Anwälte innerhalb einer (Partnerschafts-)Gesellschaft bedeutete dabei durchaus ein Aufeinanderprallen – auch – von unterschiedlichen Kulturen einschließlich oft auch ganz unterschiedlicher Arbeits-, Denk- und Herangehensweisen. Bei Juristen spielt der persönliche Hintergrund vielfach eine besonders große Rolle bei ihrem jeweiligen Denken und Herangehen an eine Frage. Das hat vor allem damit zu tun, dass es wohl kaum eine Disziplin gibt, die traditionell so „national“ geprägt ist wie das Recht bzw. jedenfalls die Gesetzeslage: Jedes Land hat seine eigene Rechtsordnung und



### ... Kunstrecht ohne Grenzen?

damit auch seine eigenen Gesetze. Sogar das sogenannte Internationale Privatrecht (IPR), das regelt, welches Recht bei einem „Fall mit Auslandsberührung“ zur Anwendung kommt, ist von Land zu Land unterschiedlich. Es gibt also zum Beispiel ein deutsches IPR und genauso ein Schweizer IPR und auch ein französisches IPR etc. Wenn daher etwa ein Künstler aus dem Land A mit einem Galeristen aus dem Land B eine Präsentation in einer Galerie mit Sitz in dem Land C vereinbart und es kommt später zu Differenzen zwischen dem Galeristen und dem Künstler mit einem Rechtsstreit – beispielsweise darüber, wie viel Provision dem Galeristen bei seinem Verkauf eines der Werke des Künstlers zusteht oder wer was zu bezahlen hat, wenn beim Transport der Werke etwas beschädigt wird etc. –, dann muss zum Feststellen der geltenden Rechtslage als eine der ersten Fragen zunächst geklärt werden, nach welcher Rechtsordnung (bzw. gegebenenfalls auch Rechtsordnungen) die übrigen rechtlichen Fragen überhaupt zu bestimmen sind. Die Klärung dieser Frage kann letztlich von großer Bedeutung für den Ausgang des Rechtsstreits sein, denn viele Fragen sind in den einzelnen Rechtsordnungen unterschiedlich geregelt. So können zum Beispiel die Haftungs- und/ oder Gewährleistungsregeln voneinander abweichen, ebenso die Verjährungs- oder auch die sogenannten Ersitzungsfristen. Die Liste ließe sich fast beliebig ergänzen. Deshalb ist es eigentlich für jeden, der „grenzüberschreitend“ tätig ist – egal, ob im Kulturmanagement oder in einem anderen Bereich – wichtig zu wissen, dass jedes Land seine eigene Rechtsordnung hat und dass in einem anderen Land bzw. bei einem „Fall mit Auslandsberührung“ (ein solcher „Fall“ kann gegebenenfalls durchaus auch bei einem – teilweisen – Tätigwerden in Deutschland gegeben sein) möglicherweise ein anderes als das deutsche Recht maßgeblich sein kann.

### **Das A und O: Erkennen, was in den verschiedenen Rechten gleich oder ähnlich, und was unterschiedlich geregelt ist!**

Es gibt natürlich auch Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen nationalen Rechtsordnungen – etwa durch Bestrebungen zur Rechtsvereinheitlichung innerhalb der Europäischen Union oder aufgrund gemeinsamer historischer Wurzeln der Länder bestimmter „Rechtskreise“. So gehören zum Beispiel die Länder des römisch-germanischen bzw. kontinentaleuropäischen Rechtskreises zu einer „Rechtsfamilie“, deren Rechtsordnungen aufgrund der gemeinsamen (auch Ideen-)Geschichte miteinander verwandt sind und entsprechend viele Ähnlichkeiten untereinander aufweisen. Die Länder des anglo-amerikanischen Rechtskreises bilden ebenfalls eine Gruppe mit einer gemeinsamen Rechtstradition (der des sogenannten *Common Law* – in Abgrenzung zu der Gruppe der Länder des sogenannten *Civil Law*).

Gerade bei Juristen, die aus verschiedenen Rechtskreisen stammen, kommen daher die Unterschiede bei ihrer Erfassung, Einordnung und Beurteilung juristischer Fragestellungen oft besonders deutlich zum Tragen, weil sie aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausbildung, Erfahrung und Sozialisierung



### ... Kunstrecht ohne Grenzen?

zum Teil schon ganz unterschiedliche Denkgewohnheiten bzw. vielfach auch ein jeweils andersartiges Rechtsverständnis mitbringen: Bei den Juristen aus dem anglo-amerikanischen Rechtskreis spielt zum Beispiel Richterrecht eine andere Rolle als bei den Juristen, die vom Civil Law geprägt sind. Manche Rechtsbegriffe oder auch rechtliche Eigenarten finden sich auch nur in dem einen oder anderen Rechtskreis, etwa der „Trust“ des anglo-amerikanischen Rechts, oder „punitive damages“, für die es andernorts nicht überall identische Entsprechungen gibt. Deshalb ist es bei international tätigen Juristen wichtig, dass sie möglichst auch „über den eigenen Tellerrand“ geguckt haben, sprich: auch im Ausland studiert oder Berufserfahrung gesammelt haben. Ein deutscher Anwalt, der zum Beispiel einen US-amerikanischen Künstler, Galeristen, Kunstsammler, Museumsdirektor oder Ausstellungsmacher berät, wird sonst möglicherweise gar nicht genau verstehen, was der Mandant eigentlich vorhat bzw. worauf es ihm konkret ankommt, oder er wird nicht genau wissen, was er ihm tunlichst unbedingt erklären sollte, weil der Mandant (und gegebenenfalls genauso auch dessen „Vertrauensanwalt“ aus seinem Herkunftsland) erst gar nicht auf die Idee kommt, dass es bestimmte Rechtsinstitute im deutschen Recht – so wie in seinem Heimatrecht – nicht gibt bzw. hier eventuell einen (teilweise) anderen Bedeutungsinhalt haben. Das Gleiche gilt natürlich genauso umgekehrt: Wenn ein deutscher Kunsthändler oder eine deutsche Kulturmanagerin im Ausland tätig werden, ist es ratsam, dass er bzw. sie sich bei Rechtsfragen an jemand wendet, der nicht nur in dem ausländischen Recht zu Hause ist, sondern sich möglichst auch (zumindest etwas) im deutschen Recht auskennt. Ohne Kenntnisse zumindest der wesentlichen Grundzüge des jeweils anderen Rechts ist es nämlich auch einem Rechtsanwalt nicht möglich zu erkennen, wann er gegebenenfalls auf Unterschiede oder bestimmte Besonderheiten des im konkreten Fall maßgeblichen Rechts hinweisen sollte.


### Die Schnittstelle Kunst und Recht

Damit komme ich wieder zurück auf meine eingangs geschilderten persönlichen Erfahrungen: Ich bin als Anwältin auf Kunstrecht spezialisiert, das heißt auf Fragestellungen an der Schnittstelle von Kunst und Recht. Dabei bin ich sehr viel international tätig, zumal zum einen meine Mandanten oft aus dem Ausland kommen oder jedenfalls (auch) dort leben bzw. „sitzen“, und zudem der Kunstmarkt, der im weiteren Sinne mein überwiegendes Betätigungsfeld darstellt, sowieso größtenteils international ausgerichtet ist. Gerade hochpreisige Werke werden zumeist international gehandelt. Kreative sowie deren „Vermarkter“ sind auch oft grenzüberschreitend tätig. Und bei verschollenen oder gestohlenen Kunstwerken macht die Spur ebenfalls regelmäßig nicht unbedingt an einer Landesgrenze Halt. Wenn dann – wie so oft in diesen Fällen – die Eigentums- und Besitzfragen in Bezug auf die Werke zu klären sind, ist ein Teil der juristischen Arbeit fast schon wie die von einem Detektiv: Dann gilt es nämlich erst einmal herauszufinden, wann wer was wo mit dem Werk gemacht hat bzw. damit geschehen ist. Bei Besitz- und



