

# Kultur im Umbruch

Transformation von Systemen, Institutionen und Formaten. Bericht zur 10. Jahrestagung des Fachverbandes für Kulturmanagement vom 19.- 21. Januar 2017 in Weimar

LILIAN WASCHER<sup>A\*</sup>, PATRICIA MARQUES RODRIGUES<sup>B</sup>

<sup>A,B</sup>Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar

## 1. Zur 10. Jahrestagung

Vom 19. bis 21. Januar 2017 lud der Fachverband Kulturmanagement zur 10. Jahrestagung, die in diesem Jahr in Weimar, dem Gründungsort des Fachverbandes, stattfand und in Zusammenarbeit mit dem Studienfach Kulturmanagement der Hochschule für Musik FRANZ LISZT und der Klassik Stiftung Weimar durchgeführt wurde. Unter dem Thema *Kultur im Umbruch. Transformation von Systemen, Institutionen und Formaten* wurde von Donnerstag bis Samstag in zahlreichen Vorträgen, Impulsreferaten und Sektionen diskutiert, debattiert und reflektiert. In den drei Tagen sprachen Experten aus Kultur, Wirtschaft und Lehre in insgesamt 33 Vorträgen und Formaten über Transformationen in verschiedensten Bereichen – vom Publikum bis zu Kulturfinanzierung.

In Zeiten von Migration, Digitalisierung und Globalisierung stellen sich der Kulturpolitik und -finanzierung neue Herausforderungen. Sozioökonomische, demographische sowie technologische Entwicklungen wirken auf Praktiken, Institutionen und Arbeitsbedingungen im Kulturbereich ein und führen zu einem Wandel in Kulturproduktion sowie -konsumption. Die Weimarer Tagung setzte sich deshalb zum Ziel, das Feld der kulturellen Praxis zu öffnen und zentrale Veränderungsprozesse wie etwa wettbewerbsrelevante Veränderungen im Kulturbereich, Wertewandel und Steuerungsveränderungen und ihre Konsequenzen für den Kulturbetrieb genauer zu betrachten und erörtern.

## 2. Auftakt im Stadtschloss Weimar

Ab 17:00 Uhr begrüßten die Tagungsleiter Steffen Höhne (Weimar-Jena), Julia Glesner (Weimar) und dem Vorsitzenden des Fachverbands

\* Email: [lilian.wascher@hfm.uni-weimar.de](mailto:lilian.wascher@hfm.uni-weimar.de)

Kulturmanagement Volker Kirchberg (Lüneburg) sowie der Präsident der Hochschule für Musik, Christoph Stölzl, die Referenten und Teilnehmenden. Anschließend wurde die Tagung mit zwei Plenarvorträgen eingeleitet: Hellmut Seemann, Präsident der Klassikstiftung, sprach über *Kultur und Wirtschaft* und reflektierte in diesem Zusammenhang ‚Das Verhältnis der Klassikstiftung zu ihren Förderern‘. Des Weiteren beschäftigte sich der Geschäftsführer der *Vodafone Stiftung Deutschland*, Mark Speich, mit den ‚Kommenden Herausforderungen in der Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren.‘

Seit dem Brand der Anna Amalia Bibliothek ist die *Vodafone Stiftung Deutschland* ein privatwirtschaftlicher Partner der Klassik Stiftung Weimar. Hierbei geht diese in ihrer Förderung schon immer über die reine Spende hinaus und unterstützt diverse Projekte im Sinne einer partnerschaftlichen Entwicklung. Aus seiner Perspektive als Sponsor hinterfragte Mark Speich den schillernden ‚Shared Value‘ und sprach mit differenziertem Blick über Veränderungen des unternehmerischen Führungspersonals und wie diese sich auf die Bedingungen für Kulturförderungen auswirken. Dabei bezog er sich auf die Forschungen von Michael Hartmann.

