

Vorhang auf!

Lernen auf der Bühne Europas

Ein Leitfaden zum Programmmanagement.
Aus der Praxis der Kulturmanagerprogramme
der Robert Bosch Stiftung



Robert Bosch **Stiftung**

Warum dieser Leitfaden? 2

Regieanweisungen 4

Die Kulturmanagerprogramme der Robert Bosch Stiftung 6

I. Teil

Bühne, Text und Akteure

Spielplan und Theaterhaus: Programmziele und Programmarchitektur 12

Hauptakteure: Stipendiaten und Institutionen 14

Casting: Ausschreibung, Auswahl, Matching und Vorbereitung 20

Intendanten und Souffleure: Programmleitung, Mentoren und Kollegen 28

II. Teil

Probe und Performance

Rollendefinition: In der Institution, im Arbeitsumfeld,
im (kultur)politischen Kontext 36

Werkzeuge und Techniken: Qualifizierung 46

Inszenieren und Regie führen: Projektarbeit 50

Schlüsselübergabe: Programmabschluss 52

III. Teil

Hinter den Kulissen

Bühnenkonstruktion: Organisation, Personal und Finanzierung 60

Im Netzwerk: Partner, Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit 64

Nach der Inszenierung: Qualität sichern, Nachhaltigkeit erreichen 68

Epilog 78

Impressum 80

Warum dieser Leitfaden?

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

seit zehn Jahren führt die Robert Bosch Stiftung in Partnerschaft mit weiteren Organisationen Förderprogramme für Kulturmanager durch.

Die Stiftung sieht in den Personen, die sich auf das Wagnis eines ein- oder mehrjährigen Auslandsaufenthalts und die Zusammenarbeit mit einer lokalen Kulturorganisation einlassen, wichtige Akteure eines gesellschaftlichen Wandels in Europa. Diese »Unternehmer in Sachen Kultur und Demokratie« benötigen für die Erprobung und Realisierung ihrer Visionen und kreativen Ideen ein »Laboratorium des Neuen«.

Die Stiftungsprogramme geben den jungen Kulturmanagern durch Auslandsstipendien die Möglichkeit, Austauschprojekte zwischen Künstlern zu initiieren, sich in einem neuen institutionellen Umfeld zu erproben, sich durch Weiterbildungen für Führungsaufgaben im internationalen Kulturaustausch zu qualifizieren und weit über ihre Stipendienzeit hinaus als »Botschafter« im Auftrag der Völkerverständigung zu wirken.

Mit dem vorliegenden Leitfaden starten wir den Versuch, unser Wissen aus zehn ereignisreichen Jahren der Leitung von zwei internationalen Qualifizierungsprogrammen im Kulturbereich für Kolleginnen und Kollegen zugänglich und die Erfahrungen auch jenseits der eigenen Programme und in anderen Bereichen nutzbar zu machen. Die Erstellung des Leitfadens bedeutete für uns innezuhalten und zu evaluieren, vor allem aber auch: die gesammelten Erfahrungen zu sichern. Der Leitfaden ist keine abschließende »Gebrauchsanweisung«. Er soll Anregungen bieten für die Diskussion mit Gleichgesinnten, die sich mit der Entwicklung und Umsetzung von vergleichbaren Programmen beschäftigen.

Es sind die Menschen, die die Welt bewegen – deshalb ist die gezielte Förderung von Personen auch abseits der öffentlichen Bildungseinrichtungen so wichtig. Lernen in unbekannter Umgebung weitet den Blick, stärkt das Selbstbewusstsein und lässt das »Andere« als Chance und nicht als Bedrohung erscheinen. Ein längerer Auslandsaufenthalt ist die Voraussetzung für interkulturelle Kompetenz. Und er schärft das europäische Selbstverständnis. Kein Auslandsaufenthalt ohne Unwägbarkeiten: Ein Programm mit Fokus auf eine professionelle Betreuung und Begleitung bietet den Geförderten den notwendigen geschützten Rahmen, um ihre Ideen zu entwickeln, Neues auszuprobieren und Träume Wirklichkeit werden zu lassen.

Ein solches Förderprogramm wird zur Probebühne für die Zukunft Europas.

Wir wünschen Ihnen einen bereichernden Blick hinter die Kulissen und freuen uns auf einen konstruktiven und kritischen Austausch!

Otilie Bälz, Robert Bosch Stiftung

Johanna Holst, Osteuropazentrum der Universität Hohenheim

Darius Polok, MitOst e.V.

Regieanweisungen

1

Der Leitfaden richtet sich in erster Linie an andere Stiftungen und Förderinstitutionen - als Inspiration für die Entwicklung und Durchführung eigener Programme.

2

Hinter dem Leitfaden stehen die Robert Bosch Stiftung als Förderer und Initiator der Stiftungsprogramme »Robert Bosch Kulturmanager in Mittel- und Osteuropa« und »Kulturmanager aus Mittel- und Osteuropa« sowie deren Trägerinstitutionen, das Osteuropazentrum der Universität Hohenheim und MitOst e.V. Berlin. Wenn im Text von »der Stiftung« die Rede ist, ist die Robert Bosch Stiftung gemeint.

3

Dargestellt werden in drei Kapiteln die verschiedenen Ebenen der Stipendienprogramme von der Konzeption bis zu ihren Wirkungsfeldern, ergänzt durch persönliche Eindrücke der Beteiligten und Beispiele aus der Praxis.

4

Im Vordergrund steht die Perspektive des Programmmanagements. Die Perspektive der Stipendiaten wird dann eingenommen, wenn diese auch das Handeln der Programmleitung und die Struktur des Programms bestimmt.

5

Der Leitfaden ist als Werkzeugkasten zu verstehen, aus dem sich jeder Leser die für ihn passenden Instrumente auswählen kann. Merklisten, Leitfragen, Regeln und Schlüsselsätze stellen zentrale Elemente heraus und bündeln die wichtigsten Punkte.

6

Die drei Begriffe Stipendienprogramm, Personenförderprogramm und Qualifizierungsprogramm werden im Text gleichermaßen verwendet, je nach Fokus des Kapitels.

7

Der Begriff Programmleitung umfasst alle Strukturen, die für die Leitung und Durchführung der Programme verantwortlich sind - im Falle der Kulturmanagerprogramme sind dies die Robert Bosch Stiftung als Förderer und die beiden Träger.

8

Mit der Zielgruppe der Stipendienprogramme sind - je nach Kontext - einerseits Stipendiaten beziehungsweise Kulturmanager gemeint, wobei in einem allgemeinen Kontext immer von Stipendiaten die Rede ist; andererseits die Vertreter der Gastinstitutionen.

9

Gastinstitutionen sind die Institutionen, in denen die Stipendiaten während ihres Stipendiums tätig sind.

10

Mit Netzwerk ist das engere und erweiterte Umfeld sowohl der Stipendiaten als auch der Stiftung beziehungsweise der Programmträger gemeint.

11

Die Bildsprache aus dem Bereich der Performance und der darstellenden Künste soll die Lektüre erleichtern und bereichern, sie wird dort eingesetzt, wo sie die Vermittlung des Inhalts unterstützt. Die Beteiligten des Stipendienprogramms sind Intendanten, Regisseure, Schauspieler, Bühnenbildner, Techniker und Souffleure, sie nutzen Bühne, Probenraum und Kulissen für ihre Aktivitäten, finden sich in einem Ensemble zusammen und arbeiten gemeinschaftlich an Drehbüchern und deren Inszenierungen.

12

Testimonials von Beteiligten im Text wurden grundsätzlich anonymisiert, da die allgemeine Bedeutung der Äußerungen und nicht ihr spezifischer Entstehungskontext betont werden soll.

13

Um die Lesbarkeit des Leitfadens zu erleichtern, wurde auf die zusätzliche Nennung der weiblichen Form verzichtet. Die ausschließliche Verwendung der männlichen Form soll aber explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden.

Die Kulturmanager- programme der Robert Bosch Stiftung

Seit 2002 fördert die Robert Bosch Stiftung den Kulturaustausch in Europa durch die Entsendung von ausgewählten Stipendiaten an Kultureinrichtungen im Ausland. Ziel der Programme ist es, die Vernetzungsstrukturen und die interkulturellen Kompetenzen von Kulturschaffenden in Europa zu stärken.

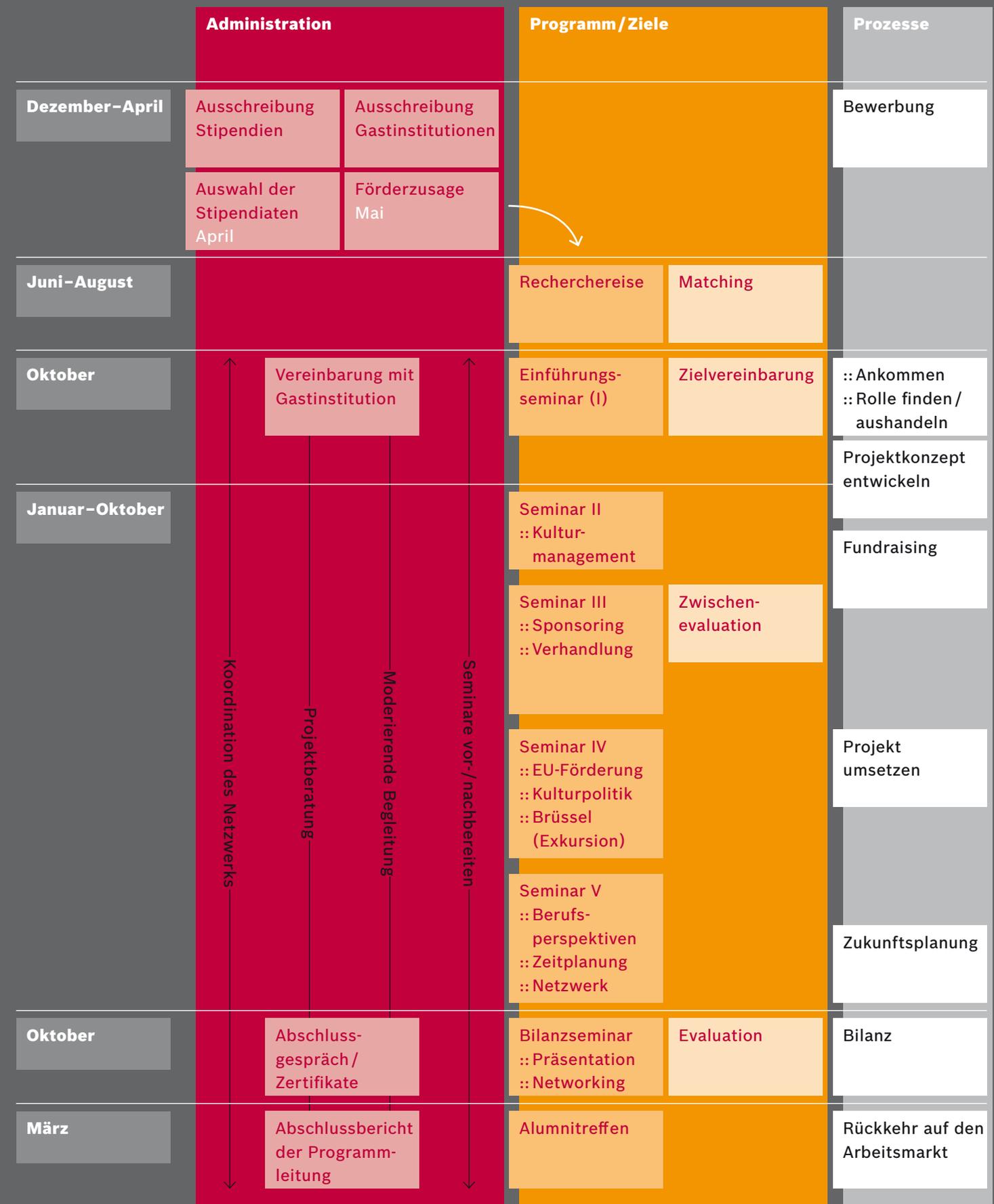
Die Kulturmanager konzipieren und organisieren Kultur- und Bildungsveranstaltungen. Sie arbeiten in den lokalen Teams ihrer Gastinstitutionen und lernen den Arbeitsalltag in einem anderen Land kennen. Neben ihrem spartenspezifischen Wissen bringen sie auch ihre Kontakte in die Zusammenarbeit ein und tragen zu einer internationalen Vernetzung der Institutionen bei. In innovativen Projekten bieten sie jungen Künstlern und Kulturschaffenden Präsentationsmöglichkeiten im Ausland und vermitteln ein aktuelles Bild ihres Herkunftslandes.

Durch ihre Projektarbeit in den Kultureinrichtungen und regelmäßige Fortbildungen qualifizieren sich die Kulturmanager für Führungsaufgaben im internationalen Kulturaustausch. Die Stipendiaten sind nach Abschluss des Programms europaweit in Kulturorganisationen tätig und bleiben auch nach dem Programm miteinander und mit der Stiftung in Kontakt. Zum Netzwerk gehören auch die ehemaligen Gastinstitutionen der Stipendiaten.

Im Rahmen des Programms »Robert Bosch Kulturmanager in Mittel- und Osteuropa« wurden von 2002–2013 61 Stipendiaten aus Deutschland an Kultureinrichtungen in Mittel-, Ost- und Südosteuropa entsandt. Im Rahmen des Programms »Kulturmanager aus Mittel- und Osteuropa« kamen von 2004–2013 108 Stipendiaten aus den Ländern Mittel-, Ost- und Südosteuropas an Kultureinrichtungen in Deutschland.

Informationen zu allen Kulturmanagerprogrammen der Robert Bosch Stiftung unter www.bosch-stiftung.de/kulturmanager

Schaubild rechts: Der Ablauf im Programm »Kulturmanager aus Mittel- und Osteuropa«



Kulturmanager aus Mittel- und Osteuropa

Anzahl der Teilnehmer 2004–2013	108
Stipendiendauer (in Monaten)	13
Neue Stipendiaten pro Programmjahr	11–13
Anzahl der Gastinstitutionen 2004–2013	84
Anzahl der Länder, aus denen Stipendiaten kamen	22
Prozentsatz der Alumni, die im Kultur- und Bildungsbereich tätig sind	87 %