### ... Kunstrecht ohne Grenzen?

Eigentumsfragen gilt nämlich in den meisten Rechtsordnungen die sogenannte Situs-Regel. Danach kommt es für die Frage(n), ob jemand an einer beweglichen Sache – wenn sie dem ursprünglichen Eigentümer gestohlen oder sonst abhanden gekommen war, gegebenenfalls nur, aber immerhin gutgläubig – durch Rechtsgeschäft oder auf andere Weise (etwa durch Ersitzung) Eigentum erworben hat und andere Tatbestände, wonach jemand den Besitz oder das Eigentum an einer Mobilie erlangt bzw. verliert, auf das Recht an dem Ort an, an dem sich die betreffende Sache zum Zeitpunkt des in Rede stehenden Geschehensablaufs jeweils befindet. Nach Klärung des maßgeblichen Sachverhalts ist daher bei dessen juristischer Bewertung gemäß dem gerade erläuterten Grundsatz der *lex rei sitae* dann jeweils das Sachenrecht von einer oder auch zwei, drei oder noch mehr Rechtsordnungen heranzuziehen, bei einem Diebstahl zum Beispiel in Deutschland und anschließender Veräußerung des Diebesguts zunächst in Frankreich und später bei einer Auktion in New York also sowohl deutsches als auch französisches und New Yorker (Sachen-)Recht. Daher ist es für einen im internationalen Kunstrecht tätigen Juristen quasi unabdingbar, mehrere Sprachen zu beherrschen, um Gesetzestexte und andere juristische Literatur möglichst im Original selber lesen zu können. Auslandserfahrungen bzw. in verschiedenen Rechtsordnungen studiert oder gearbeitet zu haben, ist ebenfalls mindestens hilfreich, nach meiner Erfahrung eher auch zwingend erforderlich, um im internationalen Kunstrecht qualifiziert anwaltlich beraten zu können.

Das Über-den-Tellerrand-der-eigenen-nationalen-Rechtsordnung-Hinausgucken ist dabei übrigens nicht nur ein notwendiges Mittel zur zutreffenden Beurteilung der maßgeblichen Rechtslage. Es stellt auch eine große geistige und kulturelle Bereicherung sowieso teilweise auch Herausforderung dar. Und darüber hinaus hilft es auch wiederum, kreative Lösungsansätze zu entwickeln: Selbst bei rechtlich nur in einer Rechtsordnung angesiedelten Fragestellungen kann es nämlich sehr hilfreich sein zu wissen, dass es auf ein und dieselbe Frage möglicherweise mehrere Antworten gibt, die alle gleich oder gegebenenfalls auch unterschiedlich „richtig“ sind. – Es war wohl der Schriftsteller, Maler und Grafiker Francis Picabia, Sohn eines Kubaners und einer Französin, der die Weisheit prägte: *Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.* In diesem Sinne ist praktizierte Rechtsvergleichung wie Dehnübungen für kreatives Denken ...





# „Manchmal ist Zuhören wichtiger, als zu reden“

*Von der Kooperation zur Kollaboration*

Das Ziel des MitOst e.V., der mit seinen Programmen und Projekten international tätige KulturmanagerInnen innovativ und engagiert qualifiziert, ist ein Wegkommen vom Einzelkämpferdasein vieler Kulturschaffenden, dem „Do it yourself“, hin zu einem internationalen und transsektoralen „Do it together“ in jeder Hinsicht. Für unser Magazin beschreibt MitOst die theoretischen und praktischen Ansätze seiner Arbeit.

*Ein Beitrag von Sarah Herke (Kordinatorin des Referats Kulturaustausch, MitOst e.V.)*

Ende Oktober trafen im ukrainischen Ushgorod rund 30 KulturmanagerInnen aus der EU und der Ukraine zu einem letzten Treffen zusammen. Ein Jahr lang hatten sie in Tandems, also Partnerschaften zwischen je einer Organisation aus der Ukraine und einer aus der EU, zusammengearbeitet. Bei diesem Abschlusstreffen, dem vierten in einer Reihe von Gruppentreffen, stellten wir den TeilnehmerInnen die Frage, was sie für zukünftige internationale Partnerschaften gelernt haben. „Reden, erklären, zeigen und reden“, dies war Konsens in der Gruppe. Viel wichtiger aber die fast lapidare Anmerkung eines Teilnehmers „Manchmal ist Zuhören wichtiger, als zu reden“. Denn der Schlüssel zu einer funktionierenden Partnerschaft über – wie auch immer geartete – Grenzen hinweg, ist die Fähigkeit, den Blickwinkel zu ändern, die Perspektive des Partners zu verstehen, um dann die gemeinsame Schnittmenge zu erkennen.



Foto: G. Akkoyunoğlu, (c) MitOst e.V.





## TANDEM

wurde 2010 von MitOst gemeinsam mit der European Cultural Foundation entwickelt und 2011 zum ersten Mal erprobt. Es bietet den teilnehmenden Kulturmanagern einen fundierten Einblick in die Kulturszene der beteiligten Länder sowie in jeweils vier Trainingsmodulen ein umfangreiches prozessbegleitendes Qualifizierungsprogramm. Inzwischen führen wir gemeinsam mit weiteren Förderern und lokalen Partnern fünf TANDEM Programme durch. Im TANDEM Netzwerk führen wir seit 2013 die Kulturmanager aus den verschiedenen TANDEM Programmen zusammen.

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.tandemexchange.eu](http://www.tandemexchange.eu)

### ... „Manchmal ist Zuhören wichtiger, als zu reden“

MitOst arbeitet seit über zehn Jahren in der Qualifizierung von international tätigen KulturmanagerInnen. Insbesondere mit den TANDEM Programmen und dem Programm *Actors of Urban Change* stärken und unterstützen wir zurzeit die internationale und transsektorale Zusammenarbeit von Kulturakteuren.

### Ein neues Verständnis des Zusammenarbeit

Aktuell stehen wir nicht nur in Europa vor neuen politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen. Um diese zu meistern, gilt es, von der „Do it yourself“-Mentalität weg und hin zur „Do it together“-Mentalität zu kommen. Mark Terkessidis, Philosoph und Autor des Buches „Kollaboration“, sagte vor einer Gruppe junger Kulturschaffender aus Griechenland und Deutschland im September auf die Frage, was der Unterschied zwischen Kooperation und Kollaboration sei, etwa folgendes: Wer kooperiert kommt über einen gewissen Zeitraum zusammen, hilft sich gegenseitig mit den jeweiligen Aufgaben und geht dann wieder auseinander. Die Kooperation wird ihn nicht verändert haben. Wer kollaboriert, der ist offen für eine Veränderung. In der Kollaboration entsteht aus der Erfahrung und Expertise der beteiligten Partner etwas Neues. Aber auch die Partner verändern sich und ihre Arbeitsweise.



Foto: C. Flamme, (c) MitOst e.V.

Neben dem Wert der Kollaboration als solcher, hat Terkessidis hier eine weitere grundlegende Haltung angesprochen, die wir in unseren Programmen vermitteln: die gegenseitige Wertschätzung der Partner. Bei einem Austauschprogramm von KulturmanagerInnen aus der Ukraine und der EU wäre es fatal anzunehmen, dass die KulturmanagerInnen aus „dem Westen“ die



## ACTORS OF URBAN CHANGE

*fördert eine nachhaltige und partizipative Stadtentwicklung durch Kultur. Es ermöglicht Akteuren aus Kultur, Verwaltung und Wirtschaft ihre Kompetenzen für transsektorale Zusammenarbeit zu stärken. Durch lokale Projekte, prozessorientierte Beratung und europaweiten Austausch setzen die Programmteilnehmer ihre Fähigkeiten praktisch um. Das Programm ist eine Kooperation mit der Robert Bosch Stiftung.*

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.actors-of-urban-change.eu](http://www.actors-of-urban-change.eu)

... „Manchmal ist Zuhören wichtiger, als zu reden“

einzigsten Experten seien. Insbesondere im lokalen Kontext sind die Akteure vor Ort Experten, gleich, von welcher Lokalität die Rede ist. Diese Expertise zu erkennen und wertzuschätzen ermöglicht erst eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, die von Vertrauen geprägt ist – Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Veränderung.

