



PROF. DR.

RAPHAELA HENZE

MBA, ist Professorin für Kulturmanagement an der Hochschule Heilbronn. Sie ist Gründerin des vom Arts & Humanities Research Council geförderten, internationalen und interdisziplinären Netzwerks "Brokering Intercultural Exchange" www.managingculture.net.

Raus aus der Komfortzone

Der deutsche Kulturbetrieb agiert international, davon ist er selbst überzeugt. Doch wie international ist er wirklich? Dass nicht nur physisch Landesgrenzen, sondern viel mehr Kulturgrenzen in den Köpfen überschritten müssen, fordert Prof. Dr. Raphaela Henze in diesem Beitrag. Was bedeutet das aber auch für die Kulturmanagement-Studiengänge, deren Studierende in einen solchen „wahrhaft internationalen Arbeitsmarkt“ eintreten?

Ein Beitrag von Raphaela Henze

Rund die Hälfte von 352 befragten KulturmanagerInnen aus 46 Ländern halten einer Studie¹ aus dem Jahr 2015 zur Folge ihre Tätigkeit für international und es steht zu vermuten, dass diese Zahl in den kommenden Jahren zunehmen wird. Wichtig ist dabei zu betonen, dass in der genannten Befragung bewusst keine KulturmanagerInnen adressiert wurden, die man per se für ExpertInnen in internationalen Zusammenhängen halten würde (wie beispielsweise MitarbeiterInnen von Mittlerorganisationen oder großen Stiftungen). Vor diesem Hintergrund müssen sich insbesondere Kulturmanagementlehrende die Frage stellen, wie es gelingen kann, Studierende auf eben diese Internationalisierung der Tätigkeit vorzubereiten.

Eurozentrismus

In der oben genannten Studie wurde ein Eurozentrismus nachgewiesen, der sich unter anderem darin manifestiert, dass europäische KulturmanagerInnen und insbesondere diejenigen im deutschen Sprachraum noch relativ wenig in Zusammenhängen agieren, die dem eigenen Kunst- und Kulturverständnis eher fremd sind. Die meisten Kooperationsprojekte von europäischen KulturmanagerInnen finden in (West-)Europa statt und am häufigsten noch in der unmittelbaren Nachbarschaft. Dafür gibt es durchaus pragmatische Gründe, wie beispielsweise relativ wenig Probleme mit Visa, keine langen Reisezeiten, Währungsschwankungen oder unterschiedliche Zeitzonen. Dazu kommt die Förderung durch „Creative Europe“, die Kooperationen mit außereuropäischen Partnern allein schon aufgrund der auf Europa zugeschnittenen Anforderungen häufig erschwert. Dieser Pragmatismus in der Partnerwahl, der den eigenen Kulturbegriff kaum herausfordert, verhindert allerdings wichtigen Erkenntnisgewinn.

So ist etwa das in Deutschland lange Jahre und mit mäßigem Erfolg ventilierete Thema „Audience-Development“ bei KollegInnen aus Afrika in dieser Form nicht wirklich eins. Vielmehr ist das Adressieren einer inhomogenen Bevölkerung in vielen afrikanischen Ländern, deren Grenzen ohne Rücksicht auf Volksstämme und Sprachen am Reißbrett festgelegt wurden, seit Jahrzehn-

¹ Henze, 2016, S. 81. Bei den Kulturmanagern aus dem nichtdeutschsprachigen Ausland sind es sogar 60%.



... Raus aus der Komfortzone

ten Tagesgeschäft. Bedauerlicherweise haben wir aber noch nicht ausreichend erkannt, welches Potential in den Kompetenzen und Erfahrungen der KollegInnen liegt.