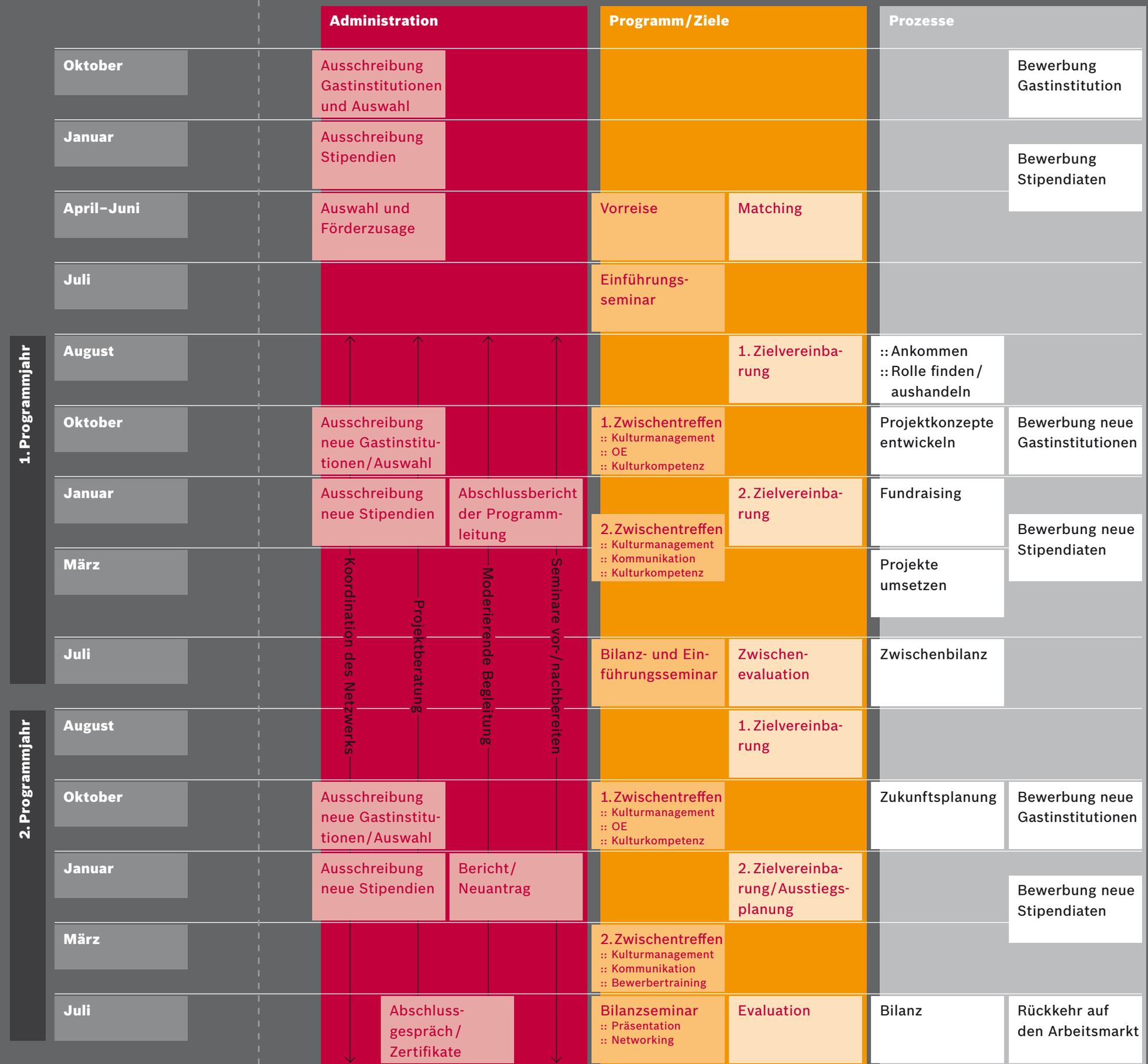
Stand Sommer 2012

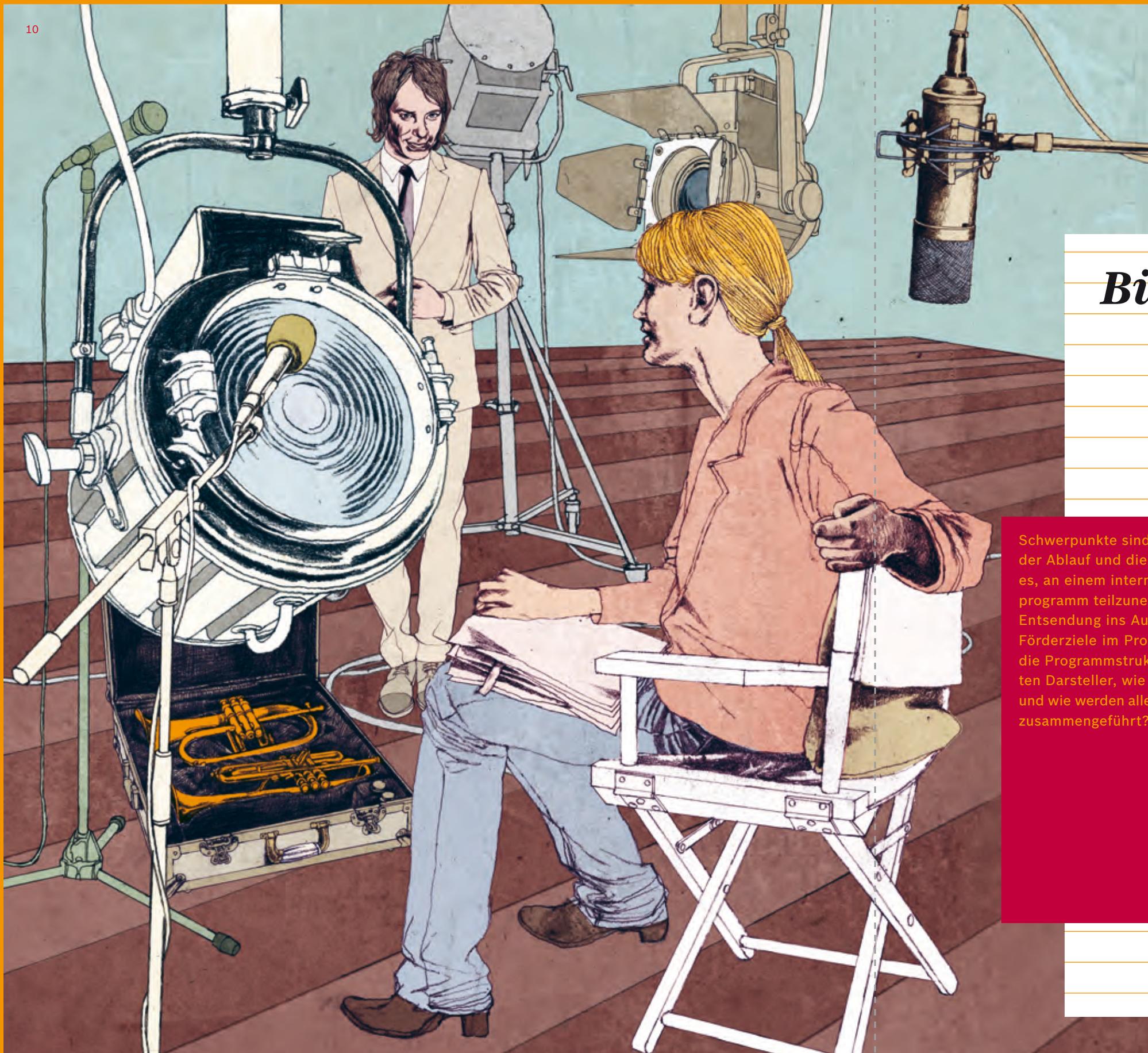
Kulturmanager in Mittel- und Osteuropa

Anzahl der Teilnehmer 2002–2013	61
Stipendiendauer (in Monaten)	12–36
Neue Stipendiaten pro Programmjahr	2–7
Anzahl der Gastinstitutionen 2002–2013	38
Anzahl der Länder, in denen sich die Gastinstitutionen befinden	18
Prozentsatz der Alumni, die im Kultur- und Bildungsbereich tätig sind	79 %

Stand Sommer 2012

Schaubild rechts: Der Ablauf im Programm »Kulturmanager in Mittel- und Osteuropa«





Bühne, Text und Akteure

Schwerpunkte sind die Rahmenbedingungen, der Ablauf und die Akteure. Was bedeutet es, an einem internationalen Qualifizierungsprogramm teilzunehmen? Was bedeutet eine Entsendung ins Ausland? Wie finden sich die Förderziele im Programm wieder? Wie ist die Programmstruktur? Wer sind die wichtigsten Darsteller, wie werden sie ausgewählt und wie werden alle Akteure zu einem Ensemble zusammengeführt?

Spielplan und Theaterhaus

Programmziele und Programmarchitektur

Ziel eines Stipendienprogramms und jedes anderen Personenförderprogramms ist es, Personen in einem konkreten Tätigkeitsbereich und in einer zeitlich begrenzten Phase ihres Ausbildungs- oder Berufslebens zu fördern. Manchmal beschränkt sich diese Förderung auf eine finanzielle Unterstützung. Viele Stipendienprogramme beinhalten darüber hinaus zahlreiche weitere Orientierungs- und Qualifizierungshilfen. Die Antwort auf die Frage, was ein Stipendienprogramm erreichen soll – konkret für die geförderten Personen während der Stipendienlaufzeit, aber auch langfristig – ist der allererste Schritt bei der Programmkonzeption.

Die Programme von Stiftungen und anderen zweckgebundenen Förderstrukturen müssen dabei in der Regel übergeordnete Ziele und Förderzwecke berücksichtigen, sie in die Praxis überführen und mit Leben füllen. So ist für die Kulturmanagerprogramme das Ziel der Völkerverständigung der Robert Bosch Stiftung leitend: Die Programme sollen junge Kulturmanager für die internationale Kulturarbeit qualifizieren, die Kunst- und Kulturszene der beteiligten Länder vernetzen, die kulturellen Beziehungen zwischen Deutschland und dem östlichen Europa stärken und dem Kulturaustausch in Europa neue Impulse geben – und so zu einer besseren und tieferen kulturellen Verständigung beitragen.

Die Architektur eines Förderprogramms stützt sich auf die Basis der formulierten Ziele. Auf ihrer Grundlage werden Zielgruppe, beteiligte Institutionen, zeitlicher Ablauf, Verwaltungsstruktur und ihr Zusammenspiel definiert. In einem Personenförderprogramm sollte die Programmarchitektur stabil in ihrem Fundament sein, Personen und Institutionen einen sicheren und verlässlichen Rahmen geben und gleichzeitig flexibel genug sein, um auf Veränderungen und neue Herausforderungen zu reagieren.

Dementsprechend wird die Architektur der Kulturmanagerprogramme von mehreren Säulen getragen:

- :: Auf der Bühne, im Zentrum des Geschehens, stehen die Stipendiaten.
- :: Die Gastinstitutionen sind Partner des Programms für die Tätigkeit und Qualifizierung der Kulturmanager. Sie bieten der Arbeit der Stipendiaten eine institutionelle Plattform.
- :: Die Programmleitung ist verantwortlich für die strategische Planung und das Management des Programms, für die Sicherung der Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zwischen den Stipendiaten und ihren Gastinstitutionen und für die Betreuung der Stipendiaten.

- :: Ein umfangreiches Partnernetzwerk unterstützt Durchführung und Öffentlichkeitsarbeit der Programme.
- :: Die von den Stipendiaten eingeladenen Künstler erfüllen die Projektvorhaben mit Leben und gestalten den künstlerischen Austausch.

Auch in einem Programm, das eng mit Institutionen als Stipendienorten zusammenarbeitet, führt erst die Antwort auf die Frage nach den Personen, die angesprochen werden sollen, zum Profil einer optimalen Gastinstitution: Welche Bedingungen müssen diese erfüllen, damit die Aufnahme eines Stipendiaten für beide Seiten eine Bereicherung ist?

Schließlich muss, wenn die Profile von Personen und Institutionen formuliert sind, auch eine Antwort für den Ablauf des Castings gefunden werden: Sollen zuerst die Stipendiaten oder die Gastinstitutionen bestimmt werden? Wie kann gesichert werden, dass beide Seiten eine ausreichende Informationsgrundlage erhalten und auf dieser eine verantwortungsbewusste Entscheidung für eine langfristige und enge Zusammenarbeit treffen?

Ein Stipendienprogramm bietet den Stipendiaten eine Spielstätte, in der geprobt, aber auch aufgeführt wird. In den Kulturmanagerprogrammen sind die Stipendiaten gleichzeitig auf mehreren Bühnen aktiv:

- :: Die alltägliche Arbeit in der Gastinstitution ist eine Bühne, auf der sich die Stipendiaten als professionelle Kulturmanager und Kollegen erproben.
- :: Die Projekte der Kulturmanager sind die Bühne, auf der sie ihre Vorstellungen von einem zeitgemäßen Kulturaustausch vermitteln.
- :: Das Stipendienprogramm als Rahmen ist eine Bühne, auf der ein Austausch mit den anderen Stipendiaten über die gemachten Erfahrungen, die eigene Entwicklung, über Krisen und Erfolge stattfinden kann.

Die Stipendiaten sollen die Erfahrungen aus der Zeit des Stipendiums langfristig für die eigene berufliche Laufbahn nutzen, sollen sich den gesellschaftlichen Zielen des Stipendienprogramms und dem Auftrag des Stifters dauerhaft verbunden fühlen und dies als Multiplikatoren weitergeben – idealerweise ein Leben lang.

Hauptakteure

Manager und Mittler: Die Stipendiaten

Als erste und wichtigste Frage stellt sich bei der Ausgestaltung der Programmarchitektur: Wer soll es sein? An welche Personen richtet sich das Programm? Über welche Ausbildung, welche Fähigkeiten und Erfahrungen sollen diese verfügen? Und welche Kompetenzen sollen sie während der Stipendienlaufzeit erwerben?

Es ist Aufgabe internationaler Stipendienprogramme, eine dialogische Grundhaltung zu vermitteln. Dies sollte bei der Auswahl der Stipendiaten eine zentrale Rolle spielen und durch eine gezielte Begleitung während des Stipendienjahres gefördert werden.

Die Stipendiaten der Kulturmanagerprogramme sind in vielen Rollen gefordert: als Strategen, Diplomaten, Agenten und Macher; als Experten für einzelne Kunstsparten, für Regionen und Länder, für Dialog und Kommunikation, für Interkulturelles und Internationales, für kulturpolitische Fragestellungen und für das Netzwerken. Sie sind dabei gleichermaßen Manager und

Mittler. In diese unterschiedlichen Rollen müssen sie erst hineinwachsen und das Qualifizierungsprogramm gibt ihnen hierfür ausreichend Raum. Dennoch gibt es Schlüsselkompetenzen, welche den Start vor Ort erleichtern:

- :: Spartenwissen und Kulturkompetenz: Die Kulturmanager arbeiten mehrheitlich an Kulturinstitutionen mit klarem Spartenprofil. Eine gute Kenntnis des jeweiligen Genres ist sehr wichtig. Idealerweise haben die Bewerber bereits Projekte in der Sparte realisiert, in der sie arbeiten werden, sind mit der Kunstszene gut vernetzt und haben dadurch Anknüpfungspunkte für ihre Tätigkeit als Kulturmanager.
- :: Projektmanagement-Erfahrung: Im Zentrum der Arbeit der Kulturmanager steht die Projektrealisierung. Erste Erfahrungen in der Umsetzung von Projekten und ein Gespür für wichtige Managementgrundlagen sind hilfreich für einen schnellen Einstieg in die Projektarbeit.
- :: Sprachkompetenz: Eine gemeinsame Sprache ist Voraussetzung für interkulturelle Verständigung, für eine reibungslose Kommunikation und damit auch für eine schnelle Integration in die Institution und ihr Umfeld. Es ist gut, wenn die Stipendiaten Grundkenntnisse der Landessprache haben, die zügig ausgebaut werden können. Falls keine Sprachkenntnisse vorhanden sind, sollten sie bereit sein, sich die Sprache sehr schnell anzueignen. Da viele Kulturmanager nicht nur im bilateralen Kontext arbeiten, sondern auch multilaterale Projekte realisieren, sind auch sehr gute Englischkenntnisse wichtig.



- :: Landes- und Regionalkennntnis: Die Bewerber sind idealerweise mit dem Land, in dem sie arbeiten möchten, bereits vertraut, kennen dessen aktuelle politische Situation und Geschichte, Grundzüge der Kulturlandschaft und Kulturpolitik. Ist dies nicht der Fall, sollten sie bereit sein, sich intensiv damit auseinanderzusetzen. Dies erleichtert den Beginn der Tätigkeit, das Herausfinden von Bedarf und Möglichkeiten und das Netzwerken vor Ort.

Keine Person, keine Institution, keine Partnerstruktur kann alle formulierten Anforderungen erfüllen. Deshalb gilt: Die Erwartungen sind erfüllt, wenn 70% der idealen Eigenschaften vorhanden sind.

- :: Dialogische Kompetenz: Was in der Stipendienausschreibung nur bedingt formuliert werden kann, aber wesentlich für alle Arbeitsbereiche ist, ist die Fähigkeit der Kulturmanager, sich im Spannungsfeld der Akteure und im internationalen Umfeld sicher und konfliktfrei zu bewegen. Diese kommunikative Kompetenz ist auf verschiedenen Ebenen gefordert: als Vermittlungsleistung zwischen Gruppen, Sektoren, Strukturen, Arbeitsweisen, Sprachen, Ländern, Ansprüchen und Gepflogenheiten.

Merkliste Stipendiaten

- :: Ein Stipendienprogramm richtet sich an Personen, die in einem bestimmten Bereich und über einen begrenzten Zeitraum gefördert werden sollen.
- :: Stipendiaten sind keine fertig ausgebildeten Experten im Förderbereich.
- :: Von den geförderten Personen können bestimmte Kompetenzen und Vorkenntnisse erwartet werden, die für das Stipendium relevant sind.
- :: Herausragende Kandidaten zeichnen sich aus durch eine solide Vorerfahrung, die Lust am Lernen und die Bereitschaft, etwas Neues zu wagen.

