

BIRGIT MANDEL

Grenzen eines homogenen Kulturverständnisses überwinden¹

Veränderungen von Aufgaben und Selbstverständnis des Kulturmanagements durch Internationalisierung

Durch die Globalisierung nehmen die Verflechtungen zwischen Staaten und Kulturregionen zu. Dadurch werden nicht nur Kulturinnen- und -außenpolitik immer stärker verzahnt, auch für Kulturmanagement und Kulturvermittlung erweitert sich der Radius ihres Handelns deutlich.

Kulturmanager- beziehungsweise -vermittler*innen sind auf unterschiedliche Weise in internationalen Kultur-Austausch involviert, sei es als *global player* in kultur- und kreativwirtschaftlichen Kontexten, im internationalen Festivalmanagement oder Kulturtourismus, als Mittler*innen in Austausch- und Kulturentwicklungsprojekten im Kontext von *Cultural Diplomacy* oder als inter- und transkulturelle *change manager* in vor allem durch Migration ausgelösten Transformationsprozessen des nationalen Kulturlebens.

Wie verändern sich dabei die Herausforderungen, Aufgaben und das Selbstverständnis von Kulturmanagement? Welche Erkenntnisse lassen sich aus einem internationalen Vergleich der Einstellungen und Erfahrungen von Kulturmanager*innen aus verschiedenen Regionen der Welt ziehen?

Kulturmanagement in internationalen Kontexten – Ergebnisse einer international vergleichenden Studie

Um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Kulturmanager*innen in verschiedenen Regionen der Welt Veränderungen ihrer Arbeit durch Internationalisierung

¹ Grundlage dieses Beitrages ist der am 16. Juni 2017 auf dem 9. Kulturpolitischen Bundeskongress »Welt. Kultur. Politik. Kulturpolitik und Globalisierung« gehaltene Vortrag im Form 10 »Kulturvermittlung in der Einen Welt«.

einschätzen, hat die Autorin 2016 eine empirische Studie durchgeführt. Dazu wurden 36 Expert*innen aus verschiedenen Weltregionen befragt. Hinzu kam eine online-Befragung von weltweit 738 Kulturmanager*innen, die an zwei internationalen Kulturmanagement-Programmen teilnahmen – einmal dem online-Kulturmanagement-Kurs »MOOC Managing the Arts« des *Goethe-Instituts* 2015/2016, zum zweiten den »Tandem-Programmen« von *MitOst/European Cultural Foundation*. Abschließend fand dazu eine Gruppendiskussion mit zwölf Teilnehmenden eines der »Tandem Programme« statt (Mandel 2017).

Welche Unterschiede gibt es bei Rollenmodellen und Arbeitsbedingungen von Kulturmanager*innen aus verschiedenen Ländern und kulturellen Regionen?

Inwiefern ist kulturmanageriales Handeln von globalen betriebswirtschaftlichen Logiken geprägt? Sind Strategien im Kulturmanagement grenzüberschreitend standardisiert oder haben länder- und kulturraumspezifische, ökonomische, politische oder soziale Besonderheiten Einfluss auf Konzepte, Strategien und Rollenmodelle im Kulturmanagement?

Welche spezifischen Herausforderungen gibt es in der internationalen Zusammenarbeit in kulturellen Projekten? Verändert eine Internationalisierung *nationale Kulturen* und Kulturmanagementkonzepte?

Große Unterschiede in den Arbeitsbedingungen von Kulturschaffenden

Die Arbeitsbedingungen für Kulturschaffende in ihren Ländern sind nach den Erkenntnissen der Expert*innen sehr unterschiedlich, vor allem bedingt durch die jeweiligen ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen, aber auch durch das in der Gesellschaft jeweils vorherrschende Verständnis der Aufgaben von Kunst und Kultur. Viele Länder vor allem außerhalb Europas haben eine nur schwach entwickelte öffentliche kulturelle Infrastruktur, und kulturelle Angebote werden vor allem marktwirtschaftlich generiert oder von freien Kulturinitiativen ehrenamtlich gestaltet. Dementsprechend sind spezialisierte Tätigkeiten im Kulturmanagement kaum entwickelt, die Rollen zwischen Management, Kunst, sozialer und politischer Arbeit sind fließend.

