



Kulturmanagement als Win-win-Situation

Shi Li-Sanderson über den kulturellen Austausch zwischen China und Deutschland

Wie unterscheiden sich Ihrer Ansicht nach die Arbeit und die Herangehensweisen chinesischer und deutscher bzw. europäischer Kulturmanager?

Zunächst einmal haben China und Deutschland unterschiedliche kulturelle Hintergründe und verschiedene Regierungssysteme. Daher dürften Leute, die im Kulturmanagement arbeiten, verschiedene Schwerpunkte und Methoden haben und unterschiedliche Verpflichtungen empfinden.

Es ist nicht einfach zu erklären, worin die Differenzen bestehen. Vielleicht kann man versuchen, sie in zweierlei Hinsicht zu begreifen. Erstens könnte man das Publikum völlig ausklammern und annehmen, dass es auf beiden Seiten genau gleich ist. Das würde bedeuten, dass der Kulturmanager äußere kulturelle Unterschiede ignorieren könnte und einfach die eigene Kultur präsentiert oder Wege findet, Erfahrungen auszutauschen oder zu machen, die er in der eigenen Kultur nie gemacht hat. Kulturmanagement wird dann vielleicht aus wissenschaftlichen, diplomatischen oder wirtschaftlichen Gründen o. ä. betrieben. Der zweite Aspekt ist spezieller. Als Kulturmanager sollte man zunächst einmal vergessen, dass es Grenzen zwischen Kulturen gibt, was bedeutet, dass man ein Projekt nicht basierend auf Erfahrungen aus der Vergangenheit, sondern mit Blick auf die Zukunft konzipieren sollte. Das heißt, man sollte neue Kommunikationsmöglichkeiten und -wege schaffen, die der heutigen globalisierten Situation angemessen sind. Kulturmanagement sollte also kein Mittel sein, um bei einer Kultur Werbung für die andere zu machen, sondern man sollte Kultur als etwas Ganzes und für die gesamte Menschheit betrachten.

Natürlich bestreite ich nicht, dass es kulturelle Unterschiede gibt, wie etwa spezifische Bräuche und das Kulturerbe. Sie enthalten wertvolle Dinge, die ausgetauscht und erforscht werden sollten. Es gibt keine Kultur, die besser als eine andere ist; es gibt auch keinen Managementstil, der generell besser als ein anderer ist. Der einzige Unterschied besteht darin, wie viel Respekt man anderen Kulturen entgegenbringt und wie viel Zeit und Mühe man auf die neue Kultur verwenden möchte.

Was können chinesische und deutsche bzw. europäische Kulturmanager voneinander lernen?

Zunächst einmal ist Neugier für einen Kulturmanager das Wichtigste. Ohne Leidenschaft und Begeisterung für die restliche (un)bekannte Welt aufzubringen, wird meiner Meinung nach nie etwas passieren oder ein positives Ergebnis erzielt werden können. Kulturmanagement ist ein auf

lange Sicht angelegter Berufsweg und ein Lernprozess, der das ganze Leben dauert. Bevor man andere Kulturen kennenlernt, sollte man mit der eigenen Kultur bestens vertraut und hochqualifiziert sein. Die anderen Kulturen und Erfahrungen im Kulturbereich einander gegenüberzustellen und zu vergleichen, ist ebenfalls wichtig, um Dinge zu lernen. Man sollte dabei immer im Hinterkopf behalten, dass es bei einem kulturellen Austausch kein Gewinnen oder Verlieren gibt: Es handelt sich immer um eine Win-win-Situation, wenn es zwischen den Kulturen „klick“ macht.

Man kann nicht im Schnellverfahren voneinander lernen. Wichtig sind die persönlichen Fähigkeiten, die die Manager mitbringen, zum Beispiel Sprache, Sensibilität, Intelligenz, Offenheit und auch Kenntnisse, wie man talentierte Menschen managt, Budgets kalkuliert und so weiter.

Die beste Vorgehensweise besteht darin, zu vergessen, wer man ist, und miteinander zu reden!

Welche deutschen Kultureinrichtungen haben Sie besucht und welche Anregungen haben Sie von dort mitgenommen?

Ich habe über 70 Organisationen besucht, und jede hatte ihren eigenen Charakter. Einige waren gut



in der Entwicklung neuer Ideen, einige im Bereich der Technologie, andere in der Kommunikation und wieder andere hinsichtlich der Beziehungen zur Regierung. Aber wenn ich darüber nachdenke, was mich inspiriert und in meiner professionellen Arbeit wirklich beeinflusst hat, würde ich Triad Berlin, Dussmann und die Stiftung Mercator auswählen.

Triad hat mir neue Wege aufgezeigt, wie ich beobachten, denken, etwas infrage stellen und mein Wissen und meine Erfahrung anwenden kann. Gleichzeitig habe ich gelernt, wie man etwas Neues beginnt – ich bin mir dessen bewusst geworden, dass der Anfang oft das Schwerste ist.

Dussmann hat mich mit der Idee des Kulturkaufhauses bekannt gemacht und mir gezeigt, was Professionalität wirklich bedeutet. Sie haben ein perfektes Managementsystem und jeder, der in einer Abteilung des Kaufhauses arbeitet, ist auf diesem Gebiet ein Profi.

Die Stiftung Mercator hat mich gelehrt, wie man in Talent investiert, wie man anderen Möglichkeiten eröffnet, und dass dies bedeutet, dass sie dann auch einem selbst zur Verfügung stehen. Beim Kulturmanagement geht es heutzutage nicht nur darum, Objekte rund um den Globus zu bewegen, sondern auch darum, unser Denken in neue Bahnen zu lenken.

Welche Kooperationsmöglichkeiten zwischen chinesischen und deutschen bzw. europäischen Kultureinrichtungen sehen Sie?

Es gibt diverse Möglichkeiten, aber das hängt vom jeweiligen Ziel ab. China und Deutschland sind beides Länder, in denen Philosophie und Literatur eine große Rolle spielen. Ich denke, es sollte mehr Lesestoff in die jeweils andere Sprache übersetzt werden, um mehr Menschen Zugang zu dieser stillen Welt zu verschaffen. Kultur ist nicht etwas, das man anderen oktroyiert, sondern sie sollte

mehr Möglichkeiten für Menschen aus anderen Lebenswelten bieten, neue Dinge aufzunehmen und später aus dieser Erfahrung heraus etwas Neues zu entwickeln. Kommunikation ist der erste Schritt, und das bedeutet nicht nur, miteinander zu sprechen, sondern auch, sich für die andere Kultur zu interessieren. Einen Wandel zu forcieren oder nach und nach die andere Denk- und Lebensweise umkrepeln zu wollen, widerspricht irgendwie der menschlichen Natur. Trotzdem wird der Kulturaustausch heute zu einer immer größeren Herausforderung, weil die Zielgruppen immer vielfältiger werden. Technologie, Anthropologie, Recht, Mathematik und Wissen aus anderen Bereichen sind bedeutende Bestandteile des Kulturaustauschs und seiner Methoden geworden. So passiert alles Erdenkliche, wenn Fremde sich begegnen, das heißt eine Überraschung ist immer möglich, wenn eine Kultur auf die andere trifft, $1 + 1 = 1$ – das ist die mathematische Grundformel.

Wie würden Sie Ihre persönliche Erfahrung mit der chinesisch-deutschen bzw. -europäischen Zusammenarbeit vor und nach der Teilnahme an dem Programm beschreiben?

Beginnen wir mit meinen Erfahrungen während des Programms, die mir sehr fremd waren! Sie waren außerdem intensiv und anstrengend, aber letztlich inspirierend. Mein Instinkt sagte mir, ich sollte etwas initiieren, das als Plattform für weitere Fragen dienen könnte, die von anderen diskutiert werden müssten, etwas, das für mich als Kulturmanagerin zu gründlicheren Recherchen in meinen Interessensgebieten führt und das meine Position von der einer Besucherin hin zu einer Partnerin für Deutschland wandelt.



Aus all diesen Gründen habe ich „Digital China 2010“ ins Leben gerufen – ein einjähriges Projekt, das sich mit der Kulturpolitik und ihrer Beziehung zu den Kreativindustrien in Städten beschäftigt, wobei Berlin und Shanghai als erste Beispiele dienen. So hat sich meine Position schrittweise von einer einfachen Kulturmanagerin zu der einer Person gewandelt, die nach neuen Möglichkeiten für die Kultur sucht.

Zunächst einmal schien das deutsche Team, mit dem ich zusammengearbeitet habe, eine strengere Bürokratie zu haben als die chinesische Seite. Mir ist zum Beispiel aufgefallen, dass die Leute auf den verschiedenen Ebenen in der Managementhierarchie nicht direkt bei einer höheren Ebene anrufen konnten, sondern über den Assistenten der betreffenden Person gehen mussten. Das führte dazu, dass in vielen Fällen Informationen von dieser Seite viel später als von chinesischer Seite kamen, für die direkte Telefonanrufe völlig in Ordnung sind. Ähnlich zurückhaltend waren die deutschen Partner, was ihre Kontakte anging. Ich wollte zum Beispiel Gespräche mit jedem Diskussionsteilnehmer in Deutschland führen, aber sie wollten keine Termine für mich vereinbaren, weil diese zu beschäftigt seien. Aber ohne die Möglichkeit, vorab die Themen und Interessen der Redner zu recherchieren, wird der Dialog zwischen den beiden Städten nicht besonders tiefgehend oder effektiv werden. So

Beim Kulturmanageraustausch erwerben rund 20 Kulturschaffende aus verschiedenen Kulturfeldern, die durch eine landesweite Ausschreibung in China ausgewählt wurden, in Seminaren und Praktika Kenntnisse über Inhalte und Strukturen des deutschen und europäischen Kulturmanagements. Ziel des Qualifizierungsprogramms ist es, dauerhafte und tragfähige internationale Netzwerke im Bereich des Kulturmanagements zu schaffen und den Wissenstransfer zwischen China und Deutschland zu stärken. Das Qualifizierungsprogramm für chinesische Nachwuchsführungskräfte im Kulturmanagement ist ein Projekt des Goethe-Instituts, des Instituts für Kultur- und Medienmanagement der Freien Universität Berlin und der Stiftung Mercator.

stand dem Ganzen vielleicht die hierarchisch strukturierte deutsche Gesellschaft im Weg, und ich denke, dass man dies bei einer künftigen Zusammenarbeit ansprechen sollte.

Ganz allgemein ist mir aufgefallen, dass sich nicht viele Leute in Deutschland mit China auskennen. Nach meiner Erfahrung ist das Erste, was den Deutschen einfällt, wenn man sie nach China fragt, dass es ein sich sehr schnell entwickelndes Land ist. Aber das hart arbeitende chinesische Volk und die kulturellen Werte des Landes unter der Oberfläche werden nicht verstanden. Ich glaube, der Grund hierfür liegt darin, dass es nicht genug chinesische Kulturmanager gibt oder dass wir nicht genug tun, um China zu promoten. Daher denke ich, dass sich mehr Chinesen dem Kulturmanagement widmen sollten und dass jeder einzelne seine speziellen Interessen verfolgen oder Bereiche studieren sollte, damit Ausländern mehr Wege und Möglichkeiten geboten werden können, um China kennenzulernen. In dieser Hinsicht können die Chinesen sehr viel von Deutschland lernen.

Hat sich Ihr Verständnis von einem interkulturellen, internationalen Kulturmanagement durch die Teilnahme an dem Kulturmanagement-Programm weiterentwickelt? Inwieweit hilft Ihnen diese Erfahrung bei Ihrer täglichen Arbeit?

Wie gesagt, glaube ich, dass Kulturmanagement immer eine Win-win-Situation ist. Es ist ein Weg, um sich zwischen verschiedenen Kulturen zu bewegen. Ich glaube, die Reise war interkulturell und international, weil dieses Projekt nicht nur eine Ausstellung oder Aufführung zum Ziel hatte; der Fokus lag mehr auf den menschlichen Ressourcen. Das ist, wie wenn man Samen in die Erde pflanzt und wartet, dass sie wachsen und für die nächste Generation blühen. Eine Ausstellung hat einen Schlusspunkt – aber das menschliche Denken kennt keine Grenzen, und der Geist wird im Strom durch die Generationen hindurch weitergetragen.

Das einmonatige Programm war sehr dicht. Ich hatte den Eindruck, dass es noch so viele Fragen gab, die nicht beantwortet wurden, so viele interessante Menschen, die noch nicht besucht, und Details, die noch nicht entdeckt worden sind. Wie sieht es also mit einer Fortsetzung des Projekts aus? Und wie kommunizieren wir weiter mit den ehemaligen Teilnehmern – darüber sollten wir weiter im Dialog bleiben.



Was halten Sie von der europäischen Einrichtung der jährlichen Kulturhauptstadt Europas (zurzeit RUHR.2010)?

Von dem, was ich gesehen, und so, wie ich die Idee verstanden habe, glaube ich, dass dies ein sehr guter Weg ist, eine Stadt zu präsentieren und zu promoten. Die Stadt erhält Geld, um den Kulturbereich zu entwickeln. Einige Städte stecken es vielleicht in die Verbesserung der kulturellen Infrastruktur. Andere geben es vielleicht aus, um Künstler einzuladen und während dieses Jahres Ausstellungen und Aufführungen zu präsentieren. In beiden Fällen ist dies mit der Hoffnung verbunden, dass die Tourismusindustrie zugunsten der ganzen Stadt davon profitiert. Ich persönlich denke jedoch, dass das zu einer kleinen Weltausstellung führen kann, nur dass das Programm der Kultur gewidmet ist, wo viel Geld an die „Stararchitekten“ und die bekannten Künstler fließt. Ich hoffe wirklich, dass mehr Geld den ortsansässigen Künstlern und Kulturinitiativen – der Kreativindustrie – zugute kommt, damit das Event zu einer Chance für die Menschen aus der jeweiligen Region wird, auf sich aufmerksam zu machen.

Shi Li-Sanderson ist Geschäftsführerin der Smile Angel Foundation, Mitglied des Kuratorenteams von APT Global und Gründerin von WEART sowie der Künstlerberatung CPU:PRO. Zuvor war sie unter anderem Internationale Kuratorin am Beijing Art Museum of Imperial City und Teamleiterin bei ZACC. 2009 hat sie als Fellow am ersten Kulturmanageraustausch des Goethe-Instituts, des Instituts für Kultur- und Medienmanagement der Freien Universität Berlin und der Stiftung Mercator teilgenommen.