

---

# Einführung in das Internationale Kulturmanagement

---

Raphaela Henze

# Einführung in das Internationale Kulturmanagement

 Springer VS

Raphaela Henze  
Hochschule Heilbronn  
Künzelsau, Deutschland

ISBN 978-3-658-14772-3      ISBN 978-3-658-14773-0 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-14773-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Cori A. Mackrodt, Stefanie Loyal

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	1
<b>I Globalisierung und Internationalisierung im Kulturmanagement</b> . . . . .	5
1 Globalisierung und Internationalisierung . . . . .	5
a) Globalisierung in der Kultur . . . . .	9
b) Globalisierung aus studentischer Sicht . . . . .	10
2 Begriffsbestimmung . . . . .	11
a) Internationales Kulturmanagement . . . . .	11
b) Interkulturelles Kulturmanagement . . . . .	12
c) Transkulturelles Kulturmanagement . . . . .	14
3 Wo findet internationales Kulturmanagement statt? . . . . .	17
a) Kulturpolitik . . . . .	17
b) Kulturvermittlung . . . . .	19
c) Herstellung, Distribution und Finanzierung . . . . .	21
d) Grenzüberschreitende Projekte/ Internationale Organisationen . . . . .	25
aa) Unterschiedliche Kulturbegriffe . . . . .	26
bb) Zugang/Netzwerke . . . . .	28
cc) Kunst als ›symbolic battleground‹ . . . . .	29
4 Internationales Kulturmanagement in der Lehre . . . . .	30

<b>II Internationale Praxis</b> . . . . .	<b>39</b>
1 Fragebogendesign . . . . .	40
a) Sample . . . . .	40
b) Sprache . . . . .	42
c) Formulierung/Wortwahl . . . . .	43
2 Ergebnisse der Studie . . . . .	44
a) Befragungsteilnehmer . . . . .	44
aa) Sparten . . . . .	44
bb) Geschlecht und Alter . . . . .	45
cc) Herkunftsländer . . . . .	45
dd) Bildung . . . . .	45
b) Kulturmanagement im institutionellen Rahmen/ Der »abhängige« Kulturmanager . . . . .	47
c) Internationale Praxis . . . . .	49
aa) Sprachkenntnisse . . . . .	49
bb) Auslandserfahrung . . . . .	49
cc) Zusammenarbeit mit Menschen anderer Nationalität . . . . .	54
dd) Mobilität . . . . .	56
ee) Geografische und kulturelle Nähe . . . . .	58
d) Kooperationen . . . . .	61
aa) Europa als kulturelles Zentrum . . . . .	65
bb) EU-Kontaktstelle für Kultur . . . . .	66
cc) Finanzierung der Kooperationen . . . . .	69
e) Anziehungspunkt Europa . . . . .	73
f) Eurozentrismus . . . . .	75
g) Referenzmodelle/Best Practice . . . . .	76
h) Netzwerke . . . . .	77
i) Zusammenfassung . . . . .	80
j) Selbsteinschätzung der Praxis . . . . .	81
aa) Bedeutung von Globalisierung und Internationalisierung . . . . .	82
bb) Bemühungen um neue Publikumsgruppen . . . . .	83
cc) Herausforderungen der Globalisierung . . . . .	87
dd) Herausforderungen der Globalisierung auf das Kulturmanagement insgesamt . . . . .	101
ee) Fähigkeiten und Kompetenzen für das Kulturmanagement . . . . .	108
ff) Relevante Themen für die Ausbildung von Kulturmanagern . . . . .	113

