



# Künstlerisches Denken und Handeln

*Perspektiven für innovatives Kulturmanagement - das Studium Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis, Universität Hildesheim*

*Ein Beitrag von Birgit Mandel, Hildesheim*

Der Diplomstudiengang Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis, gegründet 1978, damals im Zeitgeist der sogenannten Neuen Kulturpolitik unter dem Titel Kulturpädagogik, war der erste Studiengang der außerschulischen Kulturvermittlung im weiteren Sinne und gehört bis heute zu den wenigen, die dabei zentral auf die Ausbildung in und mit den Künsten setzen. Der Hildesheimer Fachbereich für Kulturwissenschaften, Kulturmanagement und Kulturvermittlung gehört zu den größten, ältesten und zugleich auch bekanntesten der inzwischen 365 Ausbildungsgänge für Kulturvermittlung im weiteren Sinne, wozu auch Kulturmanagement gezählt wird.

## **Kulturmanagement lernen. Die Besonderheiten des Hildesheimer Lehr-Konzepts**

Auch wenn die Studiengänge des Kulturmanagements, die im Fachverband Kulturmanagement vertreten sind, ähnliche Basis-Curricula haben, so haben sie doch in der Art der Konzeption und Vermittlung sehr unterschiedliche Ansätze herausgebildet.

## **Studieren in den Künsten**

Zentrales Charakteristikum des „Hildesheimer Modells“ der Kulturwissenschaften einschließlich Kulturvermittlung/Kulturmanagement besteht darin, dass alle Studierenden neben theoretischen Disziplinen auch in den Künsten praktisch-gestaltend studieren, um künstlerische Prozesse aus eigener Erfahrung zu kennen und Kunst beurteilen zu können, aber auch um die Kreativität und das Potenzial künstlerisch zu denken und zu handeln in Kulturvermittlung und Kulturmanagement einbringen zu können. Die künstlerisch-gestaltenden Übungen in den Fächern Theater, Musik, Bildende Kunst, Film/Medien, Populäre Kultur werden grundsätzlich verbunden mit kunst- und kulturwissenschaftlichen, kultursoziologischen und kulturpolitischen Reflexionen und Theorien.

Unverzichtbare Voraussetzung für dieses Ausbildungsmodell ist eine kostenintensive künstlerische Infrastruktur: Es gibt auf dem Hildesheimer Kulturcampus ein Blackbox-Theater, zwei Studiobühnen, ein Filmstudio, ein Fotografiestudio, Ateliers, eine Druckwerkstatt, Einzelproberäume der Musik und 35 fest angestellte Musiklehrer für den musikalischen Einzelunterricht.



### Die Hildesheimer kulturwissenschaftlichen Studiengänge:

- BA Kulturwissenschaften und ästhetische Praxis (pro Jahr 120)
- BA Szenische Künste (pro Jahr 20)
- BA Kreatives Schreiben und Kulturjournalismus (pro Jahr 23)
- BA Philosophie/Künste/Medien (pro Jahr 30)
- MA Kulturvermittlung (mit ca. 100 Studierenden und dt. frz. Doppelmaster Mediation Culturelle/Marseille (pro Jahr 5)
- MA Inszenierung der Künste und der Medien (pro Jahr 28)
- MA Literarisches Schreiben (pro Jahr 17)
- MA Philosophie und Interkultur (pro Jahr 12)

Studierendenzahl Hildesheimer Kulturwissenschaften: ca. 1000

### ... Künstlerisches Denken und Handeln

Denn nur wenn die Künste auf hohem Niveau und mit entsprechender Intensität praktiziert werden können, lässt sich daraus auch theoretischer Erkenntnisgewinn ziehen.

### Warum brauchen auch Kulturmanager künstlerische Kompetenz?

Damit sie Kunst verstehen und beurteilen können, aber auch damit sie das Potenzial der Künste nutzen können, Dinge neu zu denken und im Kulturmanagement Strategien über die in der BWL bewährten Tools hinaus immer neu zu erfinden und Vermittlungssituationen maßgeschneidert und unkonventionell zu gestalten. Eine künstlerisch-kreative Herangehensweise an kulturmanageriale Prozesse bildet die Grundlage zur Überwindung enger Grenzen standardisierter Organisationspraxen im Kulturbetrieb. Die künstlerische Fundierung trägt dazu bei, auf Augenhöhe der Kunst innovative und kunstadäquate Formen der Vermittlung zu erfinden ebenso wie dazu, in künstlerischen Kontexten sehr sensibel agieren zu können.

