



Nr. 125 · August 2017 · ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

Kooperation



Liebe Leserinnen und Leser,

der Kulturbetrieb geht auf vielfältigste Weise Kooperationen ein. Der Anlass ist in vielen Fällen idealistischer Natur, und man will mit gegenseitiger, inhaltlicher, künstlerischer, kreativer Inspiration ein gemeinsames Ziel erreichen oder Innovationen schaffen: eine Gemeinschaftsproduktion mit einem anderen Theater, eine Wanderausstellung mit internationalen Museen, das große Festival für neue Musik. Doch viel öfter ist es schlicht der - sehr legitime - Versuch, die Chance zu nutzen, Projekte, die nicht alleine gestemmt werden können, zu realisieren und die Last auf mehreren Schultern zu verteilen. Immer wieder werden institutionelle Kooperationen angestrebt, um dauerhaft Ressourcen zu schonen und Synergien zu nutzen.

Egal, welches Kooperationsmodell dabei gewählt wird, über Erfolg oder Scheitern entscheiden zahlreiche Faktoren, mit denen man sich intensiv auseinandersetzen muss: Partnerwahl, Rechtsform, Zieldefinition, Zuständigkeiten, Aufgabenbereiche und Prozessabläufe, Art und Weise der Zusammenarbeit ... Und nicht zu vergessen, die unterschiedlichen Kulturen und Wertegerüste der jeweiligen Organisationen, die den Weg zur Gemeinsamkeit beschwerlich machen können. Es kostet Zeit und Arbeit, das Ganze auf eine sichere Grundlage zu stellen. Aber wie viel Zeit investiert der Kulturbetrieb in solcherlei grundsätzliche Überlegungen? Viel zu oft scheint es, dass unter hohem Zeitdruck eine Standardkooperation zurechtgehämmert wird, die auf dem schnellsten, nicht auf dem besten Weg das Ziel erreichen soll. Getreu dem Motto: Augen zu und durch, wird schon gut gehen. Das tut es mit hoher Wahrscheinlichkeit am Ende auch. Die Frage bleibt, auf wessen Kosten die erfolgreiche Premiere oder Vernissage mit honorablen Gästen gefeiert werden kann.

Das soll mitnichten ein Plädoyer gegen Kooperationen sein. Im Gegenteil, die Chancen liegen auf der Hand. Doch muss dem Grundsatz einer „Zusammenarbeit auf Augenhöhe“ Rechnung getragen werden. Denn nur so wird eine Kooperation zu einer echten Partnerschaft und das auf allen Ebenen und möglichst langfristig. Dafür muss - so schwer es ist - Fairness und Vertrauen herrschen. Und letztlich geht es auch um die MitarbeiterInnen, die für das Gelingen einer Kooperation sorgen, und diese haben das Recht, dass sich von Beginn an darüber Gedanken gemacht wird, mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen das Ziel erreicht werden soll. Sie sollten als letztes Federn lassen müssen, weil nicht mit Voraussicht geplant und organisiert wurde.

Also vereinbaren Sie gerne bei einem Glas Wein eine zukünftige Zusammenarbeit, doch setzen Sie sich mit nüchternem Kopf an die strukturelle und inhaltliche Ausgestaltung. Es lohnt sich!

Ihre Veronika Schuster, Ihr Dirk Schütz



SCHWERPUNKT - Kooperation

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Kooperationen im Kulturbetrieb

Ein Beitrag von Theresia Theurl

..... Seite 8

Die Kultur der Kooperation

Strukturen, Prozesse und kulturelle Praxen

Ein Beitrag von Annika Hampel

..... Seite 12

Intermediär zwischen zwei Welten

Kunst-Unternehmens-Kooperationen managen

Ein Beitrag von Carsten Baumgarth

..... Seite 16

Gewusst wie

Kooperationen in der Kulturbranche

Ein Beitrag von Dr. Tina Lauer

..... Seite 20

Leichter gesagt als getan

Schulen kooperieren mit Kulturinstitutionen

Ein Beitrag von Max Fuchs

..... Seite 24

ZUSAMMEN wirken

Gute Teamkultur und Teamzusammenarbeit
entwickeln – ein Leitfaden

Ein Beitrag von Florian Grolman

..... Seite 29

KM IM GESPRÄCH

Kunst & Natur

Künstlerische Interventionen im Museum für
Naturkunde Berlin

Ein Interview mit Anita Hermannstädter

..... Seite 34

KM - Der Monat

Transkultur!

Eine Annäherung an einen Begriff mit zukünftiger Tragweite

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

..... Seite 4

IMPRESSUM

..... Seite 37



PROF. DR.
GERNOT
WOLFRAM

lehrt als Professor für Medien- und Kulturmanagement an der Macromedia Hochschule Berlin. Er ist zudem der wissenschaftliche Leiter des Forschungsprojektes „The Moving Network“ zum Empowerment von Geflüchteten im Raum der Kulturellen Bildung

KONTAKT
g.wolfram@macromedia.de

Transkultur!

Eine Annäherung an einen Begriff mit zukünftiger Tragweite

Ein Kurzessay über einen Begriff, der in den nächsten Jahren großen Einfluss auf das Kulturmanagement haben wird und demnächst auf einer Berliner Tagung diskutiert wird

Ein Beitrag von Gernot Wolfram

Warum sollte man im Kulturmanagement verstärkt von dem Begriff „Transkultur“ sprechen, wenn man über das Zusammenspiel verschiedener Kulturen im Raum der Kunst spricht? Und was heißt dieser Begriff überhaupt?

Kurze Einführung in den Begriff

Transkultur soll zunächst verstanden werden als Perspektive auf die bewegliche Vielschichtigkeit kultureller Einflüsse im einzelnen Individuum und in ganzen Gesellschaften. Nicht mehr das Fremde und das Eigene werden gesondert betrachtet, sondern die Durchmischung von vertrauten, verborgenen und erst im Entstehen befindlichen kulturellen Praktiken.

Gerade innerhalb der Globalisierung, in der immer mehr Menschen zeitweise oder dauerhaft den Ort ihrer Herkunft verlassen müssen bzw. aus bi-kulturellen Elternhäusern kommen oder in bi-kulturellen Partnerschaften leben, sind eindeutige Zuordnungen nicht mehr möglich. Dazu kommt eine wachsende Migration im Sinne einer immer schneller werdenden Bewegung von Menschen und kulturellen Praktiken über den Globus, freiwillig oder erzwungen, die sich durch die digitale Kommunikation wechselseitig verstärken. Das schließt auch das Wachstum von hybriden einflussreichen digitalen Kulturen mit ein! Kulturelle Eindeutigkeit lässt sich in diesem Kontext weder wissenschaftlich noch alltagspraktisch nachweisen.

Der Blick auf Transkultur ist dabei nicht etwas Beliebiges, sondern die Erkundung der zahlreichen Einflüsse, die kulturelles und künstlerisches Leben durchziehen, ohne sie sofort hierarchisieren und einordnen zu wollen. Der Begriff setzt sich klar von Interkultur ab, da er nicht zwischen feststehenden Entitäten vermittelt. Einige Aussagen mögen das greifbar machen:

- Interkultur: „Ich habe eine deutsche und eine türkische Seite in mir“, „Deutsche und Franzosen arbeiten in dieser Produktion erfolgreich zusammen“; „Das jüdische Filmfestival sieht auf zeitgenössische Dialoge zwischen Israel und Deutschland“.
- Transkultur fokussiert vielmehr das Dazwischen, das Ineinanderfließende und Nicht-Abgrenzbare: „Ich bin ein Deutschtürke, vor allem aber Berliner“; „In dieser Produktion entstand etwas Neues, weil wir nicht ständig



... Transkultur!

auf unsere Herkunft, sondern auf die Kraft unseres Teams geschaut haben“; „Manchmal finde ich vieles von dem Chaos aus Tel Aviv verwandelt in der deutschen Hauptstadt wieder“.

Populismus und Monokultur-Glaube

Diese mehrschichtige Perspektive ist zunächst ungewohnt, führt aber auf neue Felder kultureller Wahrnehmung. Zugleich macht diese Perspektive offensichtlich vielen Menschen, und vor allem Regierungen, Angst. Auffälligerweise prägt aktuell eine Rückkehr von nationalstaatlichen Konzepten das öffentliche Selbstverständnis in vielen Ländern der Welt, leider auch in Europa. Damit geht eine merkwürdige Renaissance von Monokultur-Konzepten einher.

Viele Regierungen, wie zur Zeit in der Türkei, in Ungarn, Polen oder der Slowakei, schüren Ängste vor der Bedrohung ihrer Kultur, indem sie vor allem davor warnen, dass angeblich Fremde oder Andersdenkende die größte Gefahr für die kulturelle Identität ihres Landes darstellten. Patriotisch anfeuernde Bücher, Pamphlete, Filme, Spiele und Reden feiern nicht nur in diesen Ländern, sondern weltweit ein beeindruckendes Revival. Ihnen allen gemeinsam ist der Schwur auf eine mythische Nation mit bestimmten Kräften, Besonderheiten und Stärken, die es gegen jede Form der Vermischung zu verteidigen gilt. Dagegen steht ein geradezu technologischer Rausch an neuen Entwicklungen, Ideen und Konzepten, der sich aus allen Kulturen bedient, neue Formen des Wissenstransfers generiert und alte Grenzen schlichtweg hinwegfegt.

In dieser Spannung sind KünstlerInnen und Kulturbetriebe gefragt, nicht nur Protest anzubieten, sondern Vorschläge zu formulieren, welche die Angst vor dem Sich-Öffnen in Neugierde und Spannung verwandelt. Transkultur wird daher einer der Schlüsselbegriffe für neue künstlerische Konzepte in den nächsten Jahren werden.

Transkulturelles Denken

Transkulturelles Denken beginnt, wenn gefragt wird:

- Was entsteht an Neuem, wenn Menschen zusammenarbeiten und sich der in ihnen selbst liegenden kulturellen Vielfalt bewusst werden (Vorfahren, Freunde, Beziehungen, Erfahrungen etc.)?
- Wie funktioniert der Prozess der Herausbildung neuer kultureller Normen und Sichtweisen, die unabhängig von der Herkunft gedacht werden?
- Was verändert sich vielleicht auch unwiderruflich innerhalb solcher Entwicklungen?

Das heißt nicht, Ländern und Menschen ihre Identität zu rauben. Aber es führt zu einem Bewusstsein, dass möglicherweise nicht die Herkunft unser kulturelles Selbstverständnis maßgeblich prägt, sondern die Art und Weise



... Transkultur!

wie wir etwas tun und denken. Dieses Wie steht für eine Praxis, der sich Menschen anschließen können. Die Betonung eines Woher muss hingegen naturgemäß die Unterscheidung zwischen Einheimischen und Fremden machen.

Austausch ist notwendig: Die Tagung „Transkultur!“

Die Forschung und die kulturelle Praxis haben hier in den vergangenen Jahren viel erreicht. Auch im Kulturmanagement gibt es ein starkes Bewusstsein für die Rolle von Migration, kulturell vielschichtigen Netzwerken und internationalem Austausch. Doch noch immer ist in den Debatten zu diesen Themen der Begriff Interkultur bzw. Interkulturalität omnipräsent, also das Denken in feststehenden Identitäten wie MigrantIn vs. Nicht-MigrantIn.

Als Thomas Heinze von der FernUniversität Hagen und ich uns zu diesen Themen auszutauschen begannen, war schnell klar, dass hier ein großer Lernbedarf besteht. Bislang gibt es im Kulturmanagement kaum Einschlägiges zum Thema Transkultur. Noch immer werden, durchaus sinnvoll, Publikumsgruppen, Genres und KünstlerInnen in bestimmte Kategorien eingeteilt, wobei die migrantische Herkunft eine der bekanntesten sein dürfte. Aber müssen MigrantInnen ständig ihre Migrationsgeschichte künstlerisch reflektieren? Gibt es nicht andere Kategorien, die ebenso spannend sind und neue Wissenspotentiale freilegen, für MigrantInnen wie für Einheimische?

Die Tagung „Transkultur!“ wird genau diesen Fragen nachgehen und soll zugleich der Ausgangspunkt für eine längerfristige Diskussion zu diesem wichtigen Thema bilden. Sie versammelt ExpertInnen aus nahen und fernen Feldern der künstlerischen, kulturellen und kulturmanagerialen Praxis.

In Kooperation mit dem Goethe Institut, der Bundeszentrale für politische Bildung, dem Netzwerk Kulturberatung und dem Forschungsprojekt „The Moving Network“ (www.the-moving-network.de) wurde ein Programm erstellt, das vor allem verdeutlicht, dass das Kulturmanagement neue Akteure und Impulse braucht. Gerade aus Feldern wie der Digitalforschung oder den Künsten. Aber auch aus der Politik, um nicht in einem Wissensmodus stecken zu bleiben, der häufig Annahmen und Diskurse der letzten Jahre einfach nur wiederholt, ohne zu sehen, in wie starkem Maße, nicht zuletzt durch die Flüchtlingsbewegung, neue Herausforderungen entstanden sind.