---

3	Bewertung und Ausblick . . . . .	134
	a) Discourse of Practice . . . . .	136
	b) Eurozentrismus versus globale Herausforderungen . . . . .	145
	c) Auf- und Ausbau von Netzwerken . . . . .	149
<b>III</b>	<b>Fallstudien- und Erfahrungsberichte . . . . .</b>	<b>155</b>
1	Arbeiten im Ausland . . . . .	157
	a) Unternehmenskultur . . . . .	157
	b) Stellenwert der Arbeit . . . . .	160
	c) Gesicht wahren . . . . .	161
	d) Bedeutung des Lokalen und Regionalen . . . . .	164
	e) Zensur/politische Einflussnahme . . . . .	164
	f) Übertragbarkeit von Konzepten . . . . .	165
	g) Politische Implikationen der kulturmanagerialen Tätigkeit . . . . .	166
	h) Sprache und Übersetzung . . . . .	170
	i) Schnelle Entscheidungsfindung und klare Kommunikation . . . . .	172
	j) Das ambivalente Verhältnis zu Mittlerorganisationen und solchen der Entwicklungszusammenarbeit vor Ort . . . . .	173
	k) Lehren und Lernen in internationalen Kontexten . . . . .	175
2	Internationales Kulturmanagement als (trans-)kulturelle Übersetzungsleistung . . . . .	177
3	Erfahrungen aus Afrika . . . . .	179
	a) Zugang zu Internet und Elektrizität . . . . .	180
	b) Gesundheitsrisiken . . . . .	181
	c) Politische Implikationen . . . . .	182
	d) Sicherheit . . . . .	185
4	Juristische und logistische Herausforderungen . . . . .	185
	a) Projektabwicklung und Zahlungsmodalitäten . . . . .	186
	b) Zölle und Steuern . . . . .	188
	c) Steuern und Abgaben in der Veranstaltungsbranche . . . . .	190
	d) Urheberrechte . . . . .	193
5	Autoren der Fallstudien und Erfahrungsberichte . . . . .	195

---

<b>IV Kommentierter Serviceteil</b> . . . . .	199
1 Fort- und Weiterbildung . . . . .	199
2 Stipendien . . . . .	202
3 Residenzen . . . . .	203
4 Praxis . . . . .	204
5 Lehre . . . . .	211
6 Netzwerke . . . . .	211
7 Projektpartner/Beratungen . . . . .	214
8 Stiftungen und Organisationen mit eher kulturpolitischem Fokus . . . . .	215
<b>Bibliographie</b> . . . . .	217

---

# Vorwort

Zu Globalisierung und Internationalisierung ist viel geschrieben worden. Zu Globalisierung und Internationalisierung im Kulturmanagement jedoch noch erstaunlich wenig. Welchen Einfluss die Globalisierung auf das Kulturmanagement hat und wie das Kulturmanagement sich internationalisiert, soll in diesem Buch beleuchtet werden.

Dieses Buch stellt keine Handreichung für Tätigkeiten in internationalen Organisationen dar. Es ist auch kein Handwerkskasten, der für etwaige Herausforderungen in internationalen Kontexten die richtige Antwort beziehungsweise Empfehlungen für ein erfolgsversprechendes Vorgehen parat hält. Ein solcher Ansatz wäre nicht nur unrealistisch, sondern entspricht auch nicht den komplexen Anforderungen des Kulturmanagements und der damit einhergehenden, gewandelten Rolle des Kulturmanagers<sup>1</sup>, der mehr sein muss als ein Helfer bei administrativen Fragen. Es will vielmehr vermitteln, wie Kulturmanager in über 40 Ländern der Welt auf die Globalisierung reagieren und wie sich Kulturinstitutionen teils mehr, teils weniger freiwillig internationalisieren. Im Fokus stehen das Lernen von den Erfahrungen zahlreicher Praktiker und der internationale Vergleich wie aber auch die kritische Würdigung geübter Verhaltensweisen und Prozesse aus wissenschaftlicher Sicht.

Die größte Schwierigkeit besteht in den vielen Perspektiven, aus denen man sich der Thematik nähern kann. Das Thema kann beispielsweise aus anthropologischer, ethnologischer, soziologischer, (entwicklungs-)geografischer, historischer oder wirtschaftlicher Perspektive angegangen werden. Ein einziges Buch kann diesen verschiedenen Ansätzen kaum gerecht werden und läuft damit immer Ge-

---

1 Anmerkung: Aus Gründen der erleichterten Lesbarkeit wird in diesem Buch auf die Nennung der jeweiligen weiblichen Form verzichtet. Personen weiblichen Geschlechts sind ausdrücklich ebenfalls gemeint.



fahr, spezifische Wissensbestände oder Methoden nicht angemessen zu berücksichtigen. Die in dieser Publikation umfangreich ausgewertete Literatur gibt dem Leser aber die Möglichkeit, sich in einzelne Teilgebiete weiter einzuarbeiten.