Offen und selbstreflektiert: Die Institutionen

Der Stipendiat braucht ein Tätigkeitsfeld, in dem er die Möglichkeiten, die ihm das Stipendium bietet, ausschöpfen kann. Wichtigste Voraussetzung dafür ist eine passende Institution. Diese Gastinstitutionen - im Falle der Kulturmanagerprogramme sind es Kultureinrichtungen - sollten bereit sein, sich auf die besonderen Rahmenbedingungen des Entsendeprogramms einzulassen. Sie sollten ein explizites Interesse daran haben, eine zunächst externe Person in den eingespielten Arbeitsbetrieb zu integrieren, sollten neugierig sein auf das neue »Teammitglied auf Zeit«, seine Ideen unterstützen und gleichzeitig Freiräume ermöglichen. Besonders wichtig ist, dass die Institution Funktion und Rolle, die der Stipendiat haben soll, genau definieren kann.

Die Institution sollte ...

- ... dem Stipendiaten einen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen
- ... dem Stipendiaten eine klare Funktion zuweisen
- ... dem Stipendiaten die Realisierung eigener Ideen ermöglichen
- ... den Stipendiaten in die institutionelle Arbeit einbinden
- ... einen Mitarbeiter als Ansprechpartner für den Stipendiaten benennen
- ... Mitarbeiter haben, die über internationale Erfahrung verfügen
- ... sich auf einen gemeinsamen Lernprozess einstellen und diesen auch wollen

Die Institution gewinnt ...

- ... ein motiviertes und interessiertes zusätzliches Teammitglied
- ... einen vertieften Einblick in die Kulturszene eines anderen Landes
- ... Kontakte und neue Netzwerke
- ... mehr Erfahrung in der internationalen Projektarbeit
- ... neue Sichtweisen auf das Projektmanagement
- ... neue Besucher und neue Zielgruppen

Die Institution lässt sich ein auf ...

- ... einen vorgegebenen Kooperationsrahmen
- ... eine neue Mitarbeiterkonstellation
- ... eine Person, die auch eigene Akzente setzen will
- ... interkulturelle Herausforderungen
- ... einen Prozess mit offenem Ausgang

Die Institutionen sehen sich in der Kooperation mit ungewohnten Fragen konfrontiert, da die Anwesenheit des Stipendiaten zunächst die etablierten Arbeitsabläufe irritiert. Interkulturelle Unterschiede erfordern eine besondere Sensibilität in der Kommunikation, und die Komplexität der Programmstruktur verlangt eine ausführliche Auseinandersetzung mit Inhalten, Zielen und Abläufen. Dem stehen knappe zeitliche und finanzielle Ressourcen in der Gastinstitution gegenüber. Die Einarbeitung und Integration eines Mitarbeiters auf Zeit ist aufwendig, und erst im Verlauf der Zusammenarbeit zeigt sich, ob sie ein Gewinn für die Institution ist. Strukturelle Herausforderungen der Institutionen können im Rahmen des Stipendienprogramms nicht gelöst werden. Aber in der Zusammenarbeit mit den Stipendiaten lernen auch die Gastinstitutionen: Sie erweitern ihren Horizont, können auf neue Netzwerke und Partnerschaften zurückgreifen. Sie profitieren mittelbar von der Qualifizierung der Stipendiaten. Sie erfahren eine Neubewertung ihrer Arbeit durch die Unterbrechung der institutionellen Routine. In den Kulturmanagerprogrammen



Akteure: Fähigkeiten und Herausforderungen

»Der schwierigste Aspekt bei der Auswahl ist, das Entwicklungspotential der Bewerber einzuschätzen. Es ist stets eine Überraschung und Freude, die Monate zuvor ausgewählten Stipendiaten zum Abschluss des Programms noch einmal zu treffen. Die Kulturmanager wirken wesentlich reifer und agieren professioneller. Sie beginnen das Programm als Lernende und verabschieden sich als Profis.«

Ein Mitglied des Auswahlgremiums

»Die Zusammenarbeit mit einem Kulturmanager aus dem Ausland gleicht ein wenig einer Blackbox: Beide Seiten wissen beim Betreten nicht, was am Ende daraus entsteht. Der Stipendiat braucht anfangs viel Zeit, um sich in der neuen Umgebung einzufinden und Ideen zu entwickeln. Als Gastinstitution braucht man also jede Menge Geduld und ein Grundvertrauen, dass aus dieser besonderen Konstellation mittelfristig nur Bereicherndes resultieren kann. Wichtigste Prämissen für eine fruchtbare Zusammenarbeit: Offenheit, Transparenz und Respekt.«

Ein Vertreter einer Gastinstitution

stehen die Kulturmanager als Stipendiaten im Vordergrund. Die Vertreter der Gastinstitutionen werden aber eng in den Gesamtkontext der Programme einbezogen und regelmäßig über Neuigkeiten aus den Programmen und der Stiftung informiert. Der Kontakt bleibt idealerweise über die Stipendienlaufzeit hinaus bestehen oder wird durch die Entsendung eines weiteren Stipendiaten verstetigt. Dort, wo es den Stipendiaten und den Programmzielen nützt, gibt es auch eine individuell zugeschnittene Unterstützung durch die Programmleitung: Beratung im Bereich Akquise, Informationsreisen in die Heimatländer der Stipendiaten oder Unterstützung bei der Einarbeitung lokaler Nachfolger.

Fast genauso wichtig wie die institutionelle Struktur ist das Umfeld der Gastinstitution. Hier wird der Stipendiat mit seiner Tätigkeit wahrgenommen und findet Anknüpfungspunkte für seine Ideen und Vorhaben. In den Kulturmanagerprogrammen bedeutet dies das Vorhandensein anderer Kultureinrichtungen als potentielle Kooperationspartner, ein ausreichendes Publikumspotential, eine interessierte Öffentlichkeit. Mittlere Städte mit 80.000 bis 500.000 Einwohnern, die über eine lebendige, aber noch aufnahmefähige Kulturszene verfügen, in der internationale Akteure präsent, aber nicht dominant sind, die noch »hungrig« nach grenzüberschreitender Kunst- und Kulturzusammenarbeit sind, die eine Universität und eine gute logistische Anbindung haben, eignen sich besonders als Standorte.

Merkliste Gastinstitution

- :: Wichtig ist eine gefestigte Personal-, Finanz- und Infrastruktur.
- :: Die Institution sollte definieren können, was sie von dem Stipendiaten erwartet.
- :: Wichtig ist, dass die Institution mit den Zielen und Abläufen des Programms vertraut ist.
- :: Die Institution sollte darauf vorbereitet sein, dass sie Zeit in die Betreuung des Stipendiaten investieren muss.
- :: Die Institution sollte im lokalen Umfeld gut etabliert sein.

In der Institution muss eine Offenheit für Neues vorhanden sein. Diese kann im Vorfeld nur in direkten Gesprächen abgeklopft werden. Oft zeigt sich erst in einer Krise, wie offen die handelnden Personen und die Institution für neue Impulse wirklich sind.



Bis der Stipendiat seinen Schreibtisch in der Gastinstitution einrichtet, absolvieren beide Seiten ein mehrstufiges Auswahlverfahren. Dieses muss auf zentrale Fragen antworten: Wie lässt sich das Vorhandensein der erforderlichen Fähigkeiten und Voraussetzungen von Personen und Institutionen überprüfen? Wie lässt sich insbesondere herausfinden, über welche kommunikative Kompetenz und integrative Fähigkeit der Bewerber verfügt, ob er diplomatisches Geschick hat? Und wie lässt sich erkennen, ob eine Institution bereit ist, sich den Ideen und Vorhaben des Stipendiaten zu öffnen?

In jeder Phase des Auswahlprozesses müssen ausreichend Zeitpuffer – auch für Unvorhergesehenes – eingeplant werden.

Jeder Auswahlprozess läuft in verschiedenen Phasen und auf verschiedenen Wegen ab. Ausschlaggebend hierfür ist die Programmarchitektur: Werden in jedem Jahr sowohl Stipendiat als auch Gastinstitution neu bestimmt? Was wird zuerst ausgewählt: die Personen, für die gezielt Institutionen gesucht werden, oder aber die Institutionen, an denen dann die ortspezifischen Stipendien ausgeschrieben werden?

In den Kulturmanagerprogrammen gibt es einen Zeithorizont von sechs Monaten von der Ausschreibung bis zum Zusammenführen der Stipendiaten und Institutionen. In diesem Zeitraum sind Zeitfenster eingeplant, die auch noch genügend Puffer lassen, wenn Entscheidungen länger dauern, ausgewählte Personen oder Institutionen absagen oder wenn noch einmal neu ausgeschrieben werden muss.

Ausschreibung und Auswahl

Mit der Ausschreibung müssen die richtigen Personen und Institutionen erreicht und für eine Bewerbung im Programm motiviert werden. Hierfür sollten alle Kanäle genutzt werden: das Netzwerk der Förderinstitution und des Programmträgers; Verteiler von Programmpartnern, programmnahe Institutionen und Multiplikatoren der Zielgruppen; Hochschulen, nationale und internationale branchenspezifische Netzwerke und gegebenenfalls auch der Stellenmarkt ausgewählter überregionaler Zeitungen. Bei der Ausschreibung für Gastinstitutionen im internationalen Umfeld können auch eine Vorortrecherche im jeweiligen Land oder eine Informationsveranstaltung genutzt werden, um im persönlichen Gespräch über das Programm zu informieren. Außerdem spielt bei der Ausschreibung die Weiterempfehlung durch aktuelle und ehemalige Stipendiaten und Gastinstitutionen eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Bereits im Auswahlverfahren kann das Netzwerk der Partner eines Stipendienprogramms aktiv werden. In den Kulturmanagerprogrammen hat sich hierbei die Zusammenarbeit in einem Expertengremium bewährt, dem verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Perspektiven angehören:

- :: Vertreter der Programmträger auf Leitungs- und Arbeitsebene
- :: Vertreter von Partnerinstitutionen des Programms
- :: ehemalige Kulturmanager (Alumnivertreter)
- :: evtl. Vertreter anderer Stipendienprogramme
- :: Personen mit Fachexpertise
- :: Personen mit Länderexpertise

Dieses Gremium führt die Bewerbungsgespräche oder wählt anhand der schriftlichen Bewerbungen aus. Bei seiner Zusammenstellung ist es gut, auf das richtige Verhältnis zwischen Kontinuität (wiederholte Berufung in das Auswahlgremium) und einen frischen Blick (neue Mitglieder) zu achten. Gibt es einen festen Kern von Personen, die dem Programm nahestehen, die die Programmanforderungen kennen, gut abwägen und diskursiv entscheiden können, erleichtert dies den Auswahlprozess. Das Auswahlgremium kann auch als Beirat verstanden werden: Die Mitglieder begleiten den Verlauf des Programmjahres und sind wichtige Akteure beim Netzwerken sowie bei der Lobbyarbeit für die Programme.

Personen und Institutionen zusammenführen: Das Matching

Im Zentrum des Auswahlprozesses steht die Zusammenführung von Person und Institution – das »Matching«. Der erfolgreiche Verlauf des Matchings ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Stipendiums, dafür, dass Stipendiat und Institution gemeinsame Ziele definieren können, bereit sind, sich in ihrer Arbeit gegenseitig zu unterstützen, und dass sie gern zusammenarbeiten. Die Programmleitung hat Person und Institution gleichermaßen im Blick und ist Bindeglied. Sie berät, stellt die notwendigen Informationen zusammen, gibt Hilfestellung beim Erwar-

Im Auswahlverfahren lässt sich die formale Qualifikation der Bewerber gut überprüfen. Schwieriger ist dies bei den sozialen Kompetenzen wie Dialogfähigkeit oder Offenheit für Neues. Plausible Annahmen müssen deshalb auch aus der Gesamtheit der Aussagen und den biografischen Informationen abgeleitet werden.

Das Matching von Stipendiat und Institution ist eine besondere Herausforderung. Noch bevor sie sich richtig kennen, werden beide Seiten aufgefordert, eine Partnerschaft einzugehen. Voraussetzung ist ihre Bereitschaft, sich auf einen Findungsprozess einzulassen.

die Programmleitung maßgeblich das Zusammenführen, ist sie für die ausführliche Recherche und das Überprüfen der Institutionen verantwortlich und muss sich dabei auf Erfahrungswerte und ein sicheres Gespür für Personen und Institutionen verlassen, denn das Kennenlernen von Gastinstitution und Stipendiat findet erst nach deren Auswahl statt.

Das Ensemble mitdenken

In einem Stipendienprogramm, das auch Aktivitäten der Gruppe erwartet, in dem die Stipendiaten gemeinsam Impulse setzen, Projektideen realisieren und sich gegenseitig unterstützen sollen, ist auch das Gruppengefüge wichtig. Es wird idealerweise bereits im Auswahlprozess mitgedacht. Die Bewerber werden dann nicht nur aufgrund ihrer individuellen Fähigkeiten und ihrer Motivation ausgewählt, sondern auch mit den Überlegungen: Wie passt die Person zu den anderen? Welchen Beitrag kann sie mit ihrer Erfahrung in der Gruppe leisten? Wo gibt es Gemeinsamkeiten mit den anderen Stipendiaten? Sind Unterschiede eine Bereicherung oder potentielle Konfliktfaktoren? Es ist sinnvoll, wenn ein Kern von Personen vergleichbare Erfahrungen, ein ähnliches Alter und gemeinsame inhaltliche Interessen hat.

tungsabgleich und führt beide Seiten zu einer Zielvereinbarung.