Mit einer Einführung in das Tagungsthema und einem Rückblick auf zehn Jahre Kulturmanagement-Forschung läutete Steffen Höhne den zweiten Tag der Tagung ein. 2007 wurde der *Fachverband für Kulturmanagement* in Weimar gegründet. Dieser Zusammenschluss von Wissenschaftlern und Studiengängen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die über Kulturmanagement forschen und in diesem Bereich lehren, hat sich zum Ziel gesetzt, die noch relativ junge Disziplin des Kulturmanagements stärker im akademischen und kulturellen Feld zu verankern. Das *Jahrbuch für Kulturmanagement* (2009-2013) bzw. die *Zeitschrift für Kulturmanagement* (seit 2015) reflektieren die gesamte thematische Breite im Fach und präsentieren seitdem aktuelle Forschungsergebnisse. Zudem bieten die regelmäßigen Fachtagungen eine Plattform des gegenseitigen Austauschs. Entsprechend sollte es auf der 10. Jahrestagung zum einen um eine Bestandsaufnahme des Faches und zum anderen um die aktuellen Wirkungsbereiche von Kulturpolitik und Kulturmanagement gehen, die im Spannungsverhältnis zu Kultur, Gesellschaft, Politik und Wirtschaft stehen. In seinem Vortrag sprach Steffen Höhne, Gründungsvorsitzender des Fachverbands, über ökonomische Denkweisen im staatlichen Sektor und Kulturbereich sowie über die Krise der Kultur, die einem starken Legitimationsdruck unterläge und mit interkulturellen Herausforderungen völlig neuen

Ausmaßes konfrontiert seien. Am Beispiel von Kulturformaten wie der *Yellow Lounge* oder der *Metropolitan Opera im Kino* wurden Fragen der Transformation im Kultursystem erörtert.

Der Soziologe Dieter Haselbach (Marburg) setzte sich mit der Institution Theater und der Finanzierungskrise auseinander, was laut Haselbach vor allem für das Ensembletheater gelte. Der Vortrag mündete in der provokativen Frage, ob es eine Zukunft für das Ensemble-Theater und auch für die Oper geben könne.

Anschließend referierte Jürgen Bolten (Jena) zum Thema *Herausforderungen interkultureller Kompetenz*. In seinem Impulsreferat erläuterte er zentrale Dilemmata von interkulturellen Trainings, Coachings und Consultings, die heute in der Regel darauf abzielen, interkulturelle Kontexte als dynamische und vielschichtige Handlungsfelder zu verstehen und verständlich zu machen. Diese bewegen sich auf einem schmalen Grat zwischen Kulturalisierung und Verunsicherung der Klienten. Im Mittelpunkt des Vortrages standen zum einen die Problematik dieser Gratwanderung sowie die Beschreibung der ‚fuzzy concepts‘ der Interkulturalitätsforschung und zum anderen der Versuch einer Skizzierung methodischer Ansätze. In seinem Vortrag warf er die Frage nach Kulturbegriffen auf und ging dabei auf die unterschiedlichen, gerade für Kulturmanagement relevanten Konzepte wie Mono-, Multi-, Inter- und Transkulturalität ein.

Martin Zierold (Karlsruhe) setzte sich mit der Frage, inwiefern Transformationskompetenz im Rahmen von Hochschullehre lehr- und lernbar sei, auseinander. Im Zentrum seiner Überlegungen stand die Entwicklung von Lehrformaten im Hinblick auf die Herausforderungen der Curriculums- und Lehrplanentwicklung im Kunst- und Kulturmanagement. Dabei wurde betont, dass die Transformationskompetenz als Schlüsselqualifikation der nächsten Generation von Kulturmanagern zugleich eine Veränderung für die Kulturmanagementlehre bedeute.

Tobias J. Knoblich (Erfurt) erläuterte schließlich in seinem Referat die Möglichkeiten und Grenzen kulturpolitischer Transformation am Beispiel Thüringens mit seinen kleinteiligen Verwaltungsstrukturen, einer hohen Kulturdichte und zahlreichen traditionsbewussten Kulturinstitutionen.

### 3. Sektionen

In drei parallel geführten Sektionen wurden dann die Themenbereiche *Transformation der Institutionen*, *Transformation und Publikum* und *Transformation der Kulturfinanzierung* vertieft dargestellt und reflektiert.

*Transformation der Institutionen.* Mara Kaeser (München) setzte sich mit ihrem Vortrag über *Diversification of Theatre Forms in Contemporary Theatre* unter anderem mit dem Organisationswandel durch Führungspersonal auseinander und untersuchte die Organisation als potentiellen Träger von Veränderung, was anhand des Intendantenwechsels bei den Münchner Kammerspielen im Jahr 2001 verdeutlicht wurde. Der neue Intendant Baumbauer übernahm damals das Theater in einer schwierigen Umbauphase, Sanierungen standen an und somit war es auch eine politische Entscheidung, ihn einzustellen. Unter ihm entstanden neue Regieteams und eine neue Videoabteilung. Die Münchener Kammerspiele wurden 2003 in einen Eigenbetrieb umgewandelt, was strukturelle Freiheiten gewährte. Im Wechsel von Dorn zu Baumbauer zeige sich laut Kaeser das Potenzial des Intendanten als Change Agent aufzutreten und somit einen Organisationswandel auf verschiedenen Ebenen voranzutreiben. In der anschließenden Diskussion wurde die These aufgeworfen, ob Intendantenwechsel nicht immer nur förderlich für einen organisatorischen Umbruch seien und Veränderungen sogar teilweise rückgängig gemacht würden.

