

KM

Nr. 95 · November 2014 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

ORIENT



Liebe Leserinnen und Leser,

hätten Sie Mekka auf unserem Cover erkannt zwischen der nach New York oder London anmutenden Architektur? Machen die orientalischen Kolonnaden deutlich, dass dies der Gründungsort des Islam ist, dessen heiliges Zentrum? Ähnlich wie Jerusalem zu Ostern oder Rom zu Weihnachten wird Mekka während des Monats Dhu l-Hiddscha zu einer Stadt der Pilger. Auch wenn der religiöse Ursprung dieser Reise erhalten bleibt, sind sie doch auch Touristen und entsprechend ist das Abraj Al Bait, der Mecca Royal Clock Tower, ein Hotel.

Würden Sie diesen Kontrast zwischen religiösem Eifer und westlichen Einflüssen auch mit Kunst und Kultur im Orient in Verbindung setzen? Er prägt zumindest jene Eindrücke, die man durch die Medien von den Ländern des Orients vermittelt bekommt. Meist sind sie politisch, wie die Berichte über den Fanatismus der Taliban oder des IS, die Diktaturen z.B. in Syrien oder den Arabische Frühling. Oder sie zeigen einen Lebensstil der Superlative à la Dubai. So unterschiedlich wie diese beiden Aspekte sind auch die Staaten Vorderasiens, der arabischen Halbinsel und Nordafrikas. Denn im Islam gibt es weder jemanden, der die religiöse Ausrichtung und die Ausdeutung des Koran eindeutig bestimmt, noch schreibt dieser eine bestimmte Staatsform vor – wie etwa die konservativen Staaten der Arabischen Halbinsel, das liberale Königtum Jordanien, die (ehemaligen) Diktaturen Syrien, Irak oder Ägypten und das vormals sozialistisch ausgerichtete Libyen zeigen. Was die Staaten des Orients also gemeinsam haben, ist die – sehr unterschiedlich ausgeprägte – Zugehörigkeit zum Islam und Arabisch als Amtssprache.

Der kulturelle Hintergrund des Orients scheint schon eher ein Gesamtbild zu zeichnen: die Geschichten aus 1001 Nacht, Beduinen, Zwiebeltürme oder die Atmosphäre der Märkte in Istanbul, Damaskus und Kairo. Doch vor den Osmanen, vor Mohammed, hinterließen auch die Assyrer und Babylonier, die Griechen unter Alexander dem Großen und die Römer ihre kulturellen Fußabdrücke im Raum zwischen dem Mittelmeer und dem Persischen Golf. Und natürlich haben auch die Kontakte zur modernen westlichen Welt ihre kulturellen Spuren hinterlassen.

Dieses kulturelle Erbe der einzelnen Staaten ist – oft stärker als in Europa – ein wichtiger Faktor für die gesellschaftliche Entwicklung hin zu Vielfalt und Offenheit. Dabei gehen die traditionellen Elemente mit Popkultur Hand in Hand und entwickeln eigene Formen. Die Auseinandersetzung mit der vorislamischen Vergangenheit trägt in einigen Ländern bereits zu einem neuen Identitätsverständnis bei. Das Theater setzt aktuelle Themen für ein vielfältiges Publikum um. Moderne und zeitgenössische Kunst – beispielsweise die Sammlung des Teheran Museum of Contemporary Art, die aufgrund des islamischen Bilderverbots von Fundamentalisten weggesperrt wurde – werden öffentlich gezeigt.



In diesem Magazin möchten wir Ihnen solche Facetten der faszinierenden Kultur des Orients vorstellen. Sie vermag zu zeigen, wie vorbildhaft ein solches, von Veränderung und Konflikten geprägtes Gebiet sein kann, wenn es darum geht, jede Form von Kultur zum Fundament einer gemeinsamen, offenen und kreativen Lebenswelt zu machen.

Die Kulturschaffenden der Länder des Orients brauchen weniger akademische Bewertungssysteme für Kunst oder die Kategorisierung in Hoch-, Sub- und Soziokultur als die europäische Unterstützung für ein an ihre Bedürfnisse angepasstes Kulturmanagement. Pro Helvetia fördert dies mit einer Website über Kunst im öffentlichen Raum in Ägypten, die auch als Austauschplattform dient. Die Museumsakademie Joanneum Graz und das österreichische Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres organisieren ein Austauschforum für Kulturmanager aus Österreich und dem Orient. Auch das Goethe-Institut und die Robert-Bosch-Stiftung organisieren entsprechende Weiterbildungen in dieser Region und ab nächstem Jahr auch als Online-Kurs. Sie alle freuen sich über weitere Ideen, um die sozio-politische Entwicklung der MENA-Länder (Middle East & North Africa) zu stärken, mehr Menschen Bildungsinhalte mit Kunst zu vermitteln und zu kritischem Hinterfragen anzuregen.

Kristin Oswald und das Redaktionsteam von Kulturmanagement Network



Schwerpunkt

Orient

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Archäologie und Vergangenheitspflege im Orient

Ein Beitrag von Margarete van Ess

..... Seite 5

Kulturerbe in Jordanien

Ein Bodenschatz der anderen Art

Ein Beitrag von Ursula Rothe

..... Seite 9

Kulturmanagement in der arabischen Welt

Das Beispiel Ägypten

Ein Beitrag von Stefan Winkler, Imke Grimmer und Franziska Faltin

..... Seite 27

KM IM GESPRÄCH

Kultur in schweren Zeiten

Theater im Irak zwischen großen Ideen und schwachen Strukturen

Ein Interview mit Hella Mewis

..... Seite 13

Interkultur in Reinform

Das Institut du Monde Arabe

Ein Interview mit Mario Choueiry

..... Seite 32

VORGESTELLT ...

Sharjah

Ein kleines Emirat mit großer Kunst

Ein Beitrag von Gabriele Landwehr

..... Seite 17

Rebuilding Music in Afghanistan

The Afghanistan National Institute of Music (ANIM)

Ein Beitrag von Allegra Boggess, William Harvey und Ahmad Sarmast

..... Seite 22

KM – der Monat

KM IM GESPRÄCH

Anders wirtschaften

Die Künstlerin und der Sanierer

Ein Interview mit Barbara Sommerer und Klaus Starch

..... Seite 35

KM KOLLOQUIUM

Über fachliche Grenzen hinaus

Kulturwissenschaften an der Leuphana Universität Lüneburg zwischen Theorie und Praxis

..... Seite 40

EX LIBRIS

Selbstbewusstsein und ein paar mutige Fragen

Das Jahrbuch für Kulturpolitik wagt sich aus der Ecke kulturpolitischer Harmlosigkeit heraus

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

..... Seite 44

KM KOMMENTAR

Unternehmen oder unterlassen?

Ein Beitrag von Frans van der Reep

..... Seite 47

IMPRESSUM

..... Seite 49



DR. DR. H.C.
MARGARETE
VAN ESS

ist vorderasiatische Archäologin und als wissenschaftliche Direktorin der Orient-Abteilung des Deutschen Archäologischen Instituts neben Forschungsprojekten im Libanon auch für die Außenstelle Bagdad und das Langfristprojekt „Uruk“ im Südirak verantwortlich.

Archäologie und Vergangenheitspflege im Orient

Mit gewalttätigen Konflikten in Ländern wie dem Irak, Syrien oder dem Yemen gehen umfangreiche Schäden an deren Kulturerbe einher. Dies können direkte Folgen von Angriffen sein, aber auch Zerstörungen mit ideologischem oder Plünderungen mit finanziellem Hintergrund. Die Hinterlassenschaften auch der vorislamischen Vergangenheit haben gesellschaftliche Relevanz. Aus diesem Grund arbeiten Institutionen wie das Deutsche Archäologische Institut (DAI), das Museum für Islamische Kunst Berlin oder der ICOM an der Dokumentation gefährdeter Kulturgüter. Zur Arbeit der Archäologen vor Ort gehören deswegen auch Workshops, in denen die örtliche Bevölkerung und die Mitarbeiter in den Ministerien sensibilisiert werden sollen.

Ein Beitrag von Margarete van Ess

Die europäischen Ursprünge des Interesses am antiken Orient

Arabische Schriftsteller des 10. Jahrhunderts, die in ihren Schriften die Schönheit der römischen Tempel von Baalbek im Libanon bewunderten (al-Masudi um 956; Ibn Hauqal um 977) oder europäische Reisende des 17. bis 19. Jahrhunderts, die Skizzen und aufwendige Zeichnungen von den beeindruckenden Ruinen Syriens und Ägyptens nach Europa brachten und eine begeisterte Leserschaft fanden – die archäologischen Stätten des Orients waren seit der Antike präsent und zogen Wissensdurstige an.



Abb. 1: Foto der Ruinen von Baalbek heute. © DAI/ Irmgard Wagner



... Archäologie und Vergangenheitspflege im Orient

Eine systematische Beschäftigung mit den historischen und archäologischen Hinterlassenschaften der Staaten des Orients setzte erst in der zweiten Hälfte des 19. Jh. ein. Das Interesse an fremden Kulturen wuchs parallel zur Globalisierung der Außenbeziehungen der europäischen Nationen – seien sie kolonialer, ökonomischer oder diplomatischer Natur. Dabei gehörte es zur Selbstrepräsentation, bedeutende Kulturgüter ferner Regionen ihr Eigen zu nennen. Im Vorderen Orient – auf dem Gebiet des Osmanischen Reiches, d.h. auf dem Territorium der heutigen Staaten Irak, Israel, Jordanien, Libanon, Palästina, Türkei und Syrien – waren es überwiegend Franzosen und Briten, die sich für die Archäologie interessierten, Ausgrabungen unternahmen und in großem Umfang archäologische Objekte in ihre Heimatländer brachten, wo sie heute noch im Louvre oder im British Museum zu sehen sind. Die deutsche Kulturpolitik entdeckte diese Region erst Ende des 19. Jh., etwa zeitgleich mit dem Ausbau der wirtschaftlichen und politischen Zusammenarbeit mit dem Osmanischen Reich. Der Bau der Bagdad-Bahn etwa, von einem Konsortium unter besonderem Engagement der Deutschen Reichsbank betrieben, stieß mehrere Ausgrabungsprojekte an. Deutsche Archäologen und Bauhistoriker brachten Systematik und neue Dokumentationsmethoden in das Ausgrabungswesen im Vorderen Orient, sie begründeten die Disziplin der islamischen Archäologie und bis heute beruft man sich beispielsweise im Irak auf die deutsche Schule als Grundlage der eigenen Feldforschungen. Die deutsche archäologische Wissenschaft hat also eine besondere Beziehung zur Auseinandersetzung und Pflege der Vergangenheit im Orient.

Der Umgang mit der Archäologie in den orientalischen Ländern

Im Jahr 1884 hatte das Osmanische Reich ein Antikengesetz erlassen, in dem nicht nur geregelt war, dass alle Altertümer des Reiches Staatsbesitz sind, sondern auch das Genehmigungsverfahren für Ausgrabungslizenzen festgelegt wurde – sowohl für nationale als auch ausländische Antragsteller. Dieses Gesetz war eine Reaktion darauf, dass westliche Wissenschaftler Ausgrabungen mit dem Ziel der Antikenrequirierung und Kunsthändler auf der Suche nach Handelsobjekten in den Orient kamen. Als das Osmanische Reich nach dem Ersten Weltkrieg in der Türkei und diversen arabischen Staaten aufging, entstanden neue nationale Antikenverwaltungen, die bis heute Bestand haben. Die arabische Region stand zunächst unter dem Mandat Großbritanniens und Frankreichs und die Verwaltungen und Gesetze waren erkennbar von der jeweiligen Tradition dieser Länder beeinflusst. Nach der Unabhängigkeit der Staaten wurden peu à peu neue Strukturen und Antikengesetze geschaffen.

Die Beschäftigung mit Archäologie in den vorderorientalischen Staaten war also im 19. Jh. zunächst durch die Interessen westlicher Staaten und Wissenschaftler bedingt. Die Gesellschaft des Osmanischen Reiches und seiner Nachfolgerstaaten wusste wenig vom eigenen vor-islamischen Erbe, obwohl dieses für die Entstehung und die Frühgeschichte des Islam eine erhebliche Rolle spielte. In dessen Tradition waren über Jahrhunderte eigene Institutio-



... Archäologie und Vergangenheitspflege im Orient

nen entstanden, die sich mit der islamischen Vergangenheit auseinandersetzen und zugleich deren Kultur repräsentieren: Moscheen, Schulen und Hochschulen, Krankenhäuser oder auch Grabmäler. Oftmals besonders aufwendig errichtet und reich geschmückt, gehören sie vielfach zum Schönsten, was islamische Baukunst hervorgebracht nicht. Der Bestandsschutz dieser Einrichtungen gehörte zur selbstverständlichen Aufgabe der Gesellschaft. Bis heute unterliegen diese Bauten der Obhut einer speziellen Verwaltung und nicht der Zuständigkeit der Antikenverwaltungen. Die Auseinandersetzung mit islamischer und nicht-islamischer Vergangenheit ist also getrennt institutionalisiert.

Vergangenheit als Identitätsfaktor in den vorderasiatischen Nationalstaaten

Nach dem Ende des Osmanischen Reiches wurde, durchaus aus dem Selbstverständnis der Mandatsmächte heraus, nach geeigneten Wegen für ein „nation building“ unabhängig von Religion gesucht. Neben der Förderung der modernen Kunst bot sich hierfür das vorislamische kulturelle Erbe an, ließen sich darüber doch rezente religiöse und ethnische Unterschiede verdecken, neue Gesellschaftsformen propagieren und mit dem Fokus auf eine lange Landesgeschichte Gemeinsamkeiten schaffen. Allenthalben entstanden seit den 1920er Jahren Nationalmuseen, deren Personal eine Archäologie- oder Museumsverwaltungsausbildung erhielt. Studieren konnte man diese Fächer jedoch erst seit den 1950/60er Jahren oder noch später, als in mehreren dieser Staaten Diktaturen oder diktatur-ähnliche Herrschaftsformen entstanden. Im Studium fanden bewußt oder unbewußt nationalistische Termini Anwendung. So wurde z.B. im Irak der in der westlichen Archäologie übliche, moderne Staatsgrenzen übergreifende Begriff „mesopotamisch“ mit großer Selbstverständlichkeit durch „irakisch“ ersetzt. Darüber hinaus wurde allenthalben bis 2003 in öffentlichen, den Diktator verherrlichenden Skulpturen und Historienmalereien ein Bezug zu antiken Ereignissen hergestellt, also Saddam Hussein etwa in einem Wandgemälde vor dem Justizministerium zusammen mit König Hammurabi gezeigt – einem wichtigen Herrscher des Babylonischen Reiches, der im 18. Jh. v. Chr. als erster Gesetze in einer Steinstele hatte verewigen lassen. Hier – ähnlich wie im Italien unter Mussolini – diente die glorreiche ältere Geschichte so überdeutlich der Selbstdarstellung des Staates, dass die Zerstörung bzw. Plünderung dieser modernen Kunst oder des Nationalmuseums im Jahr 2003 auch stark innenpolitisch motiviert war.

Die Verwaltung und Bedeutung des kulturellen Erbes heute

Die Antikenverwaltungen, Museen und Universitäten wurden und werden durch die öffentliche Hand finanziert. Sie bieten Dauerstellen und damit, obwohl häufig nur gering dotiert, durch die Verwaltung und Bewachung von Ausgrabungs- und historischen Stätten stabile Lebensverhältnisse bis weit in die Dörfer hinein. Aufgrund der Verbindung von Beamten- und Angestelltenstruktur und einem nicht alltäglichen Beruf funktionieren diese Institutio-



... Archäologie und Vergangenheitspflege im Orient

nen auch in Krisenzeiten weiter, wie derzeit in Syrien oder Irak zu beobachten ist. Das Engagement der für die Stätten und Museumsobjekte Verantwortlichen rührt auch im Orient aus dem Bewusstsein her, sich für ein besonderes Kulturerbe einzusetzen.

Die Beschäftigung mit der eigenen Geschichte und die oftmals jahrzehntelangen Ausgrabungsprojekte ausländischer Teams bewirken, vor allem auf den eigenen Wohnort oder die engere Region bezogen, Stolz auf die Vergangenheit und Ehrfurcht vor dem früher Geschaffenen. Fast überall ist das große Interesse der lokalen Bevölkerung an Ausgrabungs- oder Konservierungsprojekten zu spüren und mit der Erwartungshaltung, dass die Besonderheiten des Ortes international bekannt werden, geht die Hoffnung nach nationaler Beachtung und ökonomischer Entwicklung einher. Immer finden sich daher Personen, die eine archäologische Stätte mit großem Engagement zu schützen und zu pflegen bereit sind. Wie überall münden nationale und ökonomische Aufwertung jedoch auch in steigenden Grund- und Bodenpreisen und in Investitionen in neue Gebäude und Infrastrukturen, die oftmals ohne Rücksicht auf die historisch bedeutsamen Stätten durchgeführt werden. Auch die Attraktivität von illegalen Grabungen und der Raub von Antiken steigt.