Wenn der Stipendiat sich seine Institution selbst aussuchen kann oder die Institution sich unter mehreren Bewerbern »ihren« Stipendiaten auswählt, müssen Zeit und Budget für das Kennenlernen, für Vorreisen, eventuell sogar für Hospitationen der schon ausgewählten Stipendiaten eingeplant werden. Übernimmt



Auswahlprozess

Auswahl und Matching »Kulturmanager in Mittel- und Osteuropa«

- 1** Ausschreibung für Gastinstitutionen in ausgewählten Ländern und Bewerbung
- 2** Vorbesuche und Auswahl potentieller Gastinstitutionen
- 3** Ausschreibung der Stipendien für die ausgewählten Institutionen
- 4** Matching im Rahmen der Auswahlgespräche:
 - :: Drei bis neun Kandidaten pro Standort werden zu persönlichen Auswahlgesprächen mit einer Auswahlkommission eingeladen; Gespräche in Gruppen von drei Kandidaten pro Standort.
 - :: Parallel dazu werden die Unterlagen der eingeladenen Bewerber an die jeweilige Gastinstitution verschickt.
 - :: Die Programmleitung kommuniziert der Gastinstitution den Personenvorschlag der Auswahlkommission.
 - :: Die Gastinstitution übermittelt ihr Einverständnis.
 - :: Anschließend erfolgt die Stipendienzusage an die ausgewählten Kandidaten.
 - :: Die Programmleitung stellt den Kontakt zwischen der Gastinstitution und dem zukünftigen Stipendiaten her und stattet die Stipendiaten mit weiteren Informationen zu Gastinstitution und Programm (Programmbuch) aus.
 - :: Der Stipendiat unterzeichnet die Annahmeerklärung des Stipendiums.
 - :: Die Gastinstitution stimmt der Entsendung des Kulturmanagers verbindlich zu.
 - :: Der Stipendiat besucht den künftigen Standort: bei neuen Standorten im Programm gemeinsam mit der Programmleitung; bei alten Standorten trifft der neue Stipendiat vor Ort auf seinen Vorgänger (Standortbesuch durch die Programmleitung dann im ersten Halbjahr des Stipendiums). Es finden erste Gespräche zu Rolle, Aufgaben, Projektideen, Arbeitssituation und Erwartungen vor Ort zwischen Stipendiat und Institution statt.
- 5** Einführungsseminar für die Stipendiaten ohne Gastinstitution, Klärung realistischer Ziele und Erwartungen der Stipendiaten mit der Programmleitung; Start der Zusammenarbeit; Abschluss der ersten gemeinsamen Zielvereinbarungen zwischen Gastinstitution und Stipendiat vier Wochen nach Stipendienbeginn

Auswahl und Matching »Kulturmanager aus Mittel- und Osteuropa«

- 1** Ausschreibung für Stipendiaten und Bewerbung
- 2** Ausschreibung für Gastinstitutionen und Aufnahme in den »Pool«
- 3** Auswahl der Stipendiaten in einer Jurysitzung, Telefoninterview, Förderzusage
- 4** Matching durch eine Recherchereise:
 - :: Die Programmleitung schlägt drei bis fünf passende Institutionen pro Stipendiat vor.
 - :: Der Stipendiat nimmt mit potentiellen Gastinstitutionen Kontakt auf, stellt sich vor, bekundet sein Interesse und stimmt einen Besuchstermin ab.
 - :: Der Stipendiat plant mit Unterstützung der Programmleitung eine bis zu einwöchige Recherchereise, bei der zwei bis vier potentielle Gastinstitutionen besucht werden.
 - :: Die Programmleitung sendet Unterlagen (Programmbuch, Fragenkatalog) zur Vorbereitung auf die Gespräche mit den Institutionsvertretern an die Stipendiaten, hilft bei der Planung der Reise, schickt Informationen an die zu besuchenden Institutionen.
 - :: Die Gespräche zwischen Stipendiat und Institution und eine ausführliche Recherche vor Ort sollen auf Empfehlung der Programmleitung einen Tag pro Institution dauern. Wichtig sind hierbei die Klärung von Fragen zu Betreuung, Aufgaben, Projektideen und den Erwartungen vor Ort.
 - :: Nach der Recherchereise und einer Beratung durch die Programmleitung entscheidet sich der Stipendiat für eine Institution.
 - :: Die Institution erklärt ihr Einverständnis.
 - :: Zusage und Kooperationsvereinbarung werden an die Gastinstitution versendet.
- 5** Einführungsseminar für Stipendiaten mit Informationsveranstaltung für Institutionsvertreter; Erarbeitung einer ersten gemeinsamen Zielvereinbarung zwischen Stipendiat und Gastinstitution; Start in die Zusammenarbeit

Merkliste Auswahlverfahren

- :: Für das Auswahlverfahren in einem internationalen Stipendienprogramm muss ein Zeitraum von mindestens sechs Monaten eingeplant werden.
- :: Wichtig ist ein zielgruppenspezifischer Verteiler für die Ausschreibung.
- :: Ein Online-Bewerbungssystem verringert den Arbeitsaufwand.
- :: Kann der Stipendiat die Institution selbst auswählen, ist ein Pool potentieller Institutionen sinnvoll.
- :: Soll auch die Gruppe interagieren, muss das Gruppengefüge im Auswahlverfahren berücksichtigt werden.
- :: Ein Auswahlgremium mit externen Experten bringt verschiedene Perspektiven in das Verfahren ein.

Vorbereitung auf den Einsatz

Nach Abschluss des Matchings, wenn der Stipendiat und die Institution eine Zusage der Förderinstitution erhalten haben, beginnt die Vorbereitungsphase. Die Stipendiaten setzen sich mit ihrer jeweiligen Institution, deren Programm und Erwartungen, ihren eigenen Erwartungen und Ideen auseinander. Sie nehmen im Heimatland Kontakt mit potentiellen Partnern und Förderern auf. Die Gastinstitution erfährt mehr über das Programm, ihre Aufgaben und den zukünftigen Stipendiaten. Berücksichtigt werden sollte dabei, dass die Stipendienlaufzeit noch nicht begonnen hat, die Erwartungen an die verfügbare Zeit der Personen in dieser Phase nicht zu hoch sein dürfen, gleichzeitig aber mögliche Unsicherheiten bei allen Beteiligten ausgeräumt werden sollten, damit sie gut ausgerüstet in die Zusammenarbeit starten können.

In der Vorbereitungsphase gibt es Orientierungshilfen durch die Programmleitung:

- :: Ein Programmbuch fasst die wichtigsten Informationen zum Ablauf des Programmjahres zusammen.
- :: Bewilligungsbedingungen verdeutlichen die Rahmenbedingungen des Programms und halten die besonderen Rechte und Verpflichtungen der Stipendiaten fest.
- :: Eine Vorbereitungsreise ermöglicht einen ersten vertieften persönlichen Kontakt mit Institution, Stadt, Land und deren Akteuren, ohne dass schon mit der konkreten Arbeit begonnen werden muss.
- :: Im Vorbereitungsseminar vor Antritt des Stipendiums lernen die Stipendiaten sich gegenseitig, das Programm, die Programmleitung und die Philosophie der Förderinstitution näher kennen und kommen in Kontakt mit aktuellen oder ehemaligen Stipendiaten. Die Atmosphäre des Programms wird spürbar. Ein Erwartungsabgleich und die Vernetzung aller Beteiligten stehen auf dem Programm.

In seiner Vorbereitung sollte der Stipendiat ...

- ... sich auf das Land, die Stadt, die Institution und die Sprache vorbereiten
- ... zu aktuellen und ehemaligen Stipendiaten aus dem Heimatland, mit gleichem Spartenbezug und in der zukünftigen Stadt Kontakt aufnehmen
- ... zu den wichtigsten Institutionen und Akteuren in der für ihn relevanten Kulturszene des Heimatlandes Kontakt aufnehmen
- ... erste Ziele für die Stipendienzeit formulieren
- ... zu Fördermöglichkeiten im Heimatland recherchieren
- ... den Umzug planen und sich mit Unterstützung der Programmleitung um Visum, Aufenthaltsgenehmigung etc. kümmern

Intendanten und Souffleure

Eine gezielte Ausschreibung, eine sorgfältige Auswahl, ein erfolgreiches Zusammenführen von Stipendiat und Institution und eine umfassende Vorbereitung sind die Voraussetzungen für einen gelungenen Start der Stipendiaten. Herausforderungen und Unwägbarkeiten bleiben bei einem Auslandsaufenthalt und einer Zusammenarbeit in völlig neuen Teamkonstellationen zur Genüge. Um die Stipendiaten dabei zu begleiten, haben die Kulturmanagerprogramme ein umfassendes Betreuungsnetz gesponnen, gestützt auf die Leitfragen: Wie kann die Betreuung für alle Seiten effizient und klar gestaltet werden? Wie können Enttäuschungen und Missverständnisse vermieden werden? Wo gibt es Grenzen in der Betreuung? Wo stoßen die Kulturmanager selbst an ihre Grenzen?

Die Programmleitung

Die Programmleitung ist der stützende Akteur, Helfer auf Abruf, im Notfall auch Feuerwehr. Sie betreut, vermittelt, vernetzt, steuert und gibt strategische Impulse über die gesamte Programmlaufzeit und auch in der Alumniarbeit. Ihr Ziel ist, die Qualifizierung der Stipendiaten zu fördern, ihnen im neuen Umfeld ein erfolgreiches Handeln zu ermöglichen und Krisen frühzeitig zu erkennen. In den Kulturmanager-

programmen hält die Programmleitung stets den direkten Kontakt zu den Stipendiaten und fordert sie auf, kontinuierlich persönliche Beratung und Unterstützung einzuholen. Es findet ein regelmäßiger Austausch per Telefon und E-Mail statt, im Bedarfsfall

auch mit den Gastinstitutionen. Während der Seminare werden in Einzel- und Gruppengesprächen Erwartungen und Ziele der Stipendiaten analysiert, die Zielerreichung gemeinsam evaluiert, vor allem aber individuelle Fragestellungen und Herausforderungen besprochen und nach gemeinsamen Problemlösungen gesucht.

Beide Seiten - Stipendiaten und Programmleitung - haben in dieser Zusammenarbeit auch Erwartungen aneinander:

Die Stipendiaten erwarten von der Programmleitung ...
 ... Informationen und Anregungen für die Arbeit
 ... Ermunterung, Unterstützung und Förderung
 ... Loyalität und Rückendeckung
 ... ein offenes und vor allem neutrales Ohr in Problemlagen

Eine kompetente Programmleitung mit einer umfassenden Betreuungsleistung ist der Schlüssel zum Erfolg eines Personenförderprogramms.

... Feedback zu Fragen der Kommunikation
 ... eine gute Erreichbarkeit
 ... grundlegende Kenntnisse der kulturellen Entwicklungen und der Kunstszene in Europa

Die Programmleitung erwartet von den Stipendiaten ...

... beständige Information über deren Arbeit, vor allem in schwierigen Phasen
 ... frühzeitige Signale bei möglichen Konflikten, um »Feuerwehreinsätze« zu vermeiden
 ... die Bereitschaft, zu lernen und neue Strategien auszuprobieren
 ... eine Abmeldung bei längerer Abwesenheit vom Standort

Die umfassende Betreuung der Stipendiaten schafft Sicherheit und Vertrauen. Beides ist für eine erfolgreiche Arbeit, vor allem im Ausland, von großer Bedeutung. Die Begleitung sollte jedoch immer als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden werden, Anstoß und Anregung für eigenständige Problemlösungsstrategien sein.

Begleiter und Mentoren

In der für alle Seiten neuen Zusammenarbeit ist ein kontinuierlicher Ansprechpartner in der Institution besonders wichtig. Dies schafft Verlässlichkeit. Die Rolle eines Begleiters kann in der Person eines Mentors institutionalisiert sein: Ein fester Mitarbeiter der Institution ist für die Betreuung des Stipendiaten, seine Integration in die Institution, seine Teilhabe an der institutionellen Arbeit verantwortlich. Er unterstützt den Stipendiaten auch bei der Realisierung seiner Projektvorhaben. Regelmäßig wird die Zusammenarbeit unter Beteiligung der Programmleitung neu beleuchtet, werden mögliche Herausforderungen besprochen und wird, wo sinnvoll, nachjustiert.

Der Begleiter oder Mentor sollte ...

... fest in Institution und Team integriert sein
 ... im selben Arbeitsfeld wie der Stipendiat tätig sein
 ... Interesse an der Arbeit und dem Herkunftsland des Stipendiaten mitbringen
 ... im Idealfall über Auslandserfahrung verfügen und mit interkulturellen Besonderheiten vertraut sein
 ... sich der Mittlerfunktion zwischen Stipendiat und Gastinstitution bewusst sein und diese aktiv wahrnehmen
 ... Empathie und diplomatisches Geschick besitzen
 ... Spaß an Begleitung und Betreuung haben und dafür Zeit investieren wollen

In einer Mentoren- oder Begleiterbeziehung gewinnt auch die Institution: Der regelmäßige Austausch, die Auseinandersetzung mit der Rolle und den Erwartungen des Stipendiaten, das Erfahren der jeweils anderen Arbeitsweise führen idealerweise zu einem gemeinsamen Lernprozess. Der Begleiter tritt aus seinem gewohnten Kontext heraus und gewinnt eine neue Sicht auf sein Arbeiten. Darüber hinaus profitiert er vom Netzwerk des Programms und von der Qualifizierung des Stipendiaten, der das Erlernte direkt umsetzen kann. Er bekommt einen Einblick in das Herkunftsland des Stipendiaten, kann sich mit den anderen Institutionen vernetzen und gewinnt durch die Zusammenarbeit interkulturelle Kompetenz.

In den Kulturmanagerprogrammen trifft die Gastinstitution die Auswahl des Begleiters oder Mentors, nachdem Anforderungen und Erwartungen durch die Programmleitung kommuniziert wurden. Nicht immer wird ausreichend Zeit in diese Mentoren-Tätigkeit investiert, sind die Aufgaben klar definiert, sind genug Betreuungserfahrung und Betreuungsgespür vorhanden. Manchmal verstehen sich Begleiter und Stipendiat schlicht nicht. Wichtige Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit sind deshalb Offenheit auf beiden Seiten und ein verbindlicher Rahmen mit regelmäßigen Besprechungen und gemeinsam formulierten Zielen, die immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden.

Auch Personen außerhalb der Institution können zusätzlich Mentoren- und Betreuungsfunktionen wahrnehmen: Vertreter von Partnerinstitutionen und Akteure im Arbeitskontext, die als Berater angesprochen werden. Personen in Schlüsselfunktionen, die Türöffner für den weiteren Berufsweg sein können. Oder aber ehemalige Stipendiaten, die in Tandemkonzepten den gesamten Stipendienzeitraum oder einzelne Phasen begleiten oder die von Stipendiaten ad hoc bei konkreten Fragen kontaktiert werden können. Über Adressverzeichnisse und Verbleibstudien können die Stipendiaten Sparten- und Länderkollegen identifizieren.

Kollegiale Partnerschaften

Die Zusammenarbeit in der Gruppe der Stipendiaten sollte so vertrauensvoll und professionell sein, dass sie sich auch gegenseitig unterstützen: bei der Antragstellung von Projekten, bei der Bewältigung von Herausforderungen in den Institutionen, durch Feedback und Spiegelung der Arbeit. Bei sich überschneidenden Programmjahren können Erfahrungen in der Gruppe weitergegeben werden. Die jüngeren Stipendiaten profitieren gezielt von der Erfahrung der älteren, die Stipendiaten im zweiten Jahr von dem noch unverstellten Blick der Stipendiaten im ersten Jahr.







Probe und Performance

Schwerpunkte sind die Umsetzung der Programmziele durch die Stipendiaten; ihre Verortung am Standort, ihre Aktivitäten und die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren; die Vermittlung von Kompetenzen für die tägliche Arbeit und darüber hinaus. Wo ist der Platz der Kulturmanager auf der Bühne? Welche Inszenierungen sind erfolgreich? Wer geht auf Tournee? Woher kommt das Publikum?

Rollendefinition

Das Programm ist die Bühne für die Aktivitäten der Stipendiaten. Aus seinen Zielen, seiner Architektur, den Abläufen und den Erwartungen an die Stipendiaten entsteht die Textvorlage. Sie soll von den Stipendiaten individuell interpretiert und als Grundlage ihrer Inszenierungen verstanden werden. Wie erfolgreich die Stipendiaten dabei sind, hängt von ihrer persönlichen Zielsetzung ab und davon, wie sie ihre Rolle im neuen Umfeld ausfüllen. Als Person gefördert zu werden heißt, mit den eigenen Ideen und Zielen im Vordergrund zu stehen. Teil des Stipendienprogramms zu sein bedeutet, sich auf klare Rahmenbedingungen einzulassen, die aber auch aktiv mitgestaltet werden können.

Zunächst müssen die Stipendiaten auf dem Spielfeld der Akteure ihre Rolle finden, sich richtig verorten. Sie sind neu in eingespielten Strukturen und aufgefordert, Partnern und Mitspielern ihre Ziele und Vorhaben zu verdeutlichen, sich zu positionieren: zunächst in ihrer Gastinstitution, gegenüber Kollegen und Vorgesetzten;

dann in ihrem Wirkungsfeld, also dort, wo sie mit ihren Projekten und Vorhaben sichtbar werden, auf Partner und Publikum angewiesen sind; und schließlich in ihrem erweiterten Netzwerk, im Feld der anderen kulturpolitischen Akteure und auch – mit einem Blick auf die berufliche Zukunft – bei potentiellen Arbeitgebern.

In den Kulturmanagerprogrammen gehört Netzwerkarbeit zu den Kernaufgaben der Stipendiaten. Hier müssen sie selbstständig und eigeninitiativ sein, Türen

öffnen und sich als verlässliche Projektpartner mit spannenden Ideen präsentieren. Die Programmleitung kann dabei unterstützen und begleiten: Sie vermittelt Kontakte zu diplomatischen Vertretungen, Kulturinstitutionen und Kulturmittlern, sensibilisiert für die Bedeutung des vernetzten Denkens und Arbeitens.

Wesentlich für die Rollendefinition und Verortung ist im internationalen Kontext der Kulturmanagerprogramme auch die interkulturelle Kompetenz der Stipendia-

Die verschiedenen Arbeitsebenen der Kulturmanagerprogramme erzeugen ein kommunikatives Spannungsfeld zwischen Stipendiat, Programmleitung, Gastinstitution, kulturpolitischen Akteuren, Gastland und Herkunftsland. Die Stipendiaten müssen in diesem Spannungsfeld sensibel und zugleich selbstbewusst agieren und lernen, es positiv für sich zu nutzen.