Im Anschluss präsentierte Ralph Philipp Ziegler (Offenbach) einige Musterbeispiele für *Hochkultur-Spitzenarbeit im ländlichen Raum*. Zuerst skizzierte er die Problematik ländlicher Regionen, die sich mit Abwanderung, rückläufigen Arbeitsplätzen und Steuereinnahmen konfrontiert sehen, aber ungeachtet dessen über erfolgreiche und hochkarätige Hochkultur-Institutionen verfügen. Unter anderem führte er das Beispiel Blaibach an: Diese Kleinstadt mit rund 2.000 Einwohnern besitzt ein bemerkenswertes Konzerthaus, das mit seiner Betonarchitektur und der überaus guten Akustik für Überraschungsmomente sorgt. Je nach Vorstellung verteilt sich das Publikum etwa zu gleichen Teilen auf regionale und überregionale Besucher. Alleinstellungsmerkmal dieses Hauses sei vor allem der hohe Standard und die Qualität der Aufführungen. Daneben führte Ziegler auch das ebenso 2.000 Einwohner zählende Gohrisch in Sachsen an, das mit seinem hochkarätigen Kammermusik-

festival jedes Jahr zahlreiche Besucher anzieht. In diesem Jahr findet die Preview in der *Semperoper* statt.

Christian Holst (Zürich) untersuchte in seinem Beitrag das *Unternehmertum als Katalysator künstlerischer Innovation*. Für ihn bildet das Unternehmertum als Katalysator eine unausgesprochene Prämisse. In Zusammenhang mit der Transformation von Institutionen stelle sich aber die Frage, wohin diese gehen solle. Holst sieht die innovative künstlerische Auseinandersetzung mit dem klassischen Repertoire eher bei freien Ensembles, für die zudem unternehmerisches Talent unabdingbar sei, um die Institutionen halten zu können. Dabei bilden sich ein hohes persönliches Commitment, Ideenreichtum sowie ausgeprägtes Durchhaltevermögen heraus. Holst zufolge sollte die Trennung von Organisation und Kunst beibehalten werden, sodass letztere frei von Administration bleibe. In der Praxis zeige sich jedoch oft, dass es eine Personalunion gebe. So entstehen Unternehmer als Künstler, wobei stets beide Bereiche voneinander profitieren können.

Im letzten Beitrag der Sektion widmeten sich Ursula Bongaerts und Björn Neuhaus der Evaluation im Kulturbereich. Sie warfen die Frage auf, ob Evaluation im Kulturbereich heute etabliert und vom Feld akzeptiert sei. Ihrer Meinung nach sei Evaluation zwar positiv, jedoch weniger dogmatisch zu bewerten. Noch immer herrsche die Meinung vor, Evaluation sei ein Kontrollinstrument. Im Gegenteil sei Evaluation jedoch ein wichtiges und unterstützendes Hilfsmittel, das eher als Begleitung gesehen werden sollte. Dementsprechend sollte Evaluation sich nicht nur auf Anfang und Ende, sondern auf den ganzen Prozess konzentrieren. Ein Praxisbeispiel für Programme zum Wandel in Institutionen stellte Ursula Bongaerts von der Kulturstiftung des Bundes vor. Im 360°-Projekt der Kulturstiftung des Bundes arbeiten 46 Agenten in 46 Einrichtungen, um das Thema Einwanderung aktiv in die Institutionen zu tragen. Die Agenten sind Personen mit Diversitätskompetenz und relevanten Sprachkenntnissen. Innerhalb dieses Projekts spielte Evaluation von Anfang an eine entscheidende Rolle. Wichtig sei besonders, Fehler und Scheitern einzukalkulieren und eine Veränderung des geplanten Programms zuzulassen.

*Transformation und Publikum*. In ihrem Vortrag präsentierte Birgit Mandel (Hildesheim) die Ergebnisse einer weltweiten Befragung von international und interkulturell tätigen Kulturmanagern. Im Zentrum stand die Frage, inwiefern sich Kulturmanagement und Kulturpolitik durch die zunehmende Internationalisierung verändern, wobei ver-

schiedene Einflüsse von Internationalisierung festgestellt wurden, die positive Auswirkungen auf die Kultur hätten wie etwa die kulturelle Globalisierung, Differenzierung sowie Hybridisierung. Für die Ausbildung von Kulturmanagern bedeutet dies eine Distanzierung vom nationalen Kulturbetrieb und eine stärkere Fokussierung auf Internationalität und Interkulturalität. Diese Veränderung bzw. zunehmende Internationalisierung führte zu neuen Rollenbildern und Einsatzfeldern.