Unterschiedlich gestaltet sich auch das Verhältnis zwischen Kulturmanagement und Kulturpolitik, von der Umsetzung politischer Ziele bis zur kritischen Opposition und Formierung einer alternativen kulturpolitischen Stimme und Agenda. In autoritär regierten Staaten müssen Kulturschaffende häufig im Untergrund agieren, weil Zensur sie an freier Arbeit hindert. Kulturmanager*innen in diesen Ländern verstehen ihre Arbeit auch deutlich stärker als politische Intervention. Als zentrales Ziel für ihre Arbeit nannten Befragte aus den Regionen Mittlerer Osten/Nordafrika und Sub Sahara Afrika am häufigsten die Stärkung einer demokratischen Gesellschaft.

In manchen Entwicklungs- und Schwellenländern sind ausländische Geldgeber*innen, sowohl staatliche Mittlerorganisationen wie *British Council*, *Goethe-Institut*, *Institut Français*, als auch große Stiftungen wie die *Ford Foundation* die größten Kulturförder*innen und bestimmen damit auch das kulturelle Angebot wie auch die

Kulturpolitik maßgeblich mit. Mit ihren Kulturmanagement Programmen wollen diese Organisationen häufig auch zur Stärkung des zivilgesellschaftlichen Sektors durch eine Professionalisierung kultureller Akteur*innen beitragen, die mit künstlerisch-kulturellen Projekten demokratisches Bewusstsein fördern sollen.

Dabei wird auch die Gefahr gesehen, dass hier in guter, aber missionarischer Absicht mitgebrachte Werte und Praktiken auf Länder übertragen werden, die ganz anders funktionieren. Vor allem von befragten Kulturmanager*innen aus den Regionen Sub Sahara Afrika und Mittlerer Osten/Nordafrika werden »Hierarchien zwischen den Partner*innen« und »vorgefertigte Konzepte« als größte Probleme in internationalen Kultur-Kooperationen genannt.

Offenheit, Neugier, Flexibilität und die Fähigkeit ohne vorschnelle Wertungen Unterschiede zu reflektieren sowie auch auf menschlicher Ebene vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, werden von den befragten Expert*innen als zentrale Kompetenzen für Handeln in internationalen Kontexten angesehen. Es brauche eine besondere Art von »interkultureller Kompetenz«, um in internationalen und interkulturellen Kontexten eine gemeinsame Interaktionskultur herzustellen. Internationale Austauschbeziehungen erforderten hohe Flexibilität, Geduld, Selbst-Reflexionsfähigkeit, weil Arbeitsstile, Zeitempfinden, Kunst- und Kulturverständnisse sich erheblich unterscheiden würden. Interkulturelle Kompetenz beinhalte auch, zu verstehen, zu akzeptieren und mehr noch wertzuschätzen, dass es unterschiedliche Herangehensweisen gibt.

Kontextspezifisches, lokales Handeln statt Standardisierung der Strategien des Kulturmanagements

Obwohl sich in globalen Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie im internationalen Festivalmanagement strategische und operative Konzepte sehr stark angeglichen haben, ist eine deutliche Mehrheit der befragten Expert*innen und Kulturmanager*innen davon überzeugt, dass es durch die Globalisierung nicht zu einer Standardisierung der Vorgehensweisen und Konzepte im Kulturmanagement kommt. Zu unterschiedlich seien die regionalen, nationalen und lokalen Rahmenbedingungen und insofern sei ein an westeuropäischen oder angloamerikanischen Konzepten angelehntes Kulturmanagement für einen Großteil der Welt nicht brauchbar. Trotz Dominanz anglo-amerikanischer Literatur und Begrifflichkeiten im Kulturmanagement gäbe es kein globalisiertes Kulturmanagement, da man erfolgreich immer nur kontextbezogen agieren könne.

Bereicherung durch kulturelle Einflüsse aus anderen Ländern statt Überfremdung

Von den online Befragten wurden die positiven Effekte von Internationalisierung für die Kultur in ihren Ländern wie »Bereicherung des kulturellen Lebens durch kulturelle Einflüsse aus anderen Ländern« und »Sensibilisierung für kulturelle Vielfalt« deutlich häufiger genannt als die Gefahr eines »cultural mainstreaming«. Bei der Frage nach den zentralen kulturpolitischen Zielen der Regierungen ihrer Länder nannten die Befragten aus Sub Sahara Afrika signifikant häufiger »Nationbil-

ding« durch Kultur, während die Befragten aus Mitteleuropa »Förderung kultureller Bildung« und »Schutz kulturellen Erbes« besonders häufig nannten.