Diesen Ansatz vermitteln wir nicht nur in den Programmen, sondern setzen ihn auch selbst um. Die Programme werden gemeinsam mit lokalen Partnern und Stiftungen entwickelt und durchgeführt. So geben wir mit unserer eigenen Arbeitspraxis ein Beispiel für Kollaboration und transsektorale Zusammenarbeit.

### **Keine reine Projektförderung, sondern Freiraum für Ideen**

Dem Ansatz der Kollaboration folgend, liegt der Fokus der Programme nicht auf der reinen Projektumsetzung. Zwar erhalten die Teilnehmenden eine Projektförderung, vielmehr dient das Projekt aber als Anlass zur Zusammenarbeit und zum näheren Kennenlernen des Partners. Oft werden die Projekte genutzt, um einen Prototypen zu erstellen, einen neuen Ansatz auszuprobieren. Im sicheren Programmrahmen ist dies möglich, weil wir von den Teilnehmenden keinen Erfolg im klassischen Sinne erwarten. Wir wissen, dass Fehler und Misserfolge zum Prozess der Neuentwicklung gehören. Vielmehr erwarten wir eine gewisse Risikobereitschaft, neues zu Erproben und die ehrliche Reflexion des Prozesses, den kollegialen Austausch über Herausforderungen, Schwierigkeiten, Misserfolge und natürlich auch Ansätze, die funktionieren. Hierzu dienen jeweils die Gruppentreffen, die je nach Programm etwa alle vier bis sechs Monate stattfinden. Vor kurzem wurde uns in Bezug auf diese Treffen der Begriff der „Selbsthilfegruppe für Weltverbesserer“ angetragen. Ganz von der Hand zu weisen ist diese Beschreibung nicht – regelmäßig erhalten wir die Rückmeldung, dass eine der wichtigsten Veränderungen durch die Programmteilnahme das entstandene Bewusstsein sei, nicht allein zu sein mit dem Anliegen, durch kulturelle Arbeit positives in der Gesellschaft bewirken zu wollen. Dass es, obwohl man in der eigenen Stadt den Eindruck hat, ein Einzelkämpfer zu sein, im weiteren Europa Menschen gibt, die ähnliche Werte haben und mit denen man gemeinsame Ziele teilt. Das gibt Kraft, um auch in schwierigen Zeiten nicht aufzugeben.

Die Gruppentreffen beinhalten, neben dem Austauschcharakter, auch einen Trainingsteil. Externe Trainer bringen hier Themen ein, die wir je nach Gruppenkonstellation und Bedarf aussuchen. Oft sind die einzelnen Gruppen mit einer Teilnehmerzahl zwischen 12 und 30 Personen (je nach Programm) jedoch so divers, dass die Fortbildungsbedürfnisse weit auseinander gehen. Wir versuchen, dies über parallele Workshopangebote zu lösen und die Expertise der Teilnehmenden im Sinne eines peer-to-peer Ansatzes ebenfalls in den Workshops zu nutzen.



... „Manchmal ist Zuhören wichtiger, als zu reden“

Neben der Projektförderung unterstützen wir die Zusammenarbeit der Partner mit der Finanzierung eines Placements, d.h. einer Hospitation in der jeweiligen Partnerorganisation. Diese etwa einwöchigen Arbeitsaufenthalte werde als grundlegend für den Erfolg der Kollaboration beschrieben, da sie den Arbeitskontext des Partner erfahrbar machen und so das Verstehen der Arbeitsweise des Partners, aber auch das Reflektieren über eigene Handlungsmuster ermöglichen.

**Individuelles Angebot für individuelle Bedürfnisse**

Die Programme sind genauso offen für Grassroot Initiativen wie für MitarbeiterInnen großer und etablierter Kulturorganisation. Dementsprechend unterschiedlich sind die beschriebenen Veränderungen, die für die Teilnehmenden und ihre Organisationen entstehen. Hier reichen die Rückmeldungen von der persönlichen Weiterentwicklung in konkreten Projektmanagementfähigkeiten, über die Organisationsentwicklung bis hin zu einer Etablierung als Knotenpunktes für zivilgesellschaftliche Organisationen in der jeweiligen Stadt. Dies zeigt eine weitere Stärke unseres Ansatzes auf: Durch eine enge, individuelle Begleitung (das Mentoring) ermöglichen wir den Teilnehmenden, sich auf individuelle Schwerpunkte in der persönlichen Entwicklung oder der ihrer Organisation zu konzentrieren.

Nicht zuletzt begreifen sich auch die MitarbeiterInnen, die die Programme umsetzen als KollegInnen der Teilnehmenden. Wir sind offen für Rückmeldungen und Anstöße, die aus dem Kreis der Teilnehmenden kommen und stimmen Programmelemente schnellstmöglich auf den Bedarf der Teilnehmenden ab. Für uns ist die Arbeit mit Kulturakteuren in Europa und darüber hinaus eine inspirierende Erfahrung, die uns schon frühzeitig neue politische und gesellschaftliche Entwicklungen wahrnehmen lässt und uns in unserer Annahme bestärkt, dass Kultur eine grundlegende Dimension nachhaltiger Entwicklung ist, die einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer offenen Gesellschaft leistet.¶





Foto: Livio Baumgartner

## DIANA HILLESHEIM

*ist geborene Jenenserin und studierte Neu-Griechisch in Athen, Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis in Hildesheim und Medienwissenschaften in Utrecht, in den Niederlanden. Sie arbeitete als kuratorische Assistentin und Filmproduzentin für Kurzfilme, bevor sie als Kommunikationsmanagerin für Manifesta, die nomadische Europäische Biennale für zeitgenössische Kunst, mit Hauptsitz in Amsterdam angeheuert wurde.*

# Ausloten der kulturellen Identität Europas

*Wie es ist, für eine europäische Großausstellung zu arbeiten*

Europa ist jung und befindet sich auf einer sehr holprigen Suche nach seiner Identität. Die Kunstbiennale Manifesta hat sich Europa künstlerisch angenommen und das mit allen Herausforderungen, die mit einer grenz- und kulturüberschreitenden Arbeit einhergehen. Diana Hillesheim beschreibt ihr Leben zwischen Europas Grenzen - künstlerisch, geschäftlich aber auch privat.

*Ein Beitrag von Diana Hillesheim*

So wie alle Grenzen der Welt, so sind auch die inneren und äußeren Grenzen Europas ein Konstrukt. Sie sind eine Momentaufnahme einer politischen Ordnung und eines Strebens zu einer Einheit. Europa steckt noch in den Kinderschuhen und hadert mit jedem Schritt, es fehlt an Mut, klaren Richtlinien und fortschrittlichen Entscheidungen. Im Moment der Krise, in der Europa zeigen sollte, wie gut es zusammenhält, zerfällt es nur noch mehr und die Idee des geeinten Europas bröckelt, sei es nun in der Finanzkrise oder in der Migrationsproblematik. In diesen Tagen muss Europa – das politische Konstrukt der EU – beweisen, dass es noch bestehen soll.

Mit diesem Europa befasste ich mich seit nunmehr beinahe 6 Jahren auf kultureller Ebene, vor allem mit der kulturellen Identität Europas. Ich arbeite als Kommunikationsmanager für die Manifesta Foundation, die Amsterdamer Stiftung, die die reisende europäische Kunstbiennale Manifesta initiiert und co-organisiert. Manifesta faszinierte mich bereits während meines Studiums der Kulturwissenschaften in Hildesheim und Utrecht, wo ich mein Erasmus absolvierte. Die europäische Komponente, das Zusammenbringen von Kunst und kultureller Identität, die europäische und internationale Netzwerkbildung im Kunst- und Kulturbereich und die politische Ebene des Projektes waren auch Schwerpunkte in meiner Diplomarbeit, die sich mit der Manifesta 8 in Murcia, Spanien befasste.

