

Interkulturelle Parallelwelten

Die Jahrestagung des Fachverbands
Kulturmanagement 2015

KRISTIN OSWALD*

Kulturmanagement Network, Weimar

Die Globalisierung birgt Herausforderungen, aber auch Chancen für national wie international agierende Kultureinrichtungen. Zu nennen seien als Herausforderungen etwa Hürden in Sprache und Kommunikations- und Verhaltensweisen oder unterschiedliche Strukturen und Auffassungen von Kulturorganisationen in den verschiedenen Regionen der Welt. Diese Aspekte können aber ebenso als Potentiale verstanden werden, eröffnen sie doch neue Blickweisen auf die Definition, die Bedeutung und die Rolle von Kultur, Künstlern und Kulturmanagern. In Deutschland werden sie bisher vor allem projektbezogen in der Kulturarbeit einbezogen. So gewinnt mit der EU zwar ein länderübergreifender Blick an Bedeutung, doch haben sich die Ausbildung und die tägliche Arbeit von Kulturmanagern bisher kaum daran angepasst, um die genannten Möglichkeiten dafür zu nutzen, etwa neue Publika zu erschließen, Deutungshoheiten neu zu definieren oder partizipative Ansätze auch in die Strukturen von Kultur zu übertragen – und damit einen aktiven Beitrag zur Gestaltung der Werte einer Gesellschaft in einer globalisierten Welt zu leisten. Dies zu untersuchen war das Anliegen der 8. Jahrestagung des *Fachverbandes Kulturmanagement*, die vom 15.-17. Januar 2015 an der Hochschule Heilbronn auf dem Campus Künzelsau stattfand.

Mit der Globalisierung entfallen viele tatsächliche Grenzen. Handel und Austausch zwischen den Regionen der Welt werden dadurch erheblich erleichtert, Strukturen und Märkte für Kultur transformiert und erweitert. Zudem lassen das Internet und die neuen Wege der Kommunikation auch geistige Abgrenzungen verschwinden, eine schnelle Vernetzung mit weltweiten Akteuren, Besuchern und Kollegen wird möglich – und mitunter auch Uniformierung angeprangert. Doch ebenso gibt es gegenteilige Effekte. Mit der Aufweichung und Neudefinition von Identitäten, Gemeinschaften und Werten gehen auch Angst, Abgrenzung und Vorurteile einher – wie die heftigen und zum Teil stark polarisierenden Diskussionen um die Flüchtlingskrise zeigen. Beide Wege, mit der Globalisierung umzugehen, sind kulturell und gesellschaftlich begründet.

* Email: ok@kulturmanagement.net.

Auch machtpolitische Dimensionen und Selbstverständnisse von wirtschaftlicher und kultureller Überlegenheit spielen eine entscheidende Rolle und werden die Zukunft der Gesellschaft mitbestimmen. Die verschiedensten Aspekte und ihre Folgen sind damit ein Thema sowohl für die inhaltliche Kulturarbeit wie für das Kulturmanagement.

Unter dem Titel *Cultural Management without Borders* war es das Anliegen der Jahrestagung des *Fachverbandes Kulturmanagement* 2015, postkoloniale Theorien, technologische Entwicklungen und internationale Kulturindustrien zu betrachten, um daraus Rückschlüsse für die universitären Aspekte des Kulturmanagements – bezogen auf Forschung und Lehre gleichermaßen – als Schwerpunkt der Arbeit des Fachverbandes zu ziehen. Ein notwendiger Ansatz, werden doch sowohl die kulturwissenschaftlichen Aufarbeitungen der Globalisierung als auch ihre praktischen Auswirkungen auf die tägliche Arbeit und auf Formate von Bildung und Ausbildung in der Kultur bisher kaum in die universitäre Lehre integriert. Dass diese damit in der praktischen Kultur wenig greifbar sind, zeigt sich etwa daran, dass zwar seit dem Sommer 2015 zahlreiche Kulturprojekte in Deutschland entstanden, die sich mit dem Thema Flüchtlinge beschäftigen oder mit Geflüchteten selbst arbeiten. Hierbei geht es darum, diesen bei der Integration, beim Ankommen, bei der Selbstreflexion zu helfen und ihnen die Möglichkeit zu bieten, sich der neuen Heimat vorzustellen, Verständnis zu wecken oder Kontakte aufzubauen. Doch darüber hinaus werden Flüchtlinge und Gesellschaftsgruppen mit Migrationshintergrund in das System der Kultur bisher nur wenig integriert: Strategisches Diversitätsmanagement ist im Personalspektrum kaum einer Kultureinrichtung zu finden; Marketing und Vermittlung begrenzen sich oftmals darauf, ausländischen Besuchern den Zugang zu erleichtern; interkulturelles Audience Development bleibt die Ausnahme und es gibt kaum international ausgerichtete Kurse zum Thema Kulturmanagement aus der Landschaft der deutschen Studiengänge.