Abb. 2: Die Zerstörungen der Moschee von Aleppo mit einem Minarett des 11. Jahrhunderts zeigen, dass auch Kulturgüter der islamischen Epochen vom Krieg bedroht sind © Association for the protection of Syrian Archaeology (APSA)

Die wissenschaftlichen Mitarbeiter des Deutschen Archäologischen Instituts sehen es daher als ihre Verpflichtung an, durch Ausgrabungen und Konservierungsprojekte nicht nur pittoreske neue Stätten zu schaffen, deren Bedeutung sich an der Größe der Besucherzahlen bemisst, sondern insbesondere die lokale Bevölkerung einzubeziehen. Für sie und mit ihnen werden die Forschungsergebnisse in einen größeren, gleichzeitig lokalen Zusammenhang gestellt, die optischen Besonderheiten und vor allem die antike Kulturleistung erläutert. Bildung über die kulturellen Zusammenhänge und historischen Abläufe sowie die Methoden der Interpretation helfen dann, Vereinnahmung zu nationalistischen Zwecken zu durchschauen und, so die Hoffnung, fanatischer Hinwendung oder Ablehnung und Zerstörung der antiken Stätten vorzubeugen. Gleichzeitig werden diese zum ideellen Gemeinschaftsbesitz und damit tatsächlich zu Welterbe. ¶





URSULA ROTHE

ist spezialisiert auf die Archäologie der Römischen Provinzen und ergräbt unter anderem den Tall Zira'a in Jordanien. Zuvor arbeitete sie an der University of Edinburgh (UK) und den Reiss-Engelhorn-Museen in Mannheim. Derzeit ist sie als Baron Thyssen Lecturer für die Altertumswissenschaften an der Open University (UK) tätig.

Kulturerbe in Jordanien

Ein Bodenschatz der anderen Art

Jordanien stellt im Nahen Osten ein Unikum dar. Umgeben von Krisenregionen wie Israel, dem Westjordanland, Libanon, Syrien und dem Irak, hat das Land in den letzten 15 Jahren die Rolle einer friedlichen Insel eingenommen. Der Ausbau des Tourismus kann deshalb einen hohen Stellenwert einnehmen. Neben der modernen spielt dabei auch die vorislamische Kunst und Kultur eine zentrale Rolle. Die enge Verknüpfung und Gleichberechtigung beider Bereiche ist ein Beispiel für die Offenheit dieses Landes und seiner Gesellschaft.

Ein Beitrag von Ursula Rothe

Ein offenes Land mit eigenen Herausforderungen

Jordanien ist ein armes und zugleich sehr reiches Land: arm, weil es hauptsächlich aus Wüste besteht, mit wenig Wasser und natürlichen Ressourcen wie Erdöl oder -gas; reich, weil es spektakuläre Gebirgslandschaften hat, mit einer einzigartigen Kulturlandschaft begütert ist und weil die Menschen, die dort leben, von Weltoffenheit, Anpassungsfähigkeit und einem hohen Bildungsniveau geprägt sind. Diese stabile Situation des Friedens hat zum einen die Auswirkung, dass multinationale Unternehmen zunehmend in der Hauptstadt Amman Präsenz zeigen, und zum anderen, dass das Land mehrere Millionen Flüchtlinge aus dem Irak und aus Syrien aufnahm – was in keinem Verhältnis zur einheimischen Bevölkerungszahl von nur knapp 8 Millionen Menschen steht. Aus diesen und vielen anderen Gründen ist Jordanien dabei, sich schnell zu verändern. So hat zum Beispiel der Zuzug von internationalen Konzernen Arbeitsstellen mit sich gebracht. Aber in vielerlei Hinsicht sind die Änderungen, die das Land zur Zeit erlebt, Grund zur Sorge. Benzin- und Immobilienpreise sind gestiegen, ohne dass das Grundeinkommen entsprechend angepasst worden wäre. Und der plötzliche Bevölkerungszuwachs übt einen verhängnisvollen Druck auf die schon immer knapp gewesenen Wasser- und Energievorräte aus. So steht Jordanien am Scheideweg. Ohne signifikante Vorkommen an Exportgütern wird das Land niemals die wirtschaftlichen Wege seiner Nachbarländer Irak und Saudi Arabien einschlagen können. Der Mangel an Bodenschätzen und Wasser macht auch den Ausbau der Sekundärindustrie sowie eine ausgedehnte Agrarwirtschaft praktisch unmöglich. Mit anderen Worten: Jordanien kann und muss mit dem arbeiten, was es hat: seine stabile politische Situation, seine äusserst reizvolle Natur- und Kulturlandschaft und die Fähigkeiten seiner Menschen. Der Ausbau des Tourismus liegt dabei auf der Hand.

Kulturtourismus als Wirtschaftsfaktor

In diesem Zusammenhang spielt die Archäologie eine zentrale Rolle, denn Jordanien besitzt einen unvergleichlichen Reichtum an archäologischen Stätten: steinzeitliche Siedlungen wie im Wadi Faynan; zahlreiche bronze- und



... Kulturerbe in Jordanien

eisenzeitliche Tellsiedlungen wie auf dem Tall Zira'a; hervorragend erhaltene Stätten der griechischen und römischen Zeit wie Petra, Jerash und Gadara; frühchristliche Kirchen wie in Madaba; grandiose Gebäuden der frühislamischen Zeit wie die sogenannten ‚Wüstenschlösser‘ und der Qasr al Abd; und schließlich kreuzzugzeitliche Burgen wie Karak und Ajlun. In kaum einer Ecke dieses relativ kleinen Landes mangelt es an einem bedeutenden archäologischen Fundplatz. Zu den kulturellen Attraktionen kommen natürliche: das Tote Meer, atemberaubende Schluchten wie der Wadi Mujib und der Wadi Rum, die bewaldete Gebirgslandschaft um Dana'a and Ajlun, und Korallenriffe im Roten Meer bei Aqaba.

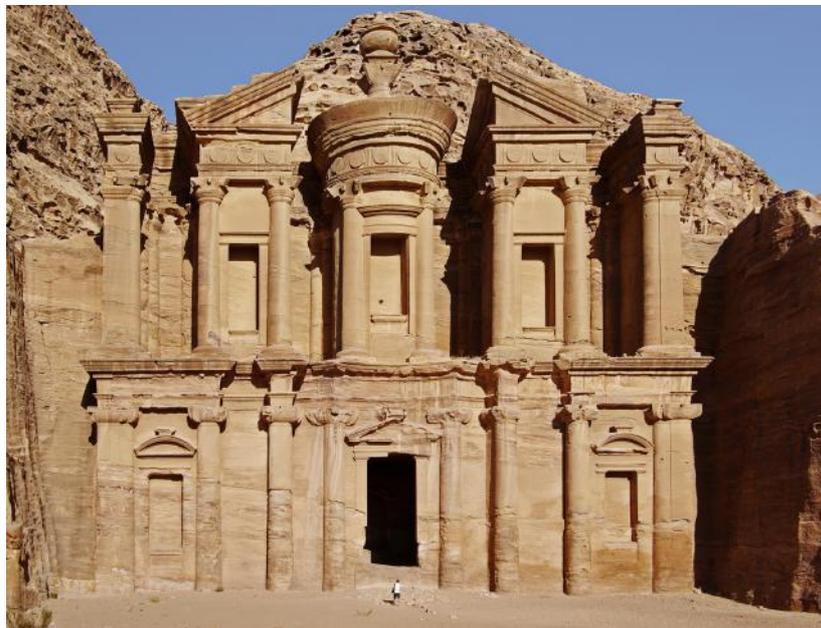


Abb. 1: Die Felsenstadt Petra, erbaut in den Jahrhunderten um die Zeitenwende, zeichnet sich durch ihre römisch inspirierte Fassadenarchitektur vor beeindruckenden Höhlenbauten aus.
© Wikimedia Commons

Die jordanische Regierung weiß dies zu schätzen und arbeitet seit Jahrzehnten am Ausbau des Tourismus und der damit verbundenen Pflege des kulturellen und naturellen Erbes. Petra, die einzigartige Hauptstadt des altjordanischen Volkes der Nabatäer und wichtiger Handelsort zwischen Arabien und dem Mittelmeer, zieht jährlich etwa eine halbe Million Besucher an. Die hervorragend erhaltene Römerstadt Jerash ist über mehrere Jahre hinweg als Touristenziel ausgebaut worden und nach Petra die am zweithäufigsten besuchte Stätte in Jordanien. Sie ist auch Veranstaltungsort des grössten Kultur- und Musikfestes Jordaniens. Inzwischen besitzt das Land vier UNESCO Welterbestätten (Petra, der Wadi Rum, das ummayyadische Wüstenschloss Qaseir Amra und die römisch bis frühislamische Stadt Umm er-Rasas) und es stehen 15 weitere auf der Liste der Kandidaten.



... Kulturerbe in Jordanien

Kultur braucht Infrastruktur und Zusammenarbeit

Doch das Potenzial ist längst nicht ausgereizt. Es gibt einige Hindernisse, die dem Prozess entgegenwirken. So liegen zum Teil hunderte von Kilometern zwischen den archäologischen Stätten, aber die öffentlichen Verkehrsmittel sind oft rudimentär und zum Teil zu wichtigen Orten gar nicht vorhanden; es fehlen Verpflegungs- und Unterkunftsmöglichkeiten für Touristen in weiten Teilen des Landes; die archäologischen Funde sind – meist aus Geldmangel – in nur wenigen Orten in guten Erhaltungs- und Ausstellbedingungen in Museen untergebracht; die zwei Ministerien, die die wichtigsten Aufgaben erfüllen – das Department of Antiquities und das Department of Tourism – arbeiten nicht reibungslos zusammen. Das Land ist arm und es fehlt oft an den nötigen Geldern, um Infrastrukturen aufzubauen.

Hinzu kommt eine noch schwerwiegendere Problematik: die Distanz zwischen den Menschen des Landes und der Archäologie. Jordanien ist ein relativ junges Land: bei der Gründung des Emirats 1922 betrug die Bevölkerungszahl nur 225.000 Menschen, die Hälfte davon nomadisch lebende Beduinen, die die Kultur vor allem im Süden des Landes immer noch stark prägen. Nach dem Arabisch-Israelischen Krieg von 1948 wurde das Land zunehmend von Palästinensern besiedelt. Wo vorher nur zwei Städte existierten, Amman und as-Salt, sind langsam große urbane Zentren entstanden, wie Irbid, Zarqa, Aqaba und Karak. Anders als beispielsweise in Syrien mit seiner langen, relativ ununterbrochenen Geschichte, entstand in Jordanien erst nach und nach ein Wir-Gefühl, die vor allem auf das Königshaus zentriert war und immer noch ist. Die Beziehung zum Land selbst, zusammen mit seinem kulturellen Erbe, ist in vielerlei Hinsicht noch dabei sich zu entwickeln. In Petra ist das anders: dort ist der Tourismus fest in beduinischer Hand, und diese Menschen, die seit Generationen aus den vielen Höhlen der Täler ein Zuhause gemacht haben, fungieren nun als stolze Gastgeber für die Massen an jährlichen Besuchern. Ähnliches gilt für die atemberaubende Wüstenlandschaft des Wadi Rum. Doch vor allem weiter im Norden ist die Beziehung zwischen solchen Stätten und den in der Umgebung lebenden Menschen nicht immer so eng. Die meisten archäologischen Stätten werden immernoch von ausländischen – vor allem europäischen und nordamerikanischen – Institutionen ausgegraben. Eine Kluft zwischen den Archäologen einerseits und den in der Umgebung lebenden Jordaniern andererseits entsteht angesichts der kulturellen, sprachlichen und ökonomischen Differenzen sehr leicht.

Aber in den letzten Jahren hat sich einiges geändert: die einheimische Archäologie fängt an, sich ernsthaft im Lande aufzubauen, es machen immer mehr junge Leute archäologische und konservatorische Hochschulabschlüsse und die ausländischen Wissenschaftler bemühen sich zunehmend um Projekte, die auf die langfristige Erhaltung und den lokalen Nutzen der archäologischen Stätten und Funde abzielen, wie das vorbildhafte Temple of the Winged Lions Project des American Center of Oriental Research zusammen mit dem jordanischen Department of Antiquities. Die erfolgreichsten Initia-



... Kulturerbe in Jordanien

tiven sind jene, an denen jordanische und ausländische Partner zusammenarbeiten. Zu nennen wäre das Archäologische Museum in as-Salt. Vor der lang erwarteten Eröffnung des neuen National Jordan Museum wurden viele der jordanischen Mitarbeiter in ausländische Museen wie den Louvre in Paris geschickt, um sich Fachkenntnisse anzueignen. Das Museum ermöglicht nun die Etablierung eines kulturellen Bezugspunktes sowohl für Wissenschaftler wie auch für alle Jordanier und Besucher des Landes. Das Wissen, das sich seine Mitarbeiter angeeignet haben, bildet zusammen mit anderen Beispielen für Lernerfahrung im Ausland, etwa von Mosaikexperten des Department of Antiquities in Italien, nun einen festen Kern an Expertise, der das jordanische Kulturmanagement immer selbstständiger werden lässt.

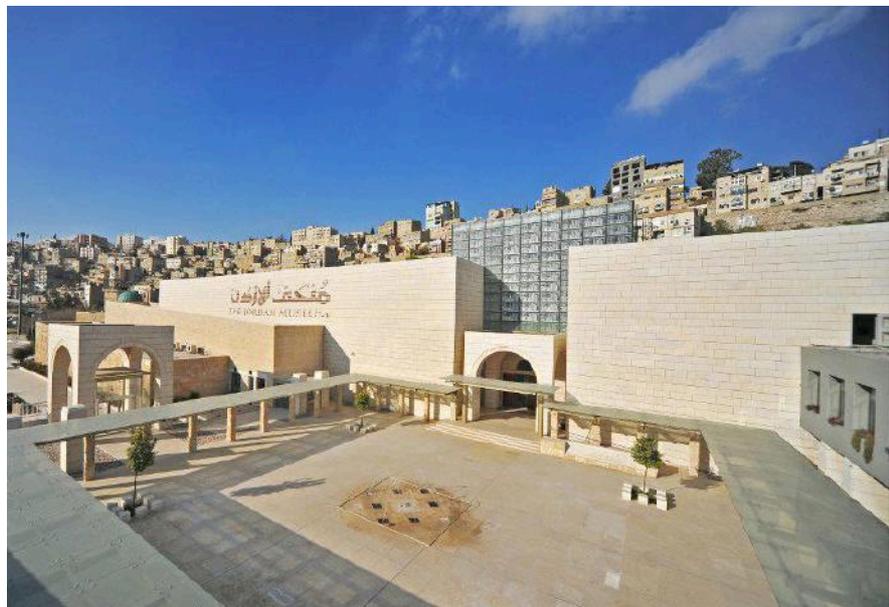


Abb. 2: Das Jordan Museum. © Facebook-Seite des Jordan Museum

Vielleicht noch wichtiger ist die Tatsache, dass die Jordanier selbst sich zunehmend mit ihrer kulturellen Erbschaft auseinandersetzen – und das weitab von Amman. In Umm Qais zum Beispiel, dem Ort der spektakulär gelegenen römischen Stadt Gadara im Nordwesten des Landes, hat sich ein lokaler Verein gegründet, der Veranstaltungen im römischen Theater organisiert, die archäologische Stätte in regelmässigen Gruppenaktionen von Müll befreit und archäologische Rundgänge für Schulkinder durchführt. Der Wille, mehr aus diesem Ort zu machen, ist fühlbar, doch die Ressourcen sind knapp. Es ist zu hoffen, dass sowohl die jordanische Regierung wie auch die ausländischen Organisationen, die in Jordanien tätig sind, das langfristige Potenzial des Ausbaus und der Pflege des kulturellen Erbes realisieren und grosszügig investieren. Das würde nicht nur die Pflicht der Kulturerhaltung erfüllen, sondern auch womöglich die zur Zeit immer unsicher werdende Zukunft des Landes gewährleisten. ¶





HELLA MEWIS

studierte Betriebswirtschaft und arbeitet seit 1993 als Kulturmanagerin, u.a. für die Kunsthof Gesellschaft zur Kunst- und Kulturförderung mbH und als Managerin für internationale Theaterprojekte im Theaterhaus Berlin Mitte von 2010 bis 2012. Heute lebt und arbeitet Hella Mewis selbstständig in Bagdad und organisiert kulturelle Austauschprojekte in verschiedenen Kunstbereichen zwischen Europa und der MENA-Region (Middle East & North Africa).

Abb. rechts: Szene aus dem deutschen Stamba-Stück „The Experience of Revolution“ der Regisseurin Janet Stornowski, in dem es um den Umgang mit Ideologien geht.

© Ibn Haddad

Kultur in schweren Zeiten

Theater im Irak zwischen großen Ideen und schwachen Strukturen

Die Nachwehen des Krieges, der Terrorismus des fundamentalistischen IS und der Aufbau eines neuen Staatssystems prägen das Leben im Irak. Damit auch der Kulturbereich wieder wachsen kann, braucht es Künstler ebenso wie KulturmanagerInnen. Hella Mewis organisiert nationale und internationale Theaterprojekte in Bagdad. Kristin Oswald sprach mit ihr darüber, wie Kultur im Irak aktiver zur Entwicklung von Bildung, gemeinschaftlichen Werten und Offenheit beiträgt als das in der westlichen Welt manchmal der Fall ist.