Benjamin Andrae (München) thematisierte in seinem Referat die Idee des Generationseffekts im Kulturbereich. Der Vortrag basierte auf der These, dass in Deutschland diejenigen Generationen, deren Jugend und Spätjugend in die Zeit der 68er-Bewegung fiel, sich aufgrund ihrer Sozialisation von den bildungsbürgerlichen Werten distanziert und somit auch keine Präferenzen für die Hochkultur entwickelt haben. Dieser These näherte sich das Referat aus drei Perspektiven. Erstens wurden umfangreiche neue Analysen auf der Basis vorliegender Daten wie aus den gleichwohl aufgrund der Methodik problematischen *KulturBarometern* des Zentrums für Kulturforschung ausgewertet. Dabei wurde der demographische Wandel als wichtiger Faktor mitberücksichtigt. Darüber hinaus wurden Prognosen für eine Langzeitentwicklung des Publikums mit einer deutlichen Reduzierung der Nachfrage vorgestellt. Zweitens wurde die Frage aufgeworfen, wie mit dem Generationseffekt umgegangen werden kann und drittens, wie dieser auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene aussehe. Wie können Gesellschaft, Politik und Institutionen mit dem Generationseffekt umgehen? Um diese Fragen zu beantworten, beleuchtete Andrae verschiedene Szenarien und stellte abschließend fest, dass der Generationseffekt auch Herausforderungen für den Kulturbereich besitze wie etwa neue Formate, ein neues Selbstverständnis sowie ein neues Image.

Nicht nur der Generationseffekt, sondern auch die Zusammensetzung des Kulturpublikums könnte eine Rolle für Kulturinstitutionen spielen. Vera Allmanritter (Berlin) setzte sich mit Migrant\*innen als Kulturpublikum auseinander. In Hinsicht auf die Kulturarbeit stellt sich die Frage, inwiefern Kulturmarketing und Kulturvermittlung auf Menschen mit Migrationshintergrund zugehen können. Hierzu wurde auf eine SINUS-Studie von 2008 Bezug genommen. Diese Migrant\*innen-Milieu-Studie dokumentiert, dass das Kulturnutzungsverhalten stärker vom Milieu abhängig ist, dem eine Person angehört, und weniger von deren Herkunftskultur. Das *InterKulturBarometer* des ZfK stellte 2012 wiederum fest, dass der individuelle Migrationshintergrund durchaus das kulturelle Interesse und Kulturnutzungsverhalten beeinflusst. Allmanritter

bezog sich in ihrem Vortrag auf ihr empirisches Forschungsprojekt, das insbesondere das ‚Intellektuell-kosmopolitische Milieu‘ beleuchtet, da es sich von acht Migrant-Milieus um dasjenige handelt, das (Hoch-)Kulturangebote am häufigsten nutzt. Thematisiert wurde ferner, inwiefern Kulturinstitutionen Menschen mit Migrationshintergrund als Besucher zu gewinnen und an sich zu binden versuchen.

Abschließend widmete sich Annette Löseke (Berlin) dem Thema *Rezeptionszentrierung als zentraler strategischer Managementansatz*. Dabei stand der Kulturnutzer im Mittelpunkt aller kulturpolitischen sowie -managerialen Überlegungen. Konzepte wie Besucherorientierung oder Audience Development spielen auch hier eine Rolle, jedoch sollen diese als Managementansatz verstanden werden. In ihrem Vortrag präsentierte sie Kernergebnisse rezenter Besucherstudien am British Museum und an den Staatlichen Museen zu Berlin.

*Transformation der Kulturfinanzierung*. Carsten Wernicke (Weimar-Jena) referierte zum Thema Gerechtigkeitslogiken bei schwarmfinanzierten Kulturprojekten. Dabei stellte er das Crowdfunding als Finanzierungspraxis heraus und bezog sich auf die unterschiedlichen Formen. Er erläuterte sowohl das Donation-based- als auch das Reward-based-Crowdfunding im Kulturbereich. Wernicke hinterfragte, welche Logiken der Gerechtigkeit tatsächlich Anwendung finden, wenn im Donation-based-Crowdfunding das Alles-oder-Nichts-Prinzip gilt. In Bezug auf das Reward-based-Crowdfunding stellte er die Frage, inwiefern Fairness in diesem Zusammenhang konstruiert wird.