Zielsetzung/Erwartung

»Als Kulturmanagerin aus dem Kosovo möchte ich der deutschen Gesellschaft die zeitgenössische, junge kosovarische Kultur näher bringen. (...) Meiner Meinung nach können Kunst und Musik alle (kulturellen) Grenzen überwinden. Das Programm »Kulturmanager aus Mittel- und Osteuropa« wird mir ein Tor zu meinem weiteren beruflichen Weg öffnen.«

Eine Stipendiatin vor dem Beginn ihres Stipendiums

»Es war wichtig, mir vor dem Beginn meiner Arbeit in Deutschland Gedanken darüber zu machen, was mich erwartet, was ich erwarte und was ich erreichen will. Und dann war doch alles ganz anders. Voller Überraschungen und neuer Entdeckungen. Meine Ziele und Erwartungen habe ich noch einmal neu formuliert. Ich musste mich vorher damit auseinandersetzen, um sie dann relativieren zu können.«

Eine Stipendiatin im Evaluierungsgespräch

»Die wichtigsten Ziele, die ich mir persönlich gesteckt habe, waren: das Kennenlernen einer Region und seiner politischen und gesellschaftlichen Diskurse sowie das Erlernen der tschechischen Sprache; das Sammeln nachweisbarer Berufserfahrung im Team eines Ausstellungshauses, die mir den Einstieg in eine vergleichbare Institution in Deutschland vereinfacht; ein mutiges und selbstbewusstes Konzipieren und Umsetzen von Projekten, die ein breites Publikum ansprechen und diskussionsfördernd, kritisch und partizipativ sind.«

Eine Stipendiatin im Abschlussbericht

Verortung in der Institution

»Die Anwesenheit des Stipendiaten hat den Blick von außen ermöglicht und die Routine in der institutionellen Arbeit durchbrochen. Wir haben von seiner Lockerheit profitiert und einen Blick für neue und unkonventionelle Lösungskonzepte bekommen, während ihm wiederum die »deutsche Perfektion« gut getan hat.«

Eine Vertreterin einer Gastinstitution

»Die Gastinstitution muss gleich zu Beginn Interesse zeigen. Sonst besteht die Gefahr, dass sich der Stipendiat früh abkoppelt und die Gastinstitution nur als Plattform für die eigene Arbeit betrachtet. Oder dass er sich gar zurückzieht.«

Eine Vertreterin einer Gastinstitution

»Wir haben manchmal die Erfahrung gemacht, dass sich die Kulturmanager überschätzen und gleichzeitig von ihrer Institution unterschätzt werden. Wenn das nicht aufgelöst wird, kann es zu einer dauerhaften Unzufriedenheit auf beiden Seiten kommen. Auch deshalb ist die gemeinsame Formulierung einer Funktionsbezeichnung als Teil der Verortung besonders wichtig. Und natürlich das beständige Offenlegen und Kommunizieren der gegenseitigen Erwartungen.«

Aus einem Evaluationsbericht

ten. Sie ist Voraussetzung für ein gleichberechtigtes Interagieren auch bei unterschiedlichen Arbeitsweisen, Meinungen und Orientierungen und ermöglicht das rechtzeitige Erkennen potentieller Missverständnisse. Diese interkulturelle Kompetenz entsteht aus der so wichtigen sozialen, emotionalen und kommunikativen Kompetenz der Stipendiaten, gepaart mit dem Wissen über Land, Geschichte und Sprache.

In der Institution

Die Verortung in einer neuen Institution, in einem neuen Arbeitsumfeld ist grundsätzlich ein Prozess, der Zeit braucht und ein besonderes Bewusstsein genau dafür erfordert. Die organisationsspezifischen Hierarchien und Kommunikationsformen, aber auch die Geschichte, welche die Institution ausmacht und ihre Mitarbeiter leitet, müssen erkundet und verstanden werden. Für eine persönlich zufriedenstellende Tätigkeit sollte sich jedes neue Teammitglied die Organisationskultur zu eigen machen und Anknüpfungspunkte für die Identifikation mit der Einrichtung finden.

Bei einer Entsendung auf Zeit ins Ausland im Rahmen eines Stipendienprogramms können verschiedene Faktoren erschwerend hinzukommen: ein kulturell anders geprägtes System, Klischees und Vorurteile. Eine Zusammenarbeit auf Zeit bedeutet auch, dass man nicht alles schaffen kann, was man sich wünscht und vorgenommen hat. Und ein Stipendiat ist eben kein fester Mitarbeiter der Gastinstitution, er ordnet sich nicht zu hundert Prozent in die Weisungszusammenhänge ein und behält damit einen Sonderstatus.

Eine klare Betitelung hilft dem Stipendiaten, in die neue Rolle in der Gastinstitution hineinzufinden, sich im Gesamtgefüge zu verorten: Ob Kulturmanager, Projektmanager, Projektleiter, Programmleiter, Gastkurator - wichtig ist, dass nach oben und unten Grenzen gezogen werden, die der Bühne und der Textvorlage des Programms gerecht werden. Eine Herausforderung ist dabei, dass man auch »mehrere Hüte aufhaben« kann und je nach Kontext und Gegenüber verschiedene Rollen einnehmen muss. So sind in den Kulturmanagerprogrammen die Stipendiaten zwar von der Robert Bosch Stiftung entsandt,

Das Finden des »passenden Stuhls« in der Institution ist alles andere als einfach, denn beide Seiten – Institution und Stipendiat – haben bestimmte Vorstellungen von Rolle und Position und ihre eigenen Erwartungen an die Zusammenarbeit.



Ein Stipendiat sollte weder Praktikant noch Geschäftsführer sein. Er sollte eine Funktion auf Augenhöhe im Kernteam der Organisation übernehmen.

aber nicht deren Angestellte. Sie haben einen Sonderstatus in der Institution und sollen doch als deren Mitarbeiter wahrgenommen werden. Sie sind idealerweise eng in die institutionellen Abläufe eingebunden und brauchen gleichzeitig Freiheit für die Realisierung eigener Ideen. Sie werden als Kulturmanager eines Landes gesehen, haben aber oftmals einen grenzüberschreitenden internationalen Anspruch in ihrer Arbeit.

Diese verschiedenen »Hüte« sind auch eine Chance für eine vielseitig aufgestellte Arbeit. Das Lebendige und Flexible kann die Arbeit bereichern, dem Stipendiaten und der Institution neue Erfahrungen bringen, der Umgang mit möglichen Herausforderungen kann zu einem gegenseitigen Lernen und Befruchten führen.

Im weiteren Arbeitsumfeld

Die Institutionen, an denen die Stipendiaten tätig sind, sind nicht in sich geschlossen, sondern arbeiten – mal mehr, mal weniger – mit zahlreichen Partnern zusammen. Die neuen Teammitglieder auf Zeit müssen auch in diesem erweiterten Arbeitsumfeld ihren Platz finden und sich dabei fragen: Wer sind die Akteure in meinem Wirkungsfeld? Was soll ich tun, damit sie mich als Partner und Ideengeber wahrnehmen? Wie kann ich meine Ziele gut vermitteln?

Zum Wirkungsfeld der Kulturmanager gehören alle Akteure, mit denen sie in ihrer Arbeit vor Ort in Berührung kommen: Kulturinstitutionen und Künstler, kommunale und regionale Akteure, Förderer und Medien. Hier müssen sich die Stipendiaten sehr individuell positionieren – als Partner, Ideengeber, Vermittler, als Ratgeber und Ratsuchende, als Antragssteller. Das dichteste Wirkungsfeld ist das direkte Umfeld der Gastinstitution, also in der Stadt und der Region, in der die Kulturmanager leben und arbeiten. Doch der Wirkungsradius reicht auch bis in das Herkunftsland, wenn Partner, Förderer oder Teilnehmer für Projekte angesprochen werden und wenn sich der Stipendiat im Hinblick auf seine berufliche Zukunft positioniert.

Wenn die Verortung in der Institution erfolgreich war und der Stipendiat sich seiner Rolle und Funktion und vor allem der Unterstützung seiner Kollegen sicher sein kann, wird die Positionierung im Wirkungsfeld nicht schwer sein. Die Institution wird ihn dabei unterstützen, ihn den wichtigsten Akteuren vorstellen und auf Besonderheiten im lokalen Kulturleben hinweisen.

Netzwerke

Das Arbeitsnetzwerk der Kulturmanager umfasst

- :: Kultureinrichtungen (Museen/Theater/Literaturhäuser) vor Ort
- :: Städtische öffentliche Akteure (Bürgermeister/Ämter)
- :: Künstler und Kulturschaffende, national und international
- :: Internationale Kulturinstitute vor Ort
- :: Universitäten und Schulen
- :: Wirtschaftsunternehmen vor Ort
- :: Nationale öffentliche Akteure (Kulturministerium)
- :: Medien
- :: Diplomatische Vertretungen und Kulturinstitute der Länder
- :: Robert Bosch Stiftung und ihre Programme
- :: Kulturmanagerkollegen und andere Stipendiaten der Robert Bosch Stiftung
- :: Andere private Stiftungen im In- und Ausland
- :: Förderprogramme der Europäischen Union

Im (kultur)politischen Kontext

Stipendiaten von Stiftungen bewegen sich immer auch im Kontext des Stiftungszwecks. Die Stipendiaten der Robert Bosch Stiftung sind mit dem Auftrag ausgestattet, das Stiftungsziel Völkerverständigung mit Leben zu füllen. Im Bereich des Kulturaustauschs – wie im Falle der Kulturmanagerprogramme – bedeutet dies auch, Fragen der Kulturpolitik im Herkunftsland und im Gastland mit Aufgeschlossenheit und Neugierde zu begegnen und sich selbst zu fragen, wie man im kulturpolitischen Feld zur kulturellen Begegnung und Verständigung beitragen kann.

Die Kulturmanagerprogramme können als nicht-staatliche Förderprogramme neue Akzente setzen und andere als die offiziellen Aspekte der nationalen Kunst und

Die Kulturmanager bewegen sich im Kontext der Stiftungsziele und der auswärtigen Kulturpolitik. Sie sind nicht einfach Privatpersonen im Ausland, sondern werden im Gastland automatisch als Repräsentanten ihres Heimatlandes wahrgenommen.

Kultur zeigen. Dafür müssen die Kulturmanager für sich klären: Wer sind die kulturpolitischen Akteure? Wie ist die Kulturpolitik des Landes, in dem ich arbeite oder aus dem ich komme, ausgerichtet?

Sie müssen dabei nicht eine vorgegebene (kultur)politische Linie vertreten, sondern sind auch zu einer gesunden kritischen Distanz aufgefordert. Sie sind »Botschaf-

ter«, aber nicht automatisch Vertreter der Kulturpolitik ihres Landes. So dürfen und sollen sie auch selbst entscheiden, ob sie sich mit der kulturpolitischen Ausrichtung identifizieren können, wo sie sich selbst verorten, ob sie etwas zur Realisierung der kulturpolitischen Ziele beitragen oder sich mit anderen Schwerpunkten positionieren wollen.

Persönliche Ziele realisieren

Schon ihre Bewerbung verbinden die Stipendiaten mit konkreten Zielen – für ihre mögliche Stipendienzeit, aber auch für ihre berufliche und persönliche Entwicklung. Sie konkretisieren diese Ziele in der Vorbereitungsphase, und vor Ort gilt es, sie mit den Realitäten abzugleichen und auch an diese anzupassen: Was kann ich tatsächlich umsetzen? Was will ich dabei lernen? Was ist mir besonders wichtig? Wie passen meine persönlichen Ziele zu den Zielen meiner Gastinstitution und wie erfülle ich mögliche Erwartungen? In welcher Reihenfolge gehe ich meine Projekte an?

Wie die Stipendiaten die umfangreichen Qualifizierungsmöglichkeiten, die Kontakte vor Ort, das Netzwerk des Programms und die Erfahrungen der täglichen Arbeit für sich nutzbar machen, liegt in ihrer eigenen Verantwortung. Die Erwartung ist, dass sie vor Ort nachhaltige Spuren hinterlassen und stetig auch ihren eigenen Werkzeugkasten mit zahlreichen neuen Instrumenten anfüllen, die ihnen im weiteren Berufsleben helfen.

In diesem Prozess der Zielsetzung, Zielüberprüfung und Zielrealisierung kann die Programmleitung unterstützend aktiv werden und die Stipendiaten immer wieder fragen, wo sie jetzt stehen und ob der Weg so ist, wie sie ihn sich vorgestellt haben. Wichtig sind dabei Instrumente, die Klarheit und Überblick verschaffen. So beispielsweise die Zielvereinbarung, die den Rahmen der Zusammenarbeit zwischen dem Stipendiaten, der Gastinstitution und dem Programm absteckt und gleichzeitig die Ziele der Stipendiaten festhält. Sie wird von der Gastinstitution und dem Stipendiaten am Beginn der Zusammenarbeit gemeinsam erarbeitet und kontinuierlich überprüft. Die Zielvereinbarung hilft, Erwartungen zu definieren, die Anfangsphase zu gestalten und die persönlichen Ziele der Stipendiaten mit den Zielen der Institution in Einklang zu bringen – denn dies ist die Voraussetzung für eine für beide Seiten zufriedenstellende und gewinnbringende Zusammenarbeit. Und nicht zuletzt ist eine Zielvereinbarung auch bei der Planung des Programmabschlusses und beim Übergang in das weitere Berufsleben eine nützliche Stütze.

In der Zusammenarbeit: Orientierungspunkte und Zielvereinbarungen

Nachhaltigkeit

Institutionalisierung eines Programms; sichtbare und erkennbare Programmatik; nachvollziehbare Veränderung; Beeinflussung eines Diskurses (Anstoß, Einflussnahme); Steigerung der Nachfrage

Öffentlichkeitswirksamkeit

Presse, Veröffentlichungen z. B. von Workshop-Ergebnissen, Bekanntheitsgrad; Teilnehmerzahlen und Teilnehmer-Feedback; Zielgruppenansprache; Feedback von Akteuren/Kennern der Szene; Befragungen, Bucheintragungen

Netzwerkarbeit

Belastbare Kontakte z. B. von potentiellen Partnern; priorisierte Partner und Kontakte; Unterstützung bzw. aktive Mitarbeit durch Mitarbeiter und Partner der Institutionen; Knüpfen von strategischen Allianzen; Kenntnis der »Geisteshaltung« bzw. der Interessen der Partner; »übergabefähige« Dokumentation der Kontakte

Projektmanagement

Realistische Planung von Zielen, Zeiten und Ressourcen/Finanzen (z. B. Ausschöpfen von Budgets); Aufgabenverteilung und -delegation, Kontrolle von Vorgaben; Nachvollziehbarkeit von Planungen; Einsatz von Planungstools

Soziale Kompetenz

Umgang mit Konflikten etc.; Anschlussfähigkeit an neue Kulturen; Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten

Persönliche Zufriedenheit

Balance von Arbeit und Freizeit, Abgrenzung; Umsetzung eigener inhaltlicher Ideen; Wissen um eigene Erfolgsfaktoren, Erfolg teilen können und Anerkennung bekommen; eingebunden sein in soziales Umfeld, Standbeine und Säulen schaffen; eigene Perspektive haben und verfolgen; Lernziele und Lernräume haben

Karriere- und Lebensplanung

Vorbereitung der Zeit nach dem Stipendium; Besuch von Fort- und Weiterbildungen; eigene Entwicklung hinsichtlich Führungsverhalten

Ziel	Messgröße	Maßnahme	Termin	Kommentar Gastinstitution	Kommentar Programmleitung
Alltagskommunikation in bulgarischer Sprache	Bulgarisch auf Niveau B1	Sprachkurs (Einzelunterricht), 2 x 2 h/Woche	Jahresende	Der Unterricht beginnt im September, aber es geht langsam mit dem Bulgarischen los.	Es ist wichtig, dem Sprachkurs Priorität zu geben – auch wenn der Alltag voll ist.
Etablierung einer Filmreihe	Start der Filmreihe	Förderer finden, Filme auswählen, Orga, PR, Praktikanten einbinden	Jahresende	O. K.	Schöne kleine persönliche Note in der Programmarbeit direkt von Anfang an.
Strategische Finanzplanung	Funktionierende Umsatz-/Rentabilitätsplanung, Kosten-/Leistungsrechnung etc.	Ordnung/Überprüfung der aktuellen Finanzlage, Einführung von Controllinginstrumenten	Jahresende	O. K.	Vielleicht sind die drei folgenden Ziele alle bis Ende des Jahres ehrgeizig, ggf. damit leben, dass es etwas länger dauert! Erscheint alles sehr sinnvoll!
Zusätzliche Einnahmen: Verbessertes Marketing der Institution, Merchandising	Mehr öffentl. Resonanz, mehr Spenden, Anzahl der Newsletter-Abonnenten	Entwicklung und Verkauf von Merchandising-Produkten, Schulung der Mitarbeiter für den Umgang mit Besuchergruppen	Jahresende	Werden schon Maßnahmen getroffen	Siehe oben
Verbesserte Bürotechnik, Büroorganisation	Zusätzlicher Computer (für Praktikanten), zentraler Server/Netzwerk mit Onlinezugriff	Finanzierung, Kauf, Installation von Computer & Server	Jahresende	Hoffentlich!	Siehe oben

Beispiel für eine erste Zielvereinbarung zu Stipendienbeginn

Werkzeuge und Techniken

Eine wirkungsvolle Qualifizierung entsteht aus einer Mischung von Theorie und Praxis. In Fortbildungen können Wissen erweitert und Methoden vermittelt werden, für die Verankerung des neuen Wissens braucht es aber die Anwendung im Arbeitsalltag. Für die Qualifizierung von Nachwuchskräften im internationalen Kulturaustausch setzen die Kulturmanagerprogramme auf diese enge Verbindung von Theorie und Praxis. Während der Stipendienlaufzeit sollen die Stipendiaten ihr Profil für den weiteren Berufsweg schärfen.