Sieht man sich etwa Arbeiten des Digitalforschers Ayad Al-Ani zur kulturellen Struktur kreativer Organisationen an, verfolgt man, was der Galerist Alexander Koch in Afrika mit seiner Version der „Neuen Auftraggeber“ leistet, oder welche Formen der kulturell geprägten Kommunikation zwischen Geflüchteten die Medienwissenschaftlerin Mafalda Sandrini untersucht oder wie Raphaela Henze von der Hochschule Heilbronn die verschiedenen internationalen Handlungsformen im Kulturmanagement darstellt, dann wird deutlich, dass in all diesen Feldern transkulturelle Sichtweisen prägend enthalten sind. Gleiches gilt für die cultural community work von Bill Flood aus Portland, Oregon, der eine sensible Methodik für das Entdecken kultureller



TRANSKULTUR!

Wer spricht? Wer hört zu?

Wer verbindet?

Interaktive Tagung,
am 12. und 13. Oktober
2017

ORT

FernUniversität in Ha-
gen, Regionalzentrum
Berlin, Kurfürsten-
damm 21, 10719 Berlin

WEITERE INFORMATIONEN

[www.transkulturtagu-
ng.de/](http://www.transkulturtagung.de/)

Anmeldung bei Nadia
Budnik (FernUni Ha-
gen) bis 15.9. 2017
unter: [tagung.berlin@f-
ernuni-hagen.de](mailto:tagung.berlin@fernuni-hagen.de)

Die Teilnahme ist kos-
tenfrei.

... Transkultur!

Gleichzeitigkeit in Städten entwickelt hat. In Berlin ist es sicher die Arbeit der BarenboimSaidAcademy, deren Konzept des Nicht-In-Lagern-Denkens in besonderer Weise transkulturelle Maßgaben umsetzt. Mit diesen ExpertInnen ins Gespräch zu kommen, zu diskutieren und sich auszutauschen und gemeinsame Erfahrungen zu dokumentieren, ist erklärtes Ziel der Tagung.

Interaktiv – Mitgestaltung der Teilnehmer

Alle TeilnehmerInnen sind dazu eingeladen, in dem gemeinsamen Workshop ein Positionspapier zu erstellen, in das die Erfahrungen aus Kulturbetrieben und Bildungsinstitutionen einfließen sollen. Dieses „white paper“ wird in eine Druckfassung überführt, die dann in verschiedenen Sprachen Kulturbetrieben und anderen an Transkultur interessierten Institutionen zur Verfügung gestellt wird. Die Tagung möchte somit eine möglichst breite Beteiligung zu diesem Themenfeld erreichen und eine Vielzahl von Stimmen aus unterschiedlichen Ländern zu Gehör bringen. ¶

ZUM WEITERLESEN

- Al-Ani, Ayad (2014): Araber als Teil der hellenistisch-römischen und christlichen Welt.: Wurzeln orientalistischer Betrachtung und gegenwärtiger Konflikte: von Alexander dem Großen bis zur islamischen Eroberung. Duncker & Humblot
- Allmanritter, Vera (2017): Audience Development in der Migrationsgesellschaft: Neue Strategien für Kulturinstitutionen. transcript
- Barenboim, Daniel & Georges (2014): Funkelnde Hoffnung: Das West-Eastern Divan Orchestra und die Kraft der Musik. Corso
- Bhaba, Homi (2000): Die Verortung der Kultur. Stauffenburg
- Föhl, Patrick S. & Glogner-Pilz, Patrick (2011): Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik: Ausgewählte Grundlagen und strategische Perspektiven. VS Verlag
- Föhl, Patrick & Glogner-Pilz, Patrick (2017): Kulturmanagement als Wissenschaft: Grundlagen - Entwicklungen - Perspektiven. Einführung für Studium und Praxis. VS Verlag
- Henze, Raphaela (2016): Einführung in das internationale Kulturmanagement. VS Verlag
- Keuchel, Susanne; Kelb, Viola (Hrsg.) (2015): Diversität in der Kulturellen Bildung. transcript
- Struve, Karen (2012): Zur Aktualität von Homi K. Bhabha: Einleitung in sein Werk. VS Verlag
- Wolfram, Gernot (2012): Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit. Transcript
- Ziese, Maren & Gritschke, Caroline (2016): Geflüchtete und Kulturelle Bildung: Formate und Konzepte für ein neues Praxisfeld. transcript



UNIV.-PROF. DR.
THERESIA THEURL

ist Österreicherin. Sie hat an der Universität Innsbruck Volkswirtschaftslehre studiert, dort promoviert und mit einer Arbeit über historische Währungsunionen habilitiert. Sie war wissenschaftliche Assistentin an der Universität München und wurde 2000 an die Westfälische Wilhelms-Universität Münster berufen. Dort leitet sie das Institut für Genossenschaftswesen als geschäftsführende Direktorin sowie den Wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereich als Dekanin. Ihre Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Praxis-transfer sind Unternehmenskooperationen, die Ökonomik der Genossenschaften sowie institutionen- und organisationstheoretische Fragestellungen.

Kooperationen im Kulturbetrieb

Das Thema Kooperationen im Kulturbetrieb betrifft KünstlerInnen wie Kultureinrichtungen gleichermaßen: Für KünstlerInnen etwa ist die Antwort auf die Frage wichtig, ob sie mit ihrer freiberuflichen Tätigkeit nachhaltig ihre wirtschaftliche Existenz sichern können oder eben die Zusammenarbeit mit anderen – KünstlerInnen oder Kultureinrichtungen – suchen müssen. Für die institutionellen Einrichtungen im Kulturbetrieb kann es ebenso darum gehen, Ressourcen zu schonen. Aber auch in Kooperationen neue Wege zu gehen. Für beide Seiten sind zahlreiche Aspekte zu berücksichtigen.

Ein Beitrag von Theresia Theurl

Gemeinsam Werte entlang der Wertschöpfungskette schaffen

KünstlerInnen und Unternehmen suchen die am besten geeignete Organisationsform für ihre Aktivitäten entlang einer „Wertschöpfungskette“. Beim Beispiel des Künstlers geht sie von ihm und den von ihm benötigten Vorleistungen und Tätigkeiten aus, ordnet die Kunstwerke als künstlerische Produkte ein, die letztlich direkt oder indirekt bei den Menschen oder Organisationen ankommen, die dafür einen Preis bezahlen. Diese Wertschöpfungskette kann einfach oder komplex sein, viele oder wenige Beteiligte aufweisen. Nicht nur die künstlerischen Werte, sondern auch die wirtschaftlichen Werte, entstehen entlang der Wertschöpfungskette des Kulturbetriebs. Jeder der Beteiligten wird für sich klären, ob es besser ist, alleine tätig zu sein oder mit anderen eine wirtschaftliche Einheit zu bilden (z.B. durch die Fusion von Unternehmen oder durch einen Arbeitsvertrag) und dadurch die Selbstständigkeit zu verlieren. Die dritte Option besteht darin, zwar selbstständig zu bleiben, aber auf Dauer oder für ein Projekt Partnerschaften für jene Aktivitäten einzugehen, bei denen eine Verstärkung notwendig ist. Damit eröffnet sich das bunte Feld der Kooperationen.

Eins plus eins kann drei ergeben

Kooperationen sind ein Instrument, gesteckte Ziele besser zu erreichen als alleine. Über eine Kooperation sollte man nachdenken, wenn man etwas besser machen will als bisher, wenn man etwas Neues machen möchte oder wenn man über seine Grenzen hinauswachsen will. Sich für eine Kooperation zu entscheiden, sollte gut überlegt werden. Kooperiert wird im eigenen Interesse und nicht, um altruistische Motive umzusetzen, wie es die Bezeichnung nahelegen könnte. Von der Zusammenarbeit werden zwar im Ergebnis Vorteile erwartet, dennoch sind mit ihr Einschränkungen verbunden. So können nicht mehr alle Entscheidungen allein getroffen werden und es müssen Kompromisse eingegangen werden. Manchmal setzt der Partner die ei-



... Kooperationen im Kulturbetrieb

genen Ideen um oder er eignet sich einen größeren Teil des gemeinsam Geschaffenen an als im zusteht. Dies alles kostet Zeit und Energie und es kann Ärger und Frustration hervorrufen.

Wer nicht stark ist, sollte schlau sein

Dennoch boomen Kooperationen in allen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen. Häufig soll die Zusammenarbeit wirtschaftliche Größe ermöglichen. Diese kann über die Senkung von Kosten (z.B. die gemeinsame Nutzung von Proberäumen, die Entwicklung gemeinsamer Ticketsysteme), die Verbesserung der Verhandlungsposition (z.B. gegenüber den Konzertveranstaltern), die Chance auf größere Aufträge (z. B. kommunal finanzierte Kunstwerke im öffentlichen Raum, Fernsehproduktionen) oder zusätzliche Aufträge sowie die Möglichkeit der Gewinnung von Experten (z.B. eines PR-Agenten) entstehen. Akteure mit ähnlichen Stärken versuchen solche Größeneffekte zu nutzen (additive Kooperationen). Doch auch das Zusammenbringen sich ergänzender Stärken kann Kooperationen zugrunde liegen (komplementäre Kooperationen). Dies kann über die Kombination von unterschiedlichen Talenten (z. B. Schriftsteller und Zeichner), Wissen und Erfahrung (z.B. künstlerische Tätigkeit und Vermarktung), von Zielgruppen (z.B. nach Alter, Region) und Wegen zu diesen (z.B. über Live-Konzerte oder Videoproduktionen) wirken. Risiken können so geteilt (z.B. der wirtschaftliche Erfolg von Veranstaltungen), die Geschwindigkeit erhöht (z.B. Aktualität von Produktionen), Neues gefördert (z.B. eine neue Stil- oder Interpretationsrichtung) oder neue Zielgruppen erreicht werden. Das Schlaue von Kooperationen besteht immer darin, klein/selbstständig zu bleiben, aber dennoch die wirtschaftlichen Vorteile größerer Einheiten dort zu erreichen, wo dies möglich ist.

Kooperieren mit unbegrenzter Kreativität

Trotz der bunten Vielfalt an Kooperationen gibt es einige typische Kooperationsmuster, wobei die Kombination von ähnlichen und unterschiedlichen Stärken bereits angesprochen wurde. Die horizontale Kooperation findet z.B. in einem Konzert statt. Mehrere Künstler arbeiten in der „Produktion des Kunstwerks“ zusammen oder mehrere konkurrierende Veranstalter organisieren zusammen ein Mega-Event. Die Kooperation erfolgt also auf einer Ebene der Wertschöpfungskette. In vertikalen Kooperationen, z.B. der Gemeinschaftsproduktion eines Films, arbeiten von Beginn bis Ende unterschiedliche Personen/Unternehmen zusammen. Die einzelnen aufeinanderfolgenden Schritte werden von Partnern organisiert und ausgeführt. Die Kooperationspartner müssen nicht aus dem Kulturbetrieb kommen, sondern können auch aus anderen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen stammen (z.B. aus der Touristik, der Gastronomie, der Freizeitwirtschaft). Manchmal arbeiten zwei Unternehmen oder Künstler zusammen, manchmal mehrere und dann wieder sind es große Netzwerke, die ihre Produktionen zusammen vermarkten, die zusammen Hallen oder andere Lokalitäten nutzen oder die



... Kooperationen im Kulturbetrieb

neue Akustiksysteme entwickeln und zum Einsatz bringen. Auch mit Kommunen, Stiftungen und Vereinen werden Partnerschaften eingegangen.

Wer kooperiert, ist nicht allein

Durch die Zusammenarbeit soll mehr erreicht werden als allein. Doch wie wird dieses „Mehr“ zwischen den Partnern aufgeteilt? Dafür braucht es Regeln. Die Zusammenarbeit kann informell – also ohne schriftlichen Vertrag – erfolgen. Verbreiteter sind jedoch Kooperationsverträge. Es werden auch gemeinsame Gesellschaften gegründet, womit eine eigene Rechtspersönlichkeit für das Instrument der Zusammenarbeit entsteht. In der angeführten Reihenfolge erfolgen dann eine Zunahme der Verbindlichkeit, eine Absicherung gemeinsamer Investitionen, ein Anstieg der gegenseitigen Abhängigkeit sowie eine Erhöhung der Ausstiegs-Kosten, falls die Zusammenarbeit nicht funktioniert.

Kooperationsfehler vermeiden

Es gehört ins „Reich der Illusionen“, dass alle Kooperationen erfolgreich sind. Doch die Fehler sind bekannt und jeder einzelne kann vermieden werden.

1. Häufig fehlt eine klare Vorstellung, was mit der Kooperation konkret erreicht werden soll.
2. Kunstschaaffenden, aber auch Unternehmen, fehlen häufig Erfahrung und Wissen, wie Kooperationen konkret anzugehen und vorzubereiten sind.
3. Nicht jeder Partner und nicht alle Tätigkeitsfelder sind ideal für eine Zusammenarbeit, wenn an die Ausbeutungsgefahr gedacht wird.
4. Fehlende Regeln der Zusammenarbeit belasten eine Kooperation ebenso wie das Fehlen eines fundierten Vertrauens in die Verlässlichkeit der Partner.
5. Nicht alle Partner verstehen, dass Zusammenzuarbeiten mit der Einschränkung von Freiräumen verbunden ist. Die dann entstehenden Konflikte, auch durch das Brechen von Vereinbarungen, können das gemeinsam Erwirtschaftete wieder aufzehren. Dies gilt auch für Neid, Intoleranz, persönliche Animositäten und verborgene Absichten.
6. Meist wird am Beginn versäumt zu klären, wie bei unlösbaren Problemen und bei der Verletzung von Regeln vorzugehen ist. Dies rächt sich später immer.
7. Oft wird auch vernachlässigt, dass eine Erfolgskontrolle notwendig ist, aus der abgeleitet werden kann, ob Regeln verändert oder Partner ausgetauscht werden sollten. Man sollte wissen, ob die Kooperation das bringt, was man sich erwartet hat.