Wigbert Boell (Berlin) widmete sich dem Thema Kultur und Nachhaltigkeit: *Gutes Klima für Festivals*. Mit dem wachsenden Markt von Festivals und der gleichzeitig sich intensivierenden Debatte um Nachhaltigkeit müssen sich zukünftig alle Mitglieder der Kreativindustrien dem Thema Nachhaltigkeit zuwenden. Boell gab mit seinem Vortrag eine erste Einführung in das Thema und erstellte anhand von Beispielen, Fragen und Stichpunkten Ideen für ein Nachhaltigkeitskonzept für Festivals. Hierbei seien nicht nur Pop- und Rockfestivals gemeint, sondern ebenso Festivals der Klassik, Biennalen, Kunst-Sommer, Filmfestivals etc. Abschließend stellte sich die Frage, wie Festivalmanager mit diesen veränderten Bedingungen umgehen können.

Als Chance für die Kulturfinanzierung sehen Anaïs Röschke und David Jackson (beide Berlin) die Digitalisierung. Weil staatliche Förderungen zurückgehen oder bestenfalls konstant bleiben und private Mittel folglich eine immer größer werdende Rolle spielen, stellt die Finanzie-

rung von Kulturprojekten eine große Herausforderung für die Akteure des kulturellen Feldes dar. In ihrem Beitrag thematisierten Röschke und Jackson diese Herausforderungen, aber auch die Chancen für das Kultursponsoring.

Abschließend widmete sich Martin Lücke (Berlin) in seinem Vortrag den Gesellschaftsmodellen im Umbruch. Er analysierte in seinem Vortrag, wie sich Geschäftsmodelle der Kulturbranche durch den digitalen Wandel verändert und weiterentwickelt haben und welche kurz-, mittel- und langfristigen negativen, aber auch positiven Auswirkungen auf die Wirtschaft, vor allem aber auf die Urheber und ausübenden Künstler zu konstatieren sind.

*Herausforderung Digitalisierung.* Rainer Glaap (Bremen) beschäftigte sich mit dem Thema Dynamic Pricing. Dynamische Preisgestaltung ist bereits aus vielen Lebensbereichen bekannt. Die Nachfrage regelt das Angebot, daher sind bspw. bestimmte Angebote zu Ferienzeiten oder Feiertagen teurer. Glaap fokussierte in seinem Vortrag besonders die dynamische Preisgestaltung in Kulturinstitutionen und warf die Frage auf, ob dies auch für Theater, Oper oder Museen funktionieren könnte. In seinem Vortrag stellte er fest, dass Preise schon jetzt im Theater variieren (z. B. je nach Wochentag, Produktion, Sparte, Premiere etc.). Darüber hinaus erläuterte er, dass es ohne eine hohe Nachfrage kein Dynamic Pricing gebe und dass eine hohe Auslastung daher entscheidend sei.

Julia Glesner (Weimar) befasste sich mit Google und dessen Cultural Institute und dem darin integrierten *Arts Project* und dessen Kooperationen mit rund 1000 Kulturinstitutionen. Google kam auf die Klassikstiftung Weimar zu, um eine strategische Partnerschaft für das *Google Arts Project* vorzuschlagen. In der Regel gehen Kulturinstitutionen auf Sponsoren zu und nicht umgekehrt. Damals hatte die Klassikstiftung das Angebot von Google abgelehnt, mittlerweile sei jedoch ein Druck spürbar, da immer mehr Kulturinstitutionen weltweit mit Google zusammenarbeiten. Die Frage, die man sich hierbei stellen könnte: Warum will Google mit Kulturinstitutionen kooperieren, wenn sie ohnehin schon eine Monopolstellung besitzen? Die These, die Glesner diesbezüglich aufstellte: Google geht auf Kulturinstitutionen zu, um sein Image zu verbessern und im Bereich Kultur zu expandieren. Der Sponsoringbegriff fällt in diesem Zusammenhang bei Google nicht, vielmehr geht es um eine strategische Partnerschaft. Julia Glesner sah in diesem Zusammenhang einen ethischen Konflikt und warf die Frage auf: „Darf eine öffentlich

geförderte Kulturinstitution den ihr anvertrauten Gemeinbesitz so einsetzen, dass die Monopolstellung eines Unternehmens gefestigt wird?“