Viele KulturmanagerInnen aus Ländern des Globalen Südens bemängeln völlig zu Recht ihre weitgehende Marginalisierung.² Eine Kulturmanagerin aus dem Libanon macht etwa darauf aufmerksam, dass ihr Heimatland weit mehr Geflüchtete aufnimmt, als dies die meisten Länder Europas tun und man schon vor Jahren eine Willkommenskultur etabliert habe, die nach wie vor gut funktioniert.³ Erstaunlich ist, dass diese Expertise von kaum einem/r europäischen Kollegen/in in Anspruch genommen wird. Auch ein Blick nach Südamerika, wo das Kulturmanagement geschichtlich bedingt einen viel stärkeren geisteswissenschaftlichen Überbau hat als etwa in Nordamerika, das Pate für zahlreiche kulturmanageriale Errungenschaften in Europa stand und nach wie vor steht, ist aufschlussreich. Soziale Themen stehen stärker im Fokus. Es war dort schon immer auch Aufgabe von Kunst und Kultur und den dazugehörigen Personen, sich mit kreativen Prozessen auseinanderzusetzen, die dazu beitragen sollen (und können!), soziale Herausforderungen wie beispielsweise Gewalt in Kolumbien und Guatemala, Korruption in Argentinien und Peru, ethnische Diversität in Chile und Mexiko oder Ungleichheit in Brasilien zu meistern.⁴ In Europa und insbesondere in Deutschland beginnen wir erst relativ langsam, uns näher mit Formen wie Community Engagement, Social Arts oder Collaborative Arts Projects zu befassen. Natürlich auch weil uns die politischen Umstände und die Zeiten des zunehmenden Populismus nun dazu zwingen.⁵ Das Rad brauchen wir aber auch hier nicht neu erfinden, nur müssen wir raus aus unserer Komfortzone, damit wir lernen können. Mithin spricht viel dafür, Studierenden bereits während des Studiums solche Lernmöglichkeiten zu bieten. Dies kann unter anderem durch entsprechend vor- und nachbereitete Exkursionen und gemeinsame Projekte mit (Praxis-)PartnerInnen im Ausland geschehen. Oder auch durch die Einbindung und das Mitwirken in internationalen Netzwerken wie beispielsweise „Brokering Intercultural Exchange“, die weiter an Bedeutung gewinnen werden.⁶

Gesamtgesellschaftliche Relevanz

Aber die Komfortzone ist keine Einbahnstraße und sie geht weit über geografische Grenzen hinaus. Internationalisierung findet nicht nur „draußen“ statt, sondern auch in unseren Institutionen. Viele der Zusammenhänge, die KulturmanagerInnen als international beschreiben, sind möglicherweise treffender mit transkulturell umschrieben, denn sie meinen Begegnungen,

² Henze, 2016, S. 97 ff.

³ Fakhoury, 2016, S. 27.

⁴ Hernandez-Acosta, 2013, S. 134.

⁵ Henze, 2017.

⁶ Cvjeticanin, 2011.



... Raus aus der Komfortzone

die überhaupt nicht im Ausland oder mit Auslandsbezug stattfinden, sondern in der jeweiligen Organisation. Auch wenn wir uns im relativ homogenen Kultursektor⁷ bedauerlicherweise noch schwer tun, so werden wir, wollen wir wieder Relevanz gewinnen und dauerhaft überlebensfähig sein, nicht umhinkommen, uns ernsthaft und nachhaltig mit einer zunehmend inhomogener werdenden Gesellschaft in all ihren Facetten auseinanderzusetzen. Und diese Auseinandersetzung wird so weit gehen, dass wir unsere „Produkte“, für die wir jahrelang mal mehr, mal weniger erfolgreich „Kunden“ gesucht haben, in Frage stellen. Wir werden nach neuen Formaten suchen müssen, die mehr Menschen bereits in den künstlerischen Prozess, in die Gestaltung des Produkts einbinden. Was hier sehr verkürzt dargestellt wird, ist nicht weniger als ein Paradigmenwechsel und dieser geht einher mit dem Verlust von Privilegien und gegebenenfalls auch Deutungshoheit. Manche fürchten bedauerlicher- und, wie zahlreiche Projekte aus dem In- und Ausland belegen⁸, auch unnötigerweise um Qualität. Wieder eine Komfortzone, in der wir uns im Kultursektor durchaus bequem und in Teilen auch ausgesprochen überheblich eingerichtet haben, die es aber zeitnah zu verlassen gilt, wenn wir mit gesamtgesellschaftlicher Relevanz endlich ernst machen wollen. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Ausbildung, sondern auf das Selbstverständnis der Disziplin. GralshüterInnen werden zu GrabschauflerInnen.

Auch hierauf müssen wir Studierende vorbereiten. Es reicht nicht mehr, mit dem Handwerkskasten loszumarschieren und für etwaige auftauchende Probleme im Betriebsablauf das richtige Werkzeug dabei zu haben. KulturmanagerInnen sind Teil der kreativen Prozesse und werden möglichst viele Menschen in eben diese Prozesse einbinden. Mediiieren, Moderieren und Motivieren werden zunehmend wichtige, aber sicherlich keine einfachen Aufgaben.

Kreativität halten die in der genannten Studie befragten KulturmanagerInnen für eine der wichtigsten Kompetenzen für eine erfolgreiche Laufbahn im Kulturmanagement. Disziplinüberschreitendes Denken gilt als wesentlicher Bestandteil jedes kreativen Prozesses. Die Einbeziehung von Inhalten aus der (Entwicklungs-)Geographie, der Geschichtswissenschaft, der Ethnologie oder den Postcolonial Studies ist mithin ebenso wichtig wie Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Kompetenz und Medienkompetenz.

⁷ Eine Studie der Beratungsfirma Ithaka S + R für das Cultural Affairs Department in New York (R. C. Schonfeld/L. Sweeny, (2016) hat herausgefunden, dass in der Stadt, in der Weiße nur ein Drittel der Bevölkerung bilden, diese jedoch mit 61,8 % die sogenannten Kulturarbeiter stellen. Die Stadt New York plant nun in einem Pilotprojekt 85 nicht-weißen Studierenden Zugang zu 35 Kultureinrichtungen zu verschaffen, wo sie bestenfalls später auch eine Anstellung finden. Auch Terkessides und Carty schreiben über die Schwierigkeit wie eine homogene Gruppe von Menschen auf einmal Vielfalt generieren soll. Die aktuelle Studie von Vincent DuBois aus dem Jahr 2016 macht deutlich, dass Berufe im Kreativbereich überwiegend von Personen ergriffen werden, die eine frühkindliche Sozialisierung mit Kunst und Kultur erfahren haben, etwa durch Besuche von Museen und Theatern, Musik- oder Tanzunterricht.

⁸ Henze, 2017.

**... Raus aus der Komfortzone****Mobilität von Studierenden**

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der in der bisherigen Diskussion um die Internationalisierung der Ausbildung noch zu kurz kommt, ist die zunehmende Mobilität von Studierenden aus Transformationsländern. Eine erstklassige Ausbildung erhoffen sich die erstarkenden und durchaus zahlungskräftigen Eliten für den Nachwuchs insbesondere in den USA, was durch die zunehmend strikten Visabestimmungen vielfach erschwert wird, und in Europa. Gerade für Großbritannien hat sich die Internationalisierung des Hochschulsektors als durchaus lukratives Geschäft erwiesen. Mithin sind es aber genau diese kulturmanagerialen Ansätze, die in die Welt getragen werden, dort aber nicht zwingend passen.⁹ Die Fähigkeit interkulturelle Transferleistungen zu erbringen, müssen nicht nur Studierende, sondern auch viele Lehrende erlernen. Zu häufig finden sich noch westliche „ExpertInnen“, die sich aufschwingen, in anderen Teilen der Welt zu Themen zu dozieren, die dort vielleicht gar keine sind oder aus einer Vielzahl von geschichtlichen oder gesellschaftlichen Gründen grundlegend anders angegangen werden müssen.¹⁰ Zuhören und Lernen wären angesagter.

Langsam aber doch stetig diversifiziert sich unsere Studierendenschaft.¹¹ Die ebenfalls bis heute zu wenig gestellte, aber doch entscheidende Frage wird sein, wie es uns gelingen kann, diese Diversität und das darin liegende Potential für die Lehre zu nutzen. Auch hier werden Lehrende aus ihrer Komfortzone gebracht. Diversität meint nicht nur eine Zunahme von verschiedenen Ethnien und kulturellen oder religiösen Hintergründen im Vorlesungssaal, sondern auch eine Zunahme von Studierenden, die vermutlich nicht mehr das bildungsbürgerliche Gepäck der Dozentengeneration mitbringen, aber durchaus andere Kompetenzen erlangt haben, die im späteren Berufsleben bedeutsam sind – dazu könnte bestenfalls neben der so wichtigen Medienkompetenz ein gelassenerer Umgang mit dem Thema Vielfalt gehören, das für diese Generation möglicherweise selbstverständlicher ist, als für die, die sie unterrichten.

Die Komfortzone ist individuell, bestimmt von individuellen Präferenzen, Erfahrungen und der eigenen Sozialisierung. Sicher ist nur, dass jeder Einzelne sie in irgendeiner Form verlassen muss. Dies ist unausweichlich und

⁹ Henze, 2016, S. 32.

¹⁰ Zu Kooperationen und wie diese für beide Seiten gewinnbringend gestaltet werden können Siehe A. Hampel, 2014 und 2016.

¹¹ Die Chancen von Kinder aus den sogenannten bildungsfernen Schichten einen Hochschulzugang zu erlangen, sind jedoch nach wie vor erheblich geringer als die von Kindern aus Akademikerhaushalten. Zwar hält sich Deutschland immer wieder die Durchlässigkeit seines Bildungssystems zu Gute und im Vergleich zu Großbritannien und Frankreich mag dieses tatsächlich auch durchlässiger sein, doch von einer Chancengleichheit auf Bildung ist Deutschland noch viele bildungspolitische Grundsatzentscheidungen und möglicherweise auch stattliche finanzielle Summen entfernt. Aber auch auf der Seite der Lehrenden findet man die Homogenität, die auch die Machtzentren von Kulturinstitutionen auszeichnet. Noch nicht einmal jede vierte Professur ist mit einer Frau besetzt. Professoren sind in Deutschland im Schnitt über 50 Jahre alt. Auch ausländische Professoren oder solche mit Migrationshintergrund gibt es noch immer zu selten. Auch hier die Frage, wie diese Homogenität Vielfalt unterstützen oder gar erzeugen soll?



... Raus aus der Komfortzone

klingt bedrohlich, birgt aber doch zahlreiche Chancen. Wenn es uns gelingt, Studierende auf eben dieses Verlassen der Komfortzone vorzubereiten, erweisen wir ihnen vermutlich den besten Dienst nicht nur für eine Laufbahn im Kulturmanagement, sondern auch darüber hinaus.¶

ZUM WEITERLESEN

- Carty, Hilary (2014): Democratising Cultural Institutions – A Challenge for Europe. A Challenge for Culture, in: Henze, Raphaela/Wolfram, Gernot (Hrsg.): Exporting Culture – Which role for Europe in a global world?, VS Springer, Wiesbaden, S. 63–76.
- Cvjeticanin, Biserka (2011) Networks: The evolving aspects of culture in the 21st century. Cluturelink.org.
http://www.culturelink.org/publics/joint/clinkconf/Cvjeticanin_Networks.pdf (06.10.2016).
- Dubois, Vincent (2016): Culture as a Vocation. Sociology of career choices in cultural management, Routledge, New York.
- Fakhoury, Tamirace (2016): Barometer für die Demokratie. Der Zustrom von Syrern ist ein Test für das politische System des Libanon und gleichzeitig eine Chance, in: KULTURAUUSTAUSCH, Zeitschrift für internationale Perspektiven, Neuland, Ausgabe 2/2016, S. 27.
- Hampel, Annika (2016): Kooperationskultur in den Künsten. Perspektiven am Beispiel deutsch-indischer Partnerschaften, in: Schneider, Wolfgang/Kaitinnis Anna (Hrsg.): Kulturarbeit in Transformationsprozessen. Innenansichten zur ›Außenpolitik‹ des Goethe-Instituts, Springer VS Verlag, Wiesbaden, S. 155–160.
- Hampel, Annika (2014): Fair Cooperation – Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Auswärtigen Kulturpolitik, Springer VS Verlag, Wiesbaden.
- Henze, Raphaela (2017): Why we have to overcome paternalism in times of populism, in: Dragičević Šešić, Milena/Rogač Mijatović, Ljiljana (Hrsg.), Cultural Diplomacy and International Cultural Cooperation, Ministry of Culture Republic of Serbia & University of Arts, Belgrade – im erscheinen.
- Henze, Raphaela (2016): Einführung in das Internationale Kulturmanagement, Springer VS Verlag, Wiesbaden.
- Hernández-Acosta, Javier Jose (2013): Differences in Cultural Policy and its Implications for Arts Management: Case of Puerto Rico, The Journal of Arts Management, Law and Society, 43, S.125–138.
- Schonfeld, Roger C./ Sweeny, Liam (2016): Diversity in the New York City. Department of Cultural Affairs Community
[http://www.sr.ithaka.org/publications/diversity-in-the-new-york-city-department-of-cultural-affairs-community/\(05.12.2016\)](http://www.sr.ithaka.org/publications/diversity-in-the-new-york-city-department-of-cultural-affairs-community/(05.12.2016)).
- Terkessidis, Mark (2015): Kollaboration, Edition Suhrkamp, Berlin.