### Für professionelles Management, für Lehre und Forschung im Kulturmanagement maßgeschneidert produktiv werden

Management als eine Funktion der Rationalisierung und häufig auch Ökonomisierung von Prozessen folgt einer ganz anderen Logik als die Künste, die sich u. a. durch Zweckfreiheit, Ergebnisoffenheit, Mehrdeutigkeit, Nicht-Linearität, Sinnlichkeit auszeichnen. Durch Kunst lässt sich für das Kulturmanagement lernen, Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit auszuhalten und dabei unterschwellig immer vorhandene Emotionen produktiv einzubinden, verschiedene Perspektiven und unterschiedliche Standpunkte zuzulassen, wissen, dass es nicht nur eine richtige Lösung gibt, Konventionen und für sicher geglaubte Regeln überwinden, den Kulturbetrieb zu hinterfragen, neue Modelle zu entwickeln und „spielerisch“ zu erproben, Meinungen zu ändern. Die Kernkompetenz von Kunst, die Welt auf eine andere Weise zu zeigen, könnte Kulturmanagement ermutigen, eingefahrene Pfade des (öffentlichen) Kulturbetriebs aufzubrechen ebenso wie standardisierte ökonomische Regeln der Managementlehre zu hinterfragen. Für das Kulturmanagement in der Praxis ließe sich daraus lernen, nicht in erster Linie auf die aus der BWL entlehnten fertigen „Rezepte“ des Managements zu vertrauen, sondern für jede neue Situation maßgeschneiderte Ansätze von Kulturmanagement zu entwickeln und zu „erfinden“.

### Studieren mit Spielraum

Der gesamte kulturwissenschaftliche Fachbereich ist auf dem Kulturcampus *Domäne Marienburg* angesiedelt. Unter dem Motto „Studieren mit Spielraum“ ermöglicht dieser Ort als eine Art Labor die temporäre Konzentration auf künstlerische Projekte, Freiraum für die Entwicklung „verrückter“ Ideen und zugleich wird es dadurch um so wichtiger, sich auch der Realität des Kulturbetriebs außerhalb der Domäne und dem „Ernstfall“ auszusetzen.



### Berufsfelder der Hildesheimer AbsolventInnen

- künstlerische Produktion einschl. Verlagswesen: 34 %
- Kulturmanagement einschl. Marketing u. PR: 30 %
- Künstlerische Vermittlung: 22 %
- Kulturelle Bildung und Soziokultur: 18 %
- Wissenschaft, Forschung und Lehre: 14 %
- Journalismus: 12 %
- Kulturpolitik, Kulturverwaltung: 9 %
- Sonstiges (Coaching/Beratung/Mediation/Weiterbildung, Lehramt, Sozialpädagogik/Sozialarbeit): 23 %

### ... Künstlerisches Denken und Handeln

#### Projekte mit Ernstfallcharakter und Kooperationen mit der Praxis

Projekte bieten die Chance, Konzepte des Kulturmanagements unter Realbedingungen zu testen. Idealtypische Strategien des Kulturmanagements können anhand praktischer Problemstellungen hinterfragt und neue Ansätze und Forschungsfragen entwickelt werden. Immer wieder zeigen Gespräche mit Arbeitgebern ebenso wie Rückmeldungen von Absolventen, dass es v. a. bestimmte Schlüsselkompetenzen sind, die beruflichen Erfolg ausmachen: die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, Risikofreude, Teamfähigkeit. Diese Kompetenzen werden nicht in normalen Seminaren herausgebildet, sondern erfordern Projekte mit Ernstfallcharakter. Neben Praktika und Kooperationsprojekten haben die Hildesheimer Studiengänge mit *transeuropa* ein eigenes internationales Theater- und Performance-Festival entwickelt sowie mit *prosanova* das größte Festival für junge Literatur in Deutschland konzipiert und organisiert.