Das Gespräch führte Kristin Oswald, ok@kulturmanagement.net

KM Magazin: Frau Mewis, sie planen und realisieren Theaterprojekte und Co-Produktionen im Irak, vor allem in Bagdad. Wie sind Sie dazu gekommen?

Hella Mewis: 2010 habe ich im Theaterhaus Berlin Mitte als Projektmanagerin für internationale Theaterprojekte gearbeitet. Das erste Mal war ich in Bagdad, als das Haus zu einem Theaterfestival eingeladen wurde. Für mich stand dann sehr schnell fest, dass ich im Irak arbeiten möchte. Mein erstes eigenes Theaterprojekt vor Ort mit dem Namen Stamba habe ich im vergangenen Jahr im Rahmen des Themenjahres „Bagdad Kulturhauptstadt der Arabischen Welt“ durchgeführt. In diesem Vier-Länder-Projekt zwischen Irak, Ägypten, Frankreich und Deutschland wurde in jedem Land ein Theaterstück zum Thema Klischees in Europa und der Mena-Region entwickelt. Als erste internationale Co-Produktion nach 2003 wurden sie in Bagdad premi-ert.





... Kultur in schweren Zeiten

KM: Wie sah die indigene Theatertradition vor 2003 im Irak aus?

HM: Theater und Theaterfestivals haben im Irak eine lange Tradition und einen hohen Stellenwert. Bis zum 1. Weltkrieg haben sie sich auf die Metropolen Bagdad, Mossul und Basra konzentriert, aber mit der britischen Kolonisation wuchs der Einfluss des Theaters wie der anderer Bereiche der bildenden Kunst. Ab Ende der 1920er wurden Theaterabteilungen an den Instituten und Universitäten der Schönen Künste aufgebaut, klassisches und später episches Theater gelehrt und gespielt. Dabei ist Theater im Irak mehr als ein westlicher Einfluss. Vielmehr gab es während des Entstehungsprozesses viele Synergieeffekte. Das irakische Theater kann heute eigene Formen aufweisen und beschäftigt sich intensiv mit den Problemen im Land – auch im Moment, obwohl der IS den Norden und Westen des Irak in seiner Gewalt hat. Hier sticht vor allem das junge Theater heraus. Es gibt Tanztheater, wie das Stück „Noise“ von Rasoul Abbas. Im Performancebereich werden Stücke speziell für die besondere regionale Architektur etwa des Montara-Theaters in Bagdad konzipiert – ein Schanaschil, ehemaliges Wohnhaus mit einem überdachten Innenhof und darum liegenden Räumen. Der Regisseur und Choreograf Bassem Al Tayeb hat neun dieser Räume mit einzelnen Szenen aus dem irakischen Alltagsleben bespielt. Das ist etwas völlig Neues im Irak.

KM: Sie haben mehrere Projekte im Irak umgesetzt, u. a. ein Theaterfestival für Nachwuchskünstler. Inwieweit wurden Sie dabei von den finanziellen, politischen und managerialen Strukturen der staatlichen Kultur unterstützt?

HM: Das Festival für Nachwuchskünstler wurde vom Muntada-Theater organisiert und vom Kulturministerium gefördert. Das Muntada gehört zum staatlichen Nationaltheater mit derzeit ca. 270 Ensemblemitgliedern. Das irakische Kulturministerium betreibt vier Häuser, die nach den Zerstörungen Schritt für Schritt wieder aufgebaut wurden. Dabei hat das Ministerium zwar ein Budget zur Verfügung, kann aber erst seit 2002 damit arbeiten. Es gibt keine Kulturstrategie und keinen Kulturförderplan. Der gesamte Verwaltungsapparat ist noch genauso zentralistisch aufgebaut wie unter Saddam, teilweise mit dem gleichen Personal. Das macht die Arbeit schwierig, auch wenn die Management-Ebene in den Abteilungen des Kulturministeriums und den Häusern ausgetauscht wurde und etwas erreichen möchte. Doch ihre Änderungsvorschläge sind von der Zustimmung des Parlaments abhängig. Beispielsweise wurde schon 2013 ein Kulturförderstrategieplan eingereicht, über den immer noch nicht entschieden wurde. Solche Kämpfe auf offizieller Seite mit formellen politischen Gegnern finden nach wie vor täglich statt.

KM: Welche Bedeutung haben Kultursparten wie das Theater, um mit diesem System, den Folgen des Krieges, den politischen und sozialen Problemen und dem Neuanfang umzugehen?

HM: Gerade das junge Theater ist sehr sozialkritisch und auch sehr kreativ. Erst letzte Woche haben wir die Performance „Interview“ des Regisseurs Ak-



... Kultur in schweren Zeiten

ram Assam uraufgeführt, eine deutsch-irakische Co-Produktion. Hier werden multimedial und mit verschiedenen Elementen, wie Drama, Tanz und Videoinstallationen, die Stellung der Frau, die Ideologie des IS und die Geschehnisse im Nordirak thematisiert. Die Zielgruppenansprache und das Ankündigungssystem funktionieren aber ganz anders als in Europa. Für „Interview“ haben wir es nur geschafft, ein weites Publikum zu erreichen, weil ich Kontakte zu Zeitungen und Fernsehen habe. Sonst läuft vieles über die sozialen Medien, über die man neue Zielgruppen erreicht. Normalerweise gehen, wie in Europa, Akademiker aus dem kunst- und sozialwissenschaftlichen Bereich ins Theater. Diesmal kamen auch andere, etwa aus den technischen Studiengängen. Sie wissen nur selten etwas über Theaterprojekte und Aufführungen. Dabei ist gerade die nächste Generation diskussionsfreudig und offen für Veränderung. Das ist bei den Älteren häufig nicht der Fall. Diese wichtigen Aspekte des Kulturmanagements – Audience Development, die Vermittlung von Werten und einem kritischen Blick auf aktuelle Gegebenheiten – funktionieren hier sehr gut. Die Diskussionen, die aus den Theaterstücken entstehen, gehen danach weiter. Vielleicht liegt das an den schwierigen Gegebenheiten und der größeren Notwendigkeit, etwas zu verändern.

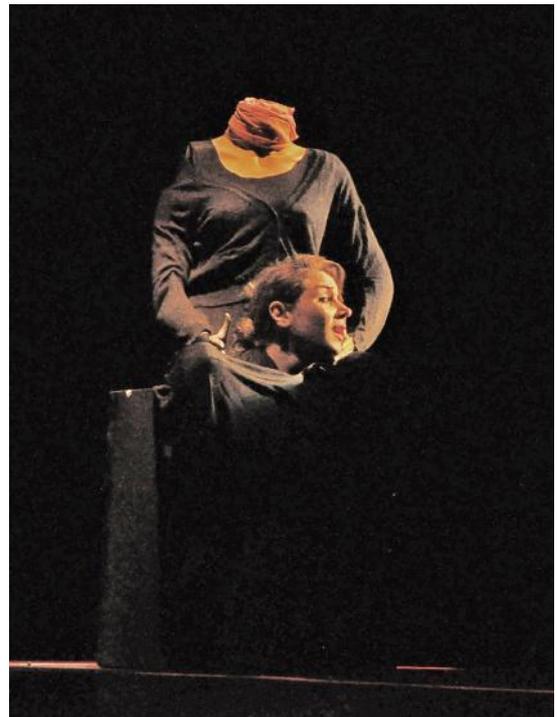


Abb. 2: Die Kritik an den Terrorpraktiken des IS wird in dieser Szene aus dem Stück „Interview“ besonders deutlich.
© Mohamed Oda

KM: Wie organisieren und finanzieren Sie Projekte? Mit welchen kulturmanagerialen Herausforderungen sind Sie dabei konfrontiert?

HM: Es gibt keine Kulturmanagement- oder Marketingausbildung im Irak. Das sind die Nachwirkungen der Zentralisierungspolitik von Saddam. Künstler wissen nicht, wie sie ihre Projekte finanzieren können. Diese Ausbildung



... Kultur in schweren Zeiten

ist eine Aufgabe des Staates, der sich langsam darum kümmert, aber auch der Künstler selbst. Daran muss noch viel gearbeitet werden. Wenn eine NGO ein Projekt plant, kann sie beim Kulturministerium eine Co-Finanzierung beantragen und andere Förderer suchen, wenn diese nicht reicht. Sponsoring durch den Wirtschaftsbereich ist kaum bekannt – auch bei den Unternehmen, aber die Bereitschaft zum Umdenken ist da. Dann gibt es die internationalen Unterstützer vor Ort, Botschaften mit Kulturförderprogrammen oder Stiftungen. Diese Möglichkeiten kennen nur die wenigsten. Neu und wichtig ist auch, dass man Aufgaben sinnvoll verteilt und strukturierte Teamarbeit voran bringt. Früher hat das meiste über Kontakte funktioniert. So etwas zu lernen und zu lehren ist ein Prozess. Man kann das europäische Kulturmanagement nicht einfach auf den Irak anwenden. Man muss erst die Unterschiede der Kulturen und Verhaltensweisen verstehen. Interkulturelles Management war mir dabei eine große Hilfe und sollte auch in Deutschland ein stärkerer Teil der Ausbildung sein.

KM: Bagdad war 2013 „UNESCO Kulturhauptstadt“. Sie waren mit einem internationalen Theaterfestival beteiligt. Wie war das Feedback?

HM: Ich habe mich gefreut, dass Bagdads Bewerbung erfolgreich war, denn dadurch wurde das erste Mal ein größeres Budget für den Kulturbereich zur Verfügung gestellt. Es gab Film, Kunst, Literatur und Theater. Wir haben ein achttägiges Festival mit Aufführungen im Nationaltheater, im Rafidain und im Muntada Theater veranstaltet. Jeden Tag wurden zwei Theaterstücke gezeigt, aus dem Irak, aus dem arabischen Raum, aber auch internationale. Die Theater waren immer überfüllt. Viele internationale Journalisten haben das Programm des Kulturhauptstadtjahres kritisiert, meist wegen der Qualität. Aber einige davon waren nicht vor Ort, andere hatten keinen kulturellen, sondern einen Politik-Hintergrund. Man kann nicht einfach westliche Standards ansetzen, sondern muss den Hintergrund kennen. Im arabischen Raum werden Festivals anders konzipiert. Ich fand es sehr gut, denn es wurden nationale und internationale Produktionen aus allen Kulturbereichen gezeigt, Künstler eingeladen, es kam zu einem Austausch. Außerdem wurde die Infrastruktur ausgebaut, zum Beispiel das Museum für zeitgenössische irakische Kunst wieder eröffnet, nachdem es im Krieg zerstört und geplündert worden war.

KM: Was bleibt noch zu tun? Wo wünschen Sie sich Unterstützung – vielleicht auch aus den europäischen Ländern?

HM: Am wichtigsten finde ich, den Kulturaustausch zu fördern und zu institutionalisieren. Davon lebt Kultur. Es braucht Gelegenheiten für Künstler und Kulturmanager, außerhalb des Landes Erfahrungen zu sammeln und an Projekten, Workshops oder Trainees teilnehmen zu können. Das Wissen kann man zuhause weitergeben, um beim Management wie bei den Inhalten von Kultur eigene Entwicklungen anzustoßen, die zu den Gegebenheiten des Landes passen. Grundlegend ist deshalb ein Verständnis für die Vielfalt, die Hintergründe und die Qualität der Kultur und Lebenskultur der arabischen Welt. 





**DR. GABRIELE
LANDWEHR**

leitet seit 2013 das Goethe-
Institut Golf Region in Abu
Dhabi. Sie studierte Germa-
nistik und Geschichte in
Stuttgart und arbeitet seit
1980 am Goethe-Institut
mit Stationen in Rom, Los
Angeles, Mexiko Stadt,
New York und Chennai, Süd-
indien. Aus Abu Dhabi koor-
diniert sie die Arbeit des
Goethe-Instituts in Bah-
rain, Kuwait, Qatar und
Oman. Sharjah gehört in
den Emiraten zu ihren Lieb-
lingsorten.

Sharjah

Ein kleines Emirat mit großer Kunst

Die Vereinigten Arabischen Emirate sind eine Föderation aus sieben Herrschaftsbereichen. Bekannt sind sie vor allem durch ihren Reichtum aus dem Ölhandel und die moderne, geradezu pompöse Architektur. Die von autonomen Erbmonarchien regierten Emirate stehen dabei symbolhaft für die vielen Möglichkeiten, zwischen eigener Tradition und westlichen, wirtschaftlichen Einflüssen einen eigenen Weg zu finden. Im Emirat Sharjah, eines der kleineren und eher unbekannteren Emirate, hat Kunst einen hohen Stellenwert. Hier versucht die Herrscherfamilie, das öffentliche Leben und die Konflikte im Land mit Hilfe der Förderung von Kunst und Kultur zu lösen.

Ein Beitrag von Gabriele Landwehr

„So That You Might Know Each Other“ hieß die Ausstellung zum offiziellen Start von Sharjah als „Hauptstadt der Islamischen Kultur 2014“. Dieser Titel wird von der ISESCO, der Internationalen Islamischen Organisation für Bildung, Wissenschaft und Kultur, seit 2006 jährlich an Städte vergeben, in denen Kulturgüter des Islam im besonderen Maße vorhanden sind, jedoch gepflegt und geschützt werden müssen. Die Wahl der symbolträchtigen Eröffnungsausstellung trug den Untertitel: „Die Welt des Islam von Nordafrika bis China und darüber hinaus, aus der Sammlung des Ethnologischen Museums des Vatikan.“ Damit machte sich Seine Hoheit Scheich Dr. Sultan bin Mohammed Al Qasimi, Herrscher des Emirats Sharjah, studierter Historiker und begeisterter Kunstsammler, gleichermaßen Freunde und Feinde, die sich über diese islamisch-christliche Zusammenarbeit in den sozialen Medien heftig auseinandersetzten. Am Ende überwogen die Befürworter der Ausstellung und lobten die Achtsamkeit des Vatikan für seine Sammlung islamischer Kunstobjekte.

Dabei sind interkulturelle und interreligiöse Dialoge und Themen nichts Neues in diesem Emirat, das man nach der Durchfahrt durch Dubai erreicht und gleich an den architektonischen Unterschieden erkennt. In Sharjah finden wir noch die traditionelle Architektur, islamisch arabische Bauelemente mit Materialien, die sich harmonisch in die Wüstenumgebung einfügen, die alten Gebäude in stilvoller Renovierung. Das Bewahren und Hüten ist der Herrscherfamilie sehr wichtig, ebenso wie der Schutz der sozialen Strukturen und der Integrität. Auf dieser Grundlage ist die Öffnung für moderne und avantgardistische Kunst möglich. Mit seinen 17 Museen und einer – für die erst 1971 vereinigten Emirate immerhin – fast dreißigjährigen jährigen musealen Tradition hat Sharjah den großen Nachbarn Abu Dhabi und Dubai vieles voraus.



... Sharjah. Ein kleines Emirat mit großer Kunst



Abb.: Das Zusammenspiel von Moderne und gepflegter Tradition spiegelt auch die Architektur in Sharjah wider. © marviikad/ flickr.com

Konservativ – eine Frage des Blickwinkels

In Deutschland klebt das Label „konservativ“ auf Sharjah. Dort gilt die Shari'ah, überall striktes Alkoholverbot und der 2001 erlassene Code of Decency, der züchtige Kleidung und das Verhalten in der Öffentlichkeit vorschreibt. Scheicha Hoor Al Qasimi ist studierte Kunstwissenschaftlerin und die Tochter des Herrschers. Sie gründete 2009 die Sharjah Art Foundation und hat seit 2003 die Leitung der seit 1993 stattfindenden Sharjah Biennale inne. Scheicha Hoor hat diese vorsichtig und gekonnt für den künstlerischen Nachwuchs überwiegend aus arabischen Ländern, aber auch für nicht-arabische Künstler geöffnet. Die Vermittlungsarbeit der Sharjah Art Foundation bietet ganzjährig Ausstellungen, Seminare, Residenzen und Workshops. Außerdem hilft sie der lokalen Bevölkerung mit umfangreicher Kunsterziehung beim Verständnis der Kunstwerke. So begegnen sich z.B. in Residenzprogrammen Besucher und Künstler zum Gespräch.

Scheicha Hoor trägt die Abaya, das traditionelle arabische Kleidungsstück, lässig und darunter Jeans und T-Shirt, bunten Nagellack und einen Bob-Haarschnitt. Sie ist selbstbewußt, wortgewandt und versteht eine Menge von Kunst. Sie kennt die arabische und internationale Künstlerelite, ihre wichtigsten Kuratoren, Galeristen und Sammler persönlich. Sie kuratiert viele ihrer Ausstellungen in Sharjah selbst und wird 2015 bei der 56. Biennale in Venedig den Pavillon der VAE gestalten.