### Europa erkunden, Europa ausloten

Manifesta wurde in den 90er Jahren gegründet, aus der Idee heraus, das neue Europa zu erkunden und dessen Grenzen auszuloten, aber auch um ost- und westeuropäische Kuratoren und Künstler miteinander in Kontakt zu bringen und ein Netzwerk zu stimulieren. Sie wurde in einer Zeit gegründet, in der Kommunikation noch zumeist ohne Internet, sondern per Brief, Telefon und Fax (!) funktionierte. Nach Aussagen von damaligen Mitarbeitern existierten heute nicht mehr vorstellbare Barrieren in der Zusammenarbeit zwischen Ost- und Westeuropa auf den verschiedensten Ebenen. Mittlerweile ist Mani-



### ... Ausloten der kulturellen Identität Europas

festi viel mehr als ein Vermittler zwischen Ost und West und fand bisher in Rotterdam (NL, 1996), Luxembourg (LX, 1998), Ljubljana (SL, 2000), Frankfurt a.M. (GER, 2002), Donostia / San-Sebastian (ES, 2004), Nicosia (GR, 2006, abgesetzt), Süd-Tirol (IT, 2008), Murcia (ES, 2010), Genk (BE, 2012) und St. Petersburg (RUS, 2014) statt. Im Moment organisieren wir die kommende Manifesta 11 in Zürich (CH, 2016) und parallel starten wir die Vorbereitungen für Manifesta 12 in Palermo (IT, 2018).

### Europa als Arbeitsplatz, die privaten Herausforderungen

Das Internet hat die Geschwindigkeit der Zusammenarbeit vervielfacht und es ermöglicht, dass man auch in Amsterdam oder wo auch immer auf der Welt an einer Biennale arbeiten kann. Das einzige das ich zum Arbeiten brauche ist Internet und ein Smartphone, alles andere machen Google-Mail, Google-Drive, Dropbox, Wettransfer, Google Hangouts, Skype, Facebook, Twitter, Instagram und diverse andere Sharing-Applications, die mir das Leben und die Arbeit in den letzten Jahren erleichtert haben. Ich merke immer wieder, dass ich meine technischen Kenntnisse konstant auf dem neuesten Stand halten muss, wenn ich effektiv kommunizieren will.

Ich werde oft gefragt, was ich in der Zeit „zwischen“ den Biennale-Editionen mache, da in der Zeit keine Ausstellung stattfindet. Die Antwort ist: Fragen stellen in der zukünftigen Gaststadt und Zuhören. Gemeinsam mit unserem Team entwickeln wir Ideen für die Implementierung des kuratorischen Konzepts, diskutieren sie und tragen sie weiter. Für mich persönlich ist es sehr wichtig, mich viel in der Gaststadt zu befinden und auszutauschen. Nur so, kann ich die Komplexität des Projekts gut vermitteln. Das bedeutet allerdings, dass ich viel unterwegs bin. Mein Schreibtisch ist oft mein Schoß oder der Klappstisch des Flugzeugsitzes. Mein Büro ist überall da, wo ein Wifi-Hotspot ist. Eine gewisse Flexibilität ist daher von Vorteil. Ein Großteil meiner KollegInnen hat keine Kinder und nun, da ich selbst eine Tochter habe, weiß ich auch warum. Reisen und Familie sind beinahe nicht vereinbar. Leider ist der ideale Mitarbeiter in einer sich-selbstfinanzierenden Kultureinrichtung (oder in jeglichem anderen Unternehmen) immer noch der Single-Mann oder die Single-Frau (an zweiter Stelle). In dem Punkt hätte ich gerne von der Elternzeit in Deutschland profitieren wollen, anstatt in Amsterdam angestellt zu sein. Ich musste laut niederländischer Gesetzeslage nach 3 Monaten Mutterschutz wieder arbeiten und meine Tochter in den Kindergarten bringen.

Das Arbeiten im europäischen Ausland ist auch mit vielen Schwierigkeiten auf administrativer Ebene belastet. Es fängt mit der (von mir absolut verhassten) Steuererklärung an, die man hier nur auf Niederländisch machen kann und zieht sich durch auf allen Ebenen. Anträge im deutschen Generalkonsulat, Registrierungen in der Stadt, Mietverträge, Krankenversicherungen, Telefonverträge – alles was man zum Leben benötigt. Ich brauchte eine



### ... Ausloten der kulturellen Identität Europas

Weile um mich mit dem System hier vertraut zu machen, alle meine Rechte zu kennen und auch zu nutzen.

Auch mit Manifesta und der Notwendigkeit eines neuen Büros und lokalen Teams in der jeweiligen Gaststadt wurde mir bewusst, dass jedes Land andere steuerliche und arbeitsrechtliche Bedingungen hat, das galt insbesondere für die Gründung einer Tochterstiftung unserer Niederländischen Stiftung. Dass Gehälter grundverschieden sein können sehen wir nun in der Schweiz, für Manifesta 11. Unser lokales Team in Zürich verdient mindestens das Dreifache von meinem Gehalt, obwohl ich technisch gesehen auf der höheren Position sitze. Die Lebenshaltungskosten sind allerdings für Amsterdam wesentlich geringer als in der Schweiz.

### Arbeiten über Grenzen hinweg

Der Prozess der Entwicklung der Biennale beginnt 2 bis 4 Jahre vor der Eröffnung mit den administrativen und inhaltlichen Vorbereitungen. Wir studieren die Regionen und Städte, handeln Verträge aus mit den Städten, Regionen und den verschiedenen potentiellen Ausstellungsorten und suchen eine/n passende/n KuratorIn oder ein Team zur inhaltlichen Leitung. In dieser Zeit legen wir die Basis für eine gute Zusammenarbeit mit unseren Gastgebern. Gerade vor ein paar Wochen haben wir bekanntgegeben, dass Manifesta 12 in Palermo auf Sizilien stattfinden wird. Wir beginnen nun auch mit einem Workshop-Programm um genau zu untersuchen, inwieweit Manifesta 12 ein Impulsgeber für Veränderung und sozialen Einfluss in der Stadt sein kann. Palermo – eine extrem geschichtsträchtige Stadt, die im Laufe der Jahrhunderte immer wieder okkupiert wurde - hatte sich bereits für die dritte Edition beworben, aber war mit dem „Bid“ nicht von unserem Vorstand ausgewählt worden.


Für jede Edition bewirbt sich eine Handvoll Städte und wird dann auf geopolitische Umstände und Kontext untersucht und ausgewählt. Manifesta 3 fand 2000 in Ljubljana in Slowenien statt – mit dem Titel „Borderline Syndrome“. In jeder Edition von Manifesta geht es auf verschiedene Art und Weisen um die Grenzen Europas und wie diese ausgelotet werden können. St. Petersburg in 2014 befand sich außerhalb der politischen Grenzen Europas, jedoch ist nicht nur die Geschichte und die Architektur außerordentlich europäisch, sondern auch die Mentalität der jungen Denker der Stadt. Aber auch das Team und damit auch ich gehen ständig an unsere Grenzen – die Grenzen der Legalität im Bezug auf Arbeiten im Ausland, psychische Grenzen, physische Grenzen und die Privatsphäre und das Familienleben sind je näher die Eröffnung einer Edition rückt beinahe nicht mehr vorhanden, weil wir uns vollkommen unserer Arbeit widmen und uns oft für lange Zeit im Ausland befinden.