... Kooperationen im Kulturbetrieb

Erfolgsfaktoren umsetzen

Zusammenarbeiten kann gelernt werden. Erstens ist für die Kooperation ein tragfähiges Fundament zu schaffen: eine Idee mit einem stimmigen Konzept, klaren Zielen und geeigneten Partnern. Zweitens muss sich jemand um die Kooperation kümmern, damit sie funktioniert und nicht die Nachteile größer werden als die Vorteile. Dieses Management ist deshalb so wichtig, weil im Tagtäglichen die eigenen Interessen und Ziele im Vordergrund stehen. Wer denkt da schon an das Gemeinsame. Drittens gilt es sicherzustellen, dass Menschen, die Selbstständigkeit und Unabhängigkeit gewohnt sind, durch die Kooperation nicht überfordert werden. Viertens sind Regeln der Zusammenarbeit unverzichtbar. Sie haben die Arbeitsteilung, die Kompetenzen sowie die Rechte und Pflichten der Kooperationspartner zu enthalten. Fünftens gilt es zu verstehen, dass Konfliktfelder Teil der Kooperationslogik sind. Alle müssen lernen, damit umzugehen. Wer kooperiert ist nicht allein und kann sich auch nicht so verhalten. Sechstens müssen auch bei Interessengegensätzen und unterschiedlichen Vorstellungen Entscheidungen möglich sein. Daher sind siebtens Transparenz und Toleranz im Prozess der Zusammenarbeit und im Ergebnis unabdingbar. ¶



**DR. ANNIKA
HAMPEL**

studierte Angewandte Kulturwissenschaften an den Universitäten Lüneburg und Passau mit den Schwerpunkten internationales Kultur- und Projektmanagement. Im Juli 2014 schloss sie ihre Promotion über internationale Kooperationen in Kultur, Bildung und Wissenschaft am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim mit Auszeichnung ab. Sie koordinierte und managte unter anderem Projekte und Veranstaltungen an den Goethe-Instituten Ghana und Bolivien. Seit Januar 2017 ist Annika Hampel Leiterin der Dienstleistungseinheit Internationales am Karlsruher Institut für Technologie.

Die Kultur der Kooperation

Strukturen, Prozesse und kulturelle Praxen

Internationale Zusammenarbeit ist im Kulturbetrieb und in der Kulturpolitik selbstverständlich. Kultureller Austausch muss auf Augenhöhe geschehen, um wirklich fruchtbar zu sein. Doch geschieht das? Sind es „faire“ Kooperationen? Dr. Annika Hampel hat mit ihrer preisgekrönten Dissertation ein Themenfeld eröffnet, dass auch im deutschen Kulturbetrieb noch viel zu selten diskutiert wird. Hier gibt sie einen kurzen Einblick in ein sehr komplexes Thema.

Ein Beitrag von Annika Hampel

Kulturelle Kooperationen¹ zwischen dem Globalen Norden und dem Globalen Süden² werden derzeit vielfach gefördert. Anspruch ist ein „Dialog auf Augenhöhe“ oder „Partnerschaften unter Gleichberechtigten“³. Über die Realisierung dieser Kooperationen ist außer der Präsentation des Resultats - zum Beispiel die Aufführung eines gemeinsam produzierten Theaterstücks - selten etwas bekannt. Doch die Erfahrungen der Kooperationsakteure liefern die relevanten Perspektiven zur Entwicklung einer neuen Kooperationskultur in den Künsten.

Kooperationen sind Risikoarbeit

Um von- und miteinander zu lernen, wird es Zeit, das Wissen und die wertvollen Erfahrungen aus den interkulturellen Partnerschaften darzustellen und zu teilen. Dabei spreche ich nicht nur vom Austausch erfolgreicher, sondern auch gescheiterter Kooperationen. Denn Scheitern bietet das einzigartige Potenzial, aus Fehlschlägen und Misserfolgen für zukünftige Kooperationsarbeit zu lernen, sprich: sich weiterzuentwickeln. Doch bis jetzt werden gescheiterte Kooperationsprozesse tabuisiert, aus Angst, Förderer und Unterstützer zu verlieren. Eine neue Kooperationskultur besteht demnach auch daraus, eine Kultur des Experimentierens und Scheiterns zuzulassen. Kooperationen sind Risikoarbeiten. Was im Laufe und am Ende einer kulturellen Kooperation herauskommt, ist selten vorhersehbar. Partnerschaften können scheitern.⁴

Der wesentliche Parameter einer Kooperation ist neben der Finanzierung der Partnerschaften die Zeitdauer. Das Ergebnis meiner Forschung über internationale künstlerische Kooperationen⁵ ist u. a., dass die meisten Akteure internationaler Kooperationsarbeiten eine Herausforderung in der Kürze der Zeit, denen eine Kooperationsarbeit gewidmet werden darf, sehen. Die benötigte Zeit ist von diversen Faktoren abhängig, bspw. von der Zielsetzung. Im Ideal, aber selten in der Praxis realisiert, werden die Ziele zu Beginn der Kooperationsarbeit von allen Akteuren gemeinsam definiert. Das setzt voraus, dass man um die eigenen Ziele weiß. Der offene Austausch über die jeweiligen Ziele und Rollen ist wichtig, um den Partner in seinen Erwartungen hin-



1 Kooperation verstanden als ein Format des freiwilligen Miteinanderarbeitens, mit dem Ziel, auf der Grundlage eines gemeinsamen Arbeitsprozesses etwas Neues entstehen zu lassen, wozu eine Partei alleine nicht fähig gewesen wäre.

2 Statt ‚Entwicklungsland‘, ‚Dritte Welt‘ oder ähnliche Namen werden *Globaler Norden* und *Globaler Süden* als neutrale Bezeichnungen in der vorliegenden Untersuchung verwendet. Doch sind die Begriffe nicht überzeugend und werden dementsprechend gekennzeichnet: Der *Globale Norden* umfasst bspw. nicht den gesamten geografischen Norden, sondern ausschließlich die reicheren industrialisierten Gebiete. Der *Globale Süden* hingegen bezeichnet sinngemäß die ca. 150 ‚Entwicklungsländer‘. Merkmale von Ländern des *Globalen Südens* sind geringere industrielle Entwicklung, Verschuldung, große Ungleichheit, höherer Armutsanteil, geringerer Bildungsgrad, geringere Lebenserwartung, koloniale Erfahrung etc. (vgl. <http://tinyurl.com/ngsxdem>, Abruf: 05.06.2017).
3 Vgl. Goethe-Institut e. V., 1998: Grundsätze für die zukünftige Arbeit. Aufgaben und Ziele des Goethe-Instituts. München. In: Schneider, Wolfgang (Hg.), 2008: Auswärtige Kulturpolitik. Dialog als Auftrag – Partnerschaft als Prinzip. Bonn. S. 206.

4 Die Gründe für ein Scheitern sind vielfältig: unklar definierte Ziele und ästhetische Differenzen, die eine gemeinsame Basis ausschließen, mangelnde Kommunikation und Vertrauen sowie Kulturdiskrepanzen und die Ungleichheit der Partner untereinander. Eine Kultur des Ausprobierens und Scheiterns zu etablieren ist durch eine schrittweise Förderung möglich. ...

... Kultur der Kooperationen

sichtlich der Kooperation zu verstehen, um unterschiedliche Zielsetzungen anzuerkennen sowie gemeinsame Ziele zu definieren, auf die im Fall einer Konfliktsituation zurückgegriffen werden können.

Vertrauensvolle Kooperationen brauchen Zeit

Kooperationsarbeit ist voraussetzungsvolle Arbeit, die einen Rahmen und Strukturen braucht, um sich entfalten zu können. Zur Vorbereitung gehört bspw., den Partner in seiner Lebensrealität und künstlerischen Praxis kennen und verstehen zu lernen. Durch das Identifizieren von Gemeinsamkeiten, die eine Kooperation begründen, entsteht Vertrauen. Das Herstellen von Vertrauen wiederum braucht Zeit. Das gilt auch für den Prozess, „[a]uftretende Irritationen, Dissonanzen, Kulturschocks, Fremdheitserfahrungen [...] als herausfordernde, faszinierende und frustrierende Lern- und Erfahrungsräume aufzugreifen und für ein vertieftes Fremd- und Selbstverstehen [...] zu nutzen [...]“⁶.

Doch meist bleibt wenig Zeit zwischen Förderzusage und Projektbeginn:

„Funding coming from Germany in general starts with jumping into the project and ends with the premiere performance or exhibition“, so Anmol Vellani, Gründer der India Foundation for the Arts in Bangalore⁷. Diese kurzzeitige und kurzsichtige Förderung hat zur Folge: Statt sich mit den verschiedenen kulturellen Realitäten und künstlerischen Praxen, die eine internationale Kooperation bietet, auseinanderzusetzen und sie zu verbinden, werden häufig überstürzt Kooperationen mit unbekannten Partnern eingegangen, Konflikte umgangen und Kooperationsprozesse auf das übereilte Herstellen eines vorzeigbaren Resultats ausgerichtet. Außerdem müssen die kooperierenden Folgefinanzierungen für ihre künstlerische Arbeit beziehungsweise für ihre Kulturinstitution finden und sichern. So bleibt es in der Regel bei einem oberflächlichen Dialog zwischen den Kooperierenden, die sich bis zum Schluss unbekannt sind oder sogar missbilligen, da Differenzen übergangen und verneint werden bzw. negiert werden müssen.

Sowohl die begrenzte Zeit als auch das limitierte Budget zwingen die Kulturschaffenden, die vorbereitende Phase wie auch deren Nachbereitung, bspw. die Reflexion der Zusammenarbeit⁸ und die Verortung der Kooperation im *Süden* und im *Norden*, auszulassen. Dadurch werden die Chance und das Potenzial, internationale Kooperationsprojekte über Differenzen und Grenzen hinweg weiterzuentwickeln, verschenkt.

Gefahren eines Kulturkolonialismus begegnen

Kooperationsförderungen werden gegenwärtig in der Regel in Abhängigkeit von Regionen bzw. Nationen - neben Thematiken oder Sparten - ausgeschrieben. Internationale Kooperationen zielen hingegen darauf ab, die Hürden, die durch das Aufteilen der Welt in Nationen entstanden sind, zu überwinden.⁹ Die regionenbezogene Förderung steht demnach in einem eklatanten Widerspruch zu dem grundlegenden Interesse internationaler Kooperationsarbeit,



Fortsetzung Fußnote 4 ...

... Akteuren wird zu Beginn ihrer Zusammenarbeit ein ‚kleiner‘ Geldbetrag („seed money“) zugesprochen, um ihre Kooperationsidee einige Wochen zu erproben. Nach dieser Phase entscheiden die Kooperierenden, gemeinsam mit ihren Förderern, ob die Weiterführung der Partnerschaft sinnvoll ist oder nicht. Wird die Zusammenarbeit eingestellt, ist nur ein geringer Geldbetrag verloren. Wird die Kooperationsidee mit einer vollwertigen Förderung realisiert, erhöht sich durch die Probephase, in der Vertrauen ineinander aufgebaut und Kenntnis übereinander gewonnen werden konnten, ihr Potenzial einer gelingenden und erfolgreichen Zusammenarbeit. Vgl. hierzu auch Sennett, Richard, 2012: *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. London. S. 13; vgl. auch Laymert Garcia dos Santos, Professor für Soziologie und Philosophie an der Universität Campinas in Sao Paulo sowie Kurator kommentiert: „Die Kooperation muss zum eigentlichen Motor des Experiments werden.“ (Garcia dos Santos, 2011: *Die Welt besteht aus vielen Welten*. In: Goethe-Institut e. V., 2011: *Magazin 2.11 Reportagen Bilder Gespräche*. München. Unter: <http://tinyurl.com/n2xcvwx> (Abruf: 05.06.2017). S. 56.

5 Vgl. Hampel, Annika (2014): *Fair Cooperation - Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Auswärtigen Kulturpolitik*. Springer VS: Wiesbaden. Ab Oktober 2017 auch in englischer Version erhältlich: Hampel, Annika (2017): *Fair Cooperation. A New Paradigm for Cultural Diplomacy and Arts Management*. Peter Lang Verlag: Brüssel.

... Kultur der Kooperationen

sich von regionalen Grenzziehungen zu befreien und ein kontinuierliches kulturelles Beziehungsgeflecht in der Welt aufzubauen.