Abschließend referierte Sabine Jank (Berlin) zum Thema Kulturinstitutionen im Kontext der Digitalisierung. Digitalisierung bedeutet nach dem Verständnis der Referentin, Veränderungsprozesse im Denken anstoßen, was sich nicht nur auf die technische Ebene bezieht. Es geht vielmehr um die soziale Transformation in Unternehmen und um die Erstellung von Mission-Statements. Der Vortrag verdeutlichte, dass Kulturinstitutionen und Kulturschaffende in einer digitalisierten Welt immer mehr soziale und gesellschaftliche Verantwortung tragen werden. Weiterhin konstatierte die Referentin, dass im Kontext der Digitalisierung Vernetzung und Kollaboration, die Schaffung von Synergien, eine der zukünftigen Kernaktivitäten von Kulturinstitutionen und Kulturschaffenden sein wird.

*Doktoranden-Kolloquium.* Traditionellerweise bietet die Jahrestagung auch den Doktoranden im Fach ein Podium, das in diesem Jahr von vier Kandidaten genutzt wurde, die Ergebnisse ihrer aktuellen Forschung in den Bereichen Kulturtourismus, Kulturpolitik und Nachhaltigkeit vorzustellen.

Katja Drews von der Universität Hildesheim untersucht in ihrer Doktorarbeit *„Dritte Orte“ und „Third Spaces“ im Kulturtourismus des ländlichen Raums* die steigende Bedeutung des Tourismus als Ressourcengeber für den Kultursektor im ländlichen Raum. Ausgehend von den kulturwissenschaftlichen Raumtheorien von Lefébvre (1991) und Löw (2001) befragte Drews in ihrer Arbeit 1.000 einheimische und auswärtige Kulturbesucher in ländlichen Regionen und erfasste dabei unterschiedliche Wahrnehmungsweisen von Kulturangeboten zwischen den beiden Gruppen. Ihrer Überzeugung nach fand im Zusammentreffen beider Interessengruppen eine soziale Raumproduktion, sogenannte *„Dritte Orte“* statt. Aus dieser These heraus leitet die Verfasserin Konsequenzen für die zukünftige Gestaltung kultureller Angebote ab.

Michael Flohr aus Erfurt beschäftigt sich in seiner Doktorarbeit mit der *Konzeption einer transformativen Kulturpolitik*, die mehrere Ziele verfolgt: die Weiterentwicklung von Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik, die Auflösung struktureller Dominanz von Kulturakteuren oder die Neudeutung von Kulturpolitik als gesellschaftliche Transformationspolitik. Der Konzeption liegt die These zugrunde, dass Kulturpolitik der entscheidende Hebel unter anderem für die gesellschaftliche Transformation in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung sein kann.

Riko Chmelik, Doktorand an der HfM Weimar, schreibt derzeit über die *Perspektiven der Wirksamkeit Auswärtiger Kulturpolitik*. Sein Vortrag gab einen Überblick über die Entstehung und Auswirkungen der Auswärtigen Kulturpolitik Deutschlands und untersuchte die Funktionsweise in Krisenregionen. Konkret wird in der Arbeit die Frage behandelt, inwieweit Kulturpolitik zur Konfliktbewältigung sowie zur Demokratisierungsfähigkeit in Krisenregionen beitragen kann.

Als letzte präsentierte Ina Kahle von der Universität Lüneburg ihre Arbeit *Zum Verhältnis von Populärkultur zur sozial-ökologischen Transformation. Nachhaltigkeit in Musikfestivals*, in die soziologische, kulturwissenschaftliche, wirtschaftliche sowie psychologische Ansätze einfließen. Auf Festivals konsumiert das Publikum in emotional aufgeladenen Situationen Kunst und Kultur und befindet sich in einer vom Veranstalter kreierten temporären Gemeinschaft, deren Umwelt das Festival selbst ist. Daraus resultiert für die Veranstalter ein Interesse an einem umweltbewussten Verhalten der Besucher. An dieser Stelle setzt Kahle an und beobachtet, wie die Weitergabe von nachhaltigen Werten an die Besucher aufgenommen und umgesetzt wird. Dabei geht sie davon aus, dass Musikfestivals als Kommunikationsplattformen für nachhaltige Aspekte unterschätzt werden, weshalb sie in ihrer Dissertation Potentiale für Veranstalter und Gesellschaft aufdecken möchte.