Verständnis eines sozial engagierten Kulturmanagements

Eine deutliche Mehrheit der Befragten versteht sich eher als »Kulturmanager*innen« denn als »Kunstmanager*innen« in einem engeren Sinne. Die am häufigsten gewählten Rollenmodelle für ihr persönliches Handeln sind der »cultural educator« und der »agent of social change«.

Der individuellen Persönlichkeit wird häufiger ein starker Einfluss auf Kulturmanagement-Handeln beigemessen als institutionellen und länderspezifischen Bedingungen. Bei Befragten der Regionen Lateinamerika, Mittlerer Osten/Nordafrika und Sub Sahara Afrika wird auch der jeweilige Ausbildungshintergrund als besonders prägend angesehen.

*Ähnliche Einstellungen und Werte bei befragten Kulturmanager*innen weltweit*

Auch wenn es signifikant unterschiedliche Bewertungen vor allem hinsichtlich der politischen Funktion von Kulturmanagement zwischen Befragten aus Entwicklungs-/Schwellenländern und aus westlichen Industriestaaten gibt, überwiegen insgesamt ähnliche Einstellungen und Werte.

Dies lässt sich möglicherweise mit dem Einfluss des Tätigkeitsfeldes Kunst und Kultur auf die persönlichen Werthaltungen erklären, denn die Künste forcieren eine Haltung von Freiheitlichkeit, Toleranz, utopischem Denken.

Ähnliche Haltungen könnten aber auch damit erklärt werden, dass Kulturmanager*innen weltweit eher kosmopolitisch orientiert sind.

*Kosmopolitische Grundorientierung von Kulturmanager*innen*

Deutlich wurde in der Gruppendiskussion mit Kulturmanager*innen der »Tandem Projekte«, dass diese in ihren gemeinsamen Arbeitsprozessen Unterschiede in den Arbeitsweisen und dem Verständnis von Kunst und Kultur feststellen konnten, gleichzeitig jedoch darauf bedacht waren, Stereotypisierungen und Urteile im Sinne von »Otherness« zu vermeiden.

Sie sprachen sich mehrheitlich für Kultur als einem Prozess aus, der mit dem Konzept von »kultureller Hybridität« zu beschreiben ist. Zudem sahen sie in der Persönlichkeit einen einflussreicheren Faktor auf kulturmanageriales Handeln und Einstellungen als in der nationalen Zugehörigkeit.

Auch die befragten Expert*innen plädierten einerseits für den Wert kultureller Diversität und sprachen sich gegen Standardisierung von Praktiken kultureller Gestaltung aus. Andererseits betonten auch sie, dass man nicht Gegensätze festschreiben, sondern Gemeinsamkeiten finden sollte. Alle Befragten betonten die große persönliche und gesellschaftliche Bereicherung durch internationale Austauschbeziehungen im Sinne eines kosmopolitischen Grundverständnisses.

Kosmopoliten priorisieren nach Merkel (2017: 53–54) unter anderem offene Grenzen, kulturellen Pluralismus, individuelle Rechte sowie eine globale Verant-

wortung für universell gültige Menschenrechte und betonen die Chancen der Globalisierung, denn sie gehören in der Regel zu den Globalisierungsgewinner*innen.

Auch die befragten Kulturmanager*innen verfügen größtenteils über akademische Abschlüsse und gehören zu den hochgebildeten, mobilen, eher besser gestellten Gruppen ihrer Gesellschaften. Dementsprechend überwiegen deutlich positive Einstellungen gegenüber den Wirkungen von Internationalisierung auf die kulturellen Entwicklungen in ihren Ländern.

Veränderungen des Kulturlebens im eigenen Land durch Globalisierung: Transkulturalität oder kulturelle Abgrenzung?

Die Frage, inwieweit es zu einer Konvergenz kulturellen Lebens durch Globalisierung kommt oder inwiefern Internationalisierung im Gegenzug zu kulturellem Differentialismus, zur Abgrenzung und Re-Nationalisierung führt, ist derzeit ein zentrales Thema des politischen Diskurses in Deutschland.

Dabei dreht sich die Diskussion weniger um die Frage, inwieweit globale Kulturunternehmen im Sinne einer *Mac Donaldisierung* durch ihre ökonomische Macht die Märkte weltweit beherrschen und lokale Kulturangebote verdrängen, sondern viel mehr um die Frage der Veränderung kultureller Identitäten durch verstärkte Migration aus anderen Kulturräumen. Zwei Denkhaltungen stehen sich dabei gegenüber: Auf der einen Seite eine kosmopolitische Haltung, die den Reichtum, der durch unterschiedliche künstlerische Praktiken und auch durch Alltagskulturen entsteht und die »transkulturelle Transformation« von Kulturen jenseits einer nationalen »Leitkultur« begrüßt, auf der anderen Seite eine kommunitaristische Haltung, die den Verlust kultureller Identität und gewachsener Werte befürchtet und eine Fokussierung auf nationale Kultur und den Nationalstaat anstrebt, der in Abgrenzung zu anderen Ländern Überschaubarkeit, Sicherheit, Heimat und Identität vermitteln soll.