### Sprache ist und bleibt der wichtigste Vermittler

Die meisten Schwierigkeiten im Organisieren jeglicher internationaler Zusammenarbeit liegen in der Sprache und der Verständigung sowie in der Überwindung der kulturellen Barrieren. Auch im Zeitalter von Google-Trans-



**... Ausloten der kulturellen Identität Europas**

late sind Sprachkenntnisse essentiell. Besonders spürbar werden die Sprachbarrieren außerhalb der Metropolen Europas. Auch bei Manifesta, mit unserem sehr internationalen Team, arbeiten wir hauptsächlich auf Englisch, mit meiner Chefin spreche ich auf Niederländisch, mit vielen Kollegen in Zürich auf Deutsch, für Palermo lerne ich nun Italienisch. Auch zu Hause werden bei uns mehrere Sprachen gesprochen. Mein Mann kommt aus Krakau und unsere Tochter wächst dreisprachig (Deutsch, Polnisch und Niederländisch) auf. Etwa ein Viertel der Amsterdamer ist nicht-niederländischer Abstammung - ein besseres internationales Klima kann man eigentlich nicht finden. Jeder (selbst meine 80jährige Nachbarin) spricht Englisch. Ich für meinen Teil fühle mich oft „lost in translation“ mit einem Knoten in der Zunge, aber merke immer wieder, dass Sprache nur ein Vehikel für Austausch und Interaktion ist. In allererster Linie fühle ich mich als wäre ich ein Übersetzer und damit Vermittler kultureller Differenzen. Das Organisieren kommt dann erst an zweiter Stelle. 





NEELE DINGES,  
DANA KORZUSCHEK,  
(v.l.n.r) sind im Bereich „Internationale Beziehungen“ in der Generaldirektion der Staatlichen Kunstsammlungen Dresden tätig. Neele Dinges studierte Kunstgeschichte und Hispanistik an der Technischen Universität Dresden und der Universidad de Santiago de Compostela. Dana Korzuschek ist Germanistin. Während ihres Studiums an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und der Technischen Universität Dresden spezialisierte sie sich auf den Fachbereich Angewandte Linguistik.

## Weshalb Kunst Internationalität braucht

Museen präsentieren ihre Kunstschatze heute weltweit, gleichzeitig wird in Zeiten des globalen Netzwerkes der Fokus verstärkt auf internationalen Wissenstransfer gelegt und der Einbezug themenspezifischer Fachexpertise immer wichtiger.

Ein Beitrag von Neele Dinges und Dana Korzuschek

Die Staatlichen Kunstsammlungen Dresden (SKD) schauen auf eine lange Tradition des Sammelns zurück, die sich seit Mitte des 16. Jahrhunderts entwickelt und vertieft hat. Schon damals blickten die sächsischen Kurfürsten und Könige beim Sammeln über die Grenzen ihrer eigenen Kultur hinaus und waren bestrebt, kostbare und seltene Materialien und Kunstschatze aus aller Welt in die eigenen Sammlungen zu integrieren. Mithilfe dieser Objekte wurde die eigene Vorstellung von fremden Ländern und Kulturen geschaffen. Die Sammlungen der SKD haben seither einen langen Weg zurückgelegt, von der Kurfürstlichen Kunstkammer zur Institution des Freistaates Sachsen mit einem Strom internationaler Besucher. Im Bewusstsein ihrer weltumfassenden Geschichte setzen die SKD ihr globales Engagement auch im 21. Jahrhundert fort.

Museen sind heutzutage nicht nur Häuser voller Kunstwerke, sondern gleichzeitig auch Bildungseinrichtungen und Zentren wissenschaftlicher Forschung. Das Potenzial von Kunst und Kultur als große Vermittler von Inhalten ist seit Langem bekannt und bis heute bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Vernetzung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe sind essentielle Bestandteile der Arbeit der SKD. Die Kooperation mit internationalen Experten erweitert die Grenzen der Vermittlung und fördert den wissenschaftlichen Diskurs in den einzelnen Disziplinen. Im Zentrum stehen hierbei u. a. die Fragen, wie die internationalen Beziehungen des Museumsverbundes erweitert und internationale Nachwuchswissenschaftler gezielt für Forschungsprojekte gewonnen werden können.

Die Bezüge zwischen Dresden und der Welt zeigen sich in den Beständen, die in einem weltumfassenden Netzwerk aufgebaut wurden: ostasiatische Porzellane, Miniaturen aus Indien, Wohntextilien aus dem Orient oder römische Plastiken prägen das Bild der Sammlungen. Früher aus Weltneugier gesammelt und präsentiert, um das Fremde zur Schau zu stellen, zeigen die Werke heute, wie sich unsere Vorstellung und unser Verständnis vom Exotischen mit der Zeit gewandelt haben. Es geht nicht mehr um die Betrachtung des Fremden als „anders“, sondern um die Auseinandersetzung mit dem Reichtum kultureller Vielfalt sowie den globalen Bezugnahmen und Beeinflussungen zwischen Kulturen. Die SKD verstehen sich als Vermittler von Weltkunst, die es nun mehr denn je zu erforschen gilt. Insbesondere die außer-





### ... Weshalb Kunst Internationalität braucht

europäischen Bestände verlangen internationale Sichtweisen auf die eigenen Sammlungen, weshalb Kollegen und Kolleginnen aus den Herkunftsländern der jeweiligen Objekte an zahlreichen Projekten der SKD beteiligt sind. Internationale Expertise in der Erschließung der Sammlungsbestände eröffnet neue Perspektiven und ermöglicht einen fachorientierten Wissenstransfer zwischen den Kulturen.

Dieser internationale Dialog der Museen fördert zugleich die Weiterentwicklung der Sammlungen. Gleichermaßen ist er Zeugnis der Veränderungen, welche die Museen in der jüngst vergangenen Zeit durchlaufen haben. Außereuropäische Expertise wurde bis vor wenigen Jahren kaum einbezogen und der Austausch vornehmlich auf den westlichen Kulturkreis beschränkt. Gleiches gilt für die jüngere Sammlungsstrategie, die sich vornehmlich auf europäische Kunst konzentrierte, auch wenn außereuropäische Objekte historisch gesehen die Museen der SKD prägen. Museen wandeln sich, indem sie erkennen, welche Impulse von diesen Objekten ausgehen.

Die Vernetzung der Welt, angestoßen durch diverse technische Entwicklungen, ermöglicht die Zusammenarbeit auf globaler Ebene in vielen Bereichen und unterstützt so auch das Entstehen enger internationaler Kooperationen. Dieser Prozess der grenzüberschreitenden Verbindung erleichtert nicht nur den wissenschaftlichen Austausch in den eigenen Sammlungen, sondern ermöglicht es den SKD zugleich, weltweit zu agieren. Wurden die Objekte früher hauptsächlich an ihrem Aufbewahrungsort präsentiert, so gehört die Anbahnung und Organisation international gezeigter Ausstellungsprojekte heute zum Alltag des Museumsmanagements. Die Herausforderungen derartiger Ausstellungsprojekte liegen dabei letztendlich nicht in fehlenden Kooperationsmöglichkeiten oder Inhalten, die für unterschiedliche Kulturkreise von Relevanz sind, sondern häufig in der Fragilität und den konservatorischen Bedingungen der Objekte. Klimatische Unterschiede, weniger entwickelte Infrastrukturen aber auch die Ein- und Ausführbedingungen eines Landes können internationale Ausstellungen manchmal erschweren.

Kunst braucht Internationalität und globale Perspektiven. Nicht nur ist sie der Ursprung vieler Sammlungen, internationale Kooperationen bedeuten immer einen Zugewinn an Erfahrungen, Kenntnissen aber auch Kontakten, mit dem ein stetiger Lernprozess einhergeht und der eine gezielte Umsetzung in neuen Projekten erfordert. Die Tätigkeitsfelder der Abteilung der „Internationalen Beziehungen“ eines Museums liegen darin, weltweit Ausstellungen zu organisieren, Aufenthalte von Gastwissenschaftlern zu planen, Akteure untereinander zu vernetzen und die dafür notwendigen Budgets zu überwachen. Vor allem ist es jedoch Aufgabe, Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu erkennen und diese zu initiieren. Von zentraler Bedeutung muss es dabei sein, einen langfristigen Austausch zwischen Wissenschaftlern aber auch zwischen Kulturen einzugehen, von dem alle Seiten profitieren können. ¶





Foto: Ahmed Hayman

## ASTRID THEWS

ist Change Facilitator und Mitbegründerin von dem in Kairo basierten Unternehmen Mahatat for contemporary art. In den letzten zwei Jahren war sie darüber hinaus als integrierte CIM-Fachkraft ([www.cimonline.de/de/weltweit/375.asp](http://www.cimonline.de/de/weltweit/375.asp)) für Fundraising und Business Development bei Mahatat tätig. Sie studierte Ethnologie in Deutschland, Schweden und Frankreich und hat umfassende Erfahrung in angewandter qualitativer Forschung, Projekt- und Programmkonzeption, Fundraising, Moderation, Beratung von Social Enterprises und Training auf Deutsch, Englisch, Arabisch und Französisch.