#### 4. Round Table: Jenseits der Rhetorik von Theorie und Praxis

Mit einem Round Table lud der Fachverband Kulturmanagement die Konferenzteilnehmer ein, sich über Erfahrungen, Erwartungen, Kulturforschung und Wissensvermittlung auszutauschen. Dabei sollte bewusst die klassische Rhetorik von Theorie und Praxis hinterfragt werden. Nach einer Einleitung von Verena Teissl (Kufstein) gaben Annick Schramme (ENCATC), Alan Salzenstein (AAAE), Dirk Schütz (kulturmanagement.net) und Imke Grimmer (Goethe-Institut) in fünfminütigen Vorträgen erste Impulse zum Thema Dichotomie von Theorie und Praxis, eine Debatte, die nun schon seit zehn Jahren geführt wird. Fragen, Probleme und Vorschläge, die aufgeworfen wurden, waren unter anderem nach möglichen Schnittstellen oder danach, ob die fehlende Akzeptanz von Praxis ein generelles Problem von Studiengängen darstelle. Ferner wurde eine gewisse konservative Haltung gegenüber Wandel konstatiert und danach gefragt, wer überhaupt die Themen im Fach vorgebe. Das

Bild von Kulturmanagement erwies sich, so zumindest in der Diskussion, nach wie vor als diffus.

## 5. Nachhaltigkeit in Kulturmanagement und Kulturpolitik

Der Samstag begann mit der fünften Sektion, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit in Kulturmanagement und -politik auseinandersetzte. Annett Baumast (Lenzburg) konstatierte in ihrem Vortrag *Der Kulturbetrieb als Motor einer nachhaltigen Entwicklung?* als größte Herausforderung in der aktuellen Kulturlandschaft die Auseinandersetzung mit einer nachhaltigen Entwicklung und bezog sich damit auf die im September 2015 verankerten *Sustainable Development Goals*, auf die die Leitziele einer nachhaltigen Entwicklung rekurrieren: ‚People, Planet, Profit‘ (Soziale Gerechtigkeit, Schonung der natürlichen Ressourcen, wirtschaftliche Tragfähigkeit). Inzwischen gelten die *Sustainable Development Goals*, die sich an alle Menschen richten (17 Hauptziele mit über 100 Unterzielen) als wichtigste Perspektive. In den Kulturinstitutionen liege eine enorme Chance, das Thema Nachhaltigkeit voranzutreiben, da diese der Gesellschaft seit jeher den Spiegel vorhalten und auf Missstände hinweisen. Baumast ist überzeugt, dass zur Umsetzung der festgelegten Ziele ein tiefgreifender Wertewandel sowie eine gesellschaftliche Transformation vonstattengehen müsse. Als einen (Kultur-)Akteur, der diese Aufgabe erkannt hat, führte die Referentin unter anderem das Beispiel *Migros* an – ein Handelsunternehmen, das für seine Festivals als Sponsoringvoraussetzung den Faktor Nachhaltigkeit festgelegt hat. Das Beispiel *Migros* veranschaulicht besonders den Druck, den Sponsoren auf eine nachhaltige Ausrichtung im Kulturbetrieb ausüben: Da sich Unternehmen oftmals stark mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen und sich mit den von ihnen gesponserten Kulturbetrieben auch identifizieren wollen, finden sich Kulturinstitutionen in Zugzwang.

Ein weiteres Beispiel, das Baumast aufführte war das *Arcola Theatre* in London – das erste nachhaltige Theater der Welt. Doch auch in Deutschland findet man nachhaltige Konzepte: So achtet die Oper Hannover etwa besonders auf ein Mitarbeiter-Gesundheitsmanagement.

Wie kann es Kunstkommunikation leisten, dass ein zukunftsorientiertes Kulturmanagement den Werte- und Kulturwandel proaktiv mitgestaltet und somit nachhaltiges Wachstum generiert? Im zweiten Vortrag der Sektion beschäftigte sich Kristina von Bülow (Berlin) mit der

Kunstkommunikation als Katalysator von Wandel und Wachstum und stellte (digitale und analoge) Vernetzung und Interaktion als zwei der zentralen Erfolgsfaktoren vor. Kunst ist von Bülow zufolge Kommunikation ‚durch und durch‘ – vom Kunstwerk selbst über die Ausstellung und Vermittlung bis hin zur Dokumentation. Der Schlüsselfaktor sei dementsprechend die Interaktion auf allen Ebenen: von der persönlichen Interaktion mit dem Werk bis zur Interaktion im Netz. Generell böten die Neuen Medien dem Kulturmanagement ein neues interaktives Werkzeug, das zu erhöhter Offenheit, Interkulturalität, Interdisziplinarität und neuen Angeboten zur Wissensvermittlung führe. Der Vortrag behandelte im Weiteren neue Formate wie etwa Privatwohnungen als Galerien, die helfen können, Barrieren abzubauen und eher kunstfremde mit kunstaffinen Personen in einem ungezwungenen Rahmen zusammenzubringen.