Das Buch versteht sich nicht nur als Sensibilisierung für ein zunehmend wichtiges und bis dato in der Kulturmanagementforschung unterrepräsentiertes Thema, sondern auch als Aufruf und Auftakt zu weiterer interdisziplinärer und internationaler Forschung sowie zu einem verstetigten Austausch mit Experten aus der Praxis. Es ist geschrieben worden für Studierende, die als Kulturmanager in Deutschland oder in anderen Ländern der Welt arbeiten wollen und für diejenigen, die sie an Hochschulen und Universitäten auf diese Aufgaben vorbereiten. Aber auch Praktiker, die sich zunehmend mit einem erweiterten und internationaler werdenden Aufgabenspektrum und einem sich wandelnden Kulturbegriff konfrontiert sehen, werden Anregungen finden.

Es geht in diesem Buch insbesondere darum, wichtige Begrifflichkeiten des internationalen Kulturmanagements zu erläutern und für Achtsamkeit im Umgang mit Sprache gerade in internationalen Kontexten zu werben. Dem Leser wird in Teilen ein Wechsel zwischen deutscher und englischer Sprache zugemutet. In den letzten Jahren hat sich für den schnellen Wechsel zwischen den Sprachen die Bezeichnung ›Code-Switching‹ etabliert. Eine Fähigkeit, die junge Leute gut beherrschen, die aber auch der älteren Generation mit Interesse an internationalen Zusammenhängen abverlangt werden kann. Dieses ›Code-Switching‹ ist notwendig, weil Aussagen von befragten Experten in dieser Publikation in der Originalsprache stehen bleiben und nicht durch Übersetzungen verfälscht werden sollen.

Darüber hinaus soll Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass Globalisierung und Internationalisierung nicht nur für diejenigen relevant sind, die sich bewusst für Tätigkeiten in internationalen Zusammenhängen entscheiden, sondern dass beispielsweise auch eine Tätigkeit an einem deutschen Stadttheater, Museum oder Orchester von Globalisierung nicht unberührt bleiben kann.

Dieses Buch ist insofern kein ganz klassisches Lehrbuch, als es nicht in einzelne, separate Themenblöcke untergliedert ist. Es besteht aus vier Teilen, die aufeinander aufbauen. Im ersten Teil werden wichtige Begriffe definiert und Tätigkeitsfelder vorgestellt. Dieser Teil befasst sich auch mit der Genesis des internationalen Kulturmanagements, das als ein relativ neuer Teilbereich in der per se noch recht jungen Disziplin des Kulturmanagements gesehen werden kann. Im Anschluss an das Kapitel finden sich Wiederholungs- und Vertiefungsfragen, die es erlauben, das Gelesene zu rekapitulieren und weiter zu vertiefen. Im zweiten Teil werden die Ergebnisse einer Online Befragung von 350 Kulturmanagern aus 46 Ländern vorgestellt, erläutert und interpretiert. Aufgrund der Umfrage können internationale Vergleiche hinsichtlich des Umgangs mit den Herausforderungen der Globalisierung, die je nach Standort unterschiedlich ausfallen, gezogen und Trends

---

verdeutlicht werden. Auch hier finden sich am Ende wieder Wiederholungs- und Vertiefungsfragen, die das Lernen und den Diskurs fördern sollen. Im dritten Teil präsentieren zwölf Experten mit umfangreicher Erfahrung in verschiedenen Kultursparten Fallstudien. Es handelt sich hierbei nicht um sogenannte ›Best Practice Beispiele‹, wie man sie häufig in rein wirtschaftlich ausgerichteten Büchern findet, sondern um Erfahrungsberichte, die die große Bandbreite an Themen und Herausforderungen, die Tätigkeiten mit internationalen Bezügen oder gar im Ausland bieten, darstellen. Der vierte und letzte Teil ist ein kommentierter Serviceteil, der es dem Leser erleichtern soll, gezielt nach Informationen zu verschiedenen Ländern, potentiellen Partnern und Förderern, zu Stipendien- oder Austauschprogrammen und Residenzen sowie zur (Außen-)Kulturpolitik online zu suchen.

Eine anregende Lektüre wünscht

Raphaela Henze

Künzelsau im Juli 2016