## KONTAKT

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

# Mit Euphorie in neue Zeiten?

## Ein Bericht über Kulturarbeit in Ägypten

Gerade in Nordafrika ist in den letzten Jahren derart viel passiert, dass man hierzulande kaum noch Anschluss an die Entwicklungen findet – vor allem auch im Kulturbereich. Astrid Thews ist in der Zeit des großen Umbruchs nach Ägypten gegangen und berichtet hier ganz persönlich von ihrer Kulturarbeit und dem was die aktuelle Situation in Ägypten ausmacht.

Ein Beitrag von Astrid Thews

### Wie ich in Ägypten zum Kulturmanagement kam

Als ich im Januar 2009 das erste Mal nach Ägypten reiste, war mein klares Ziel, meine damals eher dürftigen Arabischkenntnisse zu verbessern. Anfang 2010 beschloss ich auch meine Master-Feldforschung in Ägypten durchzuführen. Während dieser Zeit lernte ich Leute kennen, die im Kunst- und Kulturbereich tätig waren und vereinbarte ein Praktikum bei einer Kulturorganisation. Als ich dieses im März 2011 antrat, hatte sich im Land verändert: Mubarak war drei Wochen zuvor gestürzt worden, viele meiner Freunde und Bekannten euphorisch und voller Tatendrang, etwas positiv verändern zu wollen. So kam es dazu, dass ich mich einer Gruppe von jungen Frauen anschloss, die eine neue Kulturorganisation aufbauen wollten. Heute bin ich nun seit mehr als vier Jahren für die Firma Mahatat for contemporary art in Kairo tätig, deren Oberziele die Dezentralisierung von und der Zugang zu Kunst und Kultur sind. Diese Ziele setzen wir durch Kunstprojekte im öffentlichen Raum, durch partizipative Bürgerkunstprojekte und Workshops und Trainingsprogramme für junge KünstlerInnen, Kulturschaffende, und KreativunternehmerInnen ägyptenweit um, wobei der derzeitige geographische Schwerpunkt auf dem Nildelta und auf Viertel in Kairo liegt, in denen es wenig Kulturangebot gibt.

### Was ich über den ägyptischen Kontext gelernt habe

Ägypten ist in jeder Hinsicht sehr zentral organisiert und geregelt, der Kulturbereich bildet dabei keine Ausnahme. Die meisten Gelder von staatlicher und nicht-staatlicher Seite werden in Kairo verteilt und auch die Richtlinien werden dort getroffen. Das Kulturministerium hat ein Budget für Kulturpaläste, die es in allen 27 Provinzen gibt, die Provinzen selbst haben ein kleines Budget für den Kulturbereich, das über örtliche Bibliotheken vergeben wird. Der größte Anteil dieser Gelder geht allerdings an staatliche Einrichtungen, wie etwa den Komplex der Staatsoper in Kairo. Antragsformulare von internationalen Geldgebern sind zum Großteil nur auf Englisch verfügbar, was den faktischen Zugang zu diesen Mitteln auf diejenigen Kulturschaffenden beschränkt, die fließend Englisch sprechen und schreiben. Auch sitzen Vertreter dieser Geldgeber ausschließlich in Kairo und der zweitgrößten Stadt



## WEITERE INFORMATIONEN

- Mahatat for contemporary art
- [www.facebook.com/MahatatCollective](http://www.facebook.com/MahatatCollective)
- [www.twitter.com/mahatategypt](http://www.twitter.com/mahatategypt)
- [www.youtube.com/channel/UCwzYPM2ojZshowcFszlDyZA](http://www.youtube.com/channel/UCwzYPM2ojZshowcFszlDyZA)

### ... Mit Euphorie in neue Zeiten?

Alexandria. Bisher unterstützen nationale und multinationale Firmen den Kunst- und Kulturbereich in Ägypten eher weniger durch Fördergelder, wahrscheinlicher ist ein Werbevertrag mit einem großen Mobilunternehmen oder Softdrink-Hersteller. Das hat zur Folge, dass sich das nationale und internationale Augenmerk auf den ägyptischen Kultursektor nur selten auf Regionen jenseits der beiden größten Städte richtet (abgesehen vom internationalen Kulturtourismus rund um die pharaonischen Zeitalter, den ich hier außer Acht lasse).

Sowohl im staatlichen als auch im sogenannten unabhängigen Kulturbereich begegnet man als ägyptischer und nicht-ägyptischer Kulturschaffender häufig klientelistischen Strukturen, die es der Jugend schwer machen, alternativen Ansätzen nachzugehen oder sich auszuprobieren. Ganz konkret kann das bedeuten, dass eine Gruppe junger Menschen etwa keinen Raum findet, um sich wöchentlich zu einem Lesekreis zusammenzusetzen oder ein Theaterstück zu schreiben und zu proben.

Weiterhin spielen nicht nur geographische und institutionelle Herkunft eine wichtige Rolle für ein Vorankommen im Kulturbereich, sondern auch der sozioökonomische Hintergrund. So ist es leichter für junge Menschen im Kulturbereich Fuß zu fassen, wenn ihre Familie bereits eine Reputation in dem Bereich hat. Diejenige, deren Familien in anderen Sektoren arbeiten und einkommensschwächer sind, müssen häufig zusätzliche Anstrengungen unternehmen, um Jobs in dem Bereich zu bekommen und zu halten. Der Erfolg kommt jedoch immer erst nach jahrelanger harter Arbeit und das Einkommen liegt oft immer noch unter dem derjenigen, die ins "Intellektuellenmilieu" hineingewachsen sind.

### Herausforderungen für Kunst- und Kulturschaffende in Ägypten

Es gibt sehr wenig staatliche Förderung für unabhängige Kulturschaffende. Für junge Menschen, die im staatlichen Bereich tätig sind, gibt es diese zu meist nur dann, wenn sie mit ihren Vorgesetzten im Einklang arbeiten bzw. deren Werke weiter tragen. Ich konnte daher einen großen Wettbewerb unter KünstlerInnen und Kulturschaffenden beobachten, bei dem um die wenigen Räume und begrenzten finanziellen Mittel konkurriert wird. Es gibt zwar gelegentlich strategische Allianzen zu bestimmten Projekten, langfristige Kooperationen innerhalb des Kultursektors sind aber eher selten. Als nicht-ägyptischer KulturmanagerIn kann man es manchmal leichter haben, sich etwas außerhalb zu positionieren und mit verschiedenen Institutionen und Individuen zusammenzuarbeiten.

Eine Herausforderung, die uns mit Mahatat regelmäßig beschäftigt, ist das Community Building über sozioökonomische Grenzen hinweg, da es nicht einfach ist, längerfristig ein segmentiertes Publikum zu halten. Bisher haben wir das einerseits durch getrennte Aktivitäten, die jeweils unterschiedliche Segmente ansprechen, und andererseits durch Kunst in den öffentlichen



### ... Mit Euphorie in neue Zeiten?

Räumen, die von unterschiedlichen Bevölkerungsschichten genutzt werden, gelöst. Letzteres führt natürlich zu weiteren finanziellen Herausforderungen, da weite Teile von Mahatats Zielgruppe nicht besonders zahlungskräftig sind. Dies kann zu Abhängigkeiten von internationalen Geldgebern und Partnern führen, sofern Einkommensstrukturen von Organisationen nicht von Anfang an diversifiziert gedacht wurden. Gleichzeitig wird internationale Förderung seit 2013 verstärkt reguliert und teilweise verhindert, was für einige Monate zu großer Verunsicherung in der unabhängigen Kulturszene führte.