Ein Teil der Qualifizierung besteht in der konkreten Mitarbeit an den Gastinstitutionen vor Ort. Das Lernen aus den eigenen Erfahrungen – auch aus Fehlern – spielt hier die zentrale Rolle. Durch die Arbeit in den Gastinstitutionen, die professionellen und interkulturellen Herausforderungen vor Ort und die verschiedenen Rollenanforderungen werden die kommunikativen und strategischen Fähigkeiten der Stipendiaten gestärkt: Sie lernen, mit Partnern, im Netzwerk, mit Geldgebern zu kommunizieren. Sie müssen in einer Fülle von Anreizen und Möglichkeiten den richtigen Weg finden, manchmal auch in herausfordernden Situationen schnelle Lösungen entwickeln. Sie lernen, langfristig zu planen und nachhaltige Strategien für ihre Arbeit zu formulieren. Sie erfahren, wie man sich in einem komplexen System mit zahlreichen Akteuren und deren oftmals unterschiedlichen Interessen und Erwartungen bewegt, wann Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Sensibilität und diplomatisches Geschick wichtig sind. Auch müssen sie Überzeugungskraft für ihre eigenen Ideen haben, Beharrlichkeit beweisen und Durchsetzungsvermögen

Es gehört zu den Aufgaben der Programmleitung, Lernprozesse, die nebenher laufen, zu begleiten und sichtbar zu machen. Persönliche Entwicklungen werden von den Stipendiaten reflektiert und dadurch als Lernerfolge verbucht.

mehreren Ebenen vermitteln: kurzfristig für die Arbeit an den Institutionen und langfristig für die berufliche Zukunft. In Fortbildungsseminaren werden über den gesamten Stipendienzeitraum Kernkompetenzen des Kulturmanagements und der internationalen Projektarbeit erarbeitet. Bewährt hat sich dabei ein Zusammenspiel

entwickeln. Und weil sie keine Einzelkämpfer sind, sondern in ihren Institutionen, in ihren Projekten und im Gruppengefüge ihres Programms immer mit anderen Menschen zusammenarbeiten, müssen sie teamorientiert und kollegial handeln.

Der zweite Weg der Qualifizierung erfolgt über eine Reihe von Fortbildungen, die Wissen auf



von wiederkehrenden Themen und einem an die jeweilige Stipendiatengruppe angepassten flexiblen Angebot:

- :: Kulturmanagement: Die Stipendiaten verbessern ihre Kenntnisse im Projekt- und Zeitmanagement, in der Organisation von Großveranstaltungen, in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, im Marketing und in der Drittmittelakquise.
- :: Führungskompetenz: Wo erforderlich werden die Stipendiaten in den Bereichen Organisationsentwicklung und Mitarbeiterführung qualifiziert.
- :: Kulturkompetenz und Spartenwissen: Die Stipendiaten werden zu Experten in der Disziplin ihrer Gastinstitution und erhalten ein solides Überblickswissen in den verschiedenen Kultursparten.

Ein Pool von Trainern und Referenten unterstützt den Qualifizierungsprozess. Von ihnen wird Offenheit gegenüber den besonderen Herausforderungen in einem internationalen und interkulturellen Arbeitsumfeld erwartet. Die Seminare werden zielgruppenorientiert und nah am Stipendienalltag organisiert. Auch wird am Ort der Seminare nach Möglichkeit mit lokalen Experten zusammengearbeitet, die wichtige Impulsgeber sind und Bedarf und Handlungsmöglichkeiten im Umfeld der Gastinstitutionen am besten einschätzen können.

Merkliste Qualifizierung

- :: In einem Stipendienprogramm ist die tägliche Arbeit der Stipendiaten ein wichtiges Qualifizierungsfeld.
- :: Wird die Qualifizierung als explizites Ziel des Stipendienprogramms formuliert, sollte ein Seminarprogramm das Stipendium begleiten.
- :: Fortbildungsinhalte sollten direkt für das Stipendium nutzbar sein, aber auch für den weiteren Berufsweg.
- :: Die wiederholte Zusammenarbeit mit Referenten und Trainern schafft Verlässlichkeit.
- :: Gleichzeitig sollte das Seminarprogramm offen für neue Themen und Experten sein.
- :: Die Zusammenarbeit mit einer Hochschule ist sinnvoll, wenn die Weiterbildung zertifiziert werden soll.

Fortbildung

Ein perfektes Seminar ...

- ... wird von kompetenten Referenten und Trainern durchgeführt, die auf die Teilnehmer eingehen
- ... ist ausgewogen zwischen Input und Reflexionsphasen
- ... ist interaktiv und ermöglicht Arbeit in Kleingruppen
- ... arbeitet mit Beispielen aus der relevanten Praxis und ermöglicht eine praktische Anwendung des vermittelten Wissens
- ... bietet ein Forum für vielseitigen Austausch, Impulse, Meinungen und Entdeckungen
- ... schafft eine gute Gruppenatmosphäre und ein Gefühl für gemeinsames Lernen
- ... lässt ausreichend Zeit für einen individuellen Austausch zwischen der Programmleitung und den Stipendiaten sowie für den Austausch der Stipendiaten untereinander
- ... hat professionelle Rahmenbedingungen (Räumlichkeiten, Unterkunft, Verpflegung)
- ... bietet eine erholsame Pause vom Alltag an den Standorten
- ... entlässt mental ausgeruhte und inspirierte Stipendiaten wieder in ihren Arbeitsalltag

»Die Trainings beginnen in der Regel mit der Vermittlung von Grundlagen des Projektmanagements. In einem zweiten Modul wird das Wissen der Teilnehmer aktiviert, und Experten aus der Praxis bringen ihre Erfahrungen mit ein. Schließlich geht es darum, dieses Wissen in die eigenen Projekte zu übertragen.«

Ein langjähriger Trainer

Inszenieren und Regie führen

Sichtbarstes Ergebnis der Bühnenarbeit und der Inszenierungen der entsandten Stipendiaten in den Kulturmanagerprogrammen sind ihre Projekte. Projektarbeit ist - neben und als Bestandteil der Qualifizierung - der Kern ihres Stipendiums. Mit Projekten sollen Kunstformate transportiert, der künstlerische Austausch gestärkt, Kulturschaffende vernetzt und Interesse für die jeweils andere Kultur geweckt werden. Dabei sollen sich die Stipendiaten in ihrer Projektarbeit auch erproben, Methoden und Formate ausprobieren. Sie sind keine ausgebildeten Projektprofis und Eventmanager und erfahren oft im Prozess, was gut funktioniert und was eventuell schwieriger zu realisieren ist. Die Werkzeuge, die ihnen in den Seminaren vermittelt werden, die Erfahrung der Gastinstitution und der Programmleitung und idealerweise der Rat eines Mentors unterstützen sie dabei.

Die Bandbreite der von den Kulturmanagern realisierten Projekte ist groß. Sie reicht von Ausstellungen, Konzerten, Performances, Lesereisen über Workshops und diskursive Formate bis zu großen Festivalprojekten. Den Zielen der Stiftung und ihrer Programme - Begegnung, Verständigung und Nachhaltigkeit - entsprechen Projekte besonders gut, die ein Mitmachen der Zielgruppen ermöglichen, viel Austausch und Interaktion vorsehen, zu einer langfristigen Kooperation der Beteiligten führen, gemeinsame künstlerische Produktionen hervorbringen, zahlreiche Partner einbeziehen und das Netzwerk der Programme aktivieren.

Besonders herausfordernd ist für die Stipendiaten in der Projektarbeit ...

- ... die Entwicklung einer Idee im neuen lokalen Kontext: Wo ansetzen?
- ... Kontakte zu Beteiligten zu knüpfen - in der Szene vor Ort genauso wie im Herkunftsland: Wen ansprechen und einbinden? Woher die Künstler nehmen?
- ... Besonderheiten im Projektmanagement in der Gastinstitution und im Gastland zu erkennen und zu berücksichtigen
- ... das richtige Zeitmanagement mit der besonderen Herausforderung der begrenzten Entsendezeit
- ... die Mittelbeschaffung, also die Notwendigkeit, einen Großteil der Gelder noch zu akquirieren, in relativ kurzer Zeit
- ... die Verankerung der Projektidee in der Gastinstitution, mit dem Widerspruch der kurzen Entsendezeit und der teilweise langen Planungshorizonte der Institutionen
- ... die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere wegen der sprachlichen Hürden (die Stipendiaten sind meist keine Muttersprachler), der jeweils lokalen Gepflogenheiten der Medienlandschaft und der Bedeutung persönlicher Kontakte, die noch aufzubauen sind

Öffentlichkeitsarbeit spielt bei der Realisierung der Projektideen, aber auch für die Sichtbarkeit der Stipendiaten eine wichtige Rolle. Von den Stipendiaten der Kulturmanagerprogramme wird erwartet, dass sie ...

- ... eine aktive Pressearbeit für ihre Projekte betreiben
- ... in ihrem Arbeitsumfeld professionell auftreten und die eigene Rolle klug kommunizieren, denn dies ist die beste Form der Eigenwerbung
- ... in der Kommunikation die Programme und die Stiftung erwähnen
- ... die Programmleitung über die Ergebnisse der Öffentlichkeitsarbeit informieren und ihr Material für die eigene Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stellen

Wenn in einem Stipendienprogramm die Realisierung von Projekten erwartet wird, ist es sinnvoll, dafür ein Budget zur Verfügung zu stellen. In den Kulturmanagerprogrammen kann dieses Budget nur für eine anteilige Projektfinanzierung genutzt werden, weitere Mittel müssen akquiriert werden. Die Akquise von Drittmitteln als Bestandteil der Qualifizierung wird seitens der Programmleitung durch Beratung unterstützt. Über die Bereitstellung von Fördermitteln für so genannte Vernetzungsprojekte können außerdem Anreize für eine gemeinsame Projektarbeit der Stipendiaten, auch unter Einbeziehung von Alumni, geschaffen werden. Diese Projekte stärken nicht nur das Netzwerk, sondern fördern auch die Beziehungen der Institutionen untereinander.

Merkliste Projektarbeit

- :: Ein Projektbudget hilft bei der Projektinitiierung und ist Basis für die Akquise zusätzlicher Mittel.
- :: Die Einbeziehung von Projektpartnern vor Ort stärkt die Akzeptanz der Projekte.
- :: Auch in der Projektarbeit ist eine frühzeitige Klärung von Anspruch und Erwartungen der Beteiligten wichtig.
- :: In zeitlich begrenzten Stipendienprogrammen sollte darauf geachtet werden, dass auch Umfang und Dauer der Projekte begrenzt sind.
- :: In internationalen Stipendienprogrammen kann ein unterschiedlicher Umgang mit Projekt- und Zeitmanagement eine besondere Herausforderung sein.
- :: Das Projektbudget, das im Rahmen des Programms zur Verfügung gestellt wird, sollte groß genug sein, um kleinere Projekte realisieren zu können, und gleichzeitig so klein, dass in größeren Projekten ein Anreiz zur Akquise besteht.

Schlüsselübergabe

Der Abschluss und die Vorbereitung auf die Rückkehr in die Heimat gehören genauso zu einem Auslandsaufenthalt wie die Verortung im neuen Umfeld zu Beginn. Damit das zufriedenstellend verläuft, sollte sorgfältig geplant werden. Die Stipendiaten stecken häufig bis zuletzt in der Projektarbeit und müssen sich gleichzeitig bereits mit ihrer Zukunft auseinandersetzen. Sie sollen loslassen und sich neuen Aufgaben stellen. Sie müssen Erfahrungen festhalten, die Ergebnisse ihrer Arbeit und das Netzwerk dokumentieren und ihre Aufgaben an die Mitarbeiter der Institution und gegebenenfalls an einen Nachfolger übergeben.

Von den Stipendiaten wird zum Abschluss erwartet, dass sie ...

- ... die Projektarbeit vor Ort abschließen und abrechnen
- ... einen Abschlussbericht schreiben - über das Erreichte, besondere Herausforderungen, eventuell offen Gebliebenes
- ... sich von wichtigen Partnern verabschieden und gegebenenfalls ihren Nachfolger ankündigen
- ... die Ergebnisse ihrer Arbeit und die Kontakte für die Mitarbeiter in der Institution oder für potentielle Nachfolger dokumentieren
- ... den persönlichen und beruflichen Erfolg für sich selbst reflektieren

Die Institution sollte auch nach dem Weggang des Stipendiaten wissen, wo und wie sie Künstler und Partner in seinem Land ansprechen kann, welche Inhalte und künstlerischen Fragestellungen aktuell sind und worauf in der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern geachtet werden muss.

Die Leitung diesen Prozess: Sie thematisiert den Abschluss und die Rückkehr in Seminaren und Einzelgesprächen. Sie spricht Empfehlungen aus (beispielsweise »keine Projekte in den letzten zwei Monaten«) und stellt standardisierte Instrumente (Übergabeprotokolle, Leitlinien für Abschlussgespräche) zur Verfügung. Auch werden regelmäßig Gespräche über berufliche Wünsche, Ziele und Pläne mit den

Auch die Beschäftigung mit der Frage der beruflichen Zukunft gehört zur Abschlusszeit in einem Stipendienprogramm: Was kommt danach? Wo möchte ich in Zukunft arbeiten und habe ich auf diesem Arbeitsmarkt eine Chance? Wie kann ich mich mit dem Gelernten gut positionieren? Mache ich mich selbständig und was bedeutet dies?

