

# Kulturmanagement in internationalen und interkulturellen Kontexten

BIRGIT MANDEL \*

Institut für Kulturpolitik, Universität Hildesheim

## *Abstract*

Der Essay gibt einen Überblick der verschiedenen Aufgabenbereiche und der zentralen Herausforderungen an Kulturmanagement in internationalen und interkulturellen Kontexten. Eine Internationalisierung ist vor allem in drei Aufgabenbereichen von Kulturmanagement virulent: 1. Kulturmanagement in globalen kultur- und kreativwirtschaftlichen Bereichen wie in der Film- oder Musikindustrie, im internationalen Festivalmanagement oder im Kulturtourismus; 2. Kulturmanagement als Teil von Cultural Diplomacy und Kulturentwicklungsplanung zur Unterstützung von Ländern in Umbruchphasen; 3. Kulturmanagement, das ein v. a. durch Migration verändertes und diversifiziertes Kulturleben im eigenen Land moderiert und organisiert.

Diskutiert wird die Frage, inwiefern kulturmanageriales Handeln durch universelle betriebswirtschaftliche Logiken geprägt wird oder inwiefern sich länder- und kulturräumsspezifische ökonomische, politische, soziale Besonderheiten auf Strategien und Rollenmodelle im Kulturmanagement auswirken. Abschließend werden Überlegungen angestellt, wie Kulturmanagement-Studiengänge auf die Veränderungen und Herausforderungen durch Internationalisierung reagieren können.

## Keywords

diversity; international mangement; cultural policy

## 1. Einführung

Vor allem durch das Internet, globale Kulturwirtschaftsbeziehungen, den internationalen Kulturtourismus, politisch initiierte kulturelle Austauschbeziehungen und insbesondere auch durch eine wachsende Migration wird der Kontext, in dem Kulturmanagement agiert, zunehmend durch internationale Einflüsse verändert.

Der Essay gibt einen Überblick der verschiedenen Aufgabenbereiche und der zentralen Herausforderungen an das Kulturmanagement in internationalen und interkulturellen Kontexten. Eine Internationalisierung ist vor allem in drei Aufgabenbereichen von Kulturmanagement virulent:

\* Email: [mandel@uni-hildesheim.de](mailto:mandel@uni-hildesheim.de).

- Kulturmanagement in globalen kultur- und kreativwirtschaftlichen Bereichen wie in der Film- oder Musikindustrie, im internationalen Festivalmanagement und Kulturtourismus (3.1)
- Kulturmanagement als Teil von Cultural Diplomacy und Kulturentwicklungsplanung zur Unterstützung von Ländern in Umbruchphasen (3.2);
- Kulturmanagement, das ein v. a. durch Migration verändertes und diversifiziertes Kulturleben im eigenen Land moderiert und organisiert (3.3).

In diesem Zusammenhang wird auch die Frage diskutiert, inwiefern kulturmanageriales Handeln durch universelle betriebswirtschaftliche Logiken geprägt wird oder länder- und kulturspezifische Besonderheiten aufweist.

Betrachtet man Kulturmanagement ausschließlich als betriebliche Funktion, die dazu beiträgt, Kunst und Kulturveranstaltungen möglichst effizient und effektiv zu produzieren und auf dem Kulturmarkt zu behaupten, spricht einiges für die These, dass Kulturmanagement international ähnlich gemäß westlich orientierter betriebswirtschaftlicher Standards agiert, angepasst an die jeweiligen rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen. Betrachtet man Kulturmanagement hingegen darüber hinaus auch als eine kulturvermittelnde und auch kulturpolitische Funktion der Mitgestaltung kultureller Kontexte, so dürften kulturelle, soziale und politische Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern und Kulturräumen stärker als prägende Faktoren der kulturmanagerialen Praxis in den Fokus rücken.

Abschließend werden Überlegungen angestellt, wie Kulturmanagement-Studiengänge auf die Herausforderungen durch Internationalisierung reagieren könnten.

## **2. Die Entwicklung des Kulturmanagements vor dem Hintergrund der Internationalisierung des Kultursektors**

In der kulturwissenschaftlichen Debatte zur Internationalisierung von Kultur im weiten Sinne werden drei verschiedene Thesen über deren Verlauf vertreten: Die These von der kulturellen Konvergenz vermutet, dass Kulturen im Zuge der Globalisierung unter Vorherrschaft westlicher und vor allem US-amerikanischer Kulturen zunehmend ähnlicher werden. Die These vom kulturellen Differentialismus geht davon aus,

dass die Unterschiede zwischen den Kulturen sich auch durch Internationalisierung nicht auflösen werden. Der These der kulturellen Hybridisierung zufolge gibt es Kulturen in Reinkultur ohnehin nicht, aus dem Zusammentreffen verschiedener kultureller Einflüsse entwickeln sich neue hybride Kulturen (LAYCOCK 2008: 33).

Zu vermuten ist, dass sich diese postulierten Entwicklungen nicht gegenseitig ausschließen, sondern auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig verlaufen. Auf der einen Seite sind nationale kulturelle Traditionen wie etwa in Deutschland die Tradition des öffentlichen Repertoire- und Ensembletheaters ein wesentliches Element nationaler kultureller Identität, das sich durch Internationalisierungstendenzen bislang nicht aufgelöst hat. Andererseits waren Kunst und Kultur in der Geschichte nie ausschließlich durch nationale Begebenheiten geprägt, sondern immer schon Einflüssen aus anderen Ländern ausgesetzt. Diese Einflüsse haben sich deutlich verstärkt durch die wachsende internationale Mobilität von Personen und Informationen in den letzten Jahrzehnten. Hinzu kommt, dass Kunst durch neue Verbreitungsmöglichkeiten zunehmend auch für die internationale Rezeption geschaffen wird. Dies gilt vor allem für Filme und Musik. Da diese Entwicklungen, zumindest in allen westlichen Staaten, ähnlich verlaufen dürften, könnte es in bestimmten Kultursegmenten zu Angleichungsprozessen und damit einer Reduktion von kultureller Vielfalt bzw. kultureller Differenz kommen. Auch das Zusammentreffen von Kulturen ist kein neues Phänomen. Erinnert sei nur an den Einfluss der US-amerikanischen Kultur in Deutschland in der Nachkriegszeit. Durch die Zuwanderung von Menschen aus anderen Kulturkreisen lassen sich schon seit geraumer Zeit Prozesse der kulturellen Hybridisierung vor allem in der Alltagskultur beobachten, die aktuell mit der starken Zunahme des Anteils von Immigranten jedoch deutlicher sichtbar werden.

Die zunehmende Internationalisierung des Kunst- und Kultursektors, forciert durch die digitalen Medien, kann nicht nur den Austausch zwischen Kulturen befördern, sondern zugleich auch die nationalen kulturpolitischen und kulturmanagerialen Perspektiven erweitern. Der Einblick in Handlungsweisen und Bewertungskriterien anderer Länder hilft, das eigene System besser zu begreifen und kann auch dazu ermutigen, dessen Routinen und Strukturen nicht als unveränderlich hinzunehmen. Dadurch kann es zu Lernprozessen und in der Konsequenz auch zu Angleichungsprozessen in der Organisation von und der Sichtweise auf Kunst und Kultur kommen. Beispielsweise dürfte das erst in den letzten zehn Jahren gewachsene Interesse von Kulturpolitik und Kulturinsti-

tutionen in Deutschland am Thema Kulturelle Bildung (BOCKHORST/REINWAND/ZACHARIAS 2012) durch den Austausch mit Kulturschaffenden anderer Länder stark befördert worden sein. So hat etwa das PR-trächtige Wirken des englischen ‚Arbeitsmigranten‘ Simon Rattle, Chefdirigent der *Berliner Philharmoniker*, dazu beigetragen, dass auch in Deutschland Aktivitäten kultureller Bildung inzwischen als wertvoller Bestandteil professionellen Kunstschaffens anerkannt werden. Nicht zuletzt durch solche Einflüsse erweiterte sich das Kulturmanagement in Deutschland um die Perspektive der Vermittlung. Auch bedurfte es der europaweiten positiven Bewertung der Creative Industries, um die vormals als kommerziell abgewerteten Bereiche der Kreativ- und Kulturwirtschaft auch kulturpolitisch in Deutschland als bereichernden Teil des Kultursektors anzuerkennen. Damit löste sich das Kulturmanagement von der Konzentration auf den öffentlichen Sektor.

In den Anfängen von Kulturmanagement als eigenständige Profession in Deutschland und den meisten anderen europäischen Ländern ab den 1990er-Jahren kamen die Methoden des Kulturmanagements vorwiegend aus der Betriebswirtschaftslehre, die für die Belange des Kultursektors adaptiert wurden (MANDEL 2009). Auslöser für die Professionalisierung des Managements im Kultursektor waren vor allem ein Bedarf nach Umgestaltung zentralistischer und bürokratischer Kulturfördersysteme und die Rationalisierung ineffizienter öffentlicher Kulturinstitutionen (SIEBENHAAR et al. 1993; HEINRICHS 1999: 52ff; KNOBLICH/SCHEYTT 2009). Insgesamt wurde der Kultursektor in West- wie auch in Osteuropa (MANDEL/SCHULZE/VORJANS 1994) in dieser Zeit stärker marktwirtschaftlich ausgerichtet, nicht zuletzt aufgrund von knapperen öffentlichen Mitteln und einem neoliberalen Vertrauen in den Markt bzw. in die Kultur- und Kreativwirtschaft als konstitutivem Mitgestalter des kulturellen Lebens.

Die Curricula der in den 1990er-Jahren in Europa neu entstandenen Kulturmanagement-Studiengänge (ENCATC 2003) wiesen eine hohe Übereinstimmung in den zu vermittelnden ‚Tools‘ und ‚Skills‘ auf, die weitgehend an der betriebswirtschaftlichen Logik einer effizienten und effektiven Produktion und Vermarktung von Kunst und Kulturveranstaltungen orientiert waren. Wie unterschiedlich das Verständnis von Kulturmanagement in verschiedenen Ländern und Kulturkreisen trotz ähnlicher Management-Tools ist, zeigen jedoch Evaluationen von Trainingsprogrammen für Kulturmanager, die das *Goethe-Institut* seit 2009 anbietet. Die größte Schwierigkeit für die beteiligten Kulturmanager aus außereuropäischen Ländern besteht darin, das erlernte Know-how der

europäischen Trainer auf die Situation in ihren Ländern zu übertragen, wodurch es großen Bedarf gibt, die unterschiedlichen Ausgangssituationen in den verschiedenen Ländern zu reflektieren (GOETHE INSTITUT 2011a). Auch auf internationalen Kulturmanagement-Tagungen wurde deutlich, dass die vermeintlich universalen ‚Management-Skills‘ vor dem Hintergrund eines länderspezifisch geprägten Kultur-, Kulturpolitik- und Wissenschaftsverständnisses zum Teil sehr unterschiedlich definiert werden (SUTEU 2006). Selbst wenn Kulturmanager weltweit die gleichen, aus der Betriebswirtschaftslehre entlehnten ‚Tools‘ ebenso wie die gleichen englischsprachigen Begrifflichkeiten nutzen, scheinen die je spezifischen Rahmenbedingungen, kulturellen Traditionen, Kulturverständnisse in einzelnen Ländern bzw. in Kulturräumen (wie Westeuropa, Osteuropa, arabische Welt, USA, Südamerika) spezifische Management- und Führungsstile und spezifische Formate des Marketings, der Kommunikation und Vermittlung herauszufordern.

Während es in der Praxis vielfältige Austauschbeziehungen unter Kulturschaffenden verschiedener Kulturräume gibt, fehlen in der Kulturmanagement-Forschung, trotz internationaler Tagungen (ENCATC seit 1992), bislang systematisch erhobene empirische Erkenntnisse über nationale Besonderheiten und kulturell bedingte Unterschiede im Management von Kunst und Kultur (WOLFRAM 2012: 18).

Es stellen sich in diesem Zusammenhang vor allem folgende Fragen: Durch welche länder-, regions- und kulturspezifischen Faktoren werden Vorgehensweisen im Kulturmanagement konkret beeinflusst? Welches Aufgaben- und Rollenverständnis besteht jeweils von Kulturmanagement? Wie viel Wirkungsmacht haben Kulturmanager in unterschiedlichen kulturellen und politischen Wandlungsprozessen?<sup>1</sup>

1 Dazu führt die Autorin aktuell eine qualitative Befragung von Kulturmanagement-Experten sowie in Kooperation mit dem *Goethe-Institut* und der *European Cultural Foundation* eine quantitative Befragung von Kulturmanagerinnen und Kulturmanagern weltweit durch.

### **3. Herausforderungen an Kulturmanager als Global Player, Diplomaten und Brückenbauer, interkulturelle Change-Manager und pro-aktive Gestalter neuer kultureller Kontexte**

#### **3.1 Globale und internationale Austauschbeziehungen managen**

Auf zunehmend internationalisierten Kunst- und Kulturmärkten, vor allem in den Bereichen Popmusik, klassische Musik, Film, Medien, bildende Kunst, besteht eine der Aufgaben von Kulturmanagement darin, den internationalen Austausch von kulturellen Gütern und international prominenten Stars vor allem ökonomisch wirkungsvoll zu managen. Dabei geht es darum, globale Geschäftsoptionen zu erkennen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der kulturellen, ökonomischen und politischen Strukturen und Mentalitäten der beteiligten Länder. Auch internationale Festivals wie die Berlinale oder die Biennalen haben eine eigene Art globaler Kultur und internationale Netzwerke und Märkte entwickelt.

In international operierenden Unternehmen der Kultur-, Medien- und Unterhaltungsindustrie mit Niederlassungen in verschiedenen Ländern und einer international zusammengesetzten Mitarbeiterschaft ist ein gemeinsames Grundverständnis von Kulturmanagement unabdingbar. Zugleich findet die Produktion, Distribution, Vermittlung und Rezeption von Kunst unter jeweils spezifischen Bedingungen statt, die lokal, regional und insbesondere auch national geprägt sind. Selbst wenn ein Film für den internationalen Markt produziert wird, gelten für seine Herstellung die rechtlichen Rahmenbedingungen, Verwaltungs- und Kostenstrukturen am jeweiligen Drehort. Regional- oder national-spezifisch sind in der Regel auch die Voraussetzungen für eine mögliche öffentliche Förderung. Für den Vertrieb sind die Bedingungen der jeweiligen Märkte relevant, die z. B. auch innerhalb der EU noch eine starke nationale Prägung aufweisen. Aber auch die Präferenzen für bestimmte kulturelle Themen sind zum Teil national geprägt.

Für europäisch sozialisierte Kulturmanager dürfte eine große Herausforderung darin bestehen, eine eurozentristische Perspektive zu verlassen, die etwa noch immer mit einer hohen Skepsis sowohl gegenüber breitenkulturellen Phänomenen wie auch gegenüber dem Mainstream und der Popkultur verbunden ist. Das führe dazu, so die Beobachtung von Michael Schindhelm während seiner Tätigkeit als Kulturmanager in Dubai, dass viele europäische Kulturprodukte auf dem internationa-

len Markt nicht mehr wettbewerbsfähig seien: „Dort herrscht ein harter ökonomischer Wettbewerb, in dem viele europäische Perspektiven als zu zögerlich und skeptisch eingeschätzt werden“ (SCHINDHELM 2012: 51). Die europäische Kultur habe an Einfluss weltweit verloren, weil sie als zu konservativ und unflexibel wahrgenommen werde (HENZE/WOLFRAM 2014).

To become visible, to avoid the stereotypes of being ‚old fashioned‘, or being sceptical but without losing the historic heritage of rational criticism against quickly drafted concepts of cultural success is a potential which is still unused. (SCHINDHELM 2014: 82)

Offensiv müssten von europäischen Kulturinstitutionen mit der Aufklärung verbundene kulturelle Werte wie dialektisches Denken und kritische Reflexion in internationalen Austauschprozessen eingebracht werden.

Während für die allgemeine Betriebswirtschaft zahlreiche Studien und Ratgeber darüber existieren, wie man mit kulturraumspezifischen Unterschieden umgeht, wie man diese produktiv in Marketingstrategien berücksichtigt, wie man international zusammengesetzte Teams führt, hat sich die Kulturmanagement-Literatur mit diesen Fragen noch kaum auseinander gesetzt. Welches Know-how braucht es, um künstlerisch und wirtschaftlich erfolgreich auf internationalen Märkten tätig zu sein? Wie können Kulturmanager dazu beitragen, den Kultursektor internationaler auszurichten, ohne ihn zu globalisieren im Sinne von ‚Mainstreamisierung‘? Wie können sie auf der einen Seite kulturelle Unterschiede erhalten und auf der anderen Seite eine gemeinsame, transkulturelle Basis schaffen? Dabei ist zu berücksichtigen, dass Kunst und Kultur, anders als andere global vertriebene Wirtschaftsgüter, immer auch eine symbolische Bedeutung haben und sich auf bestimmte gesellschaftliche Werte und Fragen beziehen. Trotz Homogenisierungstendenzen in der Gestaltung von Kunst und Kultur lebt diese von Diversität. Dies wird z. B. im Kulturtourismus sichtbar, der einerseits internationale Standards im Service und der Vermittlung garantieren muss, andererseits aber auf Unverwechselbarkeit und Authentizität von Orten und Traditionen setzt. Die von vielen Ländern ratifizierte *UNESCO-Konvention für Kulturelle Vielfalt* verweist auf den Wert gewachsener kultureller Traditionen und die Eigenständigkeit kultureller Ausdrucksformen, die es zu erhalten gilt.

Cultural diversity creates a rich and varied world, which enhances democracy, tolerance, social justice and mutual respect. Cultural diversity increases the range

of choices, nurtures human capacities and values, and is such a mainspring for sustainable development. (UNESCO 2005: 2)

### 3.2 Cultural Diplomacy und Kulturentwicklungs- Hilfe als Auftrag auswärtiger Kulturpolitik moderieren

Im Bereich der deutschen auswärtigen Kulturpolitik und der Kulturdiplomatie gibt es zunehmend dialogisch angelegte Kooperationsprojekte, statt wie in früheren Jahren vorwiegend nationale Leuchtturm-Kunstproduktionen im Ausland zu präsentieren. So hat sich der Schwerpunkt der auswärtigen Kulturpolitik deutlich verlagert von der Repräsentation zur kulturellen Entwicklungszusammenarbeit, wie u. a. deutlich wird an der Einrichtung einer Abteilung für *Kulturelle Bildung und Diskurse* in der Zentralstelle des Goethe-Institut in München. Diese hat in den letzten Jahren zahlreiche Kulturmanagement-Fortbildungen etwa in Ägypten, Tunesien, China, der Ukraine organisiert. Die Investition in Human Resources ist aus Sicht des *Goethe-Instituts* ein sinnvoller Weg, um Länder in schwierigen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Verhältnissen zu unterstützen, sich weiter zu entwickeln (<<http://www.goethe.de/kulturundentwicklung>>). Auch wenn internationale Zusammenarbeit als Bestandteil auswärtiger Kulturpolitik und als wichtige Säule der Entwicklungspolitik zugleich nationale Sicherheits- und Wirtschaftsinteressen verfolgt, geht sie inzwischen also weit über die Präsentation kultureller Highlights im Sinne von PR und Nation Branding hinaus. So ist es eine folgerichtige Konsequenz, dass die Kulturinstitute von EU-Staaten in bestimmten außereuropäischen Regionen kooperieren und ihre gemeinsamen Aktivitäten im Netzwerk *EUNIC* bündeln (<<http://www.eunic-online.eu>>).

Gesa Birnkraut beobachtet „eine Entwicklung des Kulturmanagers als Verantwortliche(r) für Veränderung und Transformation und als treibende Kraft für Nachhaltigkeit“ v. a. in Ländern in politischen Umbruchsituationen wie Ägypten, Tunesien, Ukraine.

Hier sind die Grenzen zwischen Sozialem, Bildung und Kultur fließend [...] Kultur wird verbunden mit Bildung, mit demokratischen Prinzipien, mit dem Prägen von Werten. (BIRNKRAUT 2015: 30)

Für ein im Kontext internationaler Kulturzusammenarbeit tätiges Kulturmanagement ergeben sich daraus sehr viel komplexere Aufgaben als bei der Organisation von intrakulturellen Events. Es geht darum, kulturelle und soziale Bedarfe eines Landes oder einer Region festzustellen



len und nachhaltige Entwicklungen in Krisenregionen über künstlerische und kulturelle Arbeit zu unterstützen. Dafür müssen thematische und künstlerische Schnittstellen zwischen dem Herkunfts- und dem zu unterstützenden Land identifiziert und passende Kooperationspartner gefunden werden. Besonders in Ländern mit instabilen politischen Strukturen ist es notwendig, Partner in der Zivilgesellschaft ausfindig zu machen, mit denen man zusammen arbeiten kann in der Entwicklung kultureller Strukturen, die über kurzfristige Projekte hinaus gehen. Dabei stellt sich v. a. die Frage, wie es gelingen kann, tatsächlich auf sogenannter Augenhöhe mit einheimischen Kulturschaffenden und Kulturmanagern zu arbeiten, wenn man aus dem ‚Geberland‘ kommt und die finanziellen Produktionsmittel mitbringt, die dann auch gemäß eigener Standards eingesetzt werden sollen.

So gibt es etwa in Ländern Nordafrikas bislang kaum Kulturmanagement-Ausbildungen und als dorthin entsandter Trainer gerät man zwangsläufig in die Rolle desjenigen, der weiß, wie man Kunst und Kultur ‚richtig‘ organisiert. Es ist schwer, die Teilnehmer zu überzeugen, ihre eigenen Erfahrungen und Ideen als relevante Expertise einzubringen. Bewundernd werden zunächst die Beispiele aus dem hochsubventionierten und institutionalisierten deutschen Kulturbetrieb zur Kenntnis genommen, die mit der Realität der Kulturfinanzierung in ihren Ländern nicht vergleichbar sind. Erst in der Analyse der eigenen Praxis der Teilnehmer wird deutlich, welche innovativen und auf den eigenen Kontext bezogen sehr erfolgreichen Management-Strategien entwickelt wurden, so die Beobachtungen der Verfasserin in Kulturmanagement-Trainings in Kairo und Tunis.

Wie können solche ‚Entwicklungshilfe‘-Projekte im Kultursektor so konzipiert werden, dass beide Seiten voneinander lernen? Eine erste, zumindest virtuelle internationale Kulturmanagement-Akademie, bei der Beteiligte unterschiedlicher Herkunftsregionen von- und miteinander lernen, ist in Form eines Moocs vom Goethe-Institut 2015 sehr erfolgreich realisiert worden: 17 000 registrierte Teilnehmer aus 170 Ländern haben in gemischten Teams Konzepte und Strategien anhand konkreter Fallbeispiele von Kulturinstitutionen mit sehr unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen und Konzepten von Kulturmanagement in Bangkok, Berlin, Budapest und Lagos entwickelt (DEGENKOLB 2015). Ein anderes Beispiel für einen solchen Interkulturmanagement-Dialog bietet das Projekt *Tandem* der *European Cultural Foundation*, in dem je zwei Kulturmanager aus verschiedenen

Regionen der Welt ein gemeinsames Projekt entwickelten und durchführten (<<http://www.culturalfoundation.eu/tandem>>).

Eine Aufgabe der Kulturmanagementforschung wäre es, die Erfahrungen, die in solchen gemeinsamen Projekten in Bezug auf tradierte Praktiken, unterschiedliche Kunst- und Kulturverständnisse ebenso wie Machtverhältnisse gemacht werden, systematisch auszuwerten. Dabei können die Evaluationen der kulturellen Kooperationsprojekte des *Goethe Instituts* eine wertvolle Quelle bieten.

### 3.3 Interkulturelle Veränderungsprozesse im eigenen Land moderieren

Der demografische Wandel und der zunehmende Anteil von Menschen aus anderen, kulturellen Kontexten verändert die Struktur des potentiellen Kulturpublikums und langfristig auch der Kulturproduzenten. Er verändert kulturelle Interessen und Ansprüche an Kulturinstitutionen.

In einem Land wie Deutschland mit einem stark öffentlich geförderten, institutionellen Kulturangebot geraten vor allem die klassischen Kultureinrichtungen unter Veränderungsdruck, wenn ihre Angebote weiter attraktiv und repräsentativ für die sich verändernde Bevölkerung sein wollen. Erste Ergebnisse für Deutschland zeigen, dass die Kulturwirtschaft, also der Markt, hier deutlich anpassungsfähiger ist als die klassischen, öffentlich geförderten Kultureinrichtungen: Vor allem die jüngeren Menschen mit Migrationshintergrund werden mehrheitlich von den privatwirtschaftlichen Kulturanbietern erreicht (Kino, Popkonzerte, Comedy), wohingegen sie die klassischen öffentlichen Kulturangebote wie Theater, Oper, Konzerthäuser bislang nur wenig wahrnehmen (*Zentrum für Kulturforschung* 2012).

Die Aufgabe des Kulturmanagements besteht in diesen Transformationsprozessen nicht nur darin, Menschen mit nicht deutschen Wurzeln als Publikum ‚klassischer‘ Kultureinrichtungen zu gewinnen, sondern ihnen auch als Akteure Zugang zu öffentlichen Ressourcen zu ermöglichen.

Kaum eine Nation kann heute noch ihr kulturelles Eigenleben völlig unberührt von anderen kulturellen Einflüssen verwirklichen. Kulturelle Diversität, d.h. die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher kultureller Wertorientierungen und Lebensentwürfe am selben Ort, ist eine wahrscheinlich unaufhebbar gewordene, gesellschaftlich wirksame Kraft, die trotz ihrer sozialen Konfliktpotentiale die Basis für kulturelle Vielfalt bieten kann. Voraussetzung dafür ist die Entwicklung von Konzeptionen für kulturelle Koexistenz, die für das Nebeneinander geistige und materielle Räume schafft, Brücken für den Austausch baut und auf Zwangsintegration, die letztlich immer zum Verschwinden des Besonderen führt, verzichtet. (BENDIXEN 1998: 6)

Im Sinne von Cultural Citizenship (MILLER 2011) haben kulturelle Minderheiten den Anspruch auf Akzeptanz von kultureller Differenz – bei Anerkennung eines bestimmten Kanons an Rechten und Pflichten als (neue) Staatsbürger oder auch Asylsuchende – und auf die Möglichkeit, das kulturelle Leben mitgestalten zu können. Im Ergebnis können daraus neue ‚hybride‘ Kulturformen entstehen.

Als zentrale Herausforderung eines „transkulturellen Kulturmanagements“ wird die Fähigkeit erkannt, „fremdkulturelle Kunstformen nicht nur zu kennen und zu verstehen, sondern sie auch adaptieren zu können, ihnen eine Form der Repräsentation zu schenken“ (WOLFRAM 2012: 24). Terkessides spricht von der Notwendigkeit einer „interkulturellen Alphabetisierung“ der Einwanderungsgesellschaft Deutschland (TERKESSIDES 2010: 10). Er forderte in seinem Konzept von „Interkultur“ (statt Integration) die Kulturinstitutionen auf, ihre Norm von Deutschsein zu hinterfragen und sich durch ein gezieltes Diversity-Management in Bezug auf Personal, Programme und Strukturen zu verändern.

Zu einem konstruktiven Umgang mit den u. a. durch Migration ausgelösten Veränderungen im Kulturleben gehört ganz wesentlich, unterschiedliche kulturelle Interessen und Ansprüche zu identifizieren und in den kulturpolitischen Diskurs einzubringen.

Kulturmanager könnten eine Schlüsselposition darin einnehmen, Ideen und Kreativität verschiedener sozialer und kultureller Gruppen und neuer kultureller Akteure sichtbar zu machen, Interessen zu verbinden und daraus neue Projekte zu entwickeln, die zur Lebensqualität in der Gesellschaft insgesamt beitragen. Für Kulturmanager stellt sich dabei die Frage, wie es gelingen kann, im Bereich Kunst und Kultur Menschen ganz unterschiedlicher Herkunft und sozialer Milieus wenigstens temporär zusammen zu bringen. Wo gibt es bei allen Unterschieden Gemeinsamkeiten? Mit welcher Art von Projekten gelingt es, eine neue gemeinsame, transkulturelle Identität zu stiften (MANDEL 2013).

Ein Projekt wie *West-Eastern Divan Orchestra*, ein Orchester, das zu gleichen Teilen aus israelischen und arabischen Musikern besteht und international probt und auftritt oder Theaterinszenierungen wie *Heimat unter Erde* des Schauspiels Dortmund, in dem unterschiedliche Laiengruppen verschiedener sozialer Herkunft gemeinsam mit den professionellen Kulturschaffenden des Hauses eine sowohl bei Publikum wie Fachkritik sehr erfolgreiche Inszenierung geschaffen haben, geben erste Antworten darauf. Das *Maxim Gorki Theater* in Berlin hat sich als erste staatliche Bühne der Mission eines postmigrantischen Theaters verschrieben, in dem Menschen unterschiedlicher Herkunft in unter-

schiedlichen Sprachen zusammen arbeiten. In Bezug auf das Kulturmanagement wird es interessant sein, zu evaluieren, wie sich dadurch auch Strukturen, Führungsstile, Kommunikation und Publikum verändern.

#### 4. Ansätze für eine Weiterentwicklung von Kulturmanagement-Studiengängen

Welche Art von inhaltlichem und methodischem Wissen und Fertigkeiten, welche Erfahrungen und welche Einstellungen sind notwendig, um als Kulturmanager in internationalen und interkulturellen Kontexten agieren zu können?

Ein Schlüsselbegriff, der in diesem Kontext immer wieder genannt wird, ist interkulturelle Kompetenz. Aber was bedeutet dies für Kulturmanager genau: Wissen im Sinne von Ethnomarketing, also Strategien, wie man Kulturkonsumenten aus unterschiedlichen Ländern bzw. Kulturkreisen am wirksamsten anspricht und überzeugt, ein kulturelles Produkt zu kaufen? Umfasst es v. a. Social-Skills, um Vertrauen und Akzeptanz in verschiedenen Ländern zu gewinnen? Oder beinhaltet es eher die Fähigkeit, die kulturellen Normen des eigenen Landes und mehr noch des eigenen Milieus in Auseinandersetzung mit anderen kulturellen Systemen und Einstellungen kritisch zu hinterfragen? Ein Verständnis von interkultureller Kompetenz als Wissen, wie man mit Mitgliedern anderer Kulturräume am besten umgeht, um nicht gegen gängige Sitten und Gebräuche zu verstoßen, gilt als nicht mehr ausreichend. Schuster und Schütz plädieren im Editorial ihres Magazins über internationales Kulturmanagement für eine „grundlegende transkulturelle Verständniskompetenz“ (SCHUSTER/SCHÜTZ 2015: 3). Auch Wolfram schlägt eine transkulturelle Herangehensweise vor, um „Distinktionsmuster zwischen Kulturen [...] und gängige Zuschreibungspraxen“ zu überwinden (WOLFRAM 2015: 19) Stattdessen müsse man „vielfältige Wertidentitäten“ setzen und „transkulturelle Empathie“ entwickeln (WOLFRAM 2015: 20): „Transkultur ermächtigt zu einer Selbstdarstellung von Menschen auf Grund ihrer eigenen Selbstentwürfe, Ideen und Vorstellungen“ (WOLFRAM 2015: 21). Tatsächlich definieren sich Menschen selbst nur begrenzt gemäß nationaler Herkunft. Das zeigte etwa die Sinus-Milieu-Migranten-Studie, in der Familie und sozialer Status weitaus bedeutender waren für kulturelle Interessen und Einstellungen als das Herkunftsland (MINISTERPRÄSIDENT DES LANDES NRW 2010). Gräben verlaufen also eher zwischen unterschiedlichen sozialen Gruppen als

zwischen Menschen verschiedener Nationen. Möglicherweise sind Kulturschaffende weltweit ähnlicher in ihren kulturellen Einstellungen als Menschen mit unterschiedlichem sozialem Status gleicher Nationalität. Dennoch gibt es auch Unterschiede, die durch eine kulturräumliche und nationale Zugehörigkeit bedingt sind. Es ist zu vermuten, dass Differenzen in internationalen Kontexten bewusster werden, forciert durch unterschiedliche Sprachen und eine sensibilisierte Wahrnehmung von Anderssein:

Ein interkulturell kompetenter Mensch [nach neuem Verständnis] ist in der Lage, in einer Situation, die von den Beteiligten als fremd wahrgenommen wird für Normalität zu sorgen [...], nach gemeinsamen Zugehörigkeiten zu suchen [...] gemeinsame Gewohnheiten und Arbeitsprozesse zu gestalten, man könnte auch sagen, neue Kultur zu produzieren. (RATHJE 2015: 23)

Und was bedeutet dies für die Lehrkonzepte der Kulturmanagement-Studiengänge? Wie lässt sich interkulturelle Kompetenz in einem akademischen Setting ‚trainieren‘? Wie müssen sich die Studiengänge aufstellen, um den Herausforderungen der Internationalisierung zu begegnen, abgesehen davon, dass sie ihren Studierenden den Aufenthalt an einer ausländischen Hochschule ermöglichen? Zumindest für die Kulturmanagement-Studiengänge in Europa dürfte es inzwischen selbstverständlich sein, dass ihre Studierenden ein Semester im Ausland verbringen, häufig in Kombination mit einem Praktikum dort, innerhalb Europas unterstützt durch das *Erasmus-Programm*. Die dadurch ermöglichte eigene Erfahrung und Wertschätzung kultureller Vielfalt ist eine wesentliche Voraussetzung für eine Tätigkeit im international und interkulturell agierenden Kulturmanagement.

Für die Lehrenden im Kulturmanagement gibt es bereits seit 1992 das europäische Netzwerk der Kulturmanagement-Trainer ENCATC. Die Bandbreite der Mitglieder reicht von grundständigen wie aufbauenden akademischen Studiengängen über Fort- und Weiterbildungsinstitute bis zu privatwirtschaftlich arbeitenden Trainern und Coaches. Die jährlichen Tagungen von ENCATC bieten eine Plattform für Kontakte, die inhaltlichen Themen sind in der Regel sehr breit gefasst, selten werden Unterschiede in Verständnis und Handeln im Kulturmanagement reflektiert.

Diese Unterschiede werden jedoch in internationalen Projekten deutlich, bei denen es darum geht, kollektiv ein Ergebnis zu erarbeiten. Die Verfasserin war an einem durch das EU-Programm *Leonardo* geförderten zweijährigen Projekt beteiligt, an dem Partner aus England, Frankreich, Italien, Finnland, Polen, Litauen, Bulgarien und Deutsch-

land mitwirkten, mit der Aufgabe, eine gemeinsame Kulturmanagement-Ausbildung zu entwickeln (LAYCOCK 2008). Während es zu Beginn des Projekts so schien, als wären die Vorgaben klar – Konzeption eines Curriculums für ein Kulturmanagement-Training mit dem Schwerpunkt auf Erschließung und Bindung neuer Zielgruppen für Kunst und Kultur–, wurde im Arbeitsprozess deutlich, dass jeder Teilnehmer ganz unterschiedliche Vorstellungen davon hatte, welche Zielgruppen das sein sollen, was überhaupt Ziele von Kunst- und Kulturförderung sind und in welchem Verhältnis Kulturmanagement zur Kulturpolitik steht. Bis zum Schluss war es nicht möglich, diese unterschiedlichen Vorstellungen unter einem einheitlichen Kategoriensystem zu systematisieren, sich auf Kriterien zu einigen oder überhaupt Konsens über die Notwendigkeit eines solchen Systematisierungsversuchs zu erlangen, was interessanterweise auch mit den unterschiedlichen Arbeitsstilen der Beteiligten zusammenhing.

Das Projekt bestätigte die Erkenntnis, dass es innerhalb der jungen Disziplin Kulturmanagement selbst auf europäischer Ebene keinen Konsens über die Administration, Organisation und Konzeption von Kulturmanagementstudiengängen gibt, und diese nur vermeintlich ein ähnliches Wissen vermitteln. Auch eine Analyse von Kulturmanagementstudiengängen in Europa von 2003 zeigte, dass die Inhalte der Curricula in den verschiedenen europäischen Ländern nur auf den ersten Blick identisch erscheinen, sich dahinter jedoch sehr unterschiedliche Bedeutungen verbergen:

As soon as we descend on the national ground of European countries, this limpidity becomes quickly blurred by the often radically different meaning that different European cultural systems allow to the skills related to Cultural Administration/ Management. What would fundraising skills mean in France and what in UK or Germany or Poland, what leadership and team building capacities are to be taught to a Dutch, a Fin, a Serb context today. This is why from our comparative European perspective we should try to tackle the chosen issues by mainly trying to identify common, but also irreducible national characteristics and highlight the complementary character of cultural management training in different European countries and regions, according to distinctive, methodological attitudes and learning patterns. (SUTEU 2003: 18)

Eine wesentliche Erfahrung des o. g. EU-Projekts war, dass die Treffen immer dann am erkenntnisreichsten waren, wenn nicht nur abstrakt diskutiert wurde, sondern wenn vor Ort Beispiele kulturmanagerialer Arbeit gemeinsam betrachtet, diskutiert und reflektiert wurden. Der größte Wert des Projekts lag im direkten Austausch mit den Kollegen aus den verschiedenen Ländern, in den vielen informellen Begegnun-

gen, in denen die unterschiedlichen Kommunikationsstile nicht mehr als Belastung, sondern als Bereicherung empfunden wurden. Die gleichen Erfahrungen wurden in einem trinationalen studentischen Austauschprojekt von Kulturmanagement-Studiengängen in Ludwigsburg, Belgrad und Turku gemacht. Der Austausch über wechselseitige Images der Länder und gemeinsame Exkursionen vor Ort wurden als sehr bereichernd empfunden, die Erarbeitung von Wissensinhalten in ländergemischten Teams erhielten hingegen eher schlechte Noten (HRISTOVA/KNUBBEN/VARTIAINEN 2010). Ein Modell, um die länderspezifischen Herangehensweisen an Kunst und Kultur aufzugreifen und zugleich eine Art gemeinsamen Kanon relevanten Wissens für Kulturmanagement in Europa zu schaffen, bietet der bereits 1989 etablierte europäische Lehrgang *European Diploma in Cultural Project Management*, gefördert vom Europarat, durchgeführt von der *Fondation Hicter* an verschiedenen Standorten:

A training and learning experience fostering cultural diversity and interregional exchanges as a way of giving culture a stronger place within Europe. It does not only aim at improving the skills of cultural administrators in the field of cultural management and administration, but also at helping the participants develop understanding of these fields in a changing Europe. Its main aims are to make participants aware of challenges within their field of action and to influence and to develop approaches and tools needed for co-operative and creative cultural workforce in Europe. (<<http://www.europeandiploma.org/>>)

Ziel ist es, Kulturmanagern, die bereits praktische Erfahrungen haben, für die Initiierung und Durchführung von internationaler Kulturprojekten unter einer europäischen Perspektive weiter zu qualifizieren. Einmal jährlich werden 25 junge Kulturmanager aus ca. 20 Ländern aufgenommen, die sich zweimal für ca. 14 Tage in jeweils zwei verschiedenen Ländern treffen und dort gemeinsam projektorientierte Trainings durchlaufen. Zum Ende des Jahres muss jeder Student einen ländervergleichenden Bericht über einen Studienaufenthalt in einem anderen europäischen Land verfassen. Zwischen diesen Training-Sessions arbeiten die Kulturmanager in ihren Ländern jeweils an einem eigenen Kulturprojekt mit europäischer Dimension. In einem Evaluationsseminar präsentieren die Teilnehmer ihre Projekte. Die Qualität dieser Kulturmanagement-Qualifizierung dürfte vor allem darin bestehen, dass man Kulturmanager aus verschiedenen Ländern in intensiven Arbeitsphasen zusammenbringt und damit eine Basis gelegt wird für zukünftige länderübergreifende Kooperationen der beteiligten Kulturmanager. Die oben beschriebene virtuelle Kulturmanagement-Akademie des *Goethe-Instituts* und die Tandem-Projekte sind weitere Beispiele dafür, wo Kultur-

manager verschiedener Länder gemeinsam Managementkonzepte für konkrete Projekte entwickeln.

Wie können auch die akademischen Studiengänge in den einzelnen Ländern ihre Studierenden auf zukünftige interkulturelle Herausforderungen vorbereiten? Die Öffnung der Studiengänge für Studierende aus dem Ausland, häufig verbunden mit der Umstellung auf die englische Sprache als gemeinsamer ‚dritter‘ Sprache, kann ein wichtiger Schritt sein, um bereits in das Studium Perspektiven von außen zu integrieren, vor allem dann, wenn diese explizit gemacht werden. Die *Association of Arts Administration Educators* in den USA hat in ihren ‚Standards für Masterprogramme‘ der Reflexion kulturmanagerialer Aufgaben in internationalen Kontexten einen hohen Stellenwert eingeräumt. Sie schlägt für alle Studienbereiche des Kulturmanagements und der Kulturpolitik eine international vergleichende Perspektive vor, außerdem Seminare in interkultureller Kommunikation, die spezifische Beschäftigung mit Strukturen und Regularien für den Import/Export von Kunst und Kultur sowie Projekte mit Partnern im Ausland, in denen die Studierenden diese Kenntnisse durch eigene Praxis erfahren und erweitern sowie ein internationales Netzwerk aufbauen können (AAAE 2015: 27-31).

Ein weiterer Schlüssel könnte darin bestehen, die inhaltliche Reflexion über Ziele des Kulturmanagements in den Studiengängen im Verhältnis zu den operativen Methoden stärker zu betonen. Analysiert man die aktuellen Selbstdarstellungen und Studiengangskonzepte der Mitgliederstudiengänge des *Fachverbands für Kulturmanagement*, der die akademischen Studiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz vertritt, fällt auf, dass diese insgesamt deutlich stärker als in der Gründungsphase vieler Studiengänge in den 1990er-Jahren die kritische Reflexion des eigenen Rollenverständnisses von Kulturmanagement und die Beschäftigung mit gesellschaftspolitischen Dimensionen im Vergleich zu betriebswirtschaftlichen Methoden betonen (MANDEL 2015). Die Notwendigkeit der Reflexion kultureller Diversität und interkultureller Differenzen auch im eigenen Land wird in allen Studiengangsdarstellungen erwähnt. Zu beobachten ist auch eine thematische Weitung von der Beschäftigung mit Management in Kulturorganisationen zum Einfluss, den Kunst und Kultur insgesamt ausüben können in der Gestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse.

Erweitert man das potentielle Aufgaben- und Rollenverständnis des Kulturmanagers, so erweitert man auch die Perspektiven für das Kulturmanagement und macht es anschlussfähiger für das Verstehen und



Handeln unter anderen länder- bzw. kultur- und regionalspezifischen Bedingungen.

#### 4. Fazit

Vermutlich kommt es durch eine fortschreitende Internationalisierung der Produktion und Vermarktung von kulturellen Gütern und Dienstleistungen zu einer Angleichung von Kulturmanagement auf Basis einer betriebswirtschaftlichen Logik. Begreift man Kulturmanagement darüber hinaus als eine auch politische Funktion der Mitgestaltung und Moderation des sich wandelnden kulturellen Lebens einer Gesellschaft, werden dabei immer auch spezifische kulturellräumliche und regionale Bedingungen von großem Einfluss sein, für die je spezifische Konzepte und Strategien entwickelt werden müssen.

Die zunehmend internationale und interkulturelle Entwicklung des Kultursektors mit gleichzeitigen Tendenzen der Homogenisierung, Abgrenzung und Hybridisierung kultureller Ausdrucksformen erhöht die Komplexität kulturmanagerialen Handelns: Sprachliche Barrieren überwinden, politische Verhältnisse und Strukturen, Kunst- und Kulturverständnis anderer Länder und Kulturräume verstehen, unterschiedliche kulturelle Herangehensweisen und Interessen differenziert wahrnehmen, dabei eigene kulturelle Wertsysteme und kulturelle Organisationsformen hinterfragen, nationale und regionale kulturelle Praktiken auf ihre internationale Anknüpfungsfähigkeit hin überprüfen, Gemeinsamkeiten finden, verschiedene kulturelle und künstlerische Ausdrucksformen produktiv zu verbinden und kulturelle Identitäten jenseits einer nationalen, (hoch-)kulturellen Identität zu ermöglichen, werden zu zentralen Herausforderungen für zukünftige Kulturmanager.

#### Notes on Contributor

Birgit Mandel ist Leiterin des Studienbereichs Kulturmanagement und Kulturvermittlung sowie des Masterstudiengangs Kulturvermittlung im Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim.

#### Literatur

AAAE – Association of Arts Administration Educators (2015): *Standards for Arts Administration Graduate Program Curricula, International Environment for the Arts* <<http://www.artsadministration.org/wp-content/uploads/2013/02/12-18-AAAE-Grad-Standards.pdf>> [11.01.16], 27-31.

- BENDIXEN, Peter (1998): Kulturmanagement in Europa. Kultureller Austausch und Ausbildung auf internationaler Ebene. – In: *Handbuch Kulturmanagement*. Berlin, Stuttgart: Raabe. Loseblattsammlung, 1-24.
- BIRNKRAUT, Gesa (2015): Gesellschaftliche Relevanz von Kultur und Kulturmanagement. – In: *Magazin kulturmanagement.net* 2015/106 (Oktober), 29f.
- BOCKHORST, Hildegard/REINWAND, Vanessa/ZACHARIAS, Wolfgang (Hgg.) (2012): *Handbuch Kulturelle Bildung*. München: kopäd.
- DEGENKOLB, Nico (2015): Culture and Collaboration. How the Online Course Managing the Arts Created a Global Community of Cultural Managers. – In: *Arts Management Newsletter* 2015/122 (August), 19-23.
- EUROPEAN ARTS MANAGEMENT PROGRAMME/OXFORD BROOKES UNIVERSITY (Hgg.) (2008): *Kulturmanager. Neue Herausforderungen und Qualifizierung aus der Perspektive verschiedener europäischer Staaten*. Oxford.
- ENCATC (Hg.) (2003): *Training in Cultural Policy and Management. International Directory of Trainings Centres*. Brüssel, Paris. Eigenpubl.
- GOETHE-INSTITUT (Hg) (2011a): *Kompetenzzentrum Kulturmanager in Osteuropa und Zentralasien. Kultur und Entwicklung, Dokumentation*. München: Goethe-Inst.
- GOETHE-INSTITUT/INVENT/INSTITUT FÜR KULTURKONZEPTE (Hgg.) (2011b): *Report on the Cultural Management Africa Advanced Training Programme*. München: Goethe-Inst.
- HEINRICHS, Werner (1999): *Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung*. Darmstadt: WBG.
- HENZE, Raphaela/WOLFRAM, Gernot (2014): Introduction. – In: Dies. (Hgg.), *Exporting Culture: Which Role for Europe in a Global World?* Wiesbaden: VS, 7-12.
- HRISTOVA, Svetlana/KNUBBEN, Thomas/VARTEAINEN, Pekka (Hgg.) (2010): *Culture as a Resource for a Future Europe. United in Diversity? Cultural Policy and its Dimensions*. Ludwigsburg. Eigenpubl.
- KNOBLICH, Tobias/SCHeyTT, Oliver (2009): Zur Begründung von Cultural Governance. – In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 2009/8, 34-40.
- LAYCOCK, Jolyan (2008): Kulturelle Vielfalt und Globalisierung. – In: *Kulturmanager. Neue Herausforderungen und Qualifizierung aus der Perspektive verschiedener europäischer Staaten*. Hrsg. von European Arts Management Programme und der Oxford Brookes University. Oxford: Eigenpubl., 51-90.
- MANDEL, Birgit/SCHULZE, Yutta/VORJANS, Bernd (Hgg.) (1994): *Kulturmanagement in den Staaten Mittel- und Osteuropas* (= Reihe Forum Kultur der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung, 1). Berlin: Eigenpubl.
- MANDEL, Birgit (2009): Kulturmanagementforschung. Ziele, Fragestellungen, Forschungsstrategien. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 2009 (Forschen im Kulturmanagement), 13-29.
- MANDEL, Birgit (2013): *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*. Bielefeld: transcript.
- MANDEL, Birgit (2015): Vom ‚Knowing How‘ zum ‚Knowing Why‘. Veränderung von Lehrkonzepten im Kulturmanagement. Eine Analyse auf der Basis der Selbstdarstellungen der Studiengänge des Fachverbands Kulturmanagement. – In: *kulturmanagement.net Magazin* 2015/Juni, 45-52.
- MILLER, Tobi (2011): Cultural Citizenship. – In: *MATRIZes* Ano 4/2, 57-74.

- MINISTERPRÄSIDENT DES LANDES NRW (Hg.) (2010): *Von Kult bis Kultur. Von Lebenswelt bis Lebensart. Ergebnisse der Repräsentativuntersuchung Lebenswelt und Milieus der Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland und NRW*. Düsseldorf: Eigenpubl.
- RATHJE, Stefanie (2015): Sinn und Unsinn interkultureller Kompetenz. – In: *kulturmanagement.net Magazin* Nr. 2015/108 (Dezember), 23-35.
- SIEBENHAAR, Klaus/PRÖHL, Marga/PAWLOWSKY-FLODELL, Charlotta (Hgg.) (1993): *Kulturmanagement. Wirkungsvolle Strukturen im kommunalen Kulturbereich*. Hrsg. im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- SCHINDHELM, Michael (2012): Die Globalisierung hat eine neue Dimension mit sich gebracht. – In: Wolfram, Gernot (Hg.), *Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit*. Bielefeld: transcript, 47-53.
- SCHINDHELM, Michael (2014): ‚Old Europe‘ and a Changing Paradigm on Cultural Relevance. – In: Henze, Raphaela/Wolfram, Gernot (Hgg.), *Exporting Culture. Which Role for Europe in a Global World?* Wiesbaden: VS, 77-84.
- SCHUSTER, Veronika/SCHÜTZ, Dirk (2015): Editorial Kulturmanagement International. – In: *kulturmanagement.net Magazin* 2015/108 (Dezember), 2f.
- SUTEU, Corina (2003): *Academic Training in Cultural Management in Europe. Making it Work*. Hrsg. im Auftrag der Boekman Foundation. Amsterdam: Boekmanstudies.
- SUTEU, Corina (2006): *Another Brick in the Wall. A Critical Review of Cultural Management Education in Europe*. Amsterdam: Boekmanstudies.
- TERKESSIDES, Mark (2010): *Interkultur*. Berlin: Suhrkamp.
- Unesco (2005): *Unesco Convention on the Diversity of Cultural Expressions, White Paper: ‚Shaping cultural diversity‘*. German Commission for UNESCO. Bonn: Eigenpubl.
- WOLFRAM, Gernot (2012): Warum braucht das Kulturmanagement eine neue internationale Perspektive. – In: Ders. (Hg.), *Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit*. Bielefeld: transcript, 13-46.
- ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG (2012): *1. Interkulturbarometer*. Köln: ARCult Media.