### Möglichkeiten in der Kunst- und Kulturszene

Der spezifische Kontext bietet auch großes Potenzial für Kulturschaffende. So ist die unabhängige Kulturszene in Kairo und Alexandria sehr aktiv durch regelmäßige Ausstellungen und Festivals und auch fern der beiden Zentren regt es sich langsam. Es gibt viel zu entdecken, wenn man sich auf den Kontext einlassen kann. Wie auch in anderen Teilen der Welt, in denen finanzielle Mittel für Kunst und Kultur gekürzt werden, werden Cultural und Creative Entrepreneurship Themen, die langsam aufgenommen und verbreitet werden. Dadurch, dass die ägyptische Jugend unabhängig ihrer politischen Gesinnung und ihrer geographischen und sozialen Herkunft in sozialen Medien aktiv ist, sind viele Informationen über und Eindrücke von Projekten verfügbar. (Natürlich helfen Arabischkenntnisse um zu verfolgen, was außerhalb Kairos und im staatlichen Sektor passiert.)

### Ganz praktische Tipps an KulturmanagerInnen

KulturmanagerInnen, die Interesse an internationaler Arbeit im Allgemeinen und an Ägypten insbesondere haben, empfehle ich Folgendes:

Wer internationalen Projekten mit Offenheit und Neugier begegnet und an gleichwertigem Austausch interessiert ist, der wird durch internationale und interkulturelle Projektarbeit mehr lernen als jemand, der sich ausschließlich das Ziel setzt, andere durch sein Wissen und seine Erfahrungen aufzuklären. Dies mag für eine/n KulturmanagerIn selbstverständlich klingen, ist es aber leider in der Praxis oft nicht!

Auch wenn ich zuvor von Zentralisierung gesprochen habe, so sind Informationen zu Veranstaltungen und ein Überblick über die landesweit bestehenden Kulturorganisationen nirgendwo wirklich zentral verfügbar. Was Kairo anbelangt, so ist die Cairo Urban Initiatives Platform ([www.cuipcairo.org](http://www.cuipcairo.org)) sehr nützlich, um sich einen Überblick über die Vielfalt der existierenden Organisationen und der von ihnen angebotenen Veranstaltungen zu machen. Über dieses Portal kann man dann an die jeweiligen Facebook-Seiten der Organisationen gelangen, die zumeist wesentlich aktueller sind als die Websites. Zusätzlich kann man sich auf Cairo360 einen ersten Eindruck über Veranstaltungen machen (<http://www.cairo360.com/category/artsandculture/>).



**... Mit Euphorie in neue Zeiten?**

Wer in englischsprachigen digitalen Medien über Kunst und Kultur in Ägypten lesen möchte, dem empfehle ich die unabhängige Medienseite MadaMasr ([www.madamasr.com](http://www.madamasr.com)) und die staatliche Ahram Online (<http://english.ahram.org.eg/Portal/5/Arts--Culture.aspx>).

Vorab-Besuche im Land, in dem man arbeiten will, können helfen, um diverse Institutionen kennenzulernen und Veranstaltungen mitzuerleben, um zumindest einen kleinen Eindruck von der Kulturszene zu bekommen. Es gibt für derartige Reisen in die arabische Welt Fördermittel etwa durch den Step-Beyond Travel Grant von der European Cultural Foundation (<http://www.culturalfoundation.eu/step-beyond/>) und dem Roberto-Cimetta-Fund (<http://www.cimettafund.org/index/index/lang/en>). Das Institut für Auslandsbeziehungen hat Fördergelder in dieser Hinsicht; eine Kontaktaufnahme könnte sich lohnen (<http://www.ifa.de/en>).

Kontakte zum Cultural Innovators Network des Goethe-Instituts (<http://www.culturalinnovators.org/>) und zum Kulturmanager-Netzwerk der Robert-Bosch-Stiftung, insbesondere der Kulturmanager, die in Ägypten tätig waren und sind, können bei der Vorbereitung und Recherche sehr hilfreich sein.

Wer Interesse an der direkten Verbindung zwischen Ägypten und Deutschland hat, der sollte sich unbedingt über die Arbeit der Goethe-Institute in Kairo und Alexandria (<http://www.goethe.de/ins/eg/kai/deindex.htm>) informieren sowie über die Arbeit der derzeitigen Kulturmanager der Robert-Bosch-Stiftung (<http://www.goethe.de/ins/eg/kai/kul/kum/deindex.htm>), die außerhalb Kairos tätig sind und dadurch ganz andere Eindrücke und Erfahrungen vermitteln können. Die deutsche Botschaft in Kairo ist ebenfalls in dieser Hinsicht tätig und hat einen Etat für Kultur und Bildung (<http://www.kairo.diplo.de/Vertretung/kairo/de/o6/Kultur.html>).

Aufgrund der Teilung der institutionellen Zuständigkeiten in Deutschland von Entwicklungszusammenarbeit einerseits und Kulturaustausch und -vermittlung andererseits, ist Kulturarbeit kein Schwerpunkt der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Es gibt jedoch immer wieder Überschneidungspunkte mit einzelnen Projekten. Wer einen längeren Aufenthalt in Ägypten plant und an dem Zusammenspiel von Kultur und Entwicklung interessiert ist, der könnte sich nach einiger Zeit vor Ort diesbezüglich bei der GIZ über die verschiedenen Projekte informieren (<https://giz.de/de/weltweit/319.html>). ¶





SILKE UFER

1993–1999 Studium Niederländische Philologie, Musikwissenschaft und Politikwissenschaft an der Universität zu Köln, 1998–1999 Studium Kulturmanagement an der VWA Köln, 2000 Teamleiterin „Projektorganisation“ bei S+L Partners – Agentur für Public Relations GmbH, 2001–2002 Mitarbeiterin Public Relations bei PR<sup>2</sup>classic, 2002–2005 Marketingleitung und Public Relations bei Butlers, 2005–2014 Pressereferentin bei den Internationalen Beethovenfesten Bonn gGmbH, seit Mai 2014 Selbstständige PR-Beraterin im Bereich der klassischen Musik

## Die feinen Zwischentöne

### Internationale PR im klassischen Musikbusiness par excellence

Kaum ein Bereich des Kulturmanagements ist internationaler als die Musik. Hier steht vor allem der Vertrieb, das Tourneemanagement, aber vor allem auch die internationale PR-Arbeit für internationale KünstlerInnen vor komplexen Aufgaben, die besonderes Fingerspitzengefühl benötigen. Für manches sind die Regeln weltweit die gleichen, für manch anderes gelten ganz andere.

Ein Beitrag von Silke Ufer

Die „soft skills“ sind wahrscheinlich weltweit dieselben. Ob diese besonders gut von Frauen beherrscht werden, diese Frage lässt sich sicherlich auch stellen, wenn man die Player auf diesem Gebiet auflistet: Mary Lou Falcone, Dvora Lewis, Lucy Maxwell-Stewart, Ginny Macbeth, Rebecca Driver, PS Music PR<sup>2</sup>classic, Ophelias PR und auch bei for artists sind zur Zeit ausschließlich Frauen tätig. Ausnahmen gibt es natürlich, wie bei 21C Media und Artefakt Kulturkonzepte, um nur zwei zu nennen.

Grundvoraussetzung für den Erfolg in der PR – unabhängig ob nationale oder internationale – im Musikwesen ist aber sicherlich nicht das Geschlecht, sondern zuallererst die Begeisterung für klassische Musik. Wichtig ist zudem Spaß an der Kommunikation. Dann öffnet sich ein wunderbares, spannendes Arbeitsfeld. Man kommt in Berührung mit den unterschiedlichsten Charakteren von Musikern einerseits und vielen verschiedenen Typen von Medienvertretern andererseits.