Selbstverständlich werden dort politische Reflexionen sichtbar werden, so wie z.B. in der Ausstellung Sinus Arabicus, die bis Ende September 2014 in



... Sharjah. Ein kleines Emirat mit großer Kunst

der ehemaligen Fabrik 4711 in Köln in Zusammenarbeit mit der Galerie Brigitte Schenk zu sehen war. Ein rosaroter zerbeulter Mini der saudischen Künstlerin Sara Abu Abdallah und die Videoinstallation dazu lassen keinen Zweifel daran, wofür die Kuratorin Hoor steht. Sie hat Respekt vor dem, was wir im Westen Würde nennen, begegnet alten und traditionellen Menschen in ihrem Land mit Kopftuch.

In der islamischen Kunst dominiert die Kalligrafie. Sie ist auch in der Moderne entsprechend dem islamischen Bilderverbot überwiegend nichtfigurlich. Traditionelle Menschen gehen entweder nicht in die modernen Museen oder wenden sich von körperlichen Darstellungen ab, ob ablehnend oder verschämt. Selbstbewussten Frauen, die die Abaya und die Sheila (Kopfbedeckung) als Ausdruck ihrer nationalen Identität tragen und sich fotografieren lassen, stehen andere – auch junge – selbstbewusste Frauen entgegen, die ihr Gesicht nicht fotografieren lassen. Scheicha Hoor wandelt scheinbar mühelos zwischen Welten und verkörpert einen Typus arabisch islamischer Frau, dem westliche Menschen oft verwirrt gegenüberstehen.

Interkulturelle Konflikte und die Lösungsansätze Sharjahs

Diese feine Linie gilt auch für Manal Ataya, Direktorin des Sharjah Museums Department. Zu ihren Aufgaben gehört es, die 17 Museen Sharjahs den Emiratischen Menschen nahezubringen. Sie wurden aus einem nomadisch-beduinischen Stammesleben vom sprudelnden Öl in eine moderne, globale und höchst medienaffine Gesellschaft katapultiert und haben ganze Entwicklungsphasen, wie sie anderen Gesellschaften vergönnt waren, einfach übersprungen. Aus solch rasanten Umbrüchen, die in den westlichen Ländern vergleichsweise langsam vor sich gegangen sind, entstehen kulturelle Konflikte, die nur bedingt mit Konservatismus gleichzusetzen sind. Heute sind die Emirati die Seßhaften und die vielen Ausländer (Ex-Pats) im Land die Nomaden, denn sie leben in den Emiraten (mit sehr wenigen Ausnahmen) nur auf Zeit.

Zur Einführung in emiratisches Bedu-Leben empfiehlt es sich, das National Heritage Museum in Sharjah zu besuchen, das man in einem schon verschwundenen alten Stadtwall wiederaufgebaut hat. Wie das Leben in den Emiraten ausgesehen hat, wie es roch und wie es klang, lernen dort durch lebendig komponierte Einheiten zu Familie, Erziehung, Nahrung, Kleidung, Religion und Arbeitsleben nicht nur die Touristen, sondern ebenso die nachwachsenden Emirati. Wie in den westlichen Ländern muss auch hier die Jugend erst lernen, sich mit ihrer eigenen Kultur und Vergangenheit kritisch auseinanderzusetzen, denn sie wohnen in modernen Villen oder Apartments, teure Autos und luxuriöse Produkte sind die Normalität.

Museen und Kunstwerke sind für die Herrscherfamilie in Sharjah nicht reine Geldanlage. Ihr Engagement für den Aufbau einer nationalen Emirati-Identität in der Kunst oder für die Kunst ist nicht typisch für alle reichen Kunstbe-



... Sharjah. Ein kleines Emirat mit großer Kunst

sitzer in den Golfstaaten. Sharjah sieht sich selbst als Hüter und auch Schöpfer islamischer Kultur. Bereits 1998 war das Emirat von der UNESCO mit dem Titel „Kulturhauptstadt der Arabischen Welt“ ausgezeichnet worden. Bei der Herrscherfamilie Qasimi sind Kunst und Kultur stark verankert, zu ihnen gehören avantgardistische Künstler, Schriftsteller und Theaterautoren. Sie fördern in ihrer Gemeinde und in den VAE begabte Maler, Installationskünstler, Musiker, Schriftsteller und Kulturschaffende. Über die Kunst und ihre Inhalte tragen sie zur Identitätsfindung ihrer Gesellschaft bei – oder versuchen es zumindest, denn die Menschen hier sind mehr verführt vom Shopping und von den käuflichen Edelmarken und diese sind zahlreicher in den riesigen Malls als in den Museen zu finden. Dabei würde jede deutsche Gemeinde vor Neid erblassen, wenn sie neben Ausstellungen von Weltklasse oder Künstlerresidenzen ein öffentliches, überwiegend kostenloses Kultur-Kunst-Mitmachprogramm für alle Altersklassen hätte, wie es die Sharjah Art Foundation bietet.

Selten ist Globalisierung so konkret erlebbar wie in den Emiraten und besonders in Dubai. Einflüsse westlicher Kunst sind dabei unvermeidbar, denn die Emirati haben ihre künstlerische Ausbildung noch bis vor kurzem in England, in den USA oder in Frankreich erhalten. Die jungen Künstler greifen überwiegend eigene Themen auf und setzen sich mehr vermittelnd als verschreckend mit gesellschaftlichen Konflikten auseinander. Parallel zur modernen Kunst erlebt auch die Kalligrafie – eine der wichtigsten Linien muslimischer Kunsttradition – eine Renaissance und hat in Sharjah ein eigenes Museum, in dem sich westliche Künstler Inspiration holen.

Kunst als Basis eines Nationalgefühls

Natürlich stellten Scheich Qasimi und seine Tochter Hoor Teile ihrer Sammlungen nicht nur zum eigenen Wohlgefallen aus. Die Bedu Stämme lebten von Viehzucht, Landwirtschaft (überwiegend Dattelpalmen), von der Fischerei und vom Perlentauchen, bis die Japaner den Markt mit Zuchtperlen abdeckten. Fast wundersam wurde dann das Öl entdeckt und versorgt seither nicht nur das Land besser, sondern brachte es ins internationale Bewußtsein und führte zur Gründung der VAE und – wenn auch noch mit deutlichen Abgrenzungen zwischen den sieben Emiraten – zu einer Nationalgesellschaft. Dass das Öl zu Ende gehen wird, ist den Emirati bewusst. Ein weiteres Wunder wollen sie deshalb selbst schaffen, indem sie einige Wirtschaftsbereiche stark ausbauen, und in Sharjah ist das ganz besonders der Tourismus. Ganzjährig sollen nicht nur die schönen Strände Besucher ins Land locken, sondern auch Museen, Kunstschatze, Kulturevents und architektonische Meisterwerke.

Abu Dhabi geht seinen Weg und kauft sich Marken wie Louvre und Guggenheim. Der Herrscher von Dubai, S.H. Scheich Mohammed Al Maktoum will die hypermodernen Metrostationen zu Galerien und Museen umgestalten und so die Kunst erfahrbar machen. In Sharjah hat die Herrscherfamilie schon vor 40 Jahren die Wichtigkeit von Museen als Orte für Bildung und



... Sharjah. Ein kleines Emirat mit großer Kunst

Identitätsfindung erkannt und baut darauf ein Marketing für eine gehobene und gebildete touristische Zielgruppe. Zur Sharjah Biennale oder zu den March Meetings der Sharjah Art Foundation pilgern inzwischen Kunststudierende und Kunstschaffende aus aller Welt. Die Sharjah Art Foundation kann es sich erlauben, Künstler oder Kuratoren einzuladen, die gerade angesagt sind und ihr Publikum mitbringen. Die Emirati in Sharjah gewöhnen sich mehr und mehr an das internationale Publikum und an die avantgardistische Kunst, die in den historischen Bauten präsentiert wird. Sie sind zu allen Aktivitäten eingeladen und sollen sie als Feier ihrer Gemeinschaft empfinden. Scheika Hoor und ihr Vater sehen Kultur als gesellschaftsverbindende Kraft und haben die Mittel, sie allen zugänglich zu machen. Derzeit profitieren davon allerdings mehr die ausländischen Besucher. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

- Sharjah Art Foundation <http://www.sharjahart.org/>
- Website Sharjah Islamic Culture Capital <http://sicc.ae/en/>

- Anzeige -

ba.

Generation Y - welche Kultur wollt Ihr?

Tagung | 12. und 13. Januar 2015

Eingeladen sind alle Generationen, die Interesse haben, sich über die Zukunft unserer Kultur und unseres Kulturangebotes Gedanken zu machen, besonders natürlich die Generation Y.

ba. · Wolfenbüttel

www.bundesakademie.de



DR. AHMAD

NASER SARMAST

geboren in Afghanistan als Sohn des bekannten Komponisten, Dirigenten und Musikers Ustad Salim Sarmast. Er studierte unter anderem Musikethnologie und -pädagogik am Moskauer Staatskonservatorium und hat mehrere Fellowships an internationalen Konservatorien, Mitgliedschaften in verschiedenen Musikgesellschaften und weltweite Auszeichnungen verliehen bekommen. Bevor er das Afghanistan National Institute of Music (ANIM) im Jahr 2010 gründete, erforschte er intensiv die afghanische Musikgeschichte mit besonderem Schwerpunkt auf interkulturellen Einflüssen und Instrumenten.

Rebuilding Music in Afghanistan

The Afghanistan National Institute of Music (ANIM)

Ein Beitrag von Allegra Boggess, William Harvey und Ahmad Sarmast

**Dieser Beitrag ist zuerst erschienen in: Music and the Teacher, Publikation der Victorian Music Teachers' Association Inc., Ausgabe 39/2, Sommer 2013*

Why Afghanistan needed a Music Institute

In the Afghanistan National Institute of Music (ANIM) in Kabul, the nation recovers from thirty years of war and young children are learning to forget the destructive force of conflict by embracing the healing, restorative power of music.

During the 1990s, during the regime of the Taliban, playing or listening to music, as well as selling recordings, was prohibited. This policy forced the nation's musicians to flee their homeland, causing a creative and cultural drain that severely damaged Afghanistan's arts and cultural scene for many years.

One of these musicians-in-exile was Ahmad Sarmast. With Degrees from Moscow Conservatory and a Doctorate from Monash University, he frequented Afghanistan to best determine how to revive the lost Afghan musical culture. While at Monash, he embarked on the Revival of Afghan Music (ROAM) project, which made several recommendations, one being the establishment of a dedicated music education entity.

“Given the damage done to Afghanistan's music culture across years of civil war, efforts to rebuild and revitalize Afghan music needs to focus on those who will be our musicians in the future: the children of Afghanistan,” said Dr. Sarmast. With the support and encouragement of Monash University, the Ministry of Education of Afghanistan, and with financial backing from many international donors, he founded ANIM on June 20, 2010. ANIM is the first music institute in the country where talented children — regardless of gender, ethnicity, or socioeconomic circumstances — can receive a high quality education that includes general academic and specialist music training.

Education and the aftermath of the civil war

Due to extreme poverty many children in Afghanistan are pressured to choose work over school in order to provide money for their families. That's why the school is tuition-free and has a special focus on supporting the most disadvantaged groups of society — girls, orphans, and street vendors — to attain a vocation that will allow them to reach their full potential while contri-



WILLIAM HARVEY

unterrichtete von März 2010 bis März 2014 Violine, Cello und Bass am ANIM. Er studiert an der Juilliard School, der Indiana University und der Carnegie Hall Academy und spielte, auch als Konzertmeister, international mit verschiedenen Orchestern. Am ANIM war er der Gründungsdirigent des Afghan Youth Orchestra, für das er die Arrangements schrieb und das er national und international bei vielen wichtigen Konzerten leitete. Daneben war er der künstlerische Leiter des ANIM. Harvey gründete außerdem Cultures in Harmony, eine Non-Profit-Organisation, die sich für interkulturelle Verständigung durch Musik in den ärmsten Regionen der Welt einsetzt.

... The Afghanistan National Institute of Music (ANIM)

buting to their social and economic status as well as their emotional healing. To ensure that the most vulnerable children – the street vendors and low-income children – are not forced to leave the school to make a living for their families and themselves, ANIM offers a sponsorship program that provides a small monthly allowance to compensate for the loss of their potential income. Additionally, ANIM provides transportation, uniforms, and lunch to all students. ANIM partners with The Afghan Child Education and Care Organization (AFCECO) and Aschiana to identify orphans and former street children who may be potential students at ANIM. This program reflects ANIM's commitment to poverty alleviation.

From 2010 to 2014 the enrolment of girls at ANIM increased from 1 to 55. While girls are now featured in every ensemble, in 2014 an all-girls orchestra and choir has been established. ANIM's provision of a coeducational environment makes it unique in Afghanistan. The establishment of ANIM's student association, one of the only such associations in the country, reveals ANIM's commitment to democratic values and this association is also represented in the school council.

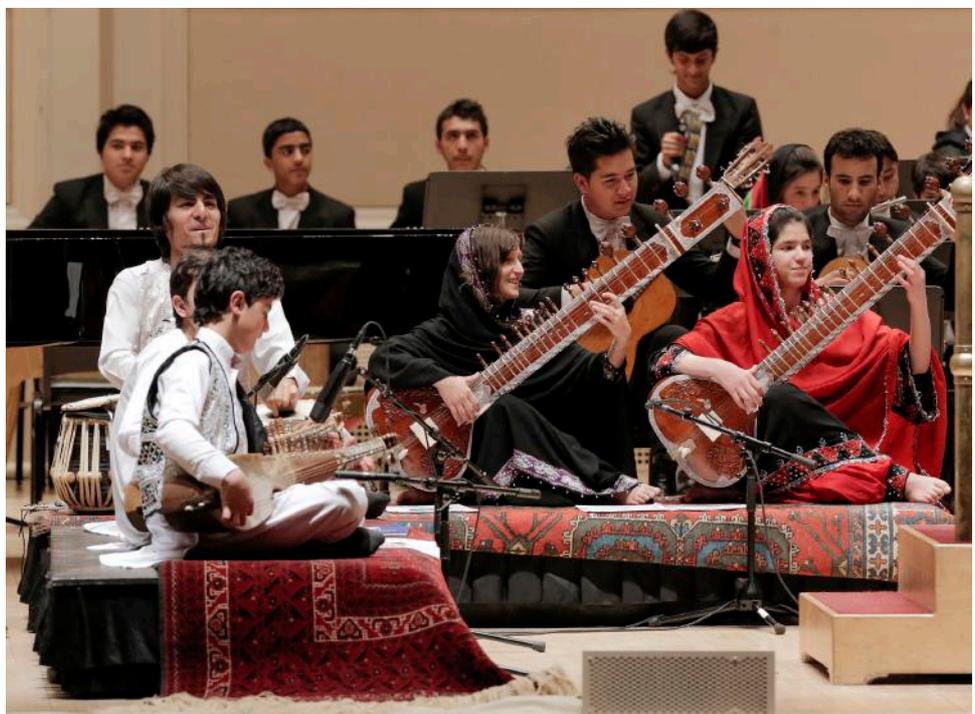


Abb. 1: In the ANIM orchestras children with different backgrounds are combining traditional arabic and western instruments and musical styles. © Jennifer Taylor.



ALLEGRA BOGGES

unterrichtet Piano, Oboe und Fagott am ANIM. Sie studierte am Oberlin Musikonservatorium und der University of Colorado, gewann Auszeichnungen und spielte bei verschiedensten internationalen Festivals sowie im Denver Young Artists Orchestra. Außerdem war sie Leiterin und Lehrerin der Abteilung Musik am Shanti Bhavan Children's Project, einer Schule für benachteiligte Kinder in Südindien.

... The Afghanistan National Institute of Music (ANIM)

ANIM's curriculum is based on Afghanistan's general education program, as taught in primary and secondary schools, combined with a specialist music-training. The music program has been developed in association with the National College of Music, London, and revised by the ANIM faculty to incorporate the needs of Afghan music.

The curriculum informs the students' deeper understanding of music, its history, and its manifestations in different cultures throughout the world. The Department of Afghan Music provides intensive study of instruments such as ghichak, rubab, tanbur, dilruba, sitar, sarod, and tabla while the Department of Western Music offers instruction in violin, viola, cello, bass, flute, oboe, clarinet, saxophone, bassoon, trumpet, horn, guitar, piano, and percussion.

The cultural music heritage of Afghanistan

Given the mission of ANIM to rebuild and revitalize Afghan musical traditions, instruments and musical genres were included for the first time in the history of music education of this country in the curriculum of the school. To preserve Afghan musical oral traditions, method books using Western musical notation have been developed. To ensure the sustainability of music and music education, teacher training programs also for the students are a crucial part of the ANIM's program. Additionally, the international teachers work side-by-side with local Afghan counterparts in order to jointly implement the school's curriculum while creating awareness of the modus operandi of international music schools.

ANIM is also working assiduously to assure and promote musical diversity by focusing on Western classical music and teaching instruments of this tradition. International teachers recruited for the Department of Western Music are remunerated by funds from the World Bank. While living in Afghanistan they teach students, train local Afghan teachers, and implement the curriculum during these initial stages of ANIM's development. In order to take care of its instrument collection and to provide a new vocation for its faculty and graduates, ANIM has devoted attention to the maintenance and repair of instruments. Generous funding by the British Council, the Goethe Institute and partnership of the British Chapter of Luthiers sans Frontieres, enabled ANIM to establish an instrument repair workshop capable of servicing woodwind, brass, and string instruments – the first such workshop in Afghanistan.