Natürlich besteht durchaus ein Bewusstsein für diese Dilemmata bei den Forschenden, Lehrenden und auch den Kulturpraktikern. Etwa 80 Teilnehmer aus 16 Ländern fanden sich entsprechend am Campus Künzelsau der Hochschule Heilbronn ein, um sich darüber auszutauschen, wie das Thema in Praxis und Theorie neu gedacht werden kann. Das Spektrum der Vorträge und Workshops nahm verschiedenste Facetten des Themas in den Blick, von der Vereinheitlichung internationaler Kulturvorstellungen durch das Primat Europas und Amerikas, über ‚Glocalisation‘, also die Anwendung globalen Wissens auf lokale Gegebenheiten

und die Bedeutung von kleinen, regionalen Wissens- und Kulturtraditionen bis hin zu verschiedensten grenzübergreifenden Kulturprojekten. Dabei zeigte sich, dass Globalisierung keineswegs nur Vereinfachung bedeutet, sondern die Welt durch unterschiedlichste neue technische und gesellschaftliche Aufgaben zugleich immer komplexer und vielfältiger wird. Caroline Robertson-von Trotha vom Karlsruher *Zentrum für Angewandte Kulturwissenschaft und Studium Generale am KIT* stellte hierzu gleich zu Beginn zentrale Fragen: Wie geht das Kulturmanagement mit Globalisierung, Internationalisierung und deren Folgen um? Welche Rolle wollen Kultur und Kulturmanagement in einer globalisierten Welt spielen? Wie möchten sie diese aktiv mitgestalten? Welche Hürden stellen sich dabei durch kulturelle Diasporen und Parallelwelten? Inwieweit ist das Kulturmanagement selbst eine Parallelwelt?

Interkulturelle Kontakte und Konflikte gab es schon immer und die Menschen entwickelten verschiedenste Wege, damit umzugehen. Dabei war es selten erfolgreich, die Ideen der dominierenden Kultur schlicht übertragen zu wollen. Das Kulturmanagement als Entwicklung der westlichen Welt, auf deren Blick auf Kultur und Kulturstrukturen es aufbaut, steht genau vor dieser Gefahr. Dies machten sowohl der Vortrag über das *Cultural Leadership Program* von *Arterial Network* gemeinsam mit dem *African Arts Institute* als auch jener von Ina Ross von der *National School of Drama* in Neu Delhi deutlich, die über ihre Erfahrungen in Indien berichtete. Beide zeigten, dass man sich zwar mangels Alternativen auch in Afrika oder Asien am westlichen Kulturmanagement orientiert, es aber viel Feingefühl, Flexibilität und Kenntnisse der örtlichen Kultur-, Politik- und Verwaltungslandschaften braucht, um damit erfolgreich Kultur zu machen. So berichtete Ross beispielsweise, dass es in Indien zwar Museen gibt, diese aber von den britischen Besatzern eingeführt wurden und nie wirklich in der Kulturlandschaft angekommen sind. Entsprechend ist das Anliegen der Neugründung eines Museums vor allem politischer Natur, da man sich am Westen orientieren will. Inhaltlich ist es mit viel Erklärungsarbeit bei der Bevölkerung unsicher, ob ein Museum die erhoffte inhaltliche und reflexive Funktion erfüllen kann. Ähnliches lässt sich wiederum auch für Ansätze konstatieren, die die hiesige Kultur Flüchtlingen und Menschen mit Migrationshintergrund nahe bringen, ihnen Zugang ermöglichen wollen, ohne deren Auffassung von Kultur und Kulturorganisationen einzubeziehen. Zugleich entstehen in vielen sogenannten Entwicklungsländern der Welt, beispielsweise eben in Afrika oder in Indien, immer mehr Kurse zu Kulturmanagement, die klassische westliche Management-Tools mit

den Strukturen und lokalen Kulturformaten verbinden und einen starken Impact auf die gesellschaftlichen Entwicklungen vor Ort besitzen. Die Werkzeuge und Ansätze, die dabei entstehen, sind häufig auf Flexibilität, Improvisation und Pragmatismus ausgelegt und können damit auch professionellen Kulturmanagern der westlichen Welt dienlich sein, um auf die schnelllebigen Folgen der Globalisierung und Technisierung zu reagieren. Zugleich ist es unumgänglich, auch nichtwestliche Kulturverständnisse und Formate einzubeziehen, um in der täglichen Kulturarbeit diversen Publika nicht nur die hiesige Kultur in neuen Formaten angedeihen zu lassen.