#### Theoretischen Input mit kulturmanagerialem Handeln verbinden

Um Kulturmanagement tatsächlich als Gestaltungsaufgabe begreifen zu können, muss die Projektarbeit neben praktischem Methodenwissen von theoretischen Reflexionen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie der Kulturpolitik, den Kulturwissenschaften, der Kultursoziologie begleitet werden und Handeln in größere Bedeutungskontexte einbetten. Umgekehrt erfahren die Theorien im Kontext des praktischen Handelns für die Studierenden oftmals erst Bedeutung. Mehrheitlich fragen die Studierenden zunächst „handfeste“, in der Praxis anwendbare und bewährte Strategien und Methoden nach, die helfen komplexe Praxisprobleme zu strukturieren und strategische Lösungen und operative Umsetzungen zu entwickeln: wie mache ich einen Marketingplan, wie stelle ich ein Budget auf, wie setze ich Social Media in der PR ein, - auch theoretische Reflexionen über Rollenmodelle im Kulturmanagement, über kulturpolitische Dimensionen und Verantwortung von Kulturmanagern zu initiieren und Kulturmanagement auch als inhaltlich gestaltende Disziplin zu vermitteln. Aus der Reflexion dieser Beispiele ergeben sich dann in der Regel sehr viel grundsätzlichere Fragen und ein Interesse auch an theoretischen Einordnungen.

#### Lehrforschungsprojekte

Zentraler Bestandteil der Hildesheimer Masterstudiengänge ist ein eigenes Forschungsprojekt. Damit sollen die Studierenden lernen, mit adäquaten wissenschaftlichen Methoden eine eigene Fragestellung systematisch zu erarbeiten und dabei neue Erkenntnisse zu generieren sowie ihr eigenes Interesse und Profil als Kulturvermittler/Kulturmanager/Kulturproduzent zu entwickeln. Dies Projekt wird von den Studierenden selbst gewählt und gemeinsam mit den Lehrenden und im Austausch mit Kommilitonen weiterentwickelt. Darüber hinaus werden die Studierenden immer wieder in Lehr-Forschungsprojekte eingebunden, die von den Lehrenden initiiert und geleitet werden: Forschungsprojekte der Kulturnutzerforschung wie eine Bevölkerungsstudie zu



### Forschungsaktivitäten des Instituts für Kul- turpolitik

- Kulturnutzerforschung und (interkulturelles) Audience Development [www.kulturvermittlung-online.de](http://www.kulturvermittlung-online.de)
- Schule + Kultur = gute Partner in der Kulturellen Bildung? Evaluation des Programms Kulturagenten für kreative Schulen
- Netzwerk Forschung Kulturelle Bildung [www.forschung-kulturelle-bildung.de](http://www.forschung-kulturelle-bildung.de)
- Cultural Policy for the Arts in Development und internationaler Vergleich von Konzepten der Kulturpolitik
- Weitere Informationen zu allen Forschungsprojekten finden Sie unter: [www.uni-hildesheim.de/fbz/institute/kulturpolitik/forschung/](http://www.uni-hildesheim.de/fbz/institute/kulturpolitik/forschung/)

### Upcoming

- Weltkongress der Kulturpolitikforschung (ICCPFR 2014), 9. bis 12. September 2014

### ... Künstlerisches Denken und Handeln

den Erwartungen an das Kulturhauptstadtjahr 2010 (Mandel/Timmerberg 2009), die Erstellung der qualitativen Interviews des ersten Interkulturbarometers in Kooperation mit dem Zentrum für Kulturforschung (Keuchel 2012), Studien zum Audience Development am Beispiel der Langen Nacht der Museen in Hannover (Renz 2012) und der Langen Nacht der Theater in Berlin (Mandel 2011) oder Studien zur Erforschung von Barrieren und kulturellen Interessen der Nicht-Besucher öffentlicher Kultureinrichtungen (Mandel/Renz 2010), eine Studie zur Neukonzeptionierung der Bundesmusikförderung (Götzky in Kooperation mit Föhl) – immer sind Studierende einbezogen.