Die Betonung einer nationalen kulturellen Identität hat aktuell auch in vielen afrikanischen Ländern oberste kulturpolitische Priorität. Dort soll mithilfe von Kultur als identitätsstiftendem Faktor der Nationalstaat jenseits von Stammeskulturen gefestigt und ethnische Stammesfehden vermieden werden. Dabei spielen vor allem immaterielle kulturelle Traditionen und die Identifikation mit einem gemeinsamen kulturellen Erbe eine große Rolle.

Im Sinne des Schutzes kultureller Vielfalt (UNESCO Konvention 2005) wird die Betonung des »Eigenen« als Erhalt kulturellen Reichtums begrüßt. Werden bestimmte kulturelle Besonderheiten hingegen als Abgrenzungsinstrument gegen andere Nationen und Kulturen im Sinne eines kulturalistischen Kulturverständnisses eingesetzt, wird damit einem interkulturellen Austausch eine Absage erteilt.

Kulturen lassen sich jedoch nicht festschreiben. Kulturelle Interessen verändern sich, Kulturbegriffe erweitern sich durch Globalisierung, Digitalisierung und Migration. Kulturelle Erscheinungsformen werden durch intensivierten Austausch durchlässiger, transkulturelle Prozesse finden in den Künsten wie im Alltagsleben

beständig statt. Das Konzept der Transkulturalität kann hilfreich sein, um bestimmte kulturelle Bedeutungen weder als homogen noch als abgeschlossen zu begreifen, sondern als immer neu verhandelbar. Um dies als Bereicherung für eine Gesellschaft insgesamt wie auch für den einzelnen wahrnehmbar zu machen, ist der Kunst- und Kultursektor besonders geeignet, weil *fremde* und unterschiedliche Kulturformen ebenso wie *Cross Over* hier als Mehrwert wahrgenommen werden können statt als Bedrohung. Allerdings braucht es auch dafür Vermittlung, Management und Gestaltung von Kontexten der Begegnung.

Veränderung von Aufgaben und Rollenbilder im Kulturmanagement durch zunehmende Internationalisierung

Erweiterung einer nationalen und kulturraumspezifischen Perspektive

Die Internationalisierung im Kultursektor erweitert die Perspektive über den nationalen Kontext hinaus und ermöglicht den internationalen Vergleich von politischen Systemen und Strukturen wie von gesellschaftlichen Herausforderungen. Dadurch wird deutlich, dass Bedingungen für das gemeinschaftliche kulturelle Leben sehr unterschiedlich, aber nicht naturgegeben sind, sondern Resultat expliziter oder impliziter politischer Entscheidungen und sozialer Normen und damit veränderbar.

Durch Erfahrungen von *Andersheit* in internationalen Kontexten lassen sich Besonderheiten des *eigenen* Systems deutlicher wahrnehmen. Die historisch gewachsenen institutionellen Strukturen des kulturellen Lebens in Deutschland wie die hohe öffentliche finanzielle Förderung und der hohe Grad an Institutionalisierung, das Verständnis von der Autonomie der Kunst und des Kultursektors verbunden mit der Sorge vor Funktionalisierung, die immer noch zumindest implizit gelten, die Abgrenzung zwischen E- und U-Kultur und die damit verbundenen Diskurse sind deutsche Besonderheiten, die so in den meisten anderen Staaten nicht anzutreffen sind. Im internationalen Vergleich wird deutlich, dass die Bedingungen für Kulturmanagement und Kulturvermittlung in verschiedenen Weltregionen und Ländern extrem unterschiedlich sind ebenso wie die Rolle, die Kunst und Kultur in der Gesellschaft spielen.

Eine international geschulte Perspektive kann auch dazu beitragen, Deutungshoheit abzugeben und offensiv danach zu fragen, was man von Kulturschaffenden aus anderen Ländern und Kulturräumen lernen kann, auch von denen, die ökonomisch weniger erfolgreich sind als die westlichen Industrieländer.