Auf Projektbeschreibungen und ihre Erfahrungen aufbauend, fasste Karin Drda-Kühn vom *Kultur und Arbeit e. V.* in ihrem Vortrag zusammen, welche Qualifikationen und Fähigkeiten für ein solches zukunftsfähiges, internationales Kulturmanagement sowohl im öffentlichen wie im privaten Sektor notwendig sind:

- Projektmanagement;
- Professionelle Kommunikation, Networking, Arbeit in interdisziplinären Teams;
- Überblick über die Medienlandschaft, neue Technologien und Trends;
- Interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Wissen über Kulturverständnisse, die Strukturen von Kultur und Kulturpolitik;
- Betriebswirtschaft;
- Nationale und internationale Finanzierungsmöglichkeiten;
- Erfahrungen beim Antragschreiben und Sponsorenakquise, möglichst auch im Crowdfunding.

Diese Aufzählung ist wenig überraschend, vielmehr werden die genannten Punkte in Unternehmen bereits seit Jahren professionalisiert. Doch vielen Kulturmanagern fehlen hier theoretische wie praktische Kenntnisse. Der Nachteil der stark subventionierten deutschen Kulturlandschaft wird deutlich: Sie hemmt die manageriale Weiterentwicklung der Kulturbetriebe, den Mut zur Innovation, neue Strukturen und damit Wirkungsmöglichkeiten von Kultur eher, als dass sie sie fördert. Das zeigt sich im internationalen Vergleich sehr deutlich und schlägt sich in Teilen auch in der Lehre wieder.

Die beiden Workshops zu Ausbildung und Qualifikation im interkulturellen Kulturmanagement, geleitet von Annick Schramme von der EN-CATC und Imke Grimmer vom *Goethe Institut*, zeigten entsprechend, dass es für die Internationalisierung des (deutschen) Kulturmanage-

ments an grundlegenden Strategien sowie systematischer Forschung etwa zu Kulturnetzwerken, Kulturstrukturen in verschiedenen Ländern, diversen und interkulturellen Mitarbeitern und Besuchern von Kulturbetrieben fehlt.

Auf das universitäre Kulturmanagement im deutschsprachigen Raum kommt deshalb die Aufgabe zu, grundsätzliche Fragen neu zu stellen, das Fach und das Handwerkszeug des Kulturmanagements zu reflektieren. *Cultural Management without Borders* schloss mit neuen, spezifischeren Fragen: Inwieweit ist es nötig und möglich, die Ausbildung im Kulturmanagement zu spezialisieren? Sind spezifische Studiengänge, beispielsweise zu Kultursparten, Sektoren oder Weltregionen, zukunftsweisend? Welche Aufgaben haben die Institute zwischen Forschung und Praxis? Welche Erkenntnisse gibt es aus der internationalen Community und anderen Wissenschaftsbereichen? In welchen Bereichen gibt es Bedarfe an Weiterbildungen?

An diesen Fragen zeigt sich deutlich die Kluft zwischen theoretischem und angewandtem Kulturmanagement. In den Kulturbetrieben werden solche Aspekte selten thematisiert, die Definition des Faches zwischen Forschung und Lehre spielt dort kaum eine Rolle. Natürlich sind Erkenntnisse etwa zu gesellschaftlichen Verschiebungen von Interesse, sofern sie Anwendung in praktischen Fertigkeiten finden. Hierfür mangelt es aber an einem institutionalisierten Austausch zwischen Forschung und Praxis, der die Bedürfnisse aus der Praxis in Hinblick auf die Ausbildung in den Blick nimmt.

Mit der während der Tagung gegründeten AG Ausbildung soll ein Kompetenzportfolio zwischen Akteuren verschiedener Kulturen und Wertesysteme entwickelt werden, das auch den individuellen Bedarf einer jeden Kultureinrichtung berücksichtigt. Wichtig ist es dabei, Veränderungen nicht mehr als Gefahr, sondern als Chance zu sehen, die tatsächliche Wirkung des eigenen kulturellen Handelns kritisch zu analysieren, auch über Übersättigungen und Lücken auf dem Kulturmarkt zu reflektieren und selbstgeschaffene Grenzen zu überwinden, um Kultur in der künftigen Gesellschaft neuen Impact zu verschaffen. Spezialisierungen und ein Blick über den nationalen Tellerrand können dabei der kulturmanagerialen Praxis zum Vorteil gereichen und zugleich zu spezifischeren Forschungserkenntnissen führen. Beides ist nicht nur für die internationale Kulturarbeit wichtig, sondern auch zur Überwindung der Hilflosigkeit angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen schon im deutschsprachigen Raum. Wie die Globalisierung zeigt, ist Grenzenlosigkeit, sei sie national oder kulturell, nicht möglich. Vielmehr braucht

es Grenzen, um sich selbst zu definieren und neu zu reflektieren – etwa im Sinne eines *Cultural Management without Borders*.

Notes on contributor

Kristin Oswald studierte Geschichte und Archäologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Nach einem Zertifikatsabschluss in Social-Media-Management arbeitete sie in der Redaktion von Kulturmanagement Network, wo sie heute die Plattformen kulturmanagement.net und artsmanagement.net verantwortet.