### Aktuelle Abschlussarbeiten im Kulturmanagement

Die Verbindung von künstlerischer Praxis und fundiertem wissenschaftlichem Studium führt immer wieder dazu, dass die Abschlussarbeit als Sprungbrett für die eigene Existenzgründung genutzt wird. So konzipierte Jonas Holland-Moritz 2013 in seiner Diplomarbeit „Plattenfirma to go – Deine Musik fair gehandelt“ den kompletten Marketingplan für das von ihm mit gegründete Musiklabel, Kreativlabor und Dienstleistungsunternehmen Hey!blau ([www.heyblau.com](http://www.heyblau.com)). Kernidee des Internetlabels ist es, einen für Musiker kalkulierbaren und transparenten Weg zum eigenen Tonträger aufzuzeigen und auf individuelle Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene Einzelpakete anzubieten, vom einfachen Label-Code bis hin zum komplett designten Tour-Package. Die Diplomarbeit umfasst zudem eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den wesentlichen Entwicklungen auf dem Musikmarkt, auf welche das Unternehmen zwangsläufig trifft. Die verschiedenen digitalen Vertriebswege von Musik wurden systematisiert und deren Konsequenzen kritisch reflektiert. Die fundierte Auseinandersetzung mit der aktuellen Urheberrechtsdebatte mündet mit einem mutigen Ausblick auf die Label-Künstler-Beziehung 3.0. Mittlerweile wurden unter dem Dach der Plattenfirma to go vier weitere Sublabels gegründet, über die genrespezifisch Musik veröffentlicht wird.

Prototypisch für den Hildesheimer Ansatz von Kulturvermittlung ist die Masterarbeit von Katharina Ess: „Das integral vermittelnde Festival klassischer Musik. Eine Analyse von Defiziten, Strategien und besucherorientierten Vermittlungsansätzen zur Ansprache neuer Publikumsgruppen“. Darin führt sie auf Basis einer umfangreichen Literaturlauswertung zur Kulturvermittlung und zum Kulturmanagement sowie auf Basis von Experteninterviews mit Leitungen von Festivals Klassischer Musik eine umfassende Analyse von Erfolgsbedingungen durch, um ein breiteres, vielfältigeres und neues Publikum zum Besuch klassischer Musik zu motivieren und bei diesem für eine nachhaltig positive Erfahrung zu sorgen. Sie identifiziert „Besucher-Involvement“ als zentrale Kategorie und entwickelt ein breites Spektrum an Vorschlägen, die von kulturmanagerialen Ansätzen der Markenbildung über direkte pädagogische Vermittlungsformen bis zu internen Change Management Prozessen reichen und bringt diese verschiedenen Instrumente in einer



### ... Künstlerisches Denken und Handeln

Gesamtstrategie zusammen im Sinne eines integralen, besucherorientierten Vermittlungsansatzes.

Auswärtige Kulturpolitik ist Außenpolitik – und in Zeiten weltweiter Transformationsprozesse ein Auftrag, künstlerische Kommunikation und Kulturvermittlung zu befördern. Im so genannten Arabischen Frühling waren es Künstler und Kulturvermittler, die eine gesellschaftliche Rolle spielten und verstärkt spielen werden. Die deutsche Kulturmittlungsorganisation Goethe-Institut hat in diesem Zusammenhang eine relevante Funktion. Insbesondere in Tunesien gilt es, die bisherige kulturelle Programmarbeit zu überdenken und dem Prinzip der Zusammenarbeit mit den lokalen Akteuren gerecht zu werden. Fragt sich nur, wer sind die Partner, was sind die Projekte, welche Programme werden verfolgt? **Meike Lettau** hat das in ihrer Masterarbeit „Kunst und Kulturvermittlung in Transformationsprozessen. Eine Untersuchung von Relevanz und Potenzialen am Beispiel eines Projektes der bildenden Kunst im postrevolutionären Tunesien“ untersucht, war zur richtigen Zeit am richtigen Ort und analysiert und reflektiert an einem konkreten Kunst-Projekt im öffentlichen Raum neuere Entwicklungen in der Kunstszene als Motor für notwendige Reformen in der Kulturpolitik. ¶



### WEITERE INFORMATIONEN

[http://bit.ly/UniHi\\_BA](http://bit.ly/UniHi_BA) und <http://bit.ly/1fAMuLp>