Statt Akteure zu motivieren, die aufgrund gemeinsamer ästhetischer und künstlerischer Ideen und Interessen tatsächlich zusammenarbeiten wollen, werden Partner herangezogen, die die auf Regionen bezogene Ausschreibung der Fördergelder bedienen. Die Partner im Ausland fühlen sich nicht selten ausgenutzt, denn statt Partner, deren Interessen und Bedürfnisse gleichberechtigt verfolgt werden, sind sie Statisten, um die Agenden ihrer vermeintlichen ‚Partner‘ zu ermöglichen. Viele Kulturschaffende sehen hier einen neuen Imperialismus, einen Kulturkolonialismus, begründet.

Ziel einer sinnvollen internationalen Kulturförderung müsste sein, die Finanzierungsbedingungen von Nationalitäten, Sparten und Thematiken zu lösen und eine offene Förderung anzubieten, um den Künstlern die Freiheit zu gewähren, selbst zu entscheiden, was mit wem, wie und wozu behandelt und verhandelt wird. Statt eine vorab fix definierte Fördersumme auszuhändigen, wäre es sinnvoll, Kooperationen entsprechend ihres Bedarfs zu fördern. Dieser ist von den Kooperierenden zu ermitteln, indem sie darstellen, welche finanziellen und zeitlichen Ressourcen für ihren Prozess erforderlich sind. Statt projektorientiert gilt es zukünftig prozessorientiert zu fördern - im Sinne anhaltender Zusammenarbeiten und langfristiger Austauschbeziehungen.

Gleichberechtigte Partnerschaften müssen das Ziel sein

Die Finanzierung - meistens vollständig vom *Globalen Norden* erbracht - ist Kern der Hierarchisierung von Akteuren in interkulturellen Kooperationen. Weitere ungleiche Voraussetzungen sind dem unterschiedlichen Grad der Professionalisierung der Akteure zuzuschreiben, welcher oftmals ein Schüler-Lehrer-Verhältnis erzeugt. Auch die unterschiedlichen Infrastrukturen vor Ort - bspw. Plätze, wo Kunst geschaffen und dargestellt werden kann - verstärken dies. „Diese Ungleichheiten lassen die viel proklamierte Augenhöhe in der Realität nicht zu“, so eine deutsche Choreografin, die auf eine fast fünfzehnjährige Zusammenarbeit mit indischen Kulturschaffenden zurückblicken kann und exemplarisch die Meinung einer Vielzahl von international kooperierenden KünstlerInnen ausdrückt.

Eine Partnerschaft zwischen Gleichberechtigten scheint utopisch. Doch ist es möglich, die Ungleichgewichte zu reduzieren, indem Voraussetzungen und Strukturen geschaffen werden, die es erlauben, die europäische Dominanz zu minimieren. Der ungleichgewichtige Mitteleinsatz als größtes Hindernis für gleichberechtigte Partnerschaften wäre nur dann ganz aufzulösen, wenn Kooperationen ohne Mittel stattfinden. Das ist natürlich unrealistisch.

Ein erster, bereits von einigen internationalen Kooperationen praktizierter Schritt ist, dass die Partner die ungleichen Ausgangsbedingungen, die nicht



6 Nestvogel, Renate, 2010: Interkulturelle Begegnungen. In: Meyns, Peter (Hg.), 2010: Handbuch Eine Welt. Entwicklung im globalen Wandel. 2. Auflage. Wuppertal. S. 140.

7 India Foundation for the Arts ist die einzige philanthropische Kulturstiftung Indiens, die seit mehr als einem Jahrzehnt nationale und internationale Kooperationsarbeiten indischer Kulturschaffender begleitet und beobachtet.

8 Insbesondere die – bisher kaum ernsthaft durchgeführte – Evaluierung in der Nachbereitung von Kooperationen würde ermöglichen, die Ergebnisse vergangener Aktivitäten in Planung und Realisierung zukünftiger Kooperationen zu berücksichtigen und mit einzubinden.

9 Vgl. Steinkamp, Anna, 2013: Network Governance. Governance Model for International Networks of Cultural Cooperation, o. O., S. 12. Unveröffentlichtes Dokument. Eine Kopie ist bei der Verfasserin archiviert.

10 Basierend auf meiner Befragung von achtzig Kulturschaffenden, die international kooperieren, würde eine Kooperation im Idealfall gleichberechtigte Beziehungen unter den Akteuren beinhalten, die ihre Ideen und Konzepte zusammenbringen, sodass etwas Neues und Gemeinsames entsteht. An der Entstehung dieses kollektiven Werkes wirken und entscheiden alle Partner gleichermaßen mit.

... Kultur der Kooperationen

zu leugnen sind, thematisieren. Letztendlich löst die Thematisierung aber nicht das Ungleichgewicht auf.

Eine wirksamere Möglichkeit ist, die zur Verfügung stehenden Gelder und damit die Finanzkontrolle auf alle Beteiligten gleichermaßen zu verteilen. Die gemeinsame finanzielle Verantwortung macht die Kooperationen gleichberechtigt gestaltbar. Indem nicht nur eine, sondern alle Seiten gemeinsam die Finanzen verwalten, sind die Partner gezwungen, sich in Bezug auf die Verwendung der Gelder abzusprechen. In der Konsequenz wird inhaltlich, organisatorisch und finanziell demokratischer entschieden.

Das Ideal wäre, dass alle Partner gleichermaßen finanziell in ihre künstlerischen Kooperationen investieren können und sich dadurch gegenseitig fördern. Indem Finanzierungsquellen wie Kulturförderinstitutionen, Wirtschaftsunternehmen oder Privatpersonen im *Süden* identifiziert werden, können dort finanzielle Strukturen aufgebaut werden. Diese finanzielle Selbstständigkeit muss kulturpolitisch von allen Partnern langfristig forciert werden.

Kooperationen als langfristigen Prozess verstehen

Doch mit diesen tiefgreifenden strukturellen Veränderungen in den Ländern des *Globalen Südens* ginge einher, zu erkennen, auf welcher Basis die sogenannten Partnerschaften bislang existierten. Wären die westlichen Partner tatsächlich nur Geldgeber, könnten sie durch die Entwicklung von Finanzierungsalternativen im *Süden* zukünftig obsolet werden. Unabhängige Finanzierungsmöglichkeiten böten die Chance, bisherige Beziehungen, die auf dem Rollenverständnis des Gebers und Nehmers beruhten, aufzulösen und diese Rollen im Sinne von tatsächlichen Partnern neu zu begründen. Das bedeutet aber, dass die Geber ihre eigene Position und Arbeitsweise in Frage stellen und gegebenenfalls verändern müssten.

Ein deutsch-indisches Kooperationsteam umschrieb den „Dialog auf Augenhöhe“ im Rahmen meiner Untersuchung als „guiding light“. Dieser Dialog ist ein Ideal¹⁰, dem es gilt, sich anzunähern, welches aber erst nach Jahren der Zusammenarbeit mit dem Partner Realität werden kann. Augenhöhe zwischen Kooperierenden herzustellen ist demnach ein langfristiger Prozess und kann nicht von politischen Agenden als gegeben vorausgesetzt oder gar verordnet werden. ¶

ZUM WEITERLESEN

- Annika Hampel: Fair Cooperation. Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Auswärtigen Kulturpolitik, Springer Verlag, 2015 - Ausgezeichnet mit dem ifa-Forschungspreis Auswärtige Kulturpolitik des Instituts für Auslandsbeziehungen (ifa) in Stuttgart und dem ENCATC Research Award on Cultural Policy and Cultural Management des European Network of Cultural Administration Training Center (ENCATC) in Brüssel.



PROF. DR.
CARSTEN
BAUMGARTH

ist Professor für Marketing, insbesondere Markenführung an der HWR Berlin. Er hat über 300 Veröffentlichungen publiziert und beschäftigt sich u.a. mit der Markenführung von Kulturinstitutionen und der Kooperation von Künstlern und Unternehmen. Er ist Herausgeber eines Special Issues zum Thema Kunst & Marke im Journal of Product & Brand Management und wurde aktuell ins Editorial Board des International Journal of Arts Management berufen.

WEITERE
INFORMATIONEN
www.cbaumgarth.net

KONTAKT
cb@cbaumgarth.net

Intermediär zwischen zwei Welten

Kunst-Unternehmens-Kooperationen managen

Die Zusammenarbeit von Unternehmen und KünstlerInnen hat eine lange Tradition. Längst sind die Potenziale solcher Kooperationen für beide Seiten erkannt und gehen weit über Mäzenatentum oder einfaches Sponsoring hinaus. Dennoch ist diese oft temporäre „Fusion“ kein Selbstläufer. Prof. Dr. Carsten Baumgarth beschreibt die Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und erläutert, warum es einen Manager für Kunst-Unternehmens-Kooperationen geben sollte.

Ein Beitrag von Carsten Baumgarth

Vielfalt und Herausforderungen von KUKs erkennen

Kunst-Unternehmens-Kooperationen (kurz: KUKs) umfassen „echte“ Zusammenarbeiten zwischen Unternehmen auf der einen Seite und einem oder mehreren KünstlerInnen auf der anderen Seite. Im Vergleich zu einem philanthropischen Ansatz und teilweise auch zum Kunst- und Kultursponsoring basieren KUKs auf einem gegenseitigen Einbringen von Ressourcen sowie einer temporären und partiellen Aufgabe der Freiheit, um ein unternehmerisches Problem gemeinsam zu bearbeiten.

Dieser Begriff und die Definition mögen durch die Fokussierung auf die direkte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und lebenden KünstlerInnen auf den ersten Eindruck beschränkend wirken, allerdings zeigt die Realität, dass es eine Vielzahl von Beispielen gibt, die unter diesen Begriff fallen: 2017 hat die chinesische Künstlerin Cao Fei das 19. BMW art cars kreiert. Dieses am 31. Mai im Minsheng Art Museum in Beijing zum ersten Mal gezeigte Kunstwerk mit der Nummer 18 (diese Nummer wurde für Cao Fei reserviert, da die Zahl 18 in China eine Glückszahl ist) verbindet das Auto mit Videokunst und Augmented Reality. Seit 1992 kooperiert die italienische Kaffeemarke illy mit KünstlerInnen und bringt u. a. von diesen geschaffene Limited Editions von Espressotassen und Kaffeedosen heraus. Seit 1996 integriert die Armaturenmarke Dornbracht regelmäßig KünstlerInnen in ihr Unternehmen, um die Premiummarke zu inszenieren und neue Ideen zu generieren. Das Beratungsunternehmen detecon hat 2013 begonnen, gemeinsam mit KünstlerInnen die Räume der Zentrale zu gestalten, um die Unternehmenskultur zu verändern und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zu erhöhen.

Diese und viele weitere Beispiele verdeutlichen das Potenzial von KUKs sowohl für interne (z. B. Führungstraining, Change-Management, Kreativitätssteigerung) als auch für externe Aufgaben (z. B. Erzeugung von Aufmerk-



... Intermediär zwischen zwei Welten

samkeit, CSR, Markendifferenzierung). Alle diese Beispiele basieren aber auf der komplexen Kooperation zwischen den grundsätzlich verschiedenen Systemen Kunst und Unternehmen. Die Werte und die Grundüberzeugungen, das Machtverhältnis, das Wissen über die jeweils andere Welt, die gegenseitige Achtung sowie die unterschiedlichen Prozesse und Arbeitsweisen sind nur einige der Barrieren, die Kooperationen zwischen KünstlerInnen und Unternehmen schwierig machen und häufig zu Frust auf beiden Seiten oder sogar zum Scheitern von begonnenen Projekten führen.

KUKs professionell managen

Die Komplexität von KUKs lässt sich nur erfolgreich bewältigen, wenn diese professionell gemanagt werden. Doch was macht ein KUK-Management erfolgreich? Dieser Frage sind wir 2013-2016 in dem Forschungsprojekt „Arts push Business“ (www.arts-push-business.de) nachgegangen und haben die zentralen Erkenntnisse in dem Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperationen Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperationen dokumentiert. Hier sollen die wichtigsten Punkte schlagwortartig zusammengefasst werden.

Zunächst einmal ist es von Bedeutung, wie Abbildung 1 zeigt, KUKs als „normalen“ Kooperationsprozess aufzufassen, der mit einer Impulsphase startet und mit einer Reflexion endet. KUKs sind nicht etwas Zufälliges und Beliebiges, sondern eine besondere Form der Kooperation mit verschiedenen Phasen, die von Personen zu planen ist.

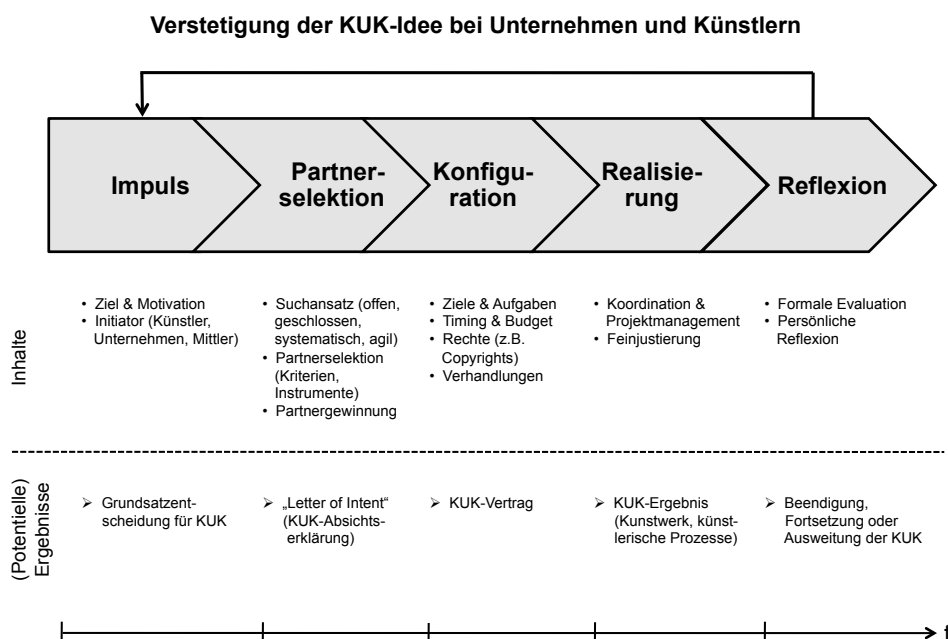


Abb. 1: KUK-Managementprozess, Quelle: Baumgarth et al. 2014, S. 20.



... Intermediär zwischen zwei Welten

Jede dieser fünf Phasen des KUK-Prozesses weist spezifische Erfolgsfaktoren auf. In der Impulsphase ist es wichtig, dass es auf Seiten des Unternehmens eine konkrete Aufgabenstellung aus den Fachabteilungen (z. B. Personal, Marketing) gibt, die durch eine KUK bearbeitet werden soll. Dieser Problemdruck führt in der Regel auch dazu, dass innerhalb des Unternehmens ausreichende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen für die KUK zur Verfügung gestellt werden. Weiterhin benötigt das Unternehmen entsprechende Expertise und Erfahrungen in der Kunstszene. In der Partnerselektionsphase ist es wichtig, dass die KünstlerInnen nicht nach den persönlichen Vorlieben des Chefs, sondern nach professionellen Kriterien ausgewählt werden. Dabei können verschiedene Instrumente wie Internetsuche (z. B. www.deviantart.com), Einschaltung von Vermittlern und Netzwerken wie Galerien und Kunstvereine oder die Durchführung von Wettbewerben und Ausschreibungen (z. B. www.jovoto.com, www.designboom.com) zum Einsatz kommen. Die eigentliche Auswahl von geeigneten KünstlerInnen sollte u. a. Kriterien wie Erfahrungen der KünstlerInnen mit KUKs, künstlerische Qualität, Passung der Kunst(-form) zur Problemstellung, Qualität des vorgeschlagenen Kunstkonzepts und auch gegenseitige Sympathie berücksichtigen. In der Konfigurationsphase sind die wichtigsten Rahmenbedingungen wie z. B. Aufgabenstellung und -umfang, Zeitplan, Budgets und Copyrights vertraglich festzulegen. Dabei ist es wichtig, dass Unternehmen und KünstlerInnen sich auf Augenhöhe begegnen und insbesondere das Unternehmen nicht versucht, aus ihrer vermeintlich überlegenen Machtstellung heraus die KünstlerInnen zu übervorteilen. Weiterhin sollte der KUK-Vertrag auf der einen Seite wichtige Aspekte (z. B. Copyrights, Budgetrahmen) klären, auf der anderen Seite sollte eine KUK aber immer auch ein Stück offen in Bezug auf den Prozess und das Ergebnis sein. Eine zu umfassende und starre vertragliche Fixierung würde diese Offenheit und damit den Kern einer KUK zerstören. In der eigentlichen Realisierungsphase ist es zum einen wichtig, dass zwischen den KünstlerInnen und dem Unternehmen eine kontinuierliche und offene Kommunikation stattfindet. Zum anderen sollte diese immer vom gegenseitigen Respekt und dem Prinzip der „Augenhöhe“ gekennzeichnet sein. Weiterhin ist es in dieser Phase auch notwendig, die Akzeptanz der KUK innerhalb des Unternehmens auf der Führungs- und Mitarbeiterebene durch entsprechende Kommunikation und Beteiligungsmöglichkeiten zu erhöhen und sicherzustellen. KUKs sind für Unternehmen in der Regel experimentelle und neuartige Projekte, die regelmäßig intern auf Skepsis und Ablehnung stoßen. In der letzten Phase, der Reflexion, die streng genommen während des gesamten KUK-Prozesses stattfinden sollte, empfiehlt es sich, die durchgeführte KUK sowohl durch „harte“ Kennzahlen (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Markenbekanntheit) als auch „weiche“ Indikatoren (z. B. Projektdokumentation, Evaluationsdialoge mit den Beteiligten) umfassend zu evaluieren. Diese Reflexion dient der internen Rechtfertigung und dem organisationalen Lernen.



ZUM

WEITERLESEN

- Baumgarth, C.; Sandberg, B. (Hrsg.): Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperationen, transcript; Bielefeld.
- Baumgarth, C.; Sandberg, B.; Brunsen, H.; Schirm, A. (2014): Kunst-Unternehmens-Kooperationen (KUK) – Begriffsbestimmung, Typologie und potenzieller Nutzen, Working Papers No. 78, IMB Institut of Management Berlin, Berlin.

WEITERE

INFORMATIONEN

www.arts-push-business.de

... Intermediär zwischen zwei Welten

KUK-Manager etablieren

Dieser kurze Überblick über das KUK-Management skizzierte einige zentrale Erfolgsfaktoren und Aufgaben. Offen bleibt, wer diese Aufgaben übernehmen soll. Unsere Forschung gibt auf diese Frage eine eindeutige Antwort: Ein unabhängiger KUK-Manager, der als Intermediär zwischen dem Unternehmen und den KünstlerInnen vermittelt und den KUK-Prozess begleitet. Alle Best-Practice-Beispielen, die wir ausgewertet haben, zeigen, dass diese nur deshalb funktionierten, da es neben den KünstlerInnen und den Unternehmen einen dritten Partner gab. Dieser KUK-Manager sollte u.a. folgende Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen aufweisen:

1. Tiefes Verständnis der Kunst- und Unternehmenswelt
2. Wissen und Erfahrungen im Projektmanagement und in Moderationstechniken
3. Kenntnisse über rechtliche „Fallstricke“ von Kooperationsverträgen
4. Kenntnisse über KUK-Evaluationsansätze
5. „Neutrale“ Position und Ansprechpartner für KünstlerInnen und Unternehmen sowie „diplomatisches“ Geschick
6. Begeisterung für KUKs und Überzeugungskraft

Dieses „Stellenprofil“ können nur Personen erfüllen, die beide Seiten gut kennen, Spezialkenntnisse im Projektmanagement aufweisen und eine begeisterte und überzeugende Persönlichkeit besitzen. Bislang gibt es für KUK-Manager keine offizielle Berufsbezeichnung, geschweige denn eine „Ausbildung“. Allerdings könnte gerade die Hochschulausbildung zum Kulturmanagement solche Kompetenzen gezielt aufbauen und fördern. AbsolventInnen von Kulturmanagement-Studiengängen müssen nicht zwangsläufig in Kulturinstitutionen wie Museen, Theatern oder Festivals oder in Kulturverwaltungen arbeiten. Sie könnten auch ein Start-up als KUK-Facilitator (z. B. www.artness.net, www.bookastreetartist.com) gründen oder die Rolle von KUK-Managern in Galerien, Kunstvereinen oder in den Kulturabteilungen der Industrie (zum Überblick: Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im BDI, www.kulturkreis.eu) ausfüllen.

Allerdings bedarf es dazu auch der weiteren Erforschung dieser noch relativ jungen Kooperationsform, der Integration dieses Themenfeldes in die Curricula von Kulturmanagementstudiengängen, der Aufklärung der KünstlerInnen über die Potentiale von KUKs sowie der Sensibilisierung der Fachabteilungen (z. B. Personal, Vertrieb, Marketing) innerhalb der Unternehmen und ggf. schon in den jeweiligen Studiengängen. ¶



DR. TINA LAUER

ist Kulturwissenschaftlerin, Dozentin und Geschäftsführerin von Staccato Kulturberatung GbR (Köln/Berlin). Als Kulturberaterin arbeitet sie ständig an der Vernetzung und Kooperation von Akteuren der Kulturbranche, vor allem im Rahmen kultureller Planungen.

Gewusst wie

Kooperationen in der Kulturbranche

„Gemeinsam erreicht man mehr“ ist keine Binsenweisheit. Es ist eine Tatsache, die oft genug zu erfolgreichen Kooperationen geführt hat. Wichtig ist es aber, dass die Zusammenarbeit für alle einen Gewinn darstellt. Dr. Tina Lauer skizziert, wie das erreicht werden kann.

Ein Beitrag von Dr. Tina Lauer

Kommt mal wieder der Rotstift zum Einsatz, fällt ein Begriff in den vergangenen Jahren in der Kulturbranche immer häufiger: Kooperation. Aber wieso muss erst das Wort „Konsolidierungszwang“ fallen, bevor Kulturschaaffende Netzwerke bilden oder überhaupt erst über Zusammenarbeit nachdenken? Dabei ist es doch eine alte Weisheit, dass man gemeinsam meist mehr erreicht als allein.

Was hindert uns daran mit anderen zu kooperieren, wenn wir es nicht müssen? Und wie funktioniert das überhaupt: Kooperation in der Kultur? Diesen Fragen möchte ich im folgenden Beitrag nachgehen und damit gleichzeitig zum Umdenken anregen.

Ein erster Schritt: Ängste und Vorurteile abbauen

Henry Ford soll einmal gesagt haben: „Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“

Doch bereits am „Zusammenkommen“ scheitert es in der Kulturszene häufig. Nicht selten sind sich die Vertreter aus Institutionen und Freier Szene in Nachbarorten oder auch innerhalb einer Kommune nie zuvor begegnet. Oftmals haben sie noch nicht einmal voneinander gehört. Doch nicht nur mangelnde oder nicht vorhandene Beziehungen und Bekanntschaften können Ursachen für das Ausbleiben von Kooperationen sein, oder Grund dafür, dass über Zusammenarbeit nicht einmal nachgedacht wird, sondern auch Ängste und Vorurteile. Diese bestehen nicht nur zwischen der Freien Szene und öffentlich getragenen Institutionen, sondern auch untereinander. Hier ist es die Befindlichkeit eines Intendanten oder Leiters einer kulturellen Einrichtung, der befürchtet, in seinem Handeln eingeschränkt zu werden, dort ist es die mangelnde Weitsicht eines freischaffenden Künstlers bezüglich des Nutzens der Zusammenarbeit mit Dritten.

In einem ersten Schritt geht es also darum, Akteure und Entscheider zusammenzubringen und Ängste und Vorurteile abzubauen. Dies erreicht man mit Kulturkonferenzen oder Arbeitsgruppen – beispielsweise im Rahmen kultureller Planungen, unterstützt durch externe und unabhängige Berater. Die Funktion eines solchen Zusammentreffens sollte dabei einerseits die Zusammenführung von Kulturschaaffenden, Kulturverwaltern und Kulturpoli-



... Gewusst wie

tikern und andererseits die Sensibilisierung für gemeinsames Arbeiten sein sowie die Bildung von Synergien und das Erweitern persönlicher und institutioneller Horizonte. In unterschiedlichen Konferenzpanels können Menschen zusammengeführt werden, die mit denselben Themen beschäftigt sind. Dabei sollte vor allem darauf geachtet werden, dass den Teilnehmenden viel Raum und Zeit zum gegenseitigen Kennenlernen geboten wird und durch unterschiedliche Moderationstechniken und Workshopgrößen innerhalb dieser Panels eventuell bereits vorab gebildete Gruppen aufgebrochen und neu zusammengesetzt werden können.

In einem zweiten Schritt sollte dann die Überlegung erfolgen, wie man – um bei Fords Worten zu bleiben – Menschen dazu bringt „zusammenzubleiben“, um gemeinsame Projekte aufzubauen. Voraussetzung dafür sind gemeinsame Visionen und daran anschließend deren Umsetzung in konkrete Ideen. Sind diese Ideen entstanden, müssen sich Partner und vor allem „Antreiber“ finden, die bereit sind, diese in die Tat umzusetzen. Gemeint sind Menschen, die voll und ganz von der Kooperation überzeugt sind bzw. geradezu dafür brennen und ihre Beziehungen, Kontakte und ihre Fähigkeiten in vollem Umfang dafür einsetzen, sie zum Laufen zu bringen. Ich spreche von Netzwerkern, die Überzeugungsarbeit leisten und andere von einer Idee begeistern und mitreißen können. Solche „Antreiber“ bringen im Idealfall alle Seiten an einen Tisch, an dem Ideen besprochen und eventuell erste Schritte gemeinsam geplant werden können. Diese Personen müssen allerdings auch darauf vorbereitet werden, dass die Anfangseuphorie häufig schnell wieder verpufft und sich für eventuelle Durststrecken wappnen. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang, so schnell als möglich gemeinsame Kooperationsziele zu formulieren.

Essenziell: Gemeinsame Ziele und ein Gewinn für alle Beteiligten

Zunächst gilt es jedoch zu entscheiden, welche Art der Kooperation sinnvoll erscheint. Diese kann von einem lockeren Netzwerk bis hin zu einer auf Jahre vertraglich festgelegten institutionellen Partnerschaft reichen. Wichtig ist dabei, dass die Kooperationsziele für beide Seiten attraktiv sind. Es sollte sich für alle beteiligten Partner um eine Win-Win-Situation handeln: einerseits, um Akzeptanz bei allen Beteiligten zu schaffen, und andererseits, um zu verhindern, dass die Motivation sich einseitig gestaltet und dadurch Ziele nur schwer oder eventuell gar nicht erreicht werden. Eine gewisse Ausgewogenheit gilt dementsprechend sowohl für den materiellen als auch für den personellen Ressourceneinsatz der Partner. Neben weiteren Parametern wird oftmals die Bedeutung unterschätzt, sich realistische Ziele zu setzen. Ebenfalls maßgebend und Grundvoraussetzung für das Gelingen einer Kooperation ist – wie in jeder funktionierenden Partnerschaft – eine gute Kommunikation. Diese kann unter anderem dadurch erreicht werden, dass Probleme und Unstimmigkeiten von Anfang an und von allen Beteiligten ehrlich und konstruktiv angesprochen und auch die MitarbeiterInnen in diesen Austausch



... Gewusst wie

miteinbezogen werden. Regelmäßige Besprechungsrunden sind deshalb unabdingbar. Generell gilt zudem: Die Chemie zwischen den Kooperationspartnern muss stimmen, sonst hilft die beste Strategie nichts. Hierzu gehört auch, dass der künstlerische Autonomiegedanke überwunden wird, sodass künstlerische und organisatorische Sicht- und Arbeitsweisen miteinander harmonisieren. Sobald es konkreter wird, sollten Ressourcenpläne (Finanz- und Personalplan), Zeitplan und Marketingkonzept erstellt sowie eine Person oder Institution bestimmt werden, die sich um das Management kümmert bzw. für das laufende Projekt die Verantwortung trägt.

Sind all diese Punkte erreicht, kann man mit Fords Philosophie bereits von einem Erfolg sprechen. Kooperationen setzen Ideen frei, bringen frischen Wind in alte Theatervorhänge und machen Mut zu weiteren Kooperationen. Der Kreativität sind bei dieser Art der Zusammenarbeit prinzipiell keine Grenzen gesetzt. So sind beispielsweise Kooperationen für Projekte, im Marketing, bei Ausstellungen, für Themen, im Rahmen von Sammlungsleihgaben, für Spielpläne oder Werkstattkooperationen möglich.

Doch es lohnt sich, im Vorfeld und zu Beginn der Kooperation regelmäßig einen Blick nach links oder rechts zu werfen, um von erfolgreichen Projekten zu lernen. In den Jahren 2002 bis 2007 tauchte vor allem ein Kooperationsmodell immer wieder als vorbildhaftes Beispiel auf: Im „Hildesheimer Modell“ kooperierte das ehemalige Stadttheater Hildesheim mit der Universität und der freien Theaterszene. Wenngleich die Kooperation auch hier zunächst aus der Not heraus geboren wurde, kann sie dennoch als Beispiel für ähnliche Zusammenarbeiten herangezogen werden. Lehrpläne der Universität wurden mit den Spielplänen des Theaters koordiniert. Die kultur- und musikwissenschaftlichen Studiengänge erhielten einen stärkeren Praxisbezug und nicht selten bilden sich aus den Reihen der kulturwissenschaftlichen Studierenden auch heute noch Gruppen, die sich selbst der Theaterpraxis stellen und in der Stadt ihr Publikum suchen. Die Universität, das ehemalige Stadttheater und unterschiedliche Theatergruppen der Freien Szene produzierten gemeinsam Stücke, die beispielsweise auf der Bühne des ehemaligen Stadttheaters gezeigt wurden. Darüber hinaus fanden gegenseitige Hilfestellungen bezüglich Produktion, Ausstattung, technischem Support oder Marketing zwischen der Freien Szene und dem ehemaligen Stadttheater statt. Durch die Kooperation ergaben sich viele Vorteile – so zum Beispiel eine verstärkte Publikumsbindung, ein vielfältigeres Angebot, eine Erweiterung des Publikumskreises, sowie ein künstlerischer Mehrwert durch die Erschließung neuer Darstellungsformen und ästhetischer Praktiken. Leider endete der Großteil dieser beispielhaften Kooperation nach dem Weggang des Theaterwissenschaftlers Urs Bircher vom ehemaligen Stadttheater Hildesheim. Doch die Erkenntnis bleibt: Aus einer solchen Kooperation kann ein nachhaltiger und messbarer Nutzen für alle Beteiligten entstehen. Ressourcen können effektiver genutzt werden und Theater sowie Lehrkräfte und Studierende profitieren gegenseitig vom Forschungswissen und der Praxiserfahrung.



... Gewusst wie

Immer mehr Hochschulen und Kultureinrichtungen folgen diesem Beispiel, denn sie haben erkannt, dass Kooperationen nicht erst dann sinnvoll sind, wenn finanzielle Engpässe auftauchen oder das Publikum schwindet. Was es dazu braucht, ist eigentlich nur ein bisschen Mut und der Wille, über den eigenen Tellerrand hinwegzuschauen. Wenn wir anfangen, potenzielle Partner wahrzunehmen, offen aufeinander zuzugehen und Chancen der Zusammenarbeit zu ergreifen, dann gewinnen wir am Ende alle. ¶

- Anzeige -

WIR FINDEN DAS PERSONAL
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE



**PROF. DR. MAX
FUCHS**

war von 1988 bis 2013 Direktor der Akademie Remscheid für Kulturelle Bildung. Seit 1997 ist er Honorarprofessor für Erziehungswissenschaft an der Universität Duisburg-Essen, Schwerpunkte: Kultur- und Allgemeine Pädagogik. Er war Präsident des Deutschen Kulturrates von 2001 bis 2013.

Leichter gesagt als getan

Schulen kooperieren mit Kulturinstitutionen

Bei Kooperationen zwischen Schulen und Kultureinrichtungen treffen zwei Systeme aufeinander, die sehr unterschiedliche Ansprüche und Arbeitsweisen haben. Beide können von dieser Zusammenarbeit vielfältig profitieren. Doch müssen sie sich ihrer Unterschiede bewusst machen, um eine faire und nutzbringende Ebene zu erreichen. Das gilt vor allem für Kultureinrichtungen, die eine solche Kooperation anstreben. Prof. Dr. Max Fuchs wirft einen Blick auf die Schulen und deren Herausforderungen bei einer solchen Zusammenarbeit.

Ein Beitrag von Max Fuchs

* Dieser Beitrag ist ein Auszug aus „Schulen kooperieren mit Kulturinstitutionen: leichter gesagt als getan“ zuerst erschienen in: „Kooperationsprozessor – gemeinsam etwas lernen.“ Tagungsband zum Modellprogramm „Kulturagenten für kreative Schulen“ der Forum K&B gGmbH, 2013.

Eine Kooperation ist eine spezifische Form sozialer Beziehungen, die sowohl erhebliche mentale Voraussetzungen braucht, in der man diese aber auch lernen kann. Sie sind ein Lernfeld. Im Hinblick auf Schule ist das deshalb interessant, weil nach wie vor die 1995 von der Bildungskommission NRW in Nordrhein-Westfalen entwickelte Idee, die Schule als Haus des Lernens zu betrachten, sehr gut zu diesem Gedanken passt, dass Kooperationen für diese Lernfelder sind.

Der Aspekt des Nutzens

Wichtig bei Kooperationen ist, sich zu einem individuellen Nutzen der Zusammenarbeit zu bekennen, ihn auch dem Partner zuzugestehen und ihn vor allen Dingen nicht als unanständig zu betrachten. Einen Nutzen kann man klar kommunizieren, was durchaus relevant ist, da man daraus auch Spielregeln der Kooperation mit dem Partner entwickeln kann.

Akzeptanz und Anerkennung

Eine Bedingung für das Gelingen der Kooperationen besteht darin, dass man den Partner mit seiner eigenständigen Aufgabe, mit seinem genuinen und legitimen Eigeninteresse und mit seinen Kompetenzen anerkennt und wertschätzt. Man arbeitet deswegen zusammen, weil man gemeinsam eine bestimmte Aufgabe lösen kann, die man allein nicht so gut oder überhaupt nicht lösen könnte. Dabei ist es normal, dass zunächst einmal die Interessen der beiden Partner nicht identisch sind, dass auch die Kompetenzen, die beide Partner mitbringen, nicht übereinstimmen. Erst so wird aus einer Kooperation eine Gewinn bringende Partnerschaft.



... Leichter gesagt als getan

Kenntnis der Rahmenbedingungen

Zur Kenntnis des Partners gehört auch, die jeweiligen Rahmenbedingungen zu kennen, in denen beide operieren müssen. Dies ist deswegen so wichtig, weil diese so selbstverständlich geworden sind, dass man kaum noch darüber nachdenkt. Erst in der Konfrontation mit einem Partner, der unter anderen Bedingungen arbeiten muss, kann so etwas wie ein Reflexionsprozess entstehen (und dies ist durchaus ein Bildungserlebnis). Verschiedenheit von Rahmenbedingungen heißt aber nicht, dies sofort in den Kategorien besser/schlechter zu bewerten, sondern sie lediglich zunächst einmal als unterschiedlich zu akzeptieren. Insbesondere ist darauf hinzuweisen, dass das System Kultur nach völlig anderen Spielregeln funktioniert als das System Schule. Ich gebe im Folgenden einige Hinweise:

Das System Schule ist in Deutschland fest in der Hand des Staates (im Gegensatz zu vielen Nachbarländern), es besteht eine gesetzliche Anwesenheitspflicht. Der Gedanke der eigenständigen Schule ist inzwischen zwar in fast allen Schulgesetzen verankert und wird seit Jahrzehnten in der Schulpädagogik diskutiert, allerdings ist er in der Praxis noch längst nicht überall angekommen. Insbesondere fällt es einigen Menschen in der Ministerialbürokratie und der Schulverwaltung schwer, sich von der Idee einer Top-down-Steuerung loszulösen.

Die MitarbeiterInnen in der Schule sind zwar nicht alle Beamte, sondern viele sind in einem Angestelltenverhältnis. Doch müssen alle sich zu einem bestimmten Treueverhältnis zum Staat bekennen. Die zentrale Verpflichtung von Bildungseinrichtungen besteht zudem – auch in der künstlerisch-ästhetischen Praxis – nicht in einer primären Verpflichtung auf Kunst, sondern den Kindern und Jugendlichen gegenüber. In der Schule gilt es zudem, verschiedene gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen, die nicht sofort in einem harmonischen Verhältnis zueinander stehen.

Im Gegensatz hierzu funktioniert das System Kultur niemals durch eine Top-down-Steuerung. Die Eigenständigkeit einer künstlerischen Produktion ist sogar grundgesetzlich in Art. 5 (Freiheit der Kunst) abgesichert, die Teilnahme an kulturellen Ereignissen kann (sollte) zudem nur freiwillig geschehen. Allerdings gibt es auch im Bereich der Kultur besondere Widerspruchsverhältnisse, etwa in dem Anliegen, eine hohe ästhetische Qualität erzeugen zu wollen, aber gleichzeitig sich gegenüber der Politik und den Geldgebern verpflichtet zu fühlen, für eine umfassende Auslastung der Einrichtung zu sorgen.

Warum soll die Schule kooperieren?

Die Frage nach dem Warum einer Kooperation bedeutet, sich klar zu werden darüber, welchen Nutzen eine Schule von der Zusammenarbeit mit einer Kultureinrichtung haben kann. Eine erste (euphorische) Antwort könnte darin bestehen, dass man sich davon Innovation verspricht und über diese auch freut. Es wäre natürlich schön, wenn es solch eine idealistische Antwort gä-



... Leichter gesagt als getan

be, doch schadet es nicht, sich auf die gestellte Frage realistischere Antworten zu überlegen. Diese könnten darin bestehen, dass man den erheblichen Veränderungsdruck zur Kenntnis nimmt, der auf Schulen lastet, woraus sich die Notwendigkeit zu Veränderungen ergibt.

- Politischer Druck ist insbesondere durch Pisa zustande gekommen: Man würde sich wünschen, dass in den regelmäßig veröffentlichten Rankings über die Leistungsfähigkeit der Bildungssysteme Deutschland eher im oberen Drittel platziert werde. Schulen sollen besser werden!
- Organisatorischer Druck wurde allein dadurch erzeugt, dass man die Ganztagschule eingeführt hat, ohne dass überall die organisatorischen, räumlichen und personellen Ressourcen bereitstehen.
- Gesellschaftlicher Druck ergibt sich dadurch, dass sich die Schülerpopulationen im Laufe der Zeit erheblich geändert haben und auch die Eltern große Erwartungen an die Schulen stellen – dass diese nämlich für eine gute Zukunft ihrer Kinder sorgen mögen.
- Personaldruck besteht darin, dass LehrerInnen all diese genannten Drucksituationen aushalten müssen und oft genug gesundheitliche Schäden davontragen.

Alle diese Drucksituationen muss die Institution Schule insgesamt, muss jede einzelne Schule und muss jeder, der dort arbeitet, bewältigen. Es ergibt sich durchaus eine Motivation, sich auf Prozesse einzulassen, die eine Reduzierung dieses Drucks versprechen. Daraus entsteht allerdings eine zwiespältige Situation gerade für Kooperationen: Zum einen kann man davon ausgehen, dass dazu eine gewisse Bereitschaft aufgrund der beschriebenen Lage vorhanden ist. Allerdings gibt es dabei auch die Erwartungshaltung, dass sich Drucksituationen durch die Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen spürbar verbessern. Kooperationen stehen also unter einem ganz pragmatischen Erfolgsdruck.

Stolpersteine

Ein erster Stolperstein besteht in der Unkenntnis des anderen Systems, in dem der Kooperationspartner arbeitet. Diese Unkenntnis wird noch dadurch verschärft, dass man zu wissen glaubt, wie das jeweils andere System funktioniert. Dies betrifft insbesondere die Schule, da wir es nur mit „Expertinnen und Experten“ in Sachen Schule zu tun haben: Jede/jeder hat die Schule viele Jahre besucht, hat vielleicht Kinder, die diese viele Jahre besucht haben, so dass sich jede/jeder mit einer gewissen Berechtigung als Expertin oder Experte in Sachen Schule verstehen kann. Dieses scheinbare Fachwissen darüber, kann sich durchaus dann als Stolperstein erweisen, wenn sich dies nur als vermeintliches Wissen erweist.

Ein zweiter Aspekt, den man bei dem Beginn von Kooperationen zu wenig berücksichtigt, besteht darin, dass sich jeder der Partner im Laufe der Zu-



... Leichter gesagt als getan

sammenarbeit auch verändert. Es wird der Aspekt oft unterschätzt, dass man es mit Systemen zu tun hat, bei denen alles mit allem zusammenhängt, so dass selbst ein zunächst nur als additiv betrachtetes Kulturprojekt plötzlich massiv in die Abläufe des Systems eingreift. Die Veränderung kann dabei auf zwei Ebenen stattfinden, die beide aufs engste miteinander verbunden sind: Es ändert sich die Institution (Organisationsentwicklung) und es ändert sich notwendigerweise die Professionalität der Lehrkraft (Personalentwicklung). Man muss nämlich davon ausgehen, dass es eine enge Beziehung zwischen Institution und Profession gibt, die man mit dem mathematischen Begriff der Homologie bezeichnen könnte: Nur wenn die Standards der Professionalität übereinstimmen mit der Logik des Systems, kann man sinnvoll als LehrerIn im System Schule arbeiten. Die gesamte zweite Ausbildungsphase, das Referendariat, dient ausschließlich dazu, den akademisch vorgebildeten Menschen die Gelegenheit zu geben, einen Lehrerhabitus zu erwerben. Diese Habitusentwicklung ist oft recht mühsam und zieht sich über viele Jahre hin. Daher ist es plausibel, dass Lehrkräfte Widerstand gegen jegliche Veränderung der Institution Schule anmelden, da sie wissen, dass sich damit auch ihr mühsam erworbener Habitus verändern muss.

Dies scheint mir ein wichtiger Aspekt zu sein, nämlich die Legitimität von Widerständen von Lehrkräften gegen eine Veränderung und damit auch gegen eine Kooperation von Schulen mit Kultureinrichtungen anzuerkennen. Denn jeder von uns entwickelt Gewohnheiten und Standards, mit denen er sein berufliches Leben bewältigt. Wird also gefordert, diese zu verändern, dann braucht man gute Gründe und gute Argumente, um für diese Veränderung zu motivieren. Es muss dann nämlich dazugelernt werden, wobei man berücksichtigen muss, dass Lernen nicht immer nur Erweiterungslernen ist. Lernen bedeutet dagegen oft genug Umlernen und Verlernen, nämlich Wisenselemente und Verhaltensgewohnheiten aufzugeben, die in der neuen Situation nicht mehr angemessen sind.

Einige Konsequenzen

Ein erster Aspekt, den jeder kennt und der trotzdem immer wieder unterschätzt wird, ist der des Zeitbedarfs. Kooperationen brauchen Zeit, man braucht sie für die Koordination und für Absprachen. Berücksichtigt man zudem den oben erwähnten Aspekt, dass sich bei jeder Zusammenarbeit auch die beteiligten Partner verändern und man – ob man will oder nicht – in den Prozess einer Schulentwicklung eintritt, dann weiß man eigentlich, dass sich dadurch der Zeitbedarf erneut vergrößert: Schulentwicklung ist ein langsam vorangehender Prozess.

Es kommt daher darauf an, die Motivation der Beteiligten aufrechtzuerhalten. Dies bedeutet insbesondere vor dem Hintergrund der obigen Überlegungen, dass sich der Nutzen, den man aus einer Kooperation zieht, erweisen muss. Dies geschieht nicht immer im Selbstlauf, sondern man muss sich Möglichkeiten überlegen, diesen Nutzen auch sichtbar zu machen. Dies ge-



... Leichter gesagt als getan

lingt etwa dadurch, dass man (eventuell noch nicht so gelungene) Zwischenergebnisse aufzeigt und für alle erlebbar macht, damit zu sehen ist, dass sich die investierte Energie auch gelohnt hat.

Diese Aufgabe wird dadurch erleichtert, dass der Gegenstand der Kooperation Kunst bzw. ästhetische Praxis ist. Und genau diese erweist sich immer wieder als sehr geeignet, Motivation erneut zu wecken, die Flamme neu zu entfachen bzw. am Brennen zu halten, was notwendig ist, um die Prozesse am Laufen zu halten. Konkurrenzdenken ist zwar normal, allerdings schädlich für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, wenn sie übertrieben wird, sodass eine Anforderung für gelingende Kooperation darin besteht, den anderen in seiner ureigenen Kompetenz anzuerkennen und nicht in Konkurrenz einzutreten.

In Systemen hängt alles mit allem zusammen. Wie oben verdeutlicht, wird jedes noch so kleine Kooperationsprojekt in irgendeiner Weise in das System eingreifen. Es passiert dabei immer wieder, dass die Komplexität der Konsequenzen unterschätzt oder zumindest nicht von Anfang an eingeplant werden. Daher ist es wichtig, bei Kooperationen auch immer wieder in eine reflexive Distanz zu treten und sich selbst zum Gegenstand von Betrachtungen zu machen.

Widerstände und Konflikte gehören zur Normalität unseres Alltags. Trotzdem erleben wir sie immer als mühsam und störend, sodass wir eine Sehnsucht nach Harmonie entwickeln. Dies ist natürlich unrealistisch gerade bei einem Eingriff in komplexe Systeme. Von daher gilt es, Widerstände als Signale für ernst zu nehmende Problemlagen zu sehen, die man berücksichtigen muss und bearbeiten kann.

Orientierung auf Kulturprojekte

Es gibt gerade im Bereich Schule immer wieder neue Anforderungen, die zu bewältigen sind: die Aufforderung zu einer individuellen Förderung, die Strategie der Einführung eines kooperativen Lernens und – ganz aktuell – das Thema der Umsetzung der Inklusion. LehrerInnen erleben möglicherweise die Orientierung der Schule auf Kulturprojekte, auf eine Kooperation mit Kultureinrichtungen rein additiv als eine weitere Aufgabe, die sich zu den andern gesellt. In einer solchen Sichtweise ist es völlig verständlich, wenn sich Widerstände gegen eine weitere Ausdehnung der Arbeitsanforderungen ergeben.

Es kommt daher darauf an, aufzuzeigen, dass die Entwicklung eines kulturellen Profils nicht eine weitere Zusatzaufgabe ist, sondern dass man dabei quasi als Nebenertrag die anderen drei genannten Aufgaben erfüllen kann. Hierfür gibt es inzwischen viele gute Beispiele, sodass es jetzt darauf ankommt, diese Erfahrungen in einer Weise systematisch zu sammeln und aufzubereiten, dass andere Schulen davon lernen können. ¶



**FLORIAN
GROLMAN**

ist Geschäftsführender Berater. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Strategieentwicklung, Change Management, Organisationsberatung und Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Führungskräfte-Trainings, Leitbild- und Wertentwicklung.

ZUSAMMEN wirken

Gute Teamkultur und Teamzusammenarbeit entwickeln – ein Leitfaden

Eine gute Teamkultur ist die Grundlage für gute, motivierte und effiziente Zusammenarbeit. Was genau gehört zur Teamkultur, welche Faktoren nehmen Einfluss und wie kann man sie proaktiv verbessern?

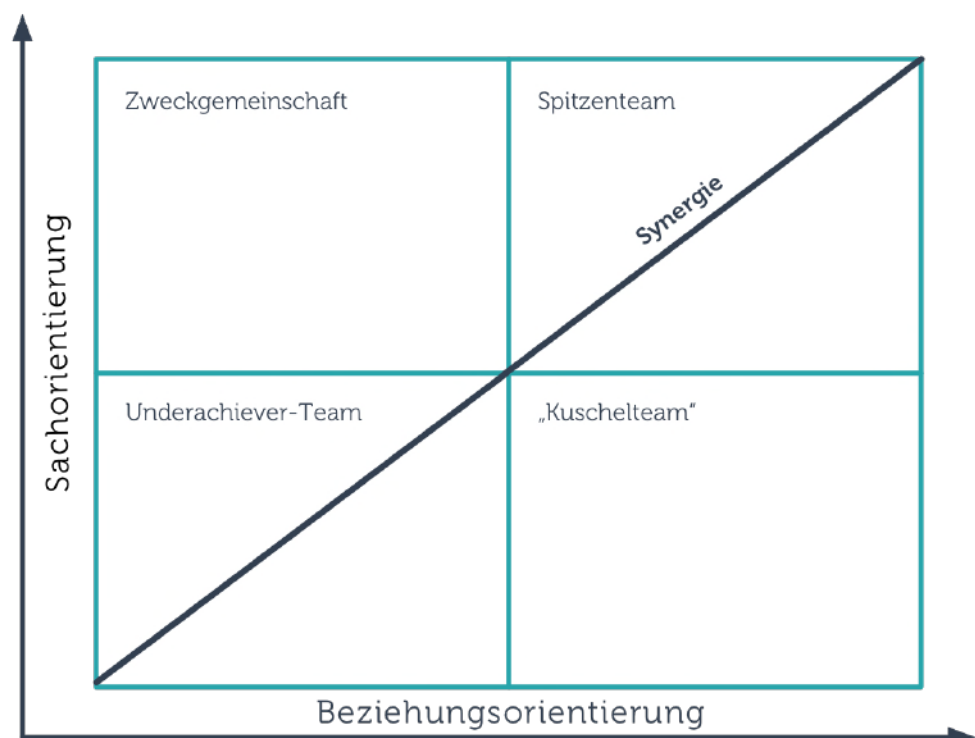
Ein Beitrag von Florian Grolman

* Diesen Leitfaden können Sie in voller Länge herunterladen unter:
<https://organisationsberatung.net/teamkultur-teamzusammenarbeit-verbessern/>

Teamkultur: Einfluss haben alle

Unter Teamkultur versteht man die Summe der von Wissen, Erfahrung, Abläufen, Gewohnheiten und Tradition beeinflussten Verhaltensweisen aller im Team wirkenden MitarbeiterInnen. Dabei haben sich die Verhaltensweisen über längere Zeiträume entwickelt, verstetigt und mitunter verfestigt. Dennoch ist die so entstandene Kultur im Team nicht unveränderbar. Sie ist vom Team, den MitarbeiterInnen und der Leitung, direkt beeinflussbar. Dabei gibt es unterschiedliche Dimensionen von Teamkultur, die der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick dargestellt hat:

Dimensionen von Teamkultur





... ZUSAMMEN wirken

Nach Watzlawick sind also jene Teams am erfolgreichsten, die sowohl eine hohe Sach- als auch eine hohe Beziehungsorientierung aufweisen. Daraus lassen sich erste Ansätze zur Verbesserung von Teamkultur ableiten:

- **Sachorientierung:** Vision, Ziele, Rollen und Aufgabenverteilung sollten nicht nur klar, sondern auch untereinander abgestimmt und akzeptiert sein.
- **Beziehungsorientierung:** Das Team kann Konflikte erkennen, als Ansporn zur Weiterentwicklung nutzen und konstruktiv lösen.

Einflussfaktoren auf die Teamkultur

Die Einflussfaktoren auf die Teamkultur sind nicht nur zahlreich, sondern auch vielfältig. An dieser Stelle sollen einige Wenige genannt werden, um aufzuzeigen auf welchen unterschiedlichen Ebenen diese wirken:

- Art und Intensität der **Kommunikation** zwischen den Teammitgliedern
- Art und Güte der **Konfliktlösung**
- Zufriedenheit und **Motivation der Teammitglieder**
- **Effizienz** von Entscheidungsprozessen
- Gemeinsame Wertvorstellungen
- Intensität der **gegenseitigen Unterstützung** bei der Aufgabenerfüllung
- Geschriebene und ungeschriebene **Spielregeln**
- **Fluktuation** der Teammitglieder
- **Fehlerkultur:** Umgang mit Fehlern eines Teammitglieds
- „Buy-in“: Grad der **Identifikation** der einzelnen Mitglieder mit dem gesamten Team
- **Bezahlung:** Vergütungsstruktur innerhalb des Teams
- **Wirksamkeit im Unternehmen:** Wirtschaftliche **Leistung** des Teams im Unternehmen
- **Arbeitsteilung:** Klarheit der Arbeitsteilung und der **Verantwortungen** innerhalb des Teams

Herausforderungen bei der Verbesserung von Teamkultur

Die geschilderten Einflussfaktoren zeigen auf, dass es eine Reihe von Herausforderungen gibt, wenn man die Kultur der Zusammenarbeit in einem Team verbessern will:

- Bedarf nach **Integration unterschiedlicher Perspektiven** und „Sprachen“ aus verschiedenen Fach-, Bereichs- bzw. Unternehmenskulturen
- **Unterschiedliche Auffassungen** von Personen bezüglich des Teamziels, geeigneter Lösungsansätze sowie der eigenen Aufgaben und Verantwortungsbereiche



... ZUSAMMEN wirken

- Mangel an **Zugehörigkeitsgefühl**, Teamidentität, Teamnormen und -regeln in der Initialphase
- Spannungsfeld zwischen **Delegation und Kontrolle**, Linien- und Projektverantwortung
- Hemmnisse in Bezug auf Bereitstellung und Transfer spezifischen Wissens

Wie lässt sich Teamkultur verändern bzw. verbessern?

Die Veränderung hin zu einer neuen Teamkultur beginnt mit der Entwicklung einer gemeinsamen Vision, die – um greifen zu können – neue Strukturen und Regeln der Zusammenarbeit benötigt.

Für eine gemeinsame **Teamvision** sorgen:

- Teamziele gemeinsam definieren und herausarbeiten – und ggf. auch die Wechselwirkung zwischen den Zielen beachten
- gemeinsam getragene Vision entwickeln
- Schritte zur Umsetzung/Maßnahmenplan definieren: Wer macht was bis wann, Definition der Meilensteine bei der Umsetzung

Teamregeln und Rollen im Team klären:

- Schnittstellen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten klären
- Teamregeln gemeinsam erarbeiten
- Reflexion von Teamrollen und Wirkfaktoren in der Zusammenarbeit

Interne **Kommunikation** verbessern:

- effektive Kommunikation über Fach- und Organisationsgrenzen hinweg sicherstellen – und diese in Absprache mit den „Nachbarabteilungen“ einführen und dauerhaft implementieren
- Perspektivenwechsel zwischen verschiedenen „Kulturen“ ermöglichen
- Kommunikationsstrukturen im Team analysieren und optimieren

Konflikte professionell lösen:

- Konflikte identifizieren: Handelt es sich um Sach- oder Beziehungskonflikte?
- Konfliktdynamik und Konflikt-Eskalationsstufen identifizieren
- Probleme klar benennen und offen ansprechen
- Konfliktmoderation oder Führen von Konfliktgesprächen

Teamkultur entsteht vor allem durch Verstetigung von erwünschtem Verhalten: Um Teamkultur zu verändern bzw. weiter zu entwickeln, braucht es also eine Verfestigung von Gewohnheiten in Richtung eines erwünschten Zustandes. Dafür bedarf es:

1. Das Festlegen eines **Veränderungsziel**
2. Ein **Einüben** des veränderten Verhaltens
3. Das **Verstetigen** und **Beibehalten** der entsprechenden Gewohnheiten



... ZUSAMMEN wirken



Wie können Leitung und Teammitglieder diesen Prozess fördern?

Das bisher dargestellte mag sich einfach anhören – ist es aber nicht. Menschen sind nur bedingt für dauerhafte Veränderungen geschaffen und neigen dazu, in alte Muster zurückzufallen. Es ist Aufgabe der Teamleitung dafür zu sorgen, dass dies nicht geschieht. Dazu muss sie den Raum schaffen, dass das Team regelmäßig seine Teamkultur und Teamzusammenarbeit reflektieren kann. Teamkultur lässt sich nicht diktieren oder von heute auf morgen verändern. Werte entstehen aus dem Team heraus. Der Teamleiter sollte gemeinsam mit seinen MitarbeiterInnen die Kultur im Team gestalten und weiterentwickeln. Es braucht Zeit bei den Teammitgliedern, Vertrauen aufzubauen, dass die Veränderungen wirklich nachhaltig gestaltet werden. Bei all diesen Veränderungen bringen alle Workshops der Welt nichts, wenn die Führungskraft nicht mit gutem Beispiel voran geht und die gemeinsam entwickelten Werte vorlebt. Um Veränderungen bei der Teamkultur anzustoßen, braucht es also alle - sowohl die Leitung eines Teams als auch dessen MitgliederInnen:

Die Leitung - Führungsverhalten verbessern

Die Teamleitung muss auf einer übergeordneten Ebene das Team und seine Kultur in den Blick nehmen, nach den Bedürfnissen der MitgliederInnen fragen und dabei aber auch sein eigenes Führungsverhalten in Beziehung setzen und reflektieren:

- **Klären** der Erwartungen des Teams. Wichtige Fragen an die Teammitglieder wären: Welche Art von Führung bzw. ganz konkrete Führungs- „Dienstleistung“ brauchen die Teammitglieder – sowohl als Team als auch jede/r



... ZUSAMMEN wirken

für sich individuell? Wovon sollte die Leitung künftig mehr tun, was kann so bleiben, wie es ist?

- **Reflektieren:** Wird die Leitung ihrer Führungsrolle bestmöglich gerecht?

Die Teammitglieder – offen sein und mitgestalten

Je mehr die Teammitglieder mithelfen, eine gute Teamkultur zu etablieren, desto mehr Freude werden sie an ihrer Arbeit haben. Einige Regeln helfen dabei, am Ball zu bleiben:

- Sich an getroffene Vereinbarungen halten.
- Probleme und Herausforderungen zeitnah und offen ansprechen.
- Sich im Team gegenseitig daran erinnern, welche Vereinbarungen getroffen wurden und wie diese gemeinsam gut gestaltet werden können. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

- <https://organisationsberatung.net/>



ANITA

HERMANNSTÄDTER

ist Ausstellungskuratorin und Historikerin. Sie leitet die Abteilung PAN – Perspektiven auf Natur mit dem Projekt Kunst/Natur am Museum für Naturkunde Berlin.

Kunst & Natur

Künstlerische Interventionen im Museum für Naturkunde Berlin

Kunstschaffen und Naturwissenschaften ist eine Paarung, die sich seit sehr langer Zeit sucht und findet. Der intensive Austausch bietet für beide Seiten die Möglichkeit für neue Ein- und Ansichten. Bei dem Projekt „Kunst/Natur. Künstlerische Interventionen im Museum für Naturkunde Berlin“ werden KünstlerInnen eingeladen, sich mit den Sammlungen des Museums intensiv auseinander zu setzen. Wir unterhalten uns mit der Projektleiterin Anita Hermannstädter darüber.

Die Fragen stellte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Wie kam es zu dem Projekt „Kunst/Natur. Künstlerische Interventionen im Museum für Naturkunde Berlin“? Was war der Anlass?

Anita Hermannstädter: Naturkundemuseen sind seit jeher Orte, in denen KünstlerInnen in den Prozess der Naturerforschung und Repräsentation einbezogen waren – sei es auf Forschungsreisen, bei der wissenschaftlichen Bestimmung und Dokumentation von Sammlungsobjekten oder bei der Ausstellungsgestaltung. Außerdem gehören künstlerische Techniken wie das Zeichnen oder das Modellieren in der Präparation zu den Alltagspraktiken in Naturkundemuseen. Insofern ist ein solches Museum per se ein „kunstnaher“ Raum. Parallel dazu gibt es ein starkes Interesse aus der Kunstwelt an naturkundlichen Sammlungen und Räumen. Zum konkreten Anlass: Die Entwicklung des Modellprojekts Kunst/Natur steht im Zusammenhang mit einer programmatischen Öffnung des Museums für Naturkunde Berlin (MfN), die 2012 durch den damals neuen Generaldirektor Johannes Vogel eingeleitet wurde. Ein sichtbares Zeichen dieser Öffnung war die Einrichtung der Abteilung „PAN – Perspektiven auf Natur“, die sich kulturwissenschaftlichen und künstlerischen Fragestellungen widmet. In diesem Kontext wurde gemeinsam mit der Kulturstiftung des Bundes das Modellprojekt Kunst/Natur entwickelt, das das Museum für eine künstlerische Erkundung öffnet. Eingeladen werden zeitgenössische KünstlerInnen, in Auseinandersetzung mit dem Museum und seinen Sammlungen ein neues Werk zu schaffen, das wir in der Dauerausstellung präsentieren.

KM: Sind die „Fächer“ Kunst und Naturwissenschaften ein so gegensätzliches Paar wie es scheint?

AH: Jede Fachkultur, jede Disziplin hat eigene Normen und Konventionen, wobei es *die* Kunst und *die* Naturwissenschaften ja gar nicht gibt. Insofern sehe ich keine Gegensätze, sondern Unterschiede, die im Dialog inspirierende, produktive Kraft freisetzen können. Dafür muss man neugierig und bereit sein, sich aufeinander einzulassen und ein Verständnis für die jeweils



... Kunst & Natur

andere Kultur zu entwickeln. Letztendlich kommt es auf die Menschen an, die sich begegnen.

KM: Wo liegen in ihrer Gegensätzlichkeit, aber auch in ihrer Gemeinsamkeit die Wechselwirkungen? Auf welche Weise können diese Fächer sich gegenseitig befruchten? Wie kann ein solcher „Wissenstransfer“ gestaltet werden?

AH: Räume zu kuratieren, in denen tatsächlich Wechselwirkungen und befruchtender Austausch stattfinden können, das ist keine einfache Sache. In jedem Fall benötigt man dafür Zeit und das ist eine Ressource, die heutzutage immer knapper wird. Ein starker Willen, Leidenschaft und Improvisationstalent im Umgang mit Fragestellungen mögen Eigenschaften sein, die KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen einen können. Auch in der forschenden Methodik und dem genauen Beobachten kann es Gemeinsamkeiten geben und beide Bereiche benötigen Freiraum, um Kreativität zu entfalten. Der große Unterschied liegt in den Anforderungen der beiden Bereiche, da Naturwissenschaften Kriterien der Nachprüfbarkeit unterliegen – Kunst kann und darf subjektiver, freier gestalten. Aber auch hier gibt es Spielregeln, peer groups und nicht zuletzt den Kunstmarkt, die die Freiheit der Kunst einschränken können. In meinen Augen bringt es mehr, gesellschaftliche Zuschreibungen, die den Naturwissenschaften und der Kunst anhaften, über Bord zu werfen und sich beiden Bereichen mit den gleichen kritischen Fragen zu nähern.

KM: Warum kooperieren Einrichtungen wie Naturkundemuseen mit zeitgenössischen KünstlerInnen? Worin liegen dabei die Erwartungen?

AH: Wir hatten im Juni eine internationale Konferenz zu diesen Kooperationen, die deutlich gemacht hat, wie unterschiedlich die Erwartungen sind. Das fängt an bei dem Wunsch, ein neues Publikum zu gewinnen, wissenschaftliche Inhalte über Kunst ansprechend zu vermitteln, Inspirationen und Denkanstöße für die eigenen Arbeit zu gewinnen. Es kann aber auch darum gehen, kulturwissenschaftliche, gesellschaftspolitische Themen innerhalb eines Museums sichtbar werden zu lassen, die in der Kommunikation naturwissenschaftlicher Inhalte eine geringe Rolle spielen. Wichtig ist es in jedem Fall, sich vorab zu überlegen, welche Erwartungen man an die Kunst hat, welche Rolle KünstlerInnen spielen sollen und diese im Austausch miteinander zu überprüfen.

KM: Wie können KünstlerInnen und ihre Kunst einem Naturkundemuseum „neue Perspektiven eröffnen“? Welches sind dabei wichtige Erkenntnisse der vergangenen Projekte?

AH: In unserem Projekt haben die eingeladenen KünstlerInnen freie Hand in der Themenwahl. Uns war das wichtig, um zu erfahren, welche Aspekte aus künstlerischer Sicht spannend erscheinen. Dadurch kamen neue Themen, aber auch andere ästhetische Strategien ins Museum. Das Werk des Künstlers Fernando Bryce, der 2016 am Museum war, widmete sich zum Beispiel



... Kunst & Natur

den Inventarlisten und Etiketten in der Säugetiersammlung. Ausgehend von diesen wenig beachteten Materialien schuf er einen großformatigen Bilderzyklus, der zum einen die Poesie der alltäglichen Arbeit, zum anderen aber auch die kolonialen und geopolitischen Kontexte der Erwerbungs Geschichte aufzeigte. Oder Sabine Scho, die mit ihren Gedichten zur Sinneswahrnehmung bei Tieren, dazu einlud, die Tierpräparate nicht nur als Vertreter ihrer Art, sondern als Lebewesen mit einem ganz eigenen Innenleben vorzustellen. Die unterschiedlichen Zugänge dieser beiden brachten auch für uns ganz neue Ansätze und Denkanstöße.¶

ZUM NACHHÖREN

<http://kunst.naturkundemuseum-berlin.de/event/literatur-fuer-die-ohren/>



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.7402.612

FAX +49 (0) 3643.7402.614

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

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

Herausgeber: Dirk Schütz

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

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>