Thanks to the generosity of sponsors and donors such as the World Bank, German Foreign Office, Goethe Institute, British Council and Embassies of the USA, Canada, Finland, and Denmark, ANIM has developed an outstanding infrastructure for music, with facilities comparable to those of music schools in the US and Europe.



... The Afghanistan National Institute of Music (ANIM)
Concerts and a new public understanding for music

ANIM initiated a number of ensembles including the Afghanistan Youth Orchestra, ANIM Wind Ensemble, Young Ensemble of Afghan Traditional Instruments, Girls Ensemble, Sitar and Sarod Ensemble, Percussion Ensemble, Guitar Ensemble, and ANIM Choir. These ensembles are a crucial element in community outreach and engagement. While ANIM plays many concerts annually, the highlight of the musical life of Afghanistan each year has become the ANIM Gala Concerts of its international music festival, the Annual Winter Music Academy.

Initiated in 2010, the annual Afghanistan Winter Music Academy is Afghanistan's first international music festival to combine performance and education. For this cause guest performers and educators from Australia, Europe, Central Asia, Russia, South Africa, and other regions come to Kabul. These local performances of ANIM students and international guest artists promote cultural diversity in Afghanistan and create people-to-people diplomacy and dialog.



Abb. 2: The sold out Carnegie Hall in New York City during the ANIM concert in February 2013.
© Jennifer Taylor.

Additionally, ANIM plays a significant role in connecting Afghanistan to the international community through building musical bridges between nations. ANIM carries its message through participation in tours, music festivals, scholarship exchange programs and competitions outside of Afghanistan. The growth and progress of ANIM's programs continues to generate international interest and acclaim by showing a new face of Afghanistan, one of po-



... **The Afghanistan National Institute of Music (ANIM)**

sitive social changes, freedom of expression, and intercultural dialog. Each year, many opportunities are given to ANIM for international cultural diplomacy initiatives in countries worldwide. Highlights from previous years include tours to Argentina, Denmark, Finland, Germany, Poland, South Korea, Tanzania, Uzbekistan, the United Kingdom, and two large-scale tours with over 60 participants to the United States in February 2013 in which ANIM performed sold-out concerts at the world-renowned Kennedy Center and Carnegie Hall, and a tour to Muscat, Oman in February 2014 where students performed a concert at the prestigious Royal Opera House of Muscat.

A highlight of ANIM's international collaboration is its ongoing partnership with the Transcultural Music Studies department of the Liszt University of Music in Weimar. A team of ANIM musicians and faculty travelled there in June 2012 to represent Afghan music and culture and to create a beautiful musical and cross-cultural fusion with German musicians. This successful collaboration was called "Safar" and grew into a three phase expanded project. The second phase in August 2013 organized a similar concert in Afghanistan including three virtuoso German musicians, ANIM students, faculty, and Afghan master musicians. This concert was attended by numerous ambassadors, diplomats, government officials, and members of the Afghan community. Additionally, given the uniqueness of this event, the European Broadcasting Union agreed to broadcast the concert "live" in Europe, a historic occasion in Afghanistan. This special collaboration provided enormous opportunities to present the positive cultural and musical achievements in Afghanistan to the world. In November 2014, phase three of the Safar Project will present a second large concert for the Kabul community.

Back in Kabul, as ANIM finished construction on its new practice building and nears completion of its new concert hall, and began construction on a dormitory for 200 girls, the Institute looks forward to providing a new venue to feature its students and guest musicians. ANIM currently seeks qualified musicians in the areas of cello, brass, and sitar to move to Afghanistan and teach our students while training their teachers. Although much remains uncertain about Afghanistan's future, ANIM is committed to do whatever it can to ensure that music will be as central to the future as it was to its past.¶





STEFAN WINKLER

hat Islamwissenschaften studiert und arbeitet seit 2004 für das Goethe-Institut. Er war in Aleppo, Alexandria und München tätig, bevor er 2012 an das Goethe-Institut Kairo kam. Dort ist er Koordinator für Projekte der Transformationspartnerschaft. Seine Interessen sind Kultur, Kulturpolitik und aktuelle Diskurse der arabischen Länder.

Kulturmanagement in der arabischen Welt

Das Beispiel Ägypten

Ägypten verfügt über eine lebendige, international inspirierte Kultur, über Netzwerke und engagierte Mitarbeiter – in der freien Szene, der Subkultur. Dem gegenüber steht die traditionelle „Hochkultur“. Bis zum arabischen Frühling war sie ein finanziell stiefmütterlich behandeltes und inhaltlich reglementiertes Aufgabengebiet des Staates. Durch Zensur, Zentralisierung und fehlende Professionalität im Kulturmanagement konnte der kulturelle Sektor seine inhaltlichen Wirkmöglichkeiten kaum geltend machen. Dies soll sich mit Hilfe des Goethe-Instituts ändern.

Ein Beitrag von Stefan Winkler, Imke Grimmer und Franziska Faltin (Goethe-Institut Kairo und München)

Kultur für alle, Sub- und Staatskultur: Ägypten bis zur Revolution

Das kulturelle Feld Ägyptens hat sich in den letzten Jahrzehnten permanent verändert. Die Verstaatlichungen von Schlüsselindustrien in den 1960er Jahren haben sich auch in den Kultursektor ausgewirkt. „Kultur für alle“ war der damalige Slogan und Kulturpaläste wurden in allen größeren Städten eröffnet. Sadats Politik der ökonomischen Öffnung dünnte den Kultursektor seit den 70ern wieder aus. Unter Mubarak wurde, meist mit finanzieller Unterstützung aus dem Ausland, vor allem auf Prestigeobjekte gesetzt: der Neubau der Oper 1988 im Zentrum eines Komplexes mit zehn weiteren kulturellen Einrichtungen oder die 2003 eröffnete Bibliotheca Alexandrina.

In den späten 1990ern emanzipierte sich das kulturelle Feld zunehmend, unabhängige Initiativen und Kultureinrichtungen entstanden, die allerdings mit großen Herausforderungen zu kämpfen hatten: Probleme mit Bürokratie und Genehmigungen, unzureichende Finanzierung und fachlicher Qualifizierungsbedarf bei Mitarbeitern. Dabei gründeten hauptsächlich nicht-staatliche Träger neue kulturelle Einrichtungen. Sie verbreiteten sich seit den 1990ern in der arabischen Welt, lose verknüpft durch das Netzwerk der regionalen Organisation Al Mawred Al Thaqafy (Culture Resource, gegr. 2004) mit Sitz in Kairo. Al Mawred setzt sich auch in Konferenzen für die Weiterentwicklung der kulturpolitischen Debatte in den arabischen Ländern ein (unter anderem beim Weltkongress für Kulturpolitik ICCPR 2014 in Hildesheim) und erstellte in diesem Zusammenhang eine Überblicksstudie. Das Goethe-Institut unterstützte diese regionale Debatte mit dem „Forum on Culture & Politics“ im Dezember 2011 in Kairo.



IMKE GRIMMER

ist Ethnologin mit Regionalschwerpunkt Arabische Länder und hat vor ihrer Tätigkeit am Goethe-Institut u.a. für den Deutschen Entwicklungsdienst gearbeitet. Seit 2007 ist sie im Projekt Kultur und Entwicklung als Referentin für die Koordination des Kulturmanagement-Programms und anderer Fortbildungsmodule des Goethe-Institutes verantwortlich.

... Kulturmanagement in der arabischen Welt

Begünstigt wiederum wurde die Entwicklung des unabhängigen Sektors durch das Internet und die Digitalisierung. Mit den digitalen Medien erhielten Filmemacher erstmals die Möglichkeit, schnell und kostengünstig zu produzieren. Für die Kommunikation lokal, regional und international, das Netzwerken, für Informationsbeschaffung und Marketing sind das Internet und die sozialen Medien aus Ägypten nicht mehr wegzudenken. Auch neue kulturelle Ausdrucksformen bereichern die Szene: Graffiti und Street Art, Graphic Novels und Comics, Hip Hop und Breakdance entstanden in ortsspezifischen Ausprägungen.

Vor der Revolution 2011 war das kulturelle Feld geprägt von den Auseinandersetzungen zwischen dem erstarrten Staatssektor, unabhängigen Einrichtungen und Initiativen (oft mit ausländischen Geldern finanziert) und einem zunehmenden religiös-konservativen Trend. Unterstützung für den unabhängigen Kultursektor gab es kaum, Zensur durch Staat und Gesellschaft und die Zentralisierung in Ägypten schränkten seine Möglichkeiten ein. Die Vernachlässigung des Kultursektors durch den Staat führte im September 2005 zu einem Fanal: In der Katastrophe von Beni Suef kamen über 50 Theaterregisseure, Schauspieler und Kritiker ums Leben, nachdem während einer Theateraufführung wegen gravierender Mängel bei den Sicherheitsvorkehrungen der Kulturpalast abbrannte. Diese Tragödie war symptomatisch für die Beziehung zwischen Staat und Kultursektor.

Die arabischen Kulturszenen und das Kulturmanagement

Hier steht das Kulturmanagement demnach vor vielen Herausforderungen: Der staatliche Sektor setzt in der Regel auf „repräsentative“ Kulturereignisse, konventionelle Ausdrucksformen und folkloristische Festivals. Der nicht-staatliche Sektor wiederum ist auf ausländische Förderung angewiesen, obwohl er „unabhängig“ sein möchte. Staatliche Förderung kann er nicht erwarten, Sponsoren- oder Eintrittsgelder reichen bei weitem nicht aus, um den Betrieb aufrecht zu erhalten. Über Workshops und andere Angebote kultureller Bildung generieren sich einige Einrichtungen weitere Einnahmen. Aber insgesamt sind die Ressourcen der Partner bescheiden. Zur Zeit wird die Arbeit der kulturellen Institutionen in Ägypten durch verschärfte Regelungen für NGOs und die Kriminalisierung der Annahme ausländischer Gelder zusätzlich erheblich erschwert.

Die lokalen Angebote für die berufliche Qualifizierung von KulturmanagerInnen kommen aus dem unabhängigen Sektor. Einziger nennenswerter Anbieter von Workshops und Trainings ist Al Mawred Al Thaqafy. Von ihm stammt auch der Vorschlag, einen Studiengang in Kulturmanagement und Kulturpolitik einzurichten. Bislang fehlt in der gesamten Region jedoch ein breit angelegtes, systematisches und akademisches Qualifizierungsangebot in Kulturmanagement, obwohl der Bedarf sehr groß ist.



FRANZISKA

FALTIN

ist Diplom-Regionalwissenschaftlerin Japan und hat einen binationalen B.A. in Deutsch-Französischen Studien. Sie war bereits am Goethe Institut in Ramallah tätig und arbeitet heute in der Regionalkoordination der Transformationsprojekte der Institute Nordafrika/ Nahost. Ihr Schwerpunkt liegt in der Betreuung der Kulturmanagement-Programme.

... Kulturmanagement in der arabischen Welt

Darauf reagiert u. a. das Goethe-Institut: Im Rahmen der Deutsch-Arabischen Transformationspartnerschaft des Auswärtigen Amtes, die den Demokratisierungsprozess befördern soll, bietet es seit 2011 Qualifizierungsprogramme im Kultur- und Bildungsbereich an, um die Veränderungsprozesse im Kultursektor in Nahost und Nordafrika zu fördern. Nachgefragt werden vor allem Weiterbildungen in Projektmanagement, Marketing, audience development und fundraising. Diese als „Kulturakademie“ zusammengefassten Fortbildungsprogramme orientieren sich am realen Qualifizierungsbedarf des Kultursektors und berücksichtigen dabei die genannten Rahmenbedingungen. Sie sind unterschiedlich aufgebaut: regional (Nahost/Nordafrika), ländergruppenbezogen (Maghreb), landesbezogen (Ägypten, Libyen, Tunesien) oder spartenspezifisch (z.B. Fortbildungen für Kuratoren, Filmemacher, Theaterfachleute) und spiegeln somit unterschiedliche Ausbildungs- und Anforderungsprofile im Kulturmanagement wider.

Einige Beispiele sollen hier exemplarisch dargestellt werden, denn nicht nur die Trainingsangebote stoßen auf eine Lücke:

Im regionalen Fortbildungsprogramm, das sich an arabische Nachwuchs-KulturmanagerInnen richtet, gibt es die Möglichkeit, im Anschluss an das Training durch eine Hospitation zu erfahren, wie Kulturarbeit in Deutschland „on the spot“ organisiert wird. Gute Projektvorschläge der KulturmanagerInnen können über unseren Projektentwicklungsfonds eine Anschubfinanzierung erhalten.

Das Programm Kulturmanagement Ägypten hat sich aus einer Anfrage des ägyptischen Kulturministeriums entwickelt und wurde speziell auf dessen Bedürfnisse hin konzipiert. Schwerpunkte waren dabei neben den üblichen Themen wie Projektmanagement und Kulturmarketing die soft skills des Kulturmanagements, darunter interkulturelle Kommunikation und Konfliktmanagement, Change Management in staatlichen Institutionen sowie Diskussionen zu Kulturkonzepten. Ziel des Programms ist das Qualifizieren von aufgeschlossenen Nachwuchskräften, die positive Impulse in der kulturellen Zusammenarbeit bewirken können, um vom vormals statischen Kulturverständnis mit Prestigeförderung hin zu dynamischeren Modellen zu kommen. Besonderer Schwerpunkt ist hier außerdem eine Sensibilisierung für die Notwendigkeit von Kulturarbeit in den Provinzen, um auch der Bevölkerung außerhalb der Ballungsgebiete Kairo und Alexandria Zugang zu Kultur zu ermöglichen. Im Rahmen des EU-Programms „Capacity Building for Cultural Managers in Egypt's Regions“ werden seit 2013 gemeinsam mit der Robert-Bosch-Stiftung zielgruppenspezifische Workshops zu Kulturmanagement-Themen angeboten, die sich insbesondere auf die Provinzen Ägyptens konzentrieren.

Auch in Tunesien gibt es bisher keine Ausbildung für Berufe im Kulturmanagement. Durch die Programme des Goethe-Instituts wurden 2012 14 KulturhausdirektorInnen zu einer Fortbildung im Kulturmanagement nach Deutsch-



... Kulturmanagement in der arabischen Welt

land eingeladen, im Folgejahr fand sie für eine gemischte Gruppe von freischaffenden tunesischen KulturmanagerInnen und KulturhausmitarbeiterInnen in Deutschland statt. Seit 2014 werden diese Fortbildungen im Land selbst organisiert, um die existierenden lokalen Potentiale und Netzwerke in den tunesischen Kulturszenen besser zu nutzen. Das sechs Wochen dauernde Fortbildungsprogramm richtet sich an engagierte Tunesier, die bereits Erfahrung in der Organisation und der Akquise von kulturellen Projekten haben und ihre Kenntnisse ausbauen möchten. Im Anschluss haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich für eine Hospitation in Deutschland oder um Projektförderung für ein in der Fortbildung erarbeitetes Projekt zu bewerben.

Jüngstes Beispiel ist ein Angebot, das sich an libysche KulturmanagerInnen wendet. Inhaltlich hat das Training einen projektfokussierten Charakter, der auf die speziellen Bedürfnisse der libyschen Kulturszene Rücksicht nimmt. Ihr mangelt es nicht an Ideen, jedoch an Institutionen und Infrastruktur. Ziel des Trainings ist es, dass die Teilnehmer Pläne für eine eigene Projektidee oder die Gründung von kulturellen Initiativen erarbeiten, um dem Bedarf vor Ort gerecht zu werden. Grundlage für die Konzipierung des Trainings war eine vor Ort gemeinsam mit libyschen Partnern durchgeführte Basisrecherche, die sich vor allem auf Interviews mit Kulturmanagern stützt. Das Pilottraining 2014 soll die Grundlage bieten, diese Kooperationen auszubauen und so die libysche Kulturszene langfristig zu stärken.

Aufgrund der politisch komplexen Lage vor Ort gestaltet sich die Planung oft als Herausforderung, die an sich eine besondere – für die Region jedoch nicht untypische – Form des Kulturmanagements darstellt. Flexibilität, Kreativität und viel Geduld sind von allen Seiten gefordert, wenn ein Projekt in einem Transformationsland erfolgreich sein soll. ¶



WEITERE INFORMATIONEN

- www.goethe.de/transformation
- www.goethe.de/kulturmanagement
- www.mawred.org

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Einen Einstieg in die Kulturszene mittels Interviews mit herausragenden Akteuren bietet Johannes Ebert u.a. (Hrsg.), Positionen. Zeitgenössische Künstler Arabische Welt. Göttingen 2013. S.a. Mawred (Hrsg.), This is What Happened. Personal testimonies on the state of independent culture in the Arab region. Kairo 2012.



... Kulturmanagement in der arabischen Welt

- Die kulturpolitischen Debatten Ägyptens werden in folgenden zwei Publikationen dargestellt: Samia Mehrez, *Egypt's Culture Wars. Politics and Practice*. Kairo 2010
- Jessica Winegar, *Creative Reckonings. The Politics of Art and Culture in Contemporary Egypt*. Redwood City CA 2006.
- Einen Überblick zur kulturpolitischen Situation bietet: Mawred, Boekman Stiftung u.a. (Hrsg.), *Cultural Policies in Algeria, Egypt, Jordan, Lebanon, Morocco, Palestine, Syria and Tunisia: An Introduction*. Amsterdam 2010.
- S.a. Goethe-Institut Kairo (Hrsg.), *Forum on Culture & Politics. Documentation*. Kairo 2012 und British Council (Hrsg.), *Voices of the People. Culture, Conflict and Change in North Africa*. London 2012.
- Neue kulturelle Ausdrucksformen im Zuge der politischen Umbrüche: Basma Hamdy, Don Karl (Hrsg.), *Walls of Freedom: Street Art of the Egyptian Revolution*. Berlin 2014
- Einen Überblick zu unabhängigen Kulturorten findet sich in: Young Arab Theatre Fund (Hrsg.), *Independent Arts and Culture Spaces in the Arab World*, Brüssel 2011.



Interkultur in Reinform

Das Institut du Monde Arabe

MARIO CHOUEIRY

betreut die Partnerschaften und Wanderausstellungen am Institut du Monde Arabe. Er studierte Kunstgeschichte, Politik, Wirtschaft und Kulturmanagement und war davor u.a. für EMI MUSIC im Mittleren Osten und bei AOL Time Warner tätig. Zudem ist er Consultant bei der UNESCO sowie Hochschuldozent an der Paris Graduate School of Management.

Die Erwartungen, die man an eine international tätige Kultureinrichtung stellt, gehen über Kunstbildung weit hinaus: Sie soll die Komplexität und Hintergründe unserer globalisierten Lebenswelt nachhaltig vermitteln. Das Institut du Monde Arabe wurde dafür vor wenigen Tagen zur ersten europäischen Kulturmarke des Jahres gekürt. Doch auch hier kämpft man mit kulturmanagerialen und politischen Verstrickungen und zu geringen finanziellen Mitteln. Trotzdem schafft es das Institut, Besucher für die arabische Welt zu begeistern und mit Fingerspitzengefühl ihr Verständnis und Interesse zu wecken. Wir sprachen mit Mario Choueiry über die Einzigartigkeit des Instituts und die enge Beziehung des Orients zu Europa.

Das Gespräch führte Kristin Oswald, ok@kulturmanagement.net



Abb.: The Institut du Monde Arabe - a composition of Arabic ornaments and contemporary architecture. The sculpture "trio elephants" by Lebanese artist Nadim Karam was shown during the 25th anniversary of the institute 2012. It symbolises Hannibal, the northafrican general who crossed the Alps with elephants to conquer the city of Rome. © Franck Vervial/ flickr.com

KM Magazin: Mr. Choueiry, what are the issues and functions of the Institut du Monde Arabe?

Mario Choueiry: IMA is the fruit of a partnership between France and the 22 member states of the Arabic League. The Arabic League is an international organisation that wants to convey the politic, social, cultural and economical



... Das Institut du Monde Arabe

needs, external and international relationships of its member states. The aim of the IMA is to make arabic culture accessible to everyone, and to promote knowledge and understanding of the arab world in its broad cultural diversity.

KM: How do you define “Arabic”, also in comparison to “Islamic”?

MC: Arabic refers to a language, an arabic country is a country in which arab is the main language. An arab can be muslim, christian, an atheist or anything else. Conversely Iran or Turkey have an islamic culture but they are not arabic. The ambiguity comes first from the status of arabic which is the holy language of the Koran and secondly by the point that Islam is a major cultural fact in the arab world. As this can also mean changes and influences by western or eastern, indian or african cultures, the language is our defining aspect.

KM: Research of the Arabic world is an important part of the institutes work. What exactly are the fields of study? Is it a task to transfer the results into practice, e.g. diplomacy, intercultural collaborations or the management of the cultural sector?

MC: Our Fields of study range from social sciences, history, politics to heritage, art etc. Here I must underline the key departments of IMA: the Museum with its permanent collection from pre Islamic period to contemporary art, the temporary exhibitions department producing successful and challenging exhibitions on subjects such as 1001 Nights or the Orient Express, a library with nearly 100.000 references, symposiums, conferences, debates, music and our important magazine Qantara (the bridge) , which is also accessible in German (<http://de.qantara.de>). All these departments are monitored by reputed professionals. These joint effort results in a cultural diplomacy contributing the understanding between the Arab World and Europe.

KM: Education and dialogue with the public do also belong to the mission of the institute. How does the public in France see “the Arabic world”? Are there differences to the picture in other European countries?

MC: France has a unique relation with each one of the arabic countries, a common history, a common present, a common future. This is why the French public is so close to major issues linked to the arab world and perceive it as a fascinating and familiar world.

KM: How does the institute convey a picture of the Arabic world that is less stamped by stereotypes and the negative examples of radical Islam that everybody knows from the media? What role play art and culture for this conveyance?

MC: IMA does have a secularist approach which means that we are exhibiting, communicating and researching the fields of culture, everyday life, economy and the similarities and differences between the arabic countries. Last spring and summer IMA and the King Abdul Aziz Public Library in



... Das Institut du Monde Arabe

Riyadh have launched the exhibition “Hajj, the Pilgrimage of Mecca”. Stereotypes result from ignorance and unknowing and our role as is to promote knowledge. As we are talking about the role played by art and culture, IMA is promoting daily free artists, writers, intellectuals, musicians, visual artists and so on who give a real idea of the amazing inventivity existing in each corner of the Arab World. But in the same time as a cultural institute we do and can not deny the fact of religion.

KM: What stereotypes are there in the Arabic world about Europe?

MC: The arab world is so diverse, and when it comes to stereotypes it is always difficult to answer. And as I was saying above our role is to fight and not to promote stereotypes.

KM: How can we imagine the collaborations with your partners all over the Arabic world? What jobs and functions do they have? What kind of projects do you do together?

MC: Our partners are states, public and private organisations (museums, universities, libraries etc.) and of course individuals. At my position the kind of projects I work on are our touring exhibitions: “25 years of arab creativity” has toured in Abu Dhabi in partnership with the Abu Dhabi Music & Art Foundation, in Manama with the National Museum, and un Jeddah hosted by the Naila Art Gallery. Thanks to our sponsors the exhibition “The Golden Age of Arabic Science” was recently showed inside the Sorbonne Abu Dhabi and before it went to Koweit, Qatar, Algeria etc. Another current example of a crucial partnership I have not worked on personally: our current magnificent exhibition that can be seen in Paris “Le Maroc Contemporain” has been produced in collaboration with the National Foundation of Moroccan Museums. A lot of other fields such as literature, music, cinema are of course also concerned by collaborations between IMA and partners all over the arab world.

KM: What problems need to be solved to create an improved relationship and understanding between Europe and the arabic world?

MC: At the level of IMA it is to booste the impact of all our activities to improve mutual knowledge. Among our purposes the learning of arabic language is the absolute priority of president Jack Lang. ¶





**BARBARA
SOMMERER**

Ausbildung in Kunst, Astro-
nomie und Kulturmanage-
ment in Prag und Wien,
arbeitet seit 20 Jahren hinter
den Kulissen von Kunst &
Kultur als Museums- und
Ausstellungstechnikerin
sowie Ausstellungsgestalte-
rin und ist Gerichtssach-
verständige für Projektma-
nagement und Medien im
21. Jhd. Seit 2011 ist Barba-
ra Sommerer Vorstand der
Projektform AG.

Anders wirtschaften

Die Künstlerin und der Sanierer

Sie bringen zusammen, was in der Praxis nicht selten Berührungspunkte zu-
einander hat: Kunst und Wirtschaft. Die im Jahr 2011 in Graz (Österreich) von
Barbara Sommerer und Jakob Pock gegründete Projektform AG bietet Services
vom begleitenden Projektmanagement über Ausstellungsgestaltung, künst-
lerische Gestaltungsentwicklung, Museums- und Ausstellungstechnik bis
hin zur handwerklichen und technischen Ausführung von Kunst- und Kul-
turprojekten an. Umgesetzt wurden von Sommerer und Pock, die seit mehr
als einem Jahrzehnt in unterschiedlichen Konstellationen zusammenarbei-
ten, mittlerweile 150 Vorhaben, beispielsweise Firmenmuseen, Besucherzentr-
en in Unternehmen, Privatmuseen oder Rundgänge in Industriearalen,
aber auch Ausstellungen und Kunstprojekte. Die Projektform AG verspricht
„zeitgemäße, professionelle Lösungen für kreative, schöpferische und kultu-
relle Fragen“. Martin Behr fragte bei der Künstlerin und Projektform-
Vorstand Barbara Sommerer sowie beim Aufsichtsratsvorsitzenden – dem Ma-
nager Klaus Starch – nach.

Das Gespräch führte Martin Behr

KM Magazin: Was interessiert beziehungsweise fasziniert einen Manager,
der sich bislang vor allem als Sanierer einen Ruf gemacht hat, an einem in-
tensiven Diskurs mit Kunst und Kultur?

Klaus Starch: In der Wirtschaft ist die Eigenschaft, Dinge, Prozesse bezie-
hungsweise das eigene Tun zu hinterfragen, ein Luxus geworden. Das ist ein
sehr negativer Prozess. Sollte sich da nichts verändern, wird man nach jeder
Krise neuerlich an die Wand fahren. Die Unfähigkeit zur Reflexion im Be-
triebssystem Wirtschaft hat bei mir einen Leidensdruck und gleichzeitig den
Wunsch zur nachhaltigen Veränderung der eigenen Umwelt erzeugt.

KM: Veränderung in welche Richtung?

KS: So unter dem Motto: Das muss es noch etwas anderes geben als Derivate-
handel, Blasen und das permanente Schielen auf Gewinne und den pekuniä-
ren Vorteil. In der Kunst ist sie noch vorhanden, die Fähigkeit des In-Frage-
Stellens, der Selbstkritik und Selbstreflexion. Das geht uns ab. Viele Manager
sehen in der Kunst hauptsächlich ein Mittel zur Behübschung oder eine An-
lagemöglichkeit.

Barbara Sommerer: Kunst zur Behübschung, also etwa zur Verschönerung
eines Besprechungszimmers, hat in der Tat keine Nachhaltigkeit. Was wir
anbieten, ist zwischen Ideenwirtschaft und kreativer Ökonomie angesiedelt.
Ich bin der Überzeugung, dass beide Seiten, Kunst und Wirtschaft, nicht nur
voneinander lernen, sondern auch profitieren können. Als ich in den Kosmos



KLAUS STARCH

deutscher Jurist mit Ausbildung an der Universität Passau, ehem. Rechtsanwalt. Heute arbeitet Klaus Starch als Manager, ist Fachmann für Restrukturierung, Lean-Management und Führen von Unternehmen in Sondersituationen. Seit 2011 Aufsichtsratsvorsitzender der Projektform AG.

... Anders wirtschaften

Wirtschaft eingetaucht bin, stellten sich rasch Fragen: Warum reden die so anders? Warum ziehen sich die so an? Warum fahren sie diese Autos? Ich machte Bekanntschaft mit einem komplett anderen Wertebereich, in dem im Unterschied zur Kunst eine Maxime vorherrscht: das Tun. Nicht nur nachdenken, tüfteln und entwerfen sondern einfach handeln.

KM: Stichwort Leidensdruck. Was läuft in der Wirtschaft falsch?

KS: Ich komme aus einem Bereich, der extrem geldfixiert ist. Das führt dazu, dass manche glauben, schlauer und besser zu sein, bloß weil sie mehr als andere verdienen. Geld ist wichtig, aber nicht nachhaltig. Die Zeit ist reif für eine neue Währung, neue Werte. In der Projektform AG schätze ich es, dass erst möglichst konträre Meinungen aufgebaut werden und man sich dann aufeinander zu bewegt und gemeinsam eine optimale Lösung findet. Das hat Qualität. Geld allein macht nicht glücklich.

BS: Geld ist bei Künstlern zumeist ein Tabu. Man spricht nicht darüber, wie viel man verdient oder in welchem Aufwand die Arbeit zur Bezahlung steht. Selbstaussbeutung kommt in der Kunst immer wieder vor. Das ist einer der großen Gegensätze zwischen den beiden Welten: Geld ist der Motor der Wirtschaft und Zentrum der Erörterungen im Betriebssystem Wirtschaft. Kunstschaffende verschweigen am liebsten die Existenz des Geldes. In der Kunst ist es ein Subjekt, ein Gegenstand der Betrachtung, in der Wirtschaft ein Objekt, das Herz des Systems.



Abb 1: 300 Jahre Firmen-, Familien- und Industriegeschichte in Firmenmuseum der Knill-Gruppe (Die Klingenschmiede Weiz, Österreich), Foto: Garfield Trummer



... Anders wirtschaften

KM: Wie wollen Sie gegensteuern?

BS: In vielen Bereichen wird mit den wirtschaftlichen Notwendigkeiten der Spaßfaktor immer geringer. Die Arbeit muss aber Spaß machen, Freude bereiten. Spaß als neue Währung. Auch die Kunstwelt tut sich mit Spaß oft schwer, dabei muss das nicht das Gegenteil zu Ernsthaftigkeit sein, sondern dient dazu, sich selbst Freude und Glück zu bewahren. In der Arbeitspraxis schätzen wir das Geben und Nehmen: Wir vermitteln unseren Auftraggebern mit künstlerischen Arbeitsmethoden Aha-Erlebnisse und die Kunden bereichern uns mit ihrer Geschichte, ihren Haltungen. So entsteht Spaß.

KS: Der Spaß beginnt dort, wo ich mich wohlfühle. Und er hört auf, wo ich mich nur noch totlache. Es hat Spaß gemacht, in diesem Kreativbereich eine AG zu gründen, auch wenn der Weg dahin mühsam war. Wir haben da ein Neuland entdeckt. Der Zweck dieser Gesellschaft ist, wenn man so will, völlig atypisch: Eine Art Gegenmodell zur Wirtschaft, das unter dem Einfluss der Kunst steht.

KM: Was war die Motivation, eine Aktiengesellschaft zu gründen?

BS: Diese Rechtsform ist Ausdruck der Professionalität, die wir bei der Erreichung unserer Ziele an den Tag legen möchten. Auch im kreativen Bereich haben wir damit Neuland betreten. Es gab einige Hindernisse zu überwinden, etwa war zu hören, dass Frauen doch keine AG gründen können, und gibt es in Österreich beispielsweise auch eine Empfehlung, dass eine Aktiengesellschaft für Designer „nicht infrage“ komme. Auch Steuerberater, Banker sowie Freunde und Bekannte haben uns abgeraten.

KM: Womit wir wieder bei den Berührungspunkten wären ...

BS: Ja, es existiert eine Grundfeigheit zwischen Wirtschaft und Kunst. Man wagt – wenn überhaupt – ein paar zaghafte Annäherungsversuche, bleibt einander insgesamt aber doch fremd. Ich komme als Künstlerin aus Vereinsstrukturen und wählte bewusst die Rechtsform der AG. Die Wahl der Form ist auch Teil des Ausdrucks, des Selbstverständnisses. Das Kontrollorgan Aufsichtsrat ist bei uns mit Vertretern aus Kunst und Wirtschaft besetzt, auch das ist ein Symbol für den angewandten Brückenschlag. Er garantiert ein ethisch nachhaltiges Handeln.

KM: Was heißt Ethik beim Handeln konkret? Würden Sie in der Praxis auch Aufträge ablehnen, wenn Sie Probleme mit den Auftraggebern hätten?

BS: Schwierige Kunden sind für uns generell eine Herausforderung, aber es gibt natürlich Grenzen. Für das rechte Lager in der Politik würden wir nicht arbeiten, da hört sich der Spaß auf. Wir wollen wachsen, aber nicht blind sein. Viele jammern über den Verlust der Werte, aber keiner tut etwas. Wir reden nicht, wir tun.



... Anders wirtschaften

KS: Wenn wir uns bei einem Auftrag nicht wohl fühlen, lassen wir ihn sausen. Es ist sehr befriedigend, wenn man so agieren kann.

KM: Wie sieht es mit dem Wachstum aus? Wie soll sich die Projektform AG in Zukunft weiterentwickeln?

KS: Die Projektform AG ist derzeit ein kleines Unternehmen, das ein organisches Wachstum anstrebt. Wachsen aus sich heraus. Wir wollen nicht andere mit der Hilfe von Banken fressen. Denn natürlich hat das einen Einfluss auf die Ethik eines Unternehmens, wenn ich von den Banken abhängig bin. Wir wollen anders wirtschaften, uns konsequent weiterentwickeln als professioneller Dienstleister im Kunstkontext. Dazu gehören sicher auch neue Standort, ein Büro in Wien etwa ist in Planung.

KM: Ist Marktführerschaft ein Thema?

KS: Marktführer sind wir ja jetzt schon, weil es keine ähnlichen Anbieter gibt. Natürlich geht es auch ums Geldverdienen. In der Kunst ist das ja ein Tabu, weil ein hoher Neidfaktor existiert. Umgekehrt gibt es in der Wirtschaft eine große Angst, dass hinter die Fassade geblickt und der Etikettenschwindel entdeckt wird. Da lauern noch genug Blasen.



Abb 2: Schauen, Staunen und Begreifen: Hands-on Modelle und Installationen sind Teil von Firmenpräsentationen, Foto: eeza



... Anders wirtschaften

KM: Mit dem Begriff Dienstleister hätte so mancher Künstler vermutlich seine Probleme ...

BS: Dienstleister ist nicht gleich Ja-Sager. Es gibt da viel Platz für die eigene Kreativität, eigene Ideen. In der bildenden Kunst werden auch Aufträge erfüllt: Dienstleistungen für die öffentliche Hand, für private Investoren. So gesehen ist jeder Künstler ein Unternehmer.

KM: Wie sieht ein gelungener Dialog zwischen Kunst und Wirtschaft aus?

BS: Wir haben etwa in der Steiermark das ehemalige „Mosdorfer Werksmuseum“, das die Historie eines eisen- und metallverarbeitenden Betriebes dokumentiert, völlig neu konzipiert. In einem 400 Jahre alten Gebäude gibt es heute die Klingenschmiede, eine nach zeitgenössischen, museologischen und didaktischen Richtlinien und künstlerischen Ansätzen entworfene Ausstellung. Darin erfährt man etwas über die Entstehung von Eisen, über die Kunst des Schmiedens bis zu den Qualitätsmerkmalen von Klingen. Auch die Sozialgeschichte wird thematisiert, ein Zeughaus präsentiert historische Produkte aus eigener Produktion und ein Raum ist der 300-jährigen Firmen- und Familiengeschichte gewidmet.

KS: Oder wir lassen über einen Rundgang Interessierte hinter die Kulissen eines Zementwerks blicken. Die Besucher können im Werk Retznei des weltweit größten Zementherstellers Lafarge auch bei der Produktion hautnah dabei sein. Insgesamt acht Vermittlungspunkte liefern Informationen. Um die Größenverhältnisse zu verdeutlichen, wurden Malereien in die Architektur integriert. Videoterminals sowie ein Kurzfilm thematisieren Grundsätzliches: „Was macht Zement eigentlich hart?“

KM: Ist Ihre Arbeit mit der Eröffnung der Projekte abgeschlossen?

BS: Wir versuchen nachhaltige Projekte zu entwickeln und langfristige Partnerschaften mit unseren Kunden einzugehen, Weiterbetreuung und Wartungen sind Teil der Projektentwicklung und werden von Anfang an mitgedacht.

KM: Fürchten Sie, dass Routine im Arbeitsalltag einmal den Spaß vermiesen könnte?

KS: Nein. Die Kunst verändert sich ständig, auch in der Wirtschaft gibt es ständig Veränderungen und Neuerungen. Wir bekommen gegenseitig aus unseren Welten stets einen neuen Input, den es zu verarbeiten gilt. Das wird nie langweilig. 



WEITERE INFORMATIONEN

www.projektform.cc



Über fachliche Grenzen hinaus

Kulturwissenschaften an der Leuphana Universität Lüneburg zwischen Theorie und Praxis

Studiengang und Einführung

Aktuelle Studien und Forschungen belegen, dass die Kreativwirtschaft und der kulturelle Sektor als Wirtschaftsfaktor immer bedeutender und differenzierter werden. Eine immer größere Bandbreite an Spezialisierungen tut sich auf und die Anzahl an Studiengängen mit Kulturmanagement-Anteil steigt stetig. Doch welches Rüstzeug wird in der Praxis gebraucht, um ein Know-how für kulturelle Kommunikation, und zielgerechte Inhalte zu erlangen und gleichzeitig mit einer positiven Bilanz – nicht nur ökonomisch, sondern auch sozial und inhaltlich – das Geschäftsjahr zu verlassen? Welche Methoden und Projekte braucht es, um die beiden Disziplinen Wirtschaftswissenschaften und Kulturwissenschaften zu vereinen? Beide Studiengänge koexistieren schon lange an vielen Universitäten. Aber reicht es wirklich, nur Wirtschaftlichkeits-Prinzipien zu kennen und einseitige Kulturdefinitionen abzurufen? Für die Leuphana Universität Lüneburg sind Transdisziplinarität, Vielfalt und eine fokussierte Branchenspezifität für Kultur die Grundsteine für eine erfolgreiche Lehre und Vermittlung von Kultur. Nach der Reorganisation der Universität im Jahr 2006 sind die Kulturwissenschaften Teil eines ersten Colleges in Deutschland, dem Leuphana College. Das neu angelegte Leuphana Semester und das jetzige Leitbild unterstreichen die Grundsätze einer interdisziplinären Kulturwissenschafts-Ausrichtung: Erstsemester aller Fachrichtungen belegen gemeinsam vier Module, die auf wissenschaftliches Lernen vorbereiten und schon am Anfang die Augen für ein erweitertes Blickfeld öffnen sollen: Nachhaltigkeit, Geschichte und Methoden liefern die Basis für einen erfolgreichen Studienverlauf. Für das Kulturmanagement kommt die Transdisziplinarität, also der Austausch mit auch nicht-akademischen Akteuren des Feldes als Indikator hinzu. Die Hybridisierung von kreativen und angewandten Ideen und fundierten theoretischen Fachkenntnissen sollen nicht nur Ziele der Studenten sein, auch in der Organisation und Lehre unseres Studienganges schlagen sich diese Maxime nieder.

Lehrveranstaltungen

„Ein praxisorientiertes Studium braucht eine fundierte Theoriegrundlage.“ Dafür spricht sich Sigrid Bekmeier-Feuerhahn aus. Beispielhaft für den zusammenführenden Charakter der Lehrveranstaltungen ist die Vorlesung **Kulturmarketing**: Hier treffen Praxisinhalte auf Management und Marketingtheorien, die anhand von kulturinstitutionellen Praxisbeispielen aus Lüneburg, Hamburg oder auch des internationalen Raumes Gestalt annehmen:

DIE HAUPTAMT- LICH LEHRENDEN

Professorin Dr. Sigrid Bekmeier-Feuerhahn vom Institut für Unternehmensentwicklung am Lehrstuhl für Kommunikations- & Kulturmanagement erforscht Kommunikations- und Marketingfragen. Das Team um Professor Dr. Volker Kirchberg vom Institut für Soziologie und Kulturorganisation beschäftigt sich mit Kultursoziologie und anderen Feldern der Organisation, der gesellschaftlichen Funktionen und der Vermittlung im Kultursektor. Zusammen leiten beide das Vertiefungsfach „Kulturorganisation und Kommunikation“ des Kulturwissenschaftsbachelors.



ARTS

ORGANIZATION

Zusätzlich leitet Professor Dr. Volker Kirchberg den englischsprachigen Minor „Arts Organization“ im Masterprogramm „Kulturwissenschaften – Arts, Culture and Media“ der Leuphana Universität. Auch hier wird der Gedanke der Vielfalt und Transdisziplinarität weitergeführt: Ein gewähltes Minor-Programm, eine Vertiefung und der Wahlbereich für Veranstaltungen aus anderen Spezialisierungen bestimmen ebenfalls den Studienverlauf des Masters. Eine intensive Betreuung wird durch die kleine Größe des Studiengangs von ca. 60 Studierenden gewährleistet.

... Über fachliche Grenzen hinaus

Welche finanzierungspolitischen Instrumente sind in einem Non-Profit-Theater anwendbar oder wie analysiert man eine Zielgruppe? Die grundlegenden Kenntnisse der Marketingmixinstrumente, Analysen und Strategien werden im ersten Teil der Vorlesung vermittelt, während die Studenten sich danach in Kleingruppen Fallbeispielen und Fragen zuwenden. So wird der zuvor gehörte Inhalt sofort in die Praxis umgesetzt.

Das Modul **Praxis des Kulturbetriebes** geht hierbei noch einen Schritt weiter: In Seminargröße erarbeiten Studierende ein Semester lang beispielsweise ein PR-Konzept für ein Unternehmen der Musik-Branche. Die aktuellen medialen und technischen Veränderungen sollen in die immer relevanter werdende strategische Kommunikation für Kulturbetriebe eingebaut werden. Während die Medienlandschaft und die Pluralisierung der Kommunikationskanäle im Hintergrund vermittelt werden, wird das PR-Konzept in Gruppen erarbeitet und am Ende durch eine Präsentation abgeschlossen. Die essentiellen BWL-Inhalte werden stets auf Kulturinstitutionen, den Kulturmarkt und dessen Besonderheiten bezogen.

Das Modul **Theorie der Kulturorganisation** gibt den Studierenden die notwendige soziologische, ökonomische und rechtliche Basis, um Prozesse, Strukturen und Wandlungen des Kulturbetriebs zu begreifen. Dabei werden insbesondere anglo-amerikanische Theorien des Kulturbetriebs und ihre organisationssoziologischen Grundlagen vorgestellt sowie ihre Anwendbarkeit zur Analyse des Kulturbetriebs diskutiert. Dies schließt zudem – und nicht nur am Rande – Fragen der nachhaltigen Entwicklung von Kulturorganisationen und mögliche Impulse des Kulturbetriebes für nachhaltige gesellschaftliche Entwicklungen mit ein.

Das Modul **Studium spezieller Kultursparten** wendet sich den spezifischen Organisations-, Produktions- und Konsumtionsmustern einzelner Kultursparten zu. Dies können je nach Seminar oder Vorlesung Museen, Einrichtungen der bildenden und darstellenden Künste, Konzerthallen und Einrichtungen der Soziokultur sein. Wichtig sind hierbei die Beschreibung und Analyse der gesellschaftlichen Funktionen dieser Einrichtungen, Wechselwirkungen zwischen Kultureinrichtung und Gesellschaft sowie die Positionierung in ihren spezifischen ökonomischen, politischen, städtischen und ökologischen Umfeldern. Einzelfelder wie eine zeitgemäße Erlebnisorientierung von z.B. Musikfestivals, die Bedeutung der Konstruktion, Bewahrung oder auch Wandlung von Identitäts- und Gedächtniskonzepten und auch die Empirie der unterschiedlichen Besucherorientierung und -forschung in den einzelnen Sparten werden hier berücksichtigt.

Letztendlich münden diese vier Module in einem abschließenden Projektmodul, das praxis- und/oder theorieorientiert, kulturübergreifend und/oder spartenspezifisch, BWL- oder kultursoziologisch ausgearbeitet wird. Wichtig ist in diesem Projektmodul vor allem die Forschungsorientierung zum Erlernen wissenschaftlichen Arbeitens an einem ausgewählten Thema. Beispiel-



... Über fachliche Grenzen hinaus

haft erscheint uns dabei bisher die alle zwei Jahre organisierte Exkursion in die USA, die mit einem Projektmodul theoretisch und empirisch vorbereitet wird, damit dann vor Ort qualifiziert und kompetent - z.B. in den Marketing- und Vermittlungsabteilungen von Konzerthallen, Opern und Museen, in der Besucherforschung in amerikanischen Nationalmuseen, zur Bedeutung von Kunst und Kultur für die (nachhaltige) Stadtentwicklung in New York - angeleitet aber doch selbstständig durch die Studierenden eine empirisches Studienprojekt durchgeführt werden kann.

Forschungsprojekte

Die Forschungsprojekte der beiden Lehrstühle bespielen die ganze Bandbreite von Kultur, Kommunikation, Soziologie und Organisation. Die Studie zum **Verzerrten Antwortverhalten in Besucherbefragungen** untersucht, ob bei Bewertungen von Kulturinstitutionen von einem sozial erwünschten Antwortverhalten auszugehen ist. Ein besonderes Augenmerk auf die Besonderheiten von kreativen Gründern wirft das Forschungsprojekt **Kommunikations-Strategien von Entrepreneuren in der Kultur- und Kreativwirtschaft**. Welchen Einfluss Markenbildung auf Kulturinstitutionen haben kann und welche Rolle die Besucherforschung einnimmt, zeigt das Forschungsfeld **Kulturbranding**. Die Wirkung von Kultur im städtischen Raum widmet sich der Forschungsbereich **Die Bedeutung von Kunst und Kultur für die Stadtentwicklung**. Interdisziplinär werden hierbei die amerikanische Stadt Baltimore und Hamburg miteinander verglichen. Der Einsatz von Künsten in Zusammenhang mit gesellschaftlichen Werten wird im Projekt **Kunst, Kultur und Nachhaltigkeit** thematisiert. Gleich mehrere Forscher widmen sich der **Rezeptions- und Publikumsforschung**, erstellen Studien zu repräsentativen Bevölkerungserhebungen des Kulturkonsums oder analysieren Reaktionen von Besuchern auf eine Kunstaussstellung.

Abschlussarbeiten

An der Leuphana Universität ist es wichtig im Dialog zu bleiben, Anregungen aus unterschiedlichen Disziplinen in den Lehr-, -Lern-, - oder Forschungsprozess aufzunehmen und aufgeschlossen gegenüber Neuem zu bleiben: Ein einheitliches Verständnis von Kultur, welches ja stets einen transienten und dynamischen Charakter hat, wird beispielsweise an der Universität immer noch diskutiert. Diese augenscheinliche negative Prämisse bietet einen großen Vorteil für Studierende: Kultur und Kulturmanagement sind nichts Statisches und der Raum für Mitgestaltung, Kritik und neue Ideen sind stets gegeben. Die folgenden Absolventen haben sich in ihren Bachelor- oder Masterarbeiten einen neuen Zugang zu Kulturmanagement geschaffen und steuern so einen eigenständigen Beitrag zum aktuellen Diskurs bei. Auch hier zeigt sich wieder einmal die inhaltliche und methodische Vielfalt des Kulturbereichs:

Katrin Weiler: **Augmented Reality als interaktive, mediale Vermittlungsform im Museum - Potentiale und Einsatzmöglichkeiten am Beispiel der Zielgrup-**



WEITERE
INFORMATIONEN
http://bit.ly/Kuwi_Leuphana

... Über fachliche Grenzen hinaus

pe Digital Natives. Hier wird ein aktueller medialer Trend auf den Kulturbereich übertragen. Die Autorin dieser Bachelorarbeit entwickelt hier Indikatoren, welche Anforderungen Augmented Reality-Technologien hinsichtlich institutioneller, besucherorientierter und funktionaler Zielsetzungen erfüllen müssen, um als zukünftige Vermittlungsformen in Museen eingesetzt werden zu können.

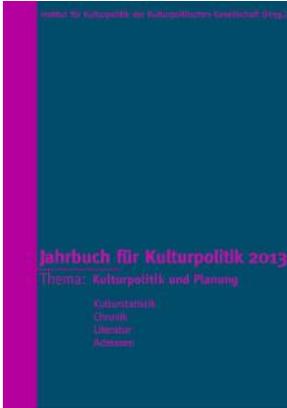
Laura Klassen: **Storytelling in Sozialen Medien als partizipatives Audience Development klassischer Kulturbetriebe.** Die Integration von Partizipationsmöglichkeiten für Kulturnutzer greift eine immer noch aktuelle Diskussion im Kulturbereich auf. Die Bachelorarbeit untersucht, wie über das Web 2.0 und die Sozialen Netzwerke mit Hilfe eines digitalen Storytellings eine Partizipationsmöglichkeit und damit erfolgreiche Akquise insbesondere jüngerer Zielgruppen stattfinden kann.

Eine aktuelle Masterarbeit von Lea Jacobs zum Thema **Corporate Social Responsibility**, kurz CSR, widmet sich ferner dem aktuellen Diskurs zwischen Nachhaltigkeits- und Wirtschaftsfragen und geht den Fragen nach: Was bewirkt CSR und kann es zu einem bedeutenden Instrument für die Kulturbranche werden?

Aus der Reihe von Abschlussarbeiten bei Prof. Dr. Volker Kirchberg seien drei publizierte Promotionen ausgewählt. Erstens handelt es sich dabei um die englischsprachige Doktorarbeit von Dr. Sacha Kagan zum Thema **Art and Sustainability**. Über diesen Arbeitsbereich der Schnittmenge aus Kunst- und Nachhaltigkeitsforschung wurde weiter oben schon berichtet. Dann sei die Doktorarbeit von Dr. Constanze Klotz erwähnt, die unter dem Titel **Vom Versuch, Kreativität in der Stadt zu planen - Die Internationale Bauausstellung IBA Hamburg** veröffentlicht wurde. Diese Arbeit ist dem Lehr- und Forschungsfeld der Kultureinflüsse auf die Stadtentwicklung zuzuordnen. Und letztlich ist die Doktorarbeit von Frau Dr. Anna Riepe zu erwähnen, die zum Thema **Culture and cohesion: the access of arts and culture to EU structural funds - A case study of Poland** auf Englisch promovierte und veröffentlichte. Diese Arbeit gehört zum Lehr- und Forschungsfeld der Analyse der Kulturorganisation. Alle drei Arbeiten der letzten Jahre sind als „Spitze des Eisberges“ zu betrachten, denn „unter ihnen“ befinden sich in diesen Lehr- und Forschungsfeldern eine große Zahl an Master- (vorher Magisterarbeiten) und Bachelorarbeiten. Diese drei Promotionen repräsentieren somit die Bandbreite und die hohe Qualität der Abschlussarbeiten im Feld.