In den Kulturmanagerprogrammen unterstützt die Programm-



Kunst- und Kulturvermittlung

»Meine Arbeit sehe ich als Scharnier zwischen Individuen, Ideen und Kulturen. Ich möchte eine Tür für kulturellen Austausch öffnen, denn Kreativität entfaltet sich dort, wo neue Denkräume betreten werden können. Doch nicht nur die Inhalte, auch die Bedingungen gilt es zu gestalten. Durch den direkten Austausch mit Kulturarbeitenden in Skopje und der Region sind persönliche Kontakte entstanden, die die Voraussetzung bilden, um gemeinsame Ziele für eine wachsende europäische Kulturszene zu formulieren und neue Impulse zu setzen.«

Eine Stipendiatin im Programm-Newsletter

»Die Schnittstelle zwischen Politik und Kunst stand für mich als Kulturwissenschaftlerin im Zentrum meiner Arbeit. Eindrücklich konnte ich die Wichtigkeit von Kultur im jungen Bosnien und Herzegowina verfolgen: Denn der ästhetische Raum ist oftmals der einzige für eine offene und vorurteilsfreie Diskussion im Land. Sich an dieser zu beteiligen, dazu habe ich sowohl internationale Künstler eingeladen als auch der lokalen Szene eine Bühne geboten. Mit Residenzprojekten, Ausstellungen und Workshops habe ich eine breite Öffentlichkeit erreicht, einen intensiven Austausch gefördert und Grundlagen für langfristige Kooperationen geschaffen.«

Eine Stipendiatin im Abschlussbericht

Projektbeispiel: »Szene: Moldau«

Acht Tage zeitgenössisches Theater, Tanz, Film, Fotografie und Musik aus der Republik Moldau im Societaetstheater Dresden

Erstmals präsentierte sich die Republik Moldau mit einem Theaterfestival in einem anderen europäischen Land. Für das Festival »Szene: Moldau« am Societaetstheater Dresden wurden Arbeiten meist junger und für die moldauische Republik repräsentativer Künstler ausgewählt, die sich mit den Problemen des Landes und seines Weges in/nach Europa auseinandersetzen. So wurde in »Das siebte Kaffeehaus« das Problem des Frauenhandels behandelt. Das Stück »Zuckerfrei« des Mobile European Trailer Theaters aus Chişinău hatte seine Premiere innerhalb des Festivals. Die Theateraufführungen wurden von Diskussionsrunden, Konzerten zeitgenössischer Musik und Filmvorführungen ergänzt. Das Festival fand im Mai 2008 statt und endete bewusst am Europatag.

Projektbeispiel: »SüdOst 24–7 Fotomarathon«

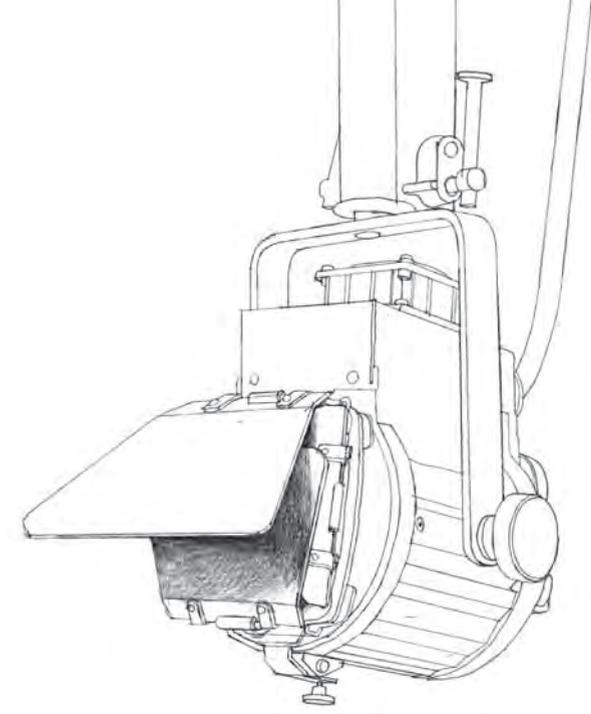
10 Bilder in 24 Stunden in 7 Städten

Das Projekt SüdOst 24–7 lud 2010 zeitgleich in sieben mittelost- und südosteuropäischen Städten zu einem Fotomarathon ein. Die Fotografen hatten 24 Stunden Zeit, zehn Begriffe wie »Traumhaus«, »Utopia«, »Made in Romania/Bulgaria/Hungary« in digitalen Bildern aus ihrer Stadt auszudrücken. Das beste Bild zu jedem der zehn Begriffe wurde als Postkarte gedruckt und in lokalen Zeitungen veröffentlicht. Die interessantesten, kritischsten, lustigsten Bilder pro Begriff und pro Stadt nahmen an einem internationalen Wettbewerb teil. Das Gewinnerbild zu jedem Begriff wurde in einer großen Abschlussausstellung im Rahmen der »Europäischen Kulturhauptstadt Pécs 2010« in Anwesenheit der Fotografen präsentiert. Ein Projekt von Robert Bosch Kulturmanagern in Sibiu/Hermannstadt (Rumänien), Banja Luka (Bosnien und Herzegowina), Osijek (Kroatien), Pécs/Fünfkirchen (Ungarn), Pristina (Kosovo), Ruse (Bulgarien) und Skopje (Mazedonien)

Stipendiaten geführt. Bewerber- und Rhetoriktrainings sind Teil des Qualifizierungsprogramms, ebenso die Vorstellung von möglichen Berufsfeldern und erfolgreichen Berufsmodellen. Die Stipendiaten erhalten noch vor Ablauf des Stipendiums ein Training zur Karriereplanung und Berufsfindung, und der Wiedereinstieg in den heimischen Arbeitsmarkt wird in begrenztem zeitlichen und finanziellen Umfang durch Integrationsstipendien oder Rückkehrermittel unterstützt. Die Programmleitung stellt Kontakte zur Verfügung, leitet Stellenausschreibungen weiter, steht für Referenzen zur Verfügung. Die Absolventen des Programms erhalten ein Zertifikat der Robert Bosch Stiftung über ihre Programmteilnahme. Nicht zuletzt dient die umfassende Lobbyarbeit im Netzwerk der Programme auch zur Positionierung der Kulturmanager in ihrem zukünftigen Arbeitsfeld.

Für das eigene Drehbuch

- :: Welche Rollen werden die Stipendiaten in ihrem Tätigkeitsumfeld einnehmen?***
- :: Welche Herausforderungen könnten bei der Verortung auftreten?***
- :: Wie können die persönlichen Zielsetzungen der Stipendiaten unterstützt werden?***
- :: Wird von den Stipendiaten Projektarbeit erwartet und wenn ja, wie werden sie darin gefördert?***
- :: Welche expliziten Qualifizierungsmaßnahmen sind vorgesehen?***
- :: Welche Experten und Trainer sollten eingebunden werden?***



A large area on the left side of the page is filled with horizontal orange lines, serving as a writing template. A vertical dashed line separates this area from the rest of the page.



Hinter den Kulissen

Dargestellt wird der Backstage-Bereich eines Stipendienprogramms: Wie viele Personen arbeiten im Haus? Welches Budget muss eingeplant werden? Mit welchen Partnern arbeitet die Programmleitung zusammen? Auf welchen internationalen Bühnen wird gespielt? Was bleibt von den Inszenierungen? Wann stellt man sich der Theaterkritik?

Organisationsstruktur

Durch die individuelle Förderung von Einzelpersonen brauchen Stipendienprogramme eine gut aufgestellte Organisationsstruktur und ausreichend Personal für die Betreuung und Begleitung. Wenn die Programme in Kooperation mit anderen Institutionen durchgeführt werden und international ausgerichtet, also in mehreren Ländern angesiedelt sind, erhöht sich der Personal- und Verwaltungsaufwand. Ebenso durch einen expliziten Qualifizierungsanspruch, verbunden mit einem Seminarprogramm.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob man ein betreuungs- und verwaltungsaufwendiges Personenförderprogramm im eigenen Hause koordinieren will oder ob das Programmmanagement an einen externen Träger übertragen werden soll. Die Robert Bosch Stiftung hat die Durchführung und Verwaltung der beiden Kulturmanagerprogramme an zwei Programmträger ausgelagert: Das Programm »Kulturmanager aus Mittel- und Osteuropa« wird von MitOst umgesetzt, das Programm

»Kulturmanager in Mittel- und Osteuropa« vom Osteuropazentrum der Universität Hohenheim. Dies ermöglicht eine Teilung der Aufgabenbereiche und entlastet die Förderinstitution. Die Stiftung hat das große Ganze im Blick, legt - in Zusammenarbeit mit den Programmträgern - die strategische Ausrichtung fest, formuliert Inhalte und Ziele, entscheidet über Bedarf und Ausstattung und verantwortet Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit in den übergeordneten Netzwerken. Sie über-

nimmt die Gesamtverantwortung und stärkt den Programmträgern den Rücken. Die Programmträger kümmern sich um das operative Tagesgeschäft und den Kontakt zu den Stipendiaten und Gastinstitutionen.

Die Auslagerung des Managements ist eine grundlegende Entscheidung, die sehr gut abgewogen werden sollte. Sie ermöglicht eine explizit für das Programm konstruierte und dadurch flexible Verwaltungsstruktur, Personal- und Finanzverantwortung werden an einen Kooperationspartner abgegeben. Darüber hinaus

**Bei der Ausgliederung der Programm-
durchführung stehen der Entlastung ein
zusätzlicher Kommunikationsaufwand und
ein möglicher Steuerungsverlust gegen-
über. Klare Kommunikationsstrukturen,
regelmäßige Absprachen, gemeinsame
Ziele und absolutes Vertrauen sind des-
halb Voraussetzung.**



In einer Managementkooperation sollte immer gelten »Keep it short and simple«.

können Erfahrung und Netzwerk des Programmpartners genutzt werden, dieser unterstützt die Positionierung im relevanten Feld und bringt nicht zuletzt einen anderen Blickwinkel ein. Gleichzeitig besteht bei einer Auslagerung das Risiko eines erhöhten Kommunikations- und Abstimmungsaufwandes, durch unterschiedliche Arbeitsweisen und Interessen können Reibungsverluste entstehen.

Merkliste Programmkooperationen

- :: Die Aufgaben- und Kompetenzverteilung muss klar definiert sein und vertraglich festgehalten werden.
- :: Voraussetzung ist ein großes Vertrauensverhältnis zwischen den Partnern.
- :: Wichtig ist eine Schnittmenge bei Inhalten, Zielen, Personen und institutioneller Struktur.
- :: Beide Seiten müssen bereit sein, in die Partnerschaft zu investieren.
- :: Bedingung ist eine professionell arbeitende Verwaltung inklusive Buchhaltung und eine stabile Infra- und Finanzstruktur beim Programmträger.
- :: Der Programmträger sollte nicht so groß sein, dass inhaltliche Entscheidungsprozesse lange dauern.

Personalbedarf

Welches Personal für die Durchführung von Stipendienprogrammen eingesetzt wird, ist abhängig von der Programmausrichtung und den Programmzielen. Bestimmend ist die Zahl der geförderten Personen und eingebundenen Institutionen, außerdem der Anspruch an Betreuung und Qualifizierung, die Ausgestaltung der Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit sowie die Netzwerk- und Alumniaktivitäten. In internationalen Stipendienprogrammen sind Auslands- und interkulturelle Erfahrungen ebenso wie eigene Stipendientenerfahrungen der Programmleitung sinnvoll. Die Vertrautheit mit allen Ebenen der Programmarchitektur ist genauso wichtig wie Erfahrungen mit Organisation und Verwaltung. Wird von den Stipendiaten Projektarbeit erwartet, sollte auch die Programmleitung fit im Projektmanagement sein. Strategisches Denken, Kommunikationsfähigkeit und Netzwerkwissen sind unabdingbar.

In den Kulturmanagerprogrammen werden die Stipendiaten kontinuierlich unterstützt und begleitet, es wird viel Wert auf Netzwerkarbeit gelegt und die Programmträger sind auch in die strategische Weiterentwicklung der Programme einbezogen. All dies ist bestimmend für deren Personalausstattung. Bei beiden Programmträgern gibt es je eine Programmleitung und eine Programmassistenz, unterstützt von einer Buchhaltung und bei Bedarf - insbesondere in der seminar-



Es gibt keine Routine im Programmmanagement. Jedes Programmjahr birgt eigene und neue Herausforderungen.

und organisationsintensiven Einführungs- und Abschlussphase - von studentischen Hilfskräften, Volontären oder Praktikanten. Die Leitung präsentiert das Programm nach außen, sie verfügt über umfassende Kultur- und Projektmanagementenerfahrung, hat Affinität zu Kunst, Kultur und Kulturpolitik, ist vertraut mit Mittelakquise und der Verwaltung größerer Budgets. Die Assistenz hat ebenfalls Kultur-, Projekt- und Auslandserfahrung und bringt Verwaltungserfahrung mit. Die Programmträger holen sich ihrerseits durch einen festen Stamm an Referenten, Dozenten und Moderatoren Expertise in Bereichen ins Haus, die sie selbst nicht abdecken können.

Merkliste Personalbedarf

- :: Der hohe Betreuungsaufwand eines Stipendienprogramms spiegelt sich im Personalschlüssel wider.
- :: Bei einem Stipendienprogramm mit zehn bis fünfzehn Stipendiaten sollten zwei feste Mitarbeiterstellen eingerichtet werden, davon eine Person mit Leitungsfunktion und eine Person in Assistenzfunktion, plus eine Teilzeitstelle in der Buchhaltung.
- :: Programme sollten flexibel in der Personalgestaltung bleiben und in »heißen Phasen« aufstocken können.
- :: Angesichts der intensiven Reisetätigkeit der Programmleitung ist eine Programmassistenz, die in dieser Zeit die Stellung im Büro hält, wichtig.
- :: Die Programmleitung sollte Entscheidungsbefugnis in operativen Fragen haben.
- :: Idealerweise sollten die Programmmitarbeiter selbst an einem Stipendienprogramm teilgenommen haben.
- :: Die Buchhaltung muss regelmäßig an mehreren Tagen in der Woche zur Verfügung stehen.

Finanzierung

Je vielschichtiger die Programmarchitektur, umso differenzierter ist auch die Finanzstruktur. In den meisten Stipendienprogrammen umfasst der finanzielle Aufwand mehr als Verwaltung und Stipendien. In den Kulturmanagerprogrammen müssen Versicherungen und Mittel zur Unterstützung des Berufseinstiegs nach Stipendienende als Zusatzkosten den Stipendien zugerechnet werden. Darüber hinaus erhalten die Stipendiaten eine ganze Reihe weiterer Zuschläge, zum Beispiel zur Förderung der Mobilität und zum Spracherwerb. Ein erheblicher finanzieller Anteil fließt in die Qualifikation und in Projektgelder. Die Ausgaben für Programmleitung und -steuerung beinhalten nicht nur Verwaltungs- und Personalkosten,

sondern auch Ausgaben für das Auswahlverfahren, die Öffentlichkeitsarbeit und die Programmevaluierung.

Für ein Stipendienprogramm mit zwölf Stipendiaten und einer einjährigen Laufzeit fallen Gesamtkosten in Höhe von ca. 500.000 Euro an. Als Kostenpunkte müssen dabei kalkuliert werden:

- :: ca. 40 % für Stipendien mit Nebenkosten wie Versicherung, Rückkehrmittel, Sprachkurs, Mobilität etc.
- :: ca. 10 % für die Förderung der Projekte der Stipendiaten (3.000 bis 5.000 Euro pro Person)
- :: ca. 20 % für ein Qualifizierungsprogramm (Seminarkosten, Honorare, Reisekosten) und die Mobilität der Stipendiaten
- :: ca. 10 % für die Programmsteuerung (Auswahl der Stipendiaten, Reisekosten der Programmleitung, Öffentlichkeitsarbeit)
- :: ca. 20 % an Verwaltungskosten inkl. Personalkosten für das Programmmanagement

Die Stipendiaten werben mit Unterstützung ihrer Gastinstitutionen und der Programmleitung Drittmittel für Projekte ein. Pro Jahrgang werden Projekte mit einem Gesamtbudget von durchschnittlich 200.000 Euro realisiert.

Merkliste Finanzierung

- :: Die Stipendien beanspruchen den Hauptteil des Budgets.
- :: Die Stipendienhöhe kann sich beispielsweise an den für Doktorandenstipendien üblichen Sätzen orientieren.
- :: Es sollte ein Bewusstsein dafür geben, dass Einkommen und Absicherung zwar geringer sind als in einer Festanstellung, das Stipendium aber durch Investitionen in Qualifizierung und Berufsorientierung ergänzt wird.
- :: Es empfiehlt sich, ein festgelegtes Stipendium unabhängig vom Standort zu zahlen. Gleichzeitig sollte es eine Flexibilität für besondere Ausgaben geben.
- :: Es sollte eine finanzielle Reserve für Unvorhergesehenes eingeplant werden.