Im letzten Vortrag der Sektion widmete sich Carsten Winter dem Thema *Integration neuer Culturepreneure*. Dabei stellte er neue institutionelle Akteure in der Musikwirtschaft in Berlin, Hannover und Mannheim vor und ging jeweils auf die Stärken und Schwächen sowie auf Probleme bei ihrer Entwicklung als Netzwerkorganisatoren ein. Erläutert wurde, inwiefern diese Akteure die Teilhabe an der Produktion und Verteilung wie Orientierung und Organisation der Wahrnehmung von Kultur erweitern und wie diese neuen Institutionen als Netzwerkakteure das kulturelle Leben ihrer Städte beeinflussen und entwickeln.

## 6. Transformation zwischen Kultur und Ökonomie

Michael Hutter und Carsten Baumgarth gaben im letzten Slot der Tagung einen Ausblick und setzten sich mit dem Thema der Transformation zwischen Kultur und Ökonomie auseinander.

Michael Hutter (Berlin) sprach über *Wertakkumulation im ästhetischen Kapitalismus* und warf dabei mehrere Fragen auf: Welche Interdependenzen bestehen zwischen Kunstmarkt und Kunstszene? Was erscheint dominanter, ästhetischer Kapitalismus oder kapitalistische Ästhetik? Die Kapitalakkumulation als treibende Kraft des Kapitalismus übertrug Hutter auf das Prinzip der gesellschaftlichen Spiele, die statt von Geldgier von Neugier vorangetrieben werden. Anhand von Manets Gemälde *Eine Bar im Folies-Bergère* veranschaulichte er, wie ‚ästhetisches‘ Kapital entsteht und dieses ästhetische Erlebnisse hervorruft,

die in weiteren Schritten letztendlich zu einer Wertschöpfung und der Wahrnehmung führen, dass etwas ‚wertvoll‘ ist.

Carsten Baumgarth (Berlin) widmete sich einer noch relativ jungen Kunstrichtung, der Graffiti-Kultur, die sich im Gegensatz zu den klassischen bildenden Künsten im urbanen Raum abspielt und leicht zugänglich ist. Der Vortrag *Mit Spraydosen Marken stärken – Impulse und Potentiale von Urban Art für die Marktführung und Markenwissenschaft* behandelte das Thema Kunst-Unternehmenskooperationen und untersuchte, wie Kunst in die Markenführung kommerzieller Marken integriert werden kann. Die vier Felder der Markenführung Insights & Kreativität, Aufmerksamkeit & Markenbekanntheit, Ästhetik & Imagetransfer sowie Verknappung & Erlebnis veranschaulichte Baumgarth anhand einiger Beispiele aus der Praxis. Die Verbindung von Kunst und Marke fand schon bei der Gestaltung von Werbung und Plakaten statt und kann sich bis zur limitierten Auflage von Bierflaschen wie im Beispiel Warsteiner Collection entwickeln. Die Fragen, die hierbei stets in Betracht gezogen werden müssen, sind: Welchen Effekt hat eine Kooperation eines ‚unabhängigen‘ Street Artist mit einer großen ‚Mainstream‘-Marke auf den Künstler? Und welchen auf die Marke? Klar ist, dass Kunst Wert schöpft und als wertvoll(-er) angesehen wird – das ist der sogenannte Art-Infusion-Effekt. Gleichzeitig kann jedoch auch ein Mainstreaming-Effekt eintreten, der sich durch die Abnutzung bestimmter Gestaltungsformen einprägt – das Beispiel ‚Flasche‘ wurde schon von diversen Marken verwendet. Baumgarth schloss, indem er die Frage aufwarf, wer die Rolle des Intermediärs übernehmen könnte, der beide Seiten zusammenbringt.

Zum Abschluss entwickelte sich eine angeregte Diskussion, in der unter anderem Kritik an der Wirtschaftsästhetisierung geübt wurde, da diese lediglich den Konsum anregen solle. Des Weiteren wurde die Problematik aufgezeigt, dass Künstler oftmals als Laien nicht das nötige Knowhow hätten, um Verträge auch in ihrem Sinne abzuschließen. Künstler seien überdies mit der generellen Frage konfrontiert: Geld durch Kooperation mit der Wirtschaft oder ‚Freiheit‘ der Kunst?

#### **Autorinnen**

Lilian Wascher und Patricia Marques Rodrigues sind Studentinnen des Masterstudiengangs Kulturmanagement an Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar.