

0:00	Musik	[Futuristische Musik, verzerrte Stimme: „Kulturmanagement innovativ“]
0:11	Joyce Diedrich	Herzlich willkommen zu unserem Podcast <i>Kulturmanagement innovativ...</i>
0:15	Joyce Diedrich + Eva Hüster	... <i>Kontakt</i> .
0:16	Eva Hüster	Ein Projekt der Hamburg Open Online University von und mit Studentinnen des Instituts für Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg.
0:26	Joyce Diedrich	Mein Name ist Joyce Diedrich.
0:27	Eva Hüster	Und ich bin Eva Hüster. Und heute sprechen wir mit Prof. Dr. Birgit Mandel.
0:33	Joyce Diedrich	Professor Dr. Birgit Mandel ist Professorin für Kulturvermittlung und Kulturmanagement und Direktorin des Instituts für Kulturpolitik an der Universität Hildesheim. Sie leitet den Masterstudiengang Kulturvermittlung sowie den Bachelorstudiengang Kulturwissenschaften und Ästhetische Praxis. Ihre umfangreiche Forschungstätigkeit hat die Schwerpunkte Kulturvermittlung, Kulturmanagement und kulturelle Bildung. Zuletzt veröffentlichte sie repräsentative Studien zum Thema kulturelle Interessen und kulturelle Teilhabe in der Bevölkerung in Deutschland; Audience Development, Kulturpolitik und Kulturvermittlung in der DDR und Kulturtourismus. In vielen ihrer Veröffentlichungen ist das Wort „Zukunft“ zu finden.
1:16	Eva Hüster	Sehr geehrte Frau Mandel, schön, dass Sie da sind zu der ersten Gelegenheit, dass wir diesen Podcast aufzeichnen. Sie sind Professorin für Kulturmanagement und Kulturvermittlung. Für letzteres sind Sie sogar Leiterin des Masterstudiengangs. Außerdem haben Sie diverse andere Positionen, sind unter anderem Direktorin des Instituts für Kulturpolitik an der Universität Hildesheim, wo Sie auch Ihre Professur haben. Sie haben aber auch sehr viel geforscht, vor allem zur Kulturvermittlung, zuletzt mit einem Schwerpunkt auf kulturelle Partizipation und etliches publiziert. Und Sie haben nicht zuletzt am Institut KMM an der HfMT einen Studienbrief verfasst zum Thema Audience Development. Sie sind also schon Theoretikerin, kann man so sagen, irgendwo zwischen Forschung und Lehre. Kommen aber aus der Praxis, wie wir es gelesen haben. Und unsere erste Frage ist eine sehr profane, aber trotzdem ernst gemeinte: Warum haben Sie sich für diesen Beruf entschieden? Warum forschen Sie? Warum unterrichten Sie?
2:28	Birgit Mandel	Ja, vielleicht ist es genau das, was Sie gerade eben gesagt haben. Ich bin sowohl sehr gerne und sehr engagiert in der kulturellen Praxis an verschiedensten Stellen tätig gewesen, hatte aber immer auch große Lust, ein bisschen in die Tiefe zu gehen und das implizite Wissen der Praxis auch explizit zu machen und vor allen Dingen es auch weiterzugeben. Und dafür ist natürlich so ein Beruf in Forschung und Lehre im Kulturmanagement absolut ideal, denn ich glaube, Kulturmanagement gehört zu den Wissenschaftsgebieten, die ja sehr nahe an der empirischen

		<p>Realität und an der Praxis auch forschen und natürlich auch in der Lehre sehr nahe dran sind. Und das macht Kulturmanagement auch als Wissenschaft wirklich besonders relevant. Und Relevanz ist für mich ein ganz wichtiges Kriterium meiner Arbeit. Also relevant für die Gestaltung des kulturellen Lebens. Und ja, insofern sehe ich meine Mission tatsächlich auch darin, zukünftige Kulturmanager:innen, Kulturvermittler:innen dabei auch anzuregen, zu ermutigen, auch zu initiieren, dass sie tatsächlich mit Engagement - glaube, auch mit Leidenschaft, die gehört unbedingt dazu, mit sehr hoher Professionalität und auf jeden Fall auch mit Gestaltungswillen und Gestaltungskompetenz -, dass sie mit diesen Fähigkeiten und Kompetenzen dazu beitragen können, das kulturelle Leben, ich sage mal, nicht nur zu verwalten, sondern tatsächlich auch zu verändern und zu gestalten. Und ich glaube, das lässt sich in meinem Beruf sehr, sehr gut realisieren.</p>
4:30	Joyce Diedrich	<p>Gestaltung passt gut zur Überleitung zu unserem Oberthema. Unser Oberthema ist ja die Frage: Wie kommt das Neue in die Kulturinstitutionen? Was bedeutet für Sie der Begriff Innovation? Und warum glauben Sie, dass Innovation für uns als Kulturmanager:innen ein wichtiger Begriff ist oder eine wichtige Aufgabe?</p>
4:53	Birgit Mandel	<p>Ja. Einerseits ist Innovation inzwischen ja schon so eine Art Buzzword, und es kann alles Mögliche bedeuten. Ich würde trotzdem sagen, ja, er ist ein Schlüsselbegriff im Kulturmanagement, weil: Der Begriff der Innovation meint ja die gezielte und sehr geplante Neuerung. Innovation ist nicht etwas, was einem so widerfährt durch Zufall, sondern es ist schon ein geplanter Prozess mit einer bestimmten Zielsetzung. Und da sind wir wieder beim Kulturmanagement. Es ist auch deswegen für Kulturmanagement zentral, wenn das gilt, was ich am Anfang gesagt habe, dass Kulturmanagement auch eine Profession ist, die gestaltet und die transformiert. Und ich würde sagen, gerade in Deutschland ist unser Kulturbetrieb auch natürlich durch seine Einbettung in die öffentlichen Strukturen sehr stark, ich sage mal, pfadabhängig, strukturkonservativ, bürokratisch, in weiten Teilen hierarchisch und wenn man dazu beitragen möchte, als Kulturmanagerin, als Kulturmanager diese Strukturen zu überwinden, dann braucht es auch Innovation für die Art und Weise, wie man arbeitet, wie man Programme organisiert, wie man seine Kultureinrichtung oder seine Kulturverwaltung organisiert in der Entwicklung neuer Formate, in der Entwicklung neuer Kommunikationsstrukturen, in der Entwicklung ganz kompliziert neuer Leadershipmodelle, da ist, glaube ich, Innovation zentral. Und Innovation ist auch deswegen von großer Bedeutung im Kulturmanagement, weil der Gegenstand Kunst, die Künste, ja immer auch mit Innovationen arbeitet. Und ich denke, dass Kulturmanagement möglichst eng an den Künsten arbeiten sollte, mit den Künsten arbeiten sollte und man auch dementsprechend Kulturmanagement als eine eigene, durchaus auch ästhetische Gestaltungsaufgabe verstehen sollte.</p>
7:06	Joyce Diedrich	<p>Da sprechen Sie tatsächlich was an, was für Eva und mich ein Hauptmotivator war, dieses Studium zu beginnen, tatsächlich. Dass wir aus der Praxis kommen, aus dem Theaterbereich und dort merken, dass der Bezug langsam verloren geht in diesem öffentlichen Betrieb zur Realität sozusagen. Also mal grob gesagt.</p>
7:32	Eva Hüster	<p>Ja, mich würde noch interessieren, inwiefern, weil sie sich ja auch viel mit Kulturvermittlung beschäftigen und also sozusagen auch viel mit der</p>

		Beteiligung dieses Gegenübers, was wir als Künstler immer haben, also das Publikum, wie da sozusagen... ob Sie dann noch so einen Link schlagen können zur Innovation oder wie Sie da auch... Warum Sie das so interessiert in... Ja.
7:55	Birgit Mandel	Ja. Also tatsächlich glaube ich ja - Ich habe das mal so genannt Kulturvermittlung und wir können durchaus auch Audience Development dazuführen. Das sind für mich eigentlich so Motoren für Transformation in Kultureinrichtungen. Ich glaube, das sind Strategien, Kulturvermittlung und Audience Development, die wirklich prädestiniert sind dafür, Innovationen auszulösen, weil sie nämlich immer arbeiten mit Kooperationsbeziehungen zu Menschen und Gruppen, sage mal, jenseits der bildungsbürgerlichen Kulturblasen. Das heißt, sie sind ja diejenigen oder sie sind die Funktionen, die die Zugänge schaffen zu auch anderen Milieus, zu anderen Menschen, zu anderen Gruppen. Und durch sie kommt eigentlich Diversität in die Einrichtungen. Und darum, glaube ich, dass Innovationen vor allen Dingen dann in Kultureinrichtungen entwickelt werden können, wenn sich diese auseinandersetzen mit neuen Gruppen, mit neuen Ansprüchen und mit neuen Interessen. Das wird nicht alleine aus der Expertenblase heraus gelingen. Und insofern ist tatsächlich so was wie Kulturvermittlung da eine Schlüsselfunktion.
9:23	Eva Hüster	Also wenn, wenn noch mal kon... Also dann weiter jetzt gefragt in dieselbe Richtung, wenn wir, Joyce und ich, die wir als nächste Generation jetzt Kulturmanagerinnen werden wollen und da innovativ sein wollen oder Neues in die Kultureinrichtungen bringen wollen, was könnte denn... Wo sehen Sie denn dann wirklich sozusagen konkret ein Potenzial für Innovationen? Also was wäre jetzt ein konkretes Feld, wo Sie sagen würden: Guckt doch da mal.
9:59	Birgit Mandel	Ja, also ich glaube, wir können tatsächlich bei meinem Spezialgebiet auch bleiben, bei diesem riesigen Feld von Kulturvermittlung mit dem Ziel, kulturelle Teilhabe zu schaffen und wirklich Einrichtungen durchlässiger zu machen. Also ich habe gerade eine neue ganz spannende Studie gemacht mit allen 150 Stadt- und Staatstheatern, eine volle Erhebung aller IntendantInnen und Intendanten, diverse Analysen von Fallbeispielen, unterfüttert durch eine Bevölkerungsbefragung zu den Interessen in der Bevölkerung zum Theater. Es ist auch demnächst Open Access einfach abzurufen, die ganzen Ergebnisse. Das war im Rahmen eines gerade abgeschlossenen DFG-Forschungsprojekts. Und dabei ist mir aufgefallen, dass zum Beispiel die Theater eine so hohe Veränderungsdynamik entwickelt haben in ihren Kulturvermittlungsformaten, in dem, was man die sogenannte fünfte Sparte, das rahmennahe Bühnenprogramm nennt, das ich ganz beeindruckt davon bin und aber auch sehe, da ist offensichtlich... da wird auch ein bestimmter Druck empfunden, weil eben die Legitimität der öffentlich geförderten Theater offensichtlich nicht mehr so sakrosankt ist, weil man doch darüber nachdenken muss - und das ist ja zum Beispiel die am höchsten geförderte Kulturform in Deutschland - wo man doch darüber nachdenken muss: Steht die Bevölkerung noch dahinter? Ist das noch die zentrale Kultureinrichtung in einer Stadt, die wirklich für alle da ist? Und dort habe ich eben erlebt, dass enorm viel passiert, wenngleich - das ist bei den Theatern gerade ganz interessant zu beobachten - das eher als Add-on angeboten wird, womit sich die Theater auch total überfordern, weil: Sie machen alles Alte, ihre Kanonstücke etc. auch noch und gleichzeitig sind sie sehr engagiert darin, neue Formen, Formate,

		<p>Bürgerbühnen, Outreach etc. zu entwickeln. Und ich glaube, der nächste Schritt müsste sein, wirklich auch strukturelle Veränderungen zu machen. Und da möchte ich noch ein zweites Beispiel reinbringen. Ich habe ja vor einigen Jahren mit der Commerzbankstiftung den ersten Preis für institutionelle Kulturvermittlung entwickelt. Und als wir diesen Preis das erste Mal 2018 ausgeschrieben haben, da haben sich so ungefähr 130 Einrichtungen beworben und da waren wir ganz überwältigt. Das waren größtenteils die großen öffentlichen Tanker: Theater, Museen, Konzerthäuser etc. Und schon da haben wir gemerkt, was für ein Variantenreichtum an neuen Vermittlungsformaten sie entwickelt hatten und wie ernst es ihnen eigentlich auch schien, damit eine größere Vielfalt zu erreichen. Wenngleich Klammer auf, Klammer zu, es den wenigsten leider im Moment gelingt. Und 2020 haben sich wieder so viele beworben und wieder auch die ganzen großen Tanker. Und das, was 2018 noch unsere absoluten Top-Modell-Projekte waren, die dann auch die Preise gewonnen haben - Dresden für die BürgerBühne, die sind ja quasi die Erfinder der Bürgerbühnen, das historische Museum in Frankfurt für seine vielfältigen Outreach-Ausstellungen, -Aktivitäten, das Theater Oberhausen für Outreach, für Open Stage -, das war 2020, man kann eigentlich sagen, schon Standard in den Bewerbungen. Das heißt, da haben wir dann noch mal viel mehr hingeguckt. Irgendwie werden solche Kulturvermittlungsformen auch strukturell verankert. Wie verändern Sie das Arbeiten der Einrichtungen? Wie zeigt sich das in veränderten Budgets, in veränderten Stellen, vielleicht auch in veränderten Hierarchien? Und ja, insofern nehme ich gerade auch über den Preis wahr, dass da ganz viel in Bewegung geraten ist, aber sicherlich gerade noch viel Unterstützung braucht auch durch Kulturmanager:innen, damit es eben wirklich strukturell werden kann.</p>
14:44	Joyce Diedrich	<p>Das war ja jetzt ein tolles Beispiel für ein gelungenes Innovationserlebnis aus Ihrem Berufsleben auch durch Sie initiiert. Gibt es ein weiteres, das Sie planen oder sich wünschen? Vielleicht auch ein bisschen utopischer gedacht? Also noch nicht ganz, wo es noch nicht... was es noch nicht gibt, was Sie sich vorstellen könnten für die Zukunft?</p>
15:08	Birgit Mandel	<p>Ja, natürlich habe ich persönliche Vorstellungen und Wünsche, wie so das Kulturleben durchlässiger gestaltet werden könnte. Also für mich wäre es ganz wesentlich, dass sicherlich nicht alle, aber bestimmte Kultureinrichtungen einfach ihr Rollenverständnis, ihre Mission, ihr Narrativ deutlich erweitern. Ich könnte mir tatsächlich vorstellen, zum Beispiel dass das klassische Stadttheater wirklich zu so etwas wie einem kulturellen Treffpunkt wird, dass es seine Räumlichkeiten, seine Infrastruktur, sogar sein Personal zur Verfügung stellt dafür, dass alles Mögliche da passieren kann in einer Stadt. Dass auch, nennen wir das jetzt mal Amateure, alle möglichen Gruppen, die selber was machen, diesen Ort nutzen können, dass sie die Expertise der Profis nutzen können und dass sie tatsächlich so ein Zentrum, so ein Cultural Hub in einer Stadt werden, von dem aus alles Mögliche vernetzt, zusammengebracht wird. Und das bedeutet dann ja tatsächlich, sich auch von so bestimmten Hochkulturparadigmen zu lösen. Und das ist tatsächlich eine sehr weite Utopie, weil mir immer neu klar wird, dass bei den Menschen, die derzeit im Kunst- und Kulturbetrieb sind, dass es sich eben doch um eine ganz bestimmte Gruppe handelt, mit ganz bestimmten Vorstellungen.</p>
16:45	Eva Hüster	<p>Wir sind ja jetzt angehende Kulturmanagerinnen und beginnen unsere Karriere oder beginnen die Vorbereitung unserer Karriere in einer Zeit,</p>

		<p>wo sich Sachen wirklich rasant schnell verändern. Also jetzt gerade - Corona ist ja noch nicht vorbei - umso mehr in der Zeit, wo manche Prozesse extrem beschleunigt werden. Also reden wir von Digitalisierung, von bestimmten Bereichen, sei es jetzt Kommunikation, zum Teil auch Kultur. Wir setzen uns viel auseinander mit Identitäten. Wir sind in einem Kontext, der nicht mehr irgendwie national ist, sondern wirklich global. Also, und da wäre so die Frage, wenn Sie da draufgucken mit ein bisschen mehr Erfahrung in Ihrem Beruf: Was würden Sie denn unserer Generation gerne mitgeben? Sie haben ja gerade schon gesagt, also sozusagen mutigere Strukturveränderungen, ich glaube, auch einen langen Atem haben, hat man gehört. Aber haben Sie noch irgendwie so eine Methode oder einen Ratschlag oder eine Erfahrung? Etwas, was Sie uns ersparen wollen?</p>
18:04	Birgit Mandel	<p>Ja, also ich würde Sie eigentlich eher ermutigen wollen, weniger ersparen, dass Sie einfach machen. Ich erlebe die aktuelle Generation zum Teil als sehr verunsichert und zögerlich und auch als in großer Sorge, etwas zu tun, was vielleicht nicht political correct ist und so weiter. Aber das wird nicht klappen, wenn man dann aus lauter Angst, irgendwas falsch zu machen, irgendwen benachteiligt, nicht repräsentiert etc. zu haben. Wenn man dann gar nichts mehr macht, dann glaube ich, hat es absolut das Ziel verfehlt. Also, ich glaube, einfach machen, Fehler machen, ist alles okay, solange man etwas tut. Und ich würde auch noch mal in Wiederholung eigentlich meines Eingangsplädoyers sagen: Erkennen Sie auch den hohen Einfluss, die Gestaltungsmacht, die Sie als Kulturmanagerinnen haben. Der Einfluss ist ziemlich groß. Ich habe das immer noch erfahren in meiner Berufstätigkeit, dass ich enorm viel gestalten konnte, dass es überall Nischen und Lücken gibt, in die man reingehen kann, offensiv. Und wenn man dann genug Energie hat, dann ist es erstaunlich, wie schnell sich da was durchgesetzt bekommt. Aber dafür muss man machen. Das heißt, man muss das auch offensiv nutzen. Und ich würde Ihnen auch gerne mitgeben irgendwie: Lassen Sie sich bitte nicht einordnen in die Routinen, in die alten Glaubenssätze und in die Paradigmen des Kunstbetriebs, sondern entwickeln Sie wirklich neue Ideen und setzen Sie diese dann zielgerichtet und natürlich mit hoher Professionalität um.</p>
19:52	Musik	[Futuristische Musik]
19:54	Eva Hüster	Das war <i>Kulturmanagement innovativ...</i>
19:57	Joyce Diedrich + Eva Hüster	<i>...Kontakt.</i>
19:58	Joyce Diedrich	Wir hoffen, ihr fandet das Gespräch mit Prof. Dr. Birgit Mandel genauso inspirierend wie wir. Wer sich noch weiterbilden möchte, für den oder die empfehlen wir das Forschungsprojekt "Krisengefüge der Künste. Institutionelle Transformationsdynamiken in den darstellenden Künsten der Gegenwart". Hier leitet sie das Teilprojekt "Strukturwandel der Kulturnachfrage als Auslöser von Anpassungs- und Innovationsprozessen in deutschen Stadt- und Staatstheatern".
20:24	Eva Hüster	Außerdem spannend "Staatsauftrag Kultur für alle. Ziele, Programme und Wirkungen von Kulturvermittlung und kultureller Teilhabe in der DDR". Die Forschungsergebnisse zu der Studie von Birgit Mandel und Kollegin Birgit Wolf. Weitere Informationen findet ihr in den Shownotes.

20:41	Joyce Diedrich + Eva Hüster	Tschüss.
20:43	Musik	[Futuristische Musik, verzerrte Stimme: „Kulturmanagement innovativ“]

Transkribiert von: Nora Ebneith
Hamburg, März 2022