Insgesamt zeigt sich so, sowohl in der Forschung als auch in der Lehre, ein breites Spannungsfeld, in dem Ansätze aus den unterschiedlichen Disziplinen innerhalb aktueller Diskurse verknüpft werden. Innovation, Vielfalt und ein theoretisch fundiertes und zugleich praxisorientiertes Studium erwarten an der Leuphana Universität damit sowohl Bachelor- als auch Master-Interessierte. 





Selbstbewusstsein und ein paar mutige Fragen

Das Jahrbuch für Kulturpolitik wagt sich aus der Ecke kulturpolitischer Harmlosigkeit heraus

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

Jahrbücher haben meist die Eigenschaft, nicht sonderlich aufregend zu sein. Das liegt in der Natur ihres häufig willkürlich sammelnden Charakters. Wissenschaftliche Diskurse stehen neben persönlichen Einschätzungen, Essays neben Forschungsberichten, Relevantes neben Marginalem. Beim Jahrbuch für Kulturpolitik 2013, herausgegeben von Norbert Sievers, Ulrike Blumenreich und Patrick S. Föhl für das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft in Bonn, ist das, blickt man bloß auf die Struktur des Buches, im Grunde nicht viel anders. Zum Thema „Kulturpolitik und Planung“ werden hier ganz unterschiedliche Positionen, Textarten und Denkweisen vorgestellt. Und doch gibt es einen bedeutsamen Unterschied zu vergleichbaren Werken: die Herausgeber verfolgen offenbar eine konsistent sich durch den Band ziehende Idee, die man ruhigen Gewissens mit einer gewissen Aufbruchsstimmung im Feld vergleichen kann. Es geht um eine Neupositionierung, was Planung und Aktivierung von kulturpolitischen Entscheidungen heute bedeutet. Und es gibt den Mut für ein paar Fragen, die häufig nicht so deutlich benannt werden, wie es dieser Band tut. Kulturpolitik wird endlich wieder stärker als Gesellschaftspolitik gedacht und verstanden. Das vermeidet eben jene Harmlosigkeit, mit der Kulturpolitik im gesellschaftlichen Diskurs oft an den Rand gedrückt wird.

Ein Großteil der Beiträge konzentriert sich daher auf die politischen Wechselbeziehungen zwischen Staat, Kulturinstitutionen, freien Gruppen und eben auch Einzelkämpfern. Gefragt wird nach tragfähigen Konzepten, nach einer brauchbaren Kritik – und nicht nach wünschenswerten Erfolgsrezepten. Das lässt sich besonders gut an dem fulminanten Einstiegsessay „Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik?“ von Dirk Baecker zeigen, der wie eine Art Notenschlüssel für den gesamten Band funktioniert. Baecker macht hier komplexe kulturwissenschaftliche Perspektiven praxistauglich. Statt über kulturpolitische Bedeutungsverluste zu rasonieren, stellt er die zentralere Frage nach der Rolle der Kunst in der Gesellschaft, nach ihren Symbolen und Kommunikationsformen. Die schwindende, politisch stets verschwiegene Bedeutung vieler Arten künstlerischer Teilhabe wird hier in den Mittelpunkt gerückt. Es nützt eben wenig, politische Forderungen nach mehr Raum für die Künste zu stellen, wenn es nicht den Mut gibt, die Frage aufzuwerfen: Wie eindeutig ist denn die Relevanz des kulturellen Feldes noch jenseits der rhetorischen Strategien einer politischen Öffentlichkeit, die den dramatischen Rezeptionswandel von Kunst, gerade in jüngeren Generationen, scheinbar nur gering dosiert verkraften kann?

HERAUSGEBER

Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.)

VERLAG

Klartext-Verlag

ISBN

9783837511710



PROF. DR.
GERNOT
WOLFRAM

lehrt Kultur- und Eventmanagement an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in Berlin. Er ist zudem externer Fachreferent für Kulturarbeit im Team Europe der Europäischen Kommission in Deutschland sowie an der Bundeszentrale für Politische Bildung in Berlin.

Kontakt:

G.Wolfram@mhmh.org

... Selbstbewusstsein und ein paar mutige Fragen

Der Band diskutiert daher noch einmal intensiv die in der Bundesrepublik tief verankerte Überzeugung, dass Kultur Planung brauche im Sinne einer „Konzeptbasierten Kulturpolitik“. Der vormalige Kulturstaatsminister Bernd Neumann referiert hier überzeugend die Erfolge seiner Amtszeit, die derzeitige Ministerin Monika Grütters versteht die Konzeptbasierte Kulturpolitik sogar als ein „Plädoyer für die Freiheit“. Dieter Hasselbach reflektiert die oft unrealistischen Planungsziele solcher Konzepte und fordert mehr konkrete, erfüllbare Zielformulierungen. Manfred Ackermann zeichnet die Planungskategorien der Bundesrepublik in der Kulturpolitik nach 1990 überzeugend nach. Blättert man etwas weiter, findet man dann aber auch kritisch kontrastierende Beiträge wie etwa von Patrick S. Föhl und Norbert Sievers, die verdeutlichen, dass Planungskonzepte, wie etwa in der aktuell sich vollziehenden „Renaissance der Kulturentwicklungsplanung“, neue Ansätze brauchen, bei denen es nicht mehr nur um kreative Akteure geht, sondern um den Blick auf die Potentiale von ganzen Städten und Regionen. Und um die stärkere Ansprache von Akteuren, die nicht zwingend zum engeren Feld der Kulturpolitik gehören (wie etwa Stadtentwicklungsplaner, Hochschulen, Wirtschaftsvertreter etc.). Hier wird „Kulturpolitik als Strukturpolitik“ verstanden, als eines der politischen Kernzentren, das, so lässt sich zwischen den Zeilen herauslesen, eine neue deutlichere Stärkung braucht.

Anhand von Einzelbeispielen aus den verschiedenen Bundesländern (Ulrike Blumenreich, Berit Johannssen, Martin Lätzel, Rolf Dennemann, Manuela Lück) werden Einblicke in die Erfolge und offenen Baustellen der unterschiedlichen Länderkonzepte gegeben. Diese Positionen beschreiben einen Status Quo, wagen Bestandsaufnahmen und Ausblicke auf hohem Niveau.

Überzeugend ist der Band auch in seiner Ausrichtung, grundlegende Perspektiven aus Wissenschaft und Praxis zusammenzubringen, sie in diskursiven Spiegeln zu zeigen. Hier stechen als Herausforderungen an eine neue Reflektion kulturpolitischer Grundüberzeugungen vor allem die Beiträge von Olaf Martin („Kultur auf dem Land(e)?“) und Barbara Meyer hervor („Kultur macht stark. Best Practice, arme Praxis“). Sie zeigen nämlich, dass häufig in der deutschen Kultur- und Förderpolitik das Konzept geheiligt wird und nicht die angemessene Umsetzung der Ideen, welche sie erst mit Leben füllen.

Wenn Barbara Meyer etwa aufzeigt, dass innerhalb ihrer Berliner Projekte das Problem besteht, dass die von ihr erdachte Projektstruktur nicht den Förderparametern entspricht und sie gezwungen ist, ihre Ideen so umzuschreiben, dass sie darauf passen, zeigt sich die andere Seite der konzeptbasierten Förderpolitik. Schwerfällig und unbeweglich wird in der Praxis an Konzeptkriterien festgehalten statt das Konzept an die Idee anzupassen. Hierbei ist es als ein mutiger publizistischer Schritt der Herausgeber zu werten, dass sie mit dem Beitrag von Bill Flood und Patricia Dewey einen Blick in die USA werfen. Nicht im Sinne einer sehnsüchtigen Amerika-Bewunderung, sondern als Denkanstoß. Flood und Dewey sprechen von einem „Issue Mana-



... Selbstbewusstsein und ein paar mutige Fragen

gement“ in den USA, bei dem die kreative Idee im Mittelpunkt steht und die Frage, welche Kraft sie hat, unterschiedliche Akteure zu aktivieren, zu binden, zu vernetzen und sich für den „Issue“ einzusetzen. Also nicht alleiniges Vertrauen auf Planung, sondern auf Aktivierung durch eine profunde Netzwerkstruktur, wie sie auch Patrick S. Föhl als Spezialist für Kulturentwicklungsplanung in seinen Beiträgen einfordert. Hier ist zu betonen, dass es nicht um eine Ablehnung der Konzeptbasierten Kulturpolitik geht, sondern um eine Ergänzung, eine Erweiterung von Handlungsperspektiven. Gerade im Hinblick auf die schwindende Partizipation vieler junger Menschen an kulturellen Veranstaltungen, scheint diese Frage gewichtig: Was sind „Issues“, Symbole, Kommunikationsformen, die zu einer aktiven Beteiligung führen? Hier stehen die Texte in einem genauen Bezug zueinander, vor allem zu Dirk Baeckers Eingangssessay.

Merkwürdig fremd zu den anderen Beiträgen nimmt sich die Debatte zwischen Birgit Mandel und Achim Könneke aus, die sich um die Frage dreht, ob KulturmanagerInnen eine stärkere kulturpolitische Rolle einnehmen sollen oder nicht. Liest man die anderen Texte sorgfältig, versteht man diesen „Streit“ nur bedingt. Denn es wird in dem Band mehr als deutlich, dass Kulturpolitik heute wieder verstärkt im klassischen polis-Sinn verstanden wird. (Polis wird hier verstanden als Raum einer diversen Teilhabe). Politik beschränkt sich in diesem Sinn nicht mehr nur auf staatlich legitimierte Handlungsweisen, sondern erweitert sich zu einem verantwortlichen Prinzip des Handelns in verschiedenen Gesellschaftsfeldern. Künstler, Kulturmanager und Kulturpolitiker benötigen neue Ermächtigungen durch die Akteure und Rezipienten, die ihren Rollen überhaupt erst Sinn und Handlungsraum zuschreiben. Der Band stärkt also einen genuin demokratischen, partizipativen Kulturpolitik-Ansatz, indem er verschiedene Akteure gleichwertig zu Wort kommen lässt. Nicht Kulturpolitiker und Kulturmanager debattieren hier über ihre jeweiligen Ermächtigungen, sondern Akteure, die einen kritischen polis-Gedanken verfolgen: Welche Rechte der Teilhabe, der Kommunikation und Aufmerksamkeit lassen sich heute wie erstreiten? Dieser nicht-technokratische Blick zeichnet den Band aus. Er beschränkt sich auf die Reflektion neuer Kommunikation und konkreter Interaktion im Feld der Kulturpolitik. Daher hat es das Jahrbuch verdient, sehr genau und im Detail gelesen zu werden. Wünschenswert wären noch Perspektiven der Kommunikationsvernetzung gewesen, wie sie etwa strukturell schon in vielen Kulturentwicklungsplanungen gedacht werden. Das hieße auch, den Bereich digitaler Möglichkeiten und Herausforderungen für die Planung von kulturpolitisch Tätigen zu reflektieren. Aber das ist nur eine marginale Kritik angesichts der Fülle des aktuellen relevanten Diskurs-Stoffes, die dieses Jahrbuch bietet. ¶





FRANS VAN DER REEP

ist ein inspirierender Vor-
denker aus den Niederlan-
den, seit 2003 Professor für
Digitales an der Fachhoch-
schule Inholland und seit
langer Zeit Senior Strategie-
Berater bei KPN. Sein
Schwerpunkt: Internet-Ein-
fluss auf Leben und Arbeit.
Interviews mit Van der Reep
erschieden in zahlreichen
niederländischen und inter-
nationalen Zeitungen und
Zeitschriften. Zudem bloggt
und schreibt er über aktuelle
Trends in folgenden Berei-
chen: Strategie, Marketing
und Sales, HRM, Finanzen
zukunftsweisende Innovati-
onen, ICT und BPM. Er ist
regelmäßiger Sprecher bei
(internationalen) Fachkon-
ferenzen zu den genannten
Themen.

Unternehmen oder unterlassen?

„Wenn man immer aufs eigene Tor schießt, hat man zwar viele Treffer, aber man kann nicht gewinnen.“ - Cl. Boersig

Ein Beitrag von Frans van der Reep

Natürlich versuchen wir zu lernen, warum die Einbindung von Social Media in die Unternehmensprozesse, zu neuen Geschäftsmodellen und Unternehmensstrukturen führt. In meinen bereits erschienen Artikeln zum Thema habe ich erläutert, dass Unternehmen zunehmend projektähnlich organisiert werden, Crowdfunding sozusagen.

Neue Kommunikationstechnologien zwingen uns, über die Führungsstrukturen im Unternehmen kritisch nachzudenken. Viele Großunternehmen sind heutzutage in separate, kleinteilige Geschäftsbereiche, Sub- und Tochterunternehmen, jeder mit eigener Gewinnverantwortung, aufgegliedert, wobei die Holding-Organisation eine Art Hausbank ist. Ich habe jedoch den Eindruck, dass diese Struktur mit den SBUs (Strategic Business Unit) in Kombination mit einem zentralisierten Haushalt einerseits und einem CFO (Chief Financial Officer) andererseits, nicht zur Synergie oder zu Spitzenleistungen beiträgt. In den Niederlanden kann man dies sehr deutlich beobachten.

Was passiert denn in der Regel bei einem Großunternehmen wenn Haushaltsverhandlungen anstehen? Der Haushalt muss zwischen einigen Inhabern mit ganz eigenen Zielsetzungen und dem CFO an der Spitze des Unternehmens verteilt werden. Das bedeutet Kampf um Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit vor dem Vorstand, wodurch aber der Fokus nicht mehr auf den Markt sondern aufeinander gerichtet ist. Einseitiger Fokus auf kurzfristige Belange und besonders ineffektiv.

Jeder Inhaber hat in diesem Modell nicht einen sondern zwei Wettbewerber. Das sind einerseits andere Unternehmen auf dem Markt und andererseits die anderen Inhaber. Der interne Wettbewerb mit einer Mischung aus Macht- und Solidaritätsmotiven - nach dem Motto „Jeder stirbt für sich allein“ - lenkt die Aufmerksamkeit des Managements von der Wertschöpfung ab. Karrieren werden oftmals von internen und nicht von externen Leistungen bestimmt. Das kostet viel Zeit, ist umständlich und der Inhaber erfährt oft keine Unterstützung beim mittleren Management. Er tritt auf die Bremse, während er eigentlich die Verantwortung dafür trägt, dass das Unternehmen Gas gibt. Das geht auf die Kosten von Kundenfokussierung, Spaß an der Arbeit oder das Arbeitstempo.



... Unternehmen oder unterlassen?

Wenn in einem solchen Unternehmen beispielsweise Verkaufs- und Einkaufsabteilungen dann noch die Wünsche der Inhaber und Führungsebene beachten müssen, verbringen diese mehr Zeit mit internen Abstimmungen und Zufriedenstellen als mit seinem eigentlichen Geschäft, dem Verkauf. Darauf folgen meist Reorganisation oder Sparmaßnahmen, die jedoch keine permanente Lösung bieten. Wenn dazu noch kommt, dass die Geschäftseinheiten wenig Zusammenhalt untereinander haben, dann kann es wirklich schief gehen.

Die Kosten dieses doppelten Wettbewerbs, werden dann nicht mit zusätzlichen Einnahmen aus der erhofften Synergie kompensiert. Separate Geschäftseinheiten werden bei fehlender Synergie von den Analysten auch in den Vergleich zu anderen Unternehmen gesetzt, die sich nicht durch internen Wettbewerb auszeichnen und sich stattdessen auf den externen Wettbewerb konzentrieren. In diesem Fall wird der Markt diese multipel zusammengesetzte Organisation als ein keinen Mehrwert schöpfendes Unternehmen einstufen. Das passiert aktuell zahlreichen Unternehmen. Und es wird bei anderen Unternehmen in der nahen Zukunft ebenfalls passieren, bei denen Mehrwert durch interne Spaltung geschöpft wird: Sie werden vom Markt früher oder später „enttarnt“. Je globaler ein Unternehmen denkt, desto mehr wird man dies beobachten können.

Was wäre dagegen die Lösung für solche „zusammengefügten“ Großunternehmen, und wovor müssten die Anleger gewarnt werden? Oder werden sich diese Unternehmen dazu entscheiden, die benötigte Synergien doch noch zu organisieren? Wenn das nicht gelingt, dann denke ich, dass die Inhaber Unternehmer mit entsprechender Haftung sein müssten. Sie müssten mit einer Initiative mit Personaleinsatz sowie mit finanziellen Funktionen, HRM, ICT und Business Strategie konfrontiert werden. Auf diese Weise findet die heutige Holding-Organisation eine neue Bestimmung als Shared Center, von dem aus Leistungen fürs Geld erwartet werden. Dann kommt man in die Nähe einer kooperativen Bank. Das Unternehmen sollte eigentlich mehr streben nach SEIN als SCHEIN. Das bringt mehr Ruhe in die Organisation.

Mein Rat für Anleger: Achten Sie vor allem auf die Rechte und Qualitäten der Inhaber sowie auf die Menschen in den Spitzenpositionen. ¶





Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Redaktion Schwerpunkt „Orient“: Kristin Oswald

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>