Ein in internationalen Kontexten geschärftes Kulturmanagement forciert auch einen reflexiven und produktiven Umgang mit dem Anderssein als Bedingung für die Gestaltung interkultureller Veränderungsprozesse in den Einwanderungsgesellschaften.

Erweiterung des Referenzrahmens von Kulturmanagement und Kulturpolitik über die Grenzen des Kultursektors hinaus und Betonung eines gesellschaftspolitischen Ansatz von Kulturmanagement

Unter einer internationalen Perspektive wird die politische Dimension des Kulturmanagements bedeutsamer. Eine Verständigung zwischen Ländern durch Kunst und Kultur wird in Krisenzeiten noch wichtiger. Kulturschaffende können als zentrale Mittler*innen wirken, wenn andere zwischenstaatliche Beziehungen abgebrochen sind.

Erfahrungen einer deutlich stärker politischen und sozialen Funktion von Kunst und Kultur in vielen anderen Ländern der Welt verweisen auf eine gesellschaftspolitische Verantwortung von Kulturmanagement.

Im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Wandel durch Globalisierung und Migration müssen die Wirkungsmöglichkeiten von Kunst und Kultur über den Kultursektor hinaus in anderen Bereichen wie Bildung, soziale Arbeit oder Stadtentwicklung auch in Deutschland stärker in den Blick genommen werden.

*Kulturmanager*innen als Moderator*innen interkultureller Veränderungsprozesse*

Der durch Migration zunehmende Anteil von Menschen aus anderen kulturellen Kontexten verändert die Struktur des potenziellen Kulturpublikums und der Kulturproduzent*innen sowie die kulturelle Interessen und Ansprüche an Kulturinstitutionen und langfristig auch das kulturelle Leben in der Gesellschaft. Erfahrungen aus internationalen und interkulturellen Kooperationen können Kulturmanager*innen und Kulturschaffende dafür qualifizieren, transkulturelle Veränderungsprozesse im eigenen Land zu gestalten. Allerdings können solche produktiven Erfahrungen der Überwindung von Fremdheit, der Wertschätzung von Vielfalt und des Findens von *Common Ground* für gesellschaftliche Veränderungsprozesse *zu Hause* nur dann fruchtbar werden, wenn es den beteiligten Kulturschaffenden gelingt, diese über elitäre Kunstwelten und Kontexte der kosmopolitischen *Stakeholder* hinaus in überschaubaren lokalen Kultur-Kontexten zu vermitteln, in denen sie sinnlich erfahrbar werden können. »Zukunftsbilder für die offene Gesellschaft« zu entwickeln (Welzer 2017: 59), die attraktiv sind für eine breitere Bevölkerung, wird damit zu einer zentralen Herausforderung für eine von Internationalisierung geprägte Gesellschaft und zur Aufgabe für Kulturmanagement und Kulturvermittlung.

Räume für kulturelle Begegnungen und die Auseinandersetzung über Kunst und Kultur zu schaffen, Menschen unterschiedlicher kultureller und sozialer Herkunft nicht nur Teilhabe zu ermöglichen, sondern auch Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten einzuräumen und dabei zugleich die Ängste vor kultureller Überfremdung, Verlust von gemeinsamer Identität und gemeinsamen Werten ernst zu nehmen, erfordert von Kulturmanager*innen neue Kompetenzen und Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung über die eigene Organisation hinaus.

»Cultural managers have the opportunity to be at the forefront as mediators of global realities. Their contribution is in helping individuals to realize, through culture, their potential within a glo-

balized world. In other words, the cultural manager can play a significant role in defining the terms of globalization for humanity, instead of allowing globalization to decide the terms of humanity within the demands of globalization«

(de Vereaux/Vartiainen, 2008: 118).

Literatur

DeVereaux, Constance/Vartiainen, Pekka (Hrsg.)
(2008): *The Cultural Manager as a global Citizen*,
Helsinki: HUMAK University

Mandel, Birgit (2017): *Arts/Cultural Management
in International Contexts*. Results of a research on
the views of arts/cultural managers around the
world regarding their profession, working condi-
tions, current challenges, required competencies,
and training opportunities, Hildesheim: Hildes-

heim University/Olms Verlag, siehe unter
<http://dx.doi.org/10.18442/650> (letzter Zugriff
22.3.2018)

Merkel, Wolfgang (2017): »Die populistische Revol-
te«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 157 (II/
2017), S. 53–56

Welzer, Harald (2017): »Weiterbauen am zivilisato-
rischen Projekt«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*,
Heft 157 (II/2017), S. 57–59