#### Offenheit für jede Facette

Deshalb sind weitere wichtige Voraussetzungen, um in diesem Aufgabenfeld erfolgreich zu sein, Flexibilität und unvoreingenommene Offenheit. Es gibt den eher introvertierten Pianisten, der fein durchdachte Programme gestaltet, damit aber keine Massen anspricht und auch nicht für jeden Journalisten der ideale Gesprächspartner ist. Und dann gibt es den extrovertierten, der auch über die reine Musik hinaus viel zu sagen hat und äußern möchte. Es gibt kamerascheue Nachwuchsdirektoren und geborene Medienstars. Jeder Musiker, jede Kammermusikformation hat eine Geschichte, die erzählt werden kann. Aufgabe des PR Beraters ist es, diese gemeinsam mit dem Musiker herauszuarbeiten, das Alleinstellungsmerkmal zu definieren und unter den Journalisten denjenigen ausfindig zu machen, der sich dafür begeistern lässt. Das muss nicht immer nur der Musikredakteur sein, es kann genauso gut auch jemand aus dem Politikressort sein, aus der Wirtschaft oder von der Yellow Press. Vor allem hört das nicht an Landesgrenzen auf. Oftmals wird mit dem Künstler vereinbart, die PR im deutschsprachigen Bereich durchzuführen, also deutsche, österreichische und Schweizer Medien anzusprechen. In diesen Ländern ist die Kommunikationsweise mit den Journalisten sehr



### ... Die feinen Zwischentöne

ähnlich, auch die Medienlandschaften sind vergleichbar. Wenn international PR gemacht werden soll, recherchiert man zunächst, in welchen Ländern der Künstler überhaupt bekannt ist. Gibt es beispielsweise CDs von ihm im amerikanischen Markt, tritt er dort auf? Aus dem Nichts, ohne anstehende Konzertverpflichtungen, wäre es sinnlos, ihn als „Carte blanche“ der New York Times für ein Porträt vorzuschlagen. Ebenfalls zu beachten ist, wie die Gepflogenheiten bei der Einladungspolitik sind: Ein amerikanischer Journalist würde sich nicht nach Europa einladen lassen (d.h. Reisekosten und Unterbringungskosten würden für ihn übernommen), um z.B. eine Homestory eines deutschen Pianisten zu machen und damit auf sein Debüt in der Carnegie Hall voraus zu weisen. Das gälte als gekaufte, also beeinflusste, PR. Britische Journalisten dürfen eingeladen werden, kommen aber selten aus London weg, weil das Musikleben dort so vielfältig ist, und die meisten Künstler doch irgendwann im Southbank Centre oder dem Barbican auftreten. Die französische Presse ist erfahrungsgemäß sehr eigen und schwer „zu knacken“. Französische Sprachkenntnisse sind sicher von Vorteil, ganz anders als in der Kommunikation mit Italienern, Spaniern und den Beneluxländern, hier ist Englisch meist vollkommen ausreichend.

### PR als Verstärkung der Authentizität

Grundsätzlich, egal in welchem Land, ist es nicht zielführend, einen Künstler auf ein bestimmtes Profil „hinzubiegen“, weil das von den Medien gerade nachgefragt wird. Authentizität ist essenziell und genau das, was der Musiker auf der Bühne genauso wie gegenüber den Medien herüber bringen muss. Der PR Berater fungiert als Verstärker respektive Verteiler und unterstützt, eben dieses Profil zu kommunizieren.

Je länger man als PR Referent im Business ist, desto mehr vertraute Kontakte lassen sich zu Musikern und Medienvertretern aufbauen. Nur, wenn ein Musiker Vertrauen fasst, wird er auch Details von sich Preis geben wollen, die zunächst nicht unmittelbar auf der Hand liegen, aber aus denen sich eine gute „Story“ entwickeln lässt. Mindestens genauso wichtig sind vertrauensvolle Kontakte zu Journalisten. Im Gespräch lassen sich dann Themen „ausprobieren“, der Redakteur kann hinzufügen, was aus seiner Mediensicht noch wichtig wäre, dass der Musiker mitbringt. Oder er ist sowieso gerade in einer Recherche zu einem bestimmten Thema und im Dialog ergibt sich, dass genau dieser Musiker ihm noch als Interviewpartner fehlt. Hier unterscheidet sich die Wunschliste des Journalisten weniger landesspezifisch, sondern medienspezifisch: Ist es ein ausgewiesenes Musikfachmagazin oder eine Fernseh-Talkshow? In letzterer werden private Aspekte unabdingbar sind, in den Special Interest Medien wird auf den Musiker und sein musikalisches Wirken fokussiert.

Pressearbeit ist immer Vertrauensarbeit. Absolut loyale Zusammenarbeit mit beiden Seiten ist gerade dann unabdingbar, wenn „Hot News“ oder kritische und komplexe Zusammenhänge anstehen. Dann kann eine maximale Hand-



### ... Die feinen Zwischentöne

voll von Journalisten schon vorab informiert werden, bei denen man sicher sein kann, dass sie mit der Nachricht nicht vor einer vereinbarten Sperrfrist an die Öffentlichkeit gehen.

### Immer auf dem Laufenden halten

Derart vertrauensvolle Kontakte hält man naturgemäß nur zu einer kleinen Zahl von Medienvertretern. Gleichzeitig muss man neugierig und agil bleiben, um dieses Feld immer wieder zu erneuern und um neue Ansprechpartner zu erweitern, schließlich ist die Medienwelt ständig in Bewegung. Die Zeiten, in denen Zeitungen mehrere Musikredakteure fest angestellt beschäftigten, jeder Spezialist für ein Genre – Oper, Kammermusik, Klaviermusik... – sind vorbei. Dafür entstehen spannende neue Online Formate, in Deutschland und weltweit. Darum muss sich ein PR Berater auch ständig informieren: lesen, TV Sendungen ansehen, Radio hören, Online Portale und Blogs durchstöbern – immer auf der Suche nach Formaten, die zu seinen Künstlern passen.

Das Handwerkszeug ist in den Ländern verschieden, lässt sich aber schnell erlernen, wenn man Spaß an Sprache und Formulieren hat. Eine britische Pressemeldung sieht komplett anders aus als eine deutsche: sie hat wenig Fließtext, sondern ist eher ein „Fact sheet“ mit „bullet points“. Bevor man eine deutschsprachige Medieninformation also einfach in eine Zielsprache übersetzen lässt, sollte man sich zum Beispiel auf Websites von Künstleragenturen oder Konzerthäusern in dem jeweiligen Land informieren, wie die Textform üblich ist. Ein junger Kulturschaffender sollte so viel wie möglich schreiben, Schreib- und Kommunikationsseminare belegen, über die Landesgrenzen hinaus Presseinformationen und -artikel lesen, aber vor allem seinen eigenen Stil finden. Und Konzerte zu besuchen, immer und überall. Der beste Gebrauchsgegenstand im Business, unabhängig ob im Schwerpunkt national oder international orientiert, sind und bleiben eben Kontakte.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes festhalten: Zu dem eigenen Charakter passt vielleicht eine Handvoll Musiker und Formationen besonders gut, da man auf einer Wellenlänge kommuniziert, ebenso wie ein Dutzend Medienvertreter. Sich zu verbiegen, bringt gar nichts, dazu ist dieses Berufsfeld viel zu persönlich, man hat es mit Individuen zu tun und keinen Gegenständen oder Konsumgütern. Aufrichtigkeit ist wichtig, dem Künstler und Journalisten gegenüber: Wenn man eine Geschichte einem Medium exklusiv anbietet, dann verbietet es sich, sie doch sicherheitshalber gleichzeitig schon einem weiteren Redakteur zu erzählen. Ebenso wenig führt es zu Erfolg, einem Musiker zu suggerieren, dass man seine Konzertprogramme oder CD-Einspielungen einzigartig und toll findet, wenn dies nicht der Fall ist. Spätestens der Journalist wird einem auf den Kopf zusagen, dass das nicht so ist – und wie will man das dann noch „freundlich verpackt“ an den Künstler zurück kommunizieren? Diese Zusammenarbeit wird einmalig bleiben, und in diesem Fall meine ich nicht das positiv besetzte „einmalig“. ¶







# Impressum



## KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

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

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

## WEITERE INFORMATIONEN

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

<http://twitter.com/kmnweimar>

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

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>