Die Partner

Von der Verankerung eines Stipendienprogramms im Netzwerk der Programmträger profitieren die Stipendiaten: Sie können Kontakte nutzen, erfahren Beratung, finden Kooperationspartner und Orientierung für ihre beruflichen Pläne. Gleichzeitig gewinnt auch die Förderinstitution durch die Wirkung des Stipendienprogramms: Ihre Förderziele werden im Netzwerk sichtbar und gestärkt. Partnerinstitutionen können wichtige Impulse für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung von Stipendienprogrammen geben und profitieren ihrerseits von einer Kooperation, indem sie auf die Expertise der Stipendiaten und des Programmträgers zurückgreifen können.

Das Partnernetzwerk eines Programms sollte frühzeitig aufgebaut werden, geleitet von den Fragen: Welche wichtigen Akteure und Experten sollten eingebunden

werden? Wie kann das Stipendienprogramm positioniert und bekannt gemacht werden? Wie funktioniert das Zusammenspiel der einzelnen Akteure? Zu den relevanten Mitspielern im Netzwerk der Kulturmanagerprogramme gehören die diplomatischen Vertretungen und Kulturinstitute der beteiligten

Länder, kulturpolitische Akteure auf europäischer Ebene, Netzwerke und Dachorganisationen einzelner Kunstsparten, Stiftungen mit ähnlichen Schwerpunkten sowie lokale und regionale Kultureinrichtungen, Verbände und Foren. Sie sollen die Kulturmanagerprogramme als kulturpolitische Akteure und die Stipendiaten als Partner wahrnehmen.

Wichtig für die Kulturmanagerprogramme ist auch die Zusammenarbeit mit den lokalen und regionalen Akteuren, mit Institutionen, die sich im direkten Arbeitsumfeld der Stipendiaten befinden: Kulturämter und andere kommunale Kultur- und Bildungsträger sowie - wenn vorhanden - regionale Kulturverwaltungsstrukturen. Sie bieten die Plattform für eine nachhaltige Zusammenarbeit, die idealerweise auch nach dem Ende des Stipendiums bestehen bleibt. Es gibt bei den kommunalen und regionalen Akteuren durchaus ein Bewusstsein für das Prestige, »einen Kulturmanager in der Stadt zu haben«, und das Interesse an einer kontinuierlichen Zusammenarbeit mit der Programmleitung.

Ein erfolgreiches Stipendienprogramm schafft neue Verbindungen zwischen den lokalen Netzwerken der Stipendiaten und Gastinstitutionen und den bestehenden Netzwerken der Programmträger.

Zum Netzwerk der Kulturmanagerprogramme zählen auch ehemalige Stipendiaten, die weiterhin im internationalen Kulturaustausch tätig sind. Die Pflege und der Ausbau dieses eigenen Programmnetzwerkes ist ein ebenso wichtiges Ziel wie die Verortung in bereits bestehenden kulturpolitischen Netzwerken und gehört zu den Kernaufgaben der Programmleitung.

Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit

Öffentlichkeitsarbeit verleiht dem Programm, der Tätigkeit der Stipendiaten, ihrer Person und ihren Projekten Aufmerksamkeit, zieht Publikum an und verschafft Medienpräsenz. Lobbyarbeit wirkt langfristig, trägt dazu bei, dass das Programm und seine Ziele im Bewusstsein relevanter Akteure - politische Entscheider, potentielle Partner, Arbeitgeber, wichtige Netzwerkakteure - verankert werden.

Für die kurzfristige Öffentlichkeitsarbeit vor Ort, insbesondere für die klassische Pressearbeit, sind vor allem die Stipendiaten zuständig, sie findet vorrangig im lokalen Kontext und im Arbeitsumfeld statt. Ergänzend dazu ist die Programmleitung für die Öffentlichkeitsarbeit des Gesamtprogramms zuständig. Sie lädt die Medien zu Leuchtturmprojekten ein, druckt Broschüren und Infomaterial, verantwortet die Präsenz der Programme im Internet. Auch die Lobbyarbeit ist vor allem Aufgabe der Programmleitung. Sie wird von der Frage geleitet: Sind die Programme ausreichend positioniert? Ziel der Lobbyarbeit für die Kulturmanagerprogramme sind die Gewinnung von Partnern und ein höherer Bekanntheitsgrad der Stipendiaten und ihrer Arbeit in ihrem potentiellen späteren Berufsfeld.

In dieser Kommunikationsarbeit kommt der Programmleitung eine wichtige Scharnierfunktion zu. Sie hat die richtige Position und das beste Wissen, um relevante Netzwerkakteure anzusprechen, die Schaltstellen der entscheidenden Institutionen zu erreichen, über Inhalte und Ziele der Stipendienprogramme und das Potential der Stipendiaten zu informieren, ist auf Konferenzen und Symposien präsent und kann selbst Veranstaltungen und Hintergrundgespräche anstoßen.

Zusätzlich gehen auch in der Lobbyarbeit wichtige Impulse dezentral von den Stipendiaten aus: Sie überzeugen mit ihrer Arbeit. Wird diese weitreichend und positiv wahrgenommen, ist sie die beste Werbung für das Programm. Das Tun der Stipendiaten, ihre Kommunikation, ihre Projekte und ihr Status sind immer auch eine Visitenkarte für das Programm und die Programmträger.



Lobbyarbeit ist Chefsache: Sie muss bei der Programmleitung verortet und von Anfang an dort mitgedacht werden.

Merkliste Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit

- :: Kommunikationsarbeit findet auf zwei Ebenen statt: als Öffentlichkeitsarbeit für die Tätigkeit der Stipendiaten und als Lobbyarbeit für das Gesamtprogramm.
- :: Nur durch eine strategische Öffentlichkeitsarbeit kann Aufmerksamkeit erreicht werden.
- :: Online-Medien haben eine besondere Bedeutung in internationalen Stipendienprogrammen: Sie sind schnell, überwinden Distanzen und sprechen eine junge Zielgruppe an.
- :: Lobbyarbeit ist gekoppelt an die Programmziele. Die Programmleitung positioniert das Programm und die Personen im richtigen Umfeld.



Qualität sichern

Ein Stipendienprogramm, das gesellschaftlich relevante Fragestellungen aufgreifen möchte und sich an aktuellen Entwicklungen orientiert, das an sich selbst, an beteiligte Personen und Institutionen, Inhalte und Ziele einen hohen Anspruch hat, muss sich fortwährend überprüfen und analysieren. Es gilt herauszufinden, ob die Ziele, die sich die Förderinstitution bei der Initiierung eines Stipendienprogramms setzt, auch tatsächlich realisiert werden können, ob und wo es Optimierungsbedarf und Optimierungsmöglichkeiten gibt.

In den Kulturmanagerprogrammen übernimmt die Programmleitung die Aufgabe einer beständigen und begleitenden Evaluation: In kontinuierlichen informellen

Gesprächen mit Personen und Institutionen wird die Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen abgefragt und die Programmkonzeption in der Praxis überprüft. Auswertungen von Seminaren in Form von Fragebögen und Feedbackrunden helfen, den Erfolg der Qualifizierungsmaßnahmen und einen weiteren Qualifizie-

rungsbedarf auszuloten. Eine externe Perspektive und Bewertung des Programms wird von den Referenten und Trainern eingeholt. Für die Beobachtung und Bewertung des Verhältnisses zwischen der Gastinstitution und dem Stipendiaten werden Zielvereinbarungen genutzt. Die persönliche Entwicklung wird in begleitenden Einzelgesprächen der Programmleitung mit den Stipendiaten analysiert und spielt auch in den Evaluierungs- und Bilanzgesprächen am Ende des Programmjahres eine wichtige Rolle. Beide Programme haben zudem zum Abschluss der Pilotphase eine externe Evaluation durchgeführt, die die Anpassung wesentlicher Programminhalte zur Folge hatte.

Neben der Qualität der Programminhalte lässt sich auch die Wirkung des Programms durch Evaluierungsmaßnahmen überprüfen. So stellt sich in den Kulturmanagerprogrammen die Frage: Können die Stipendiaten tatsächlich ihr Umfeld aktiv mitgestalten und neue Akzente in der Kulturvermittlung setzen? Werden sie durch das Stipendium ausreichend für das internationale Kulturmanagement qualifiziert, um anschließend an Schlüsselpositionen in Kulturbetrieben zu arbeiten? Nutzt der Einsatz der Stipendiaten den Gastinstitutionen für die Umsetzung

Eine klare Zielsetzung der Programme, eine stabile institutionelle Basis und eine permanente programmbegleitende Evaluation sind Voraussetzung dafür, dass eine Optimierung der Programmarbeit gelingt.

ihrer gesteckten Ziele und die Weiterentwicklung der Institutionen? Auf diese Fragen finden die Kulturmanagerprogramme in den Zwischen- und Abschlussberichten der Teilnehmer und in den Bilanzierungsgesprächen Antworten. Außerdem wird der weitere berufliche Weg der Alumni regelmäßig erfasst und dokumentiert.

Wirkungen, die nicht als Ziel formuliert wurden, lassen sich nur schwer messen: die Querwirkungen in den Programmnetzwerken, die autonom ablaufen und nicht mehr vom Programmmanagement gesteuert werden, oder die Wirkungen der Kulturmanagerprogramme auf die Tätigkeitsfelder programmnaher Akteure. Um diese herauszufinden, werden aktuelle Entwicklungen im Netzwerk der Programme und im (kultur)politischen Umfeld kontinuierlich im Blick behalten.

Merkliste Qualität sichern

- :: Eine programmbegleitende Evaluierung stellt sicher, dass Programmziele und Programmarchitektur beständig positiv hinterfragt werden.
- :: Regelmäßige Einzelgespräche mit den Programmteilnehmern sind wichtig, um den Bedarf der Zielgruppe zu erkennen.
- :: Für die Evaluierung sollten quantitative und qualitative Instrumente eingesetzt werden.
- :: Zielvereinbarungen sind wichtige Instrumente für die Qualitätssicherung.

Nachhaltigkeit erreichen

Langfristig geht es bei der Frage nach den Wirkungsebenen eines Stipendienprogramms auch um die Frage der Nachhaltigkeit:

- :: Bleiben Kontakte bestehen? Gibt es weitere Kooperationen auch ohne die Förderung?
- :: Wird die Arbeit des Stipendiaten auch dann noch wahrgenommen, wenn er nicht mehr da ist?
- :: Wie eng bleiben die Stipendiaten, die Gastinstitutionen und die Programmpartner mittel- und langfristig der Stiftung verbunden?
- :: Finden die Stipendiaten den Arbeitsplatz, den sie sich wünschen, und hat ihr Stipendium dazu beigetragen?
- :: Wie stabil und selbständig ist das geschaffene Netzwerk?
- :: Was bleibt langfristig im Bewusstsein?
- :: Welche Impulse konnten dauerhaft verankert werden?
- :: Konnte das Programm in einem übergeordneten politischen Kontext Akzente setzen, inspirieren, neue Diskurse anstoßen oder gar neue Arbeitsfelder erschließen?

Eine umfassende Einschätzung, was von einem Stipendienprogramm - von der Bühne, seinen Darstellern, den Regisseuren und dem Publikum - bleibt, ist erst in einem zeitlichen Abstand möglich. Führt man sich die Ziele und die Architektur der Kulturmanagerprogramme vor Augen, lässt sich von einer nachhaltigen Wirkung sprechen, wenn drei Jahre nach Programmende ...

- ... 90 % der ehemaligen Stipendiaten im Kultur- und Bildungsbereich tätig sind
- ... 50 % in internationalen Zusammenhängen arbeiten
- ... 25 % in leitender Position arbeiten
- ... 80-90 % ihre berufliche Profilierung durch die Programmteilnahme positiv bewerten
- ... 75 % für Aktivitäten im Alumninetzwerk zur Verfügung stehen
- ... das persönliche Erfahrungswissen aus der Zeit des Stipendiums noch vorhanden ist
- ... die Programmteilnahme von den ehemaligen Stipendiaten rückwirkend als »lebensprägend« empfunden wird
- ... es eine aktive Alumniarbeit gibt
- ... die meisten Gastinstitutionen Kontakt zur Stiftung, zu den Kulturmanagern, den Künstlern und Kulturmittlern haben
- ... an den Gastinstitutionen die von den Kulturmanagern erschlossenen Finanzquellen und Partnerschaften weiterhin verfügbar sind
- ... zwischen den beteiligten Ländern eine Vernetzung der Kunstszenen statt gefunden hat
- ... die Programme Impulse für die (auswärtige) Kulturpolitik der beteiligten Länder geben konnten

Ein wichtiger Maßstab für den Erfolg eines Stipendienprogramms ist also der Verbleib der geförderten Personen nach dem Ende ihres Stipendiums, ihr weiterer beruflicher Weg. Für die Kulturmanagerprogramme ist die Frage maßgeblich, ob es tatsächlich gelingt, Nachwuchskräfte für den internationalen Kulturaustausch auszubilden. Es gibt ganz verschiedene Wege und Beispiele für ein Anknüpfen an die internationale Projektarbeit nach Abschluss des Stipendiums.

Ehemalige Kulturmanager ...

- ... arbeiten in ihren Heimatländern in Einrichtungen im Bereich des internationalen Kulturaustauschs mit Bezug zum ehemaligen Gastland
- ... arbeiten als Kulturmanager oder Kuratoren in Einrichtungen diverser Kunstsparten
- ... sind für Mittlerorganisationen der auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik und diplomatische Vertretungen ihrer Heimatländer tätig

Wirkung

»In Ländern mit einem funktionierenden Arbeitsmarkt im Kulturbereich sind die Aussichten der Kulturmanager auf eine angemessene Stelle nach dem Stipendium sehr gut. Die in Deutschland erworbenen Qualifikationen werden geschätzt und das mit dem Auslandsaufenthalt verbundene Prestige hilft bei der Bewerbung. Das Instrument des Rückkehrstipendiums ist sehr hilfreich. In der Regel finden alle Rückkehrer in diesen Ländern spätestens ein halbes Jahr nach Ende der Stipendienlaufzeit eine interessante Stelle. Das niedrige Einkommen im Kulturbereich ist oft das größte Problem. Eine Rückkehr auf den Arbeitsmarkt in den Nicht-EU-Ländern sowie in Bulgarien und Rumänien ist dagegen sehr schwierig.«

Aus einem Evaluationsbericht

»Generell habe ich es als sehr wichtig erlebt, dass die Programmleitung Evaluierungen sehr ernst nimmt und an der beständigen Weiterentwicklung des Programms arbeitet.«

Eine Stipendiatin im Abschlussbericht

»Mir war von Beginn an eine verantwortungsvolle, spannende und ereignisreiche Tätigkeit übertragen worden, in die ich hineingewachsen bin und durch die ich viel gelernt habe. Sicherlich hätte ich direkt im Anschluss an das Studium keine gleichwertige Chance in Deutschland erhalten können. Im Zuge der vielseitigen Tätigkeit stärkte sich mein Selbstbewusstsein und erhielt ich einen klaren Blick auf meine Fähigkeiten und Kenntnisse.«

Eine Stipendiatin im Abschlussbericht

... haben sich mit einem Büro für internationale Kulturprojekte selbständig gemacht
 ... sind erfolgreich in einen verwandten Sektor - in das Bildungsmanagement
 oder die Kreativwirtschaft - gewechselt
 ... haben leitende Positionen in Stiftungen, öffentlichen Kulturverwaltungen
 und Kulturbetrieben inne
 ... sind als freiberufliche Kulturmanager weiterhin im internationalen
 Kulturaustausch aktiv

Ein aktives Netzwerk von ehemaligen Programmteilnehmern ist ebenfalls ein guter
 Indikator für die Nachhaltigkeit eines Förderprogramms. Wichtig ist hier die
 Unterscheidung zwischen der Alumniarbeit, die sich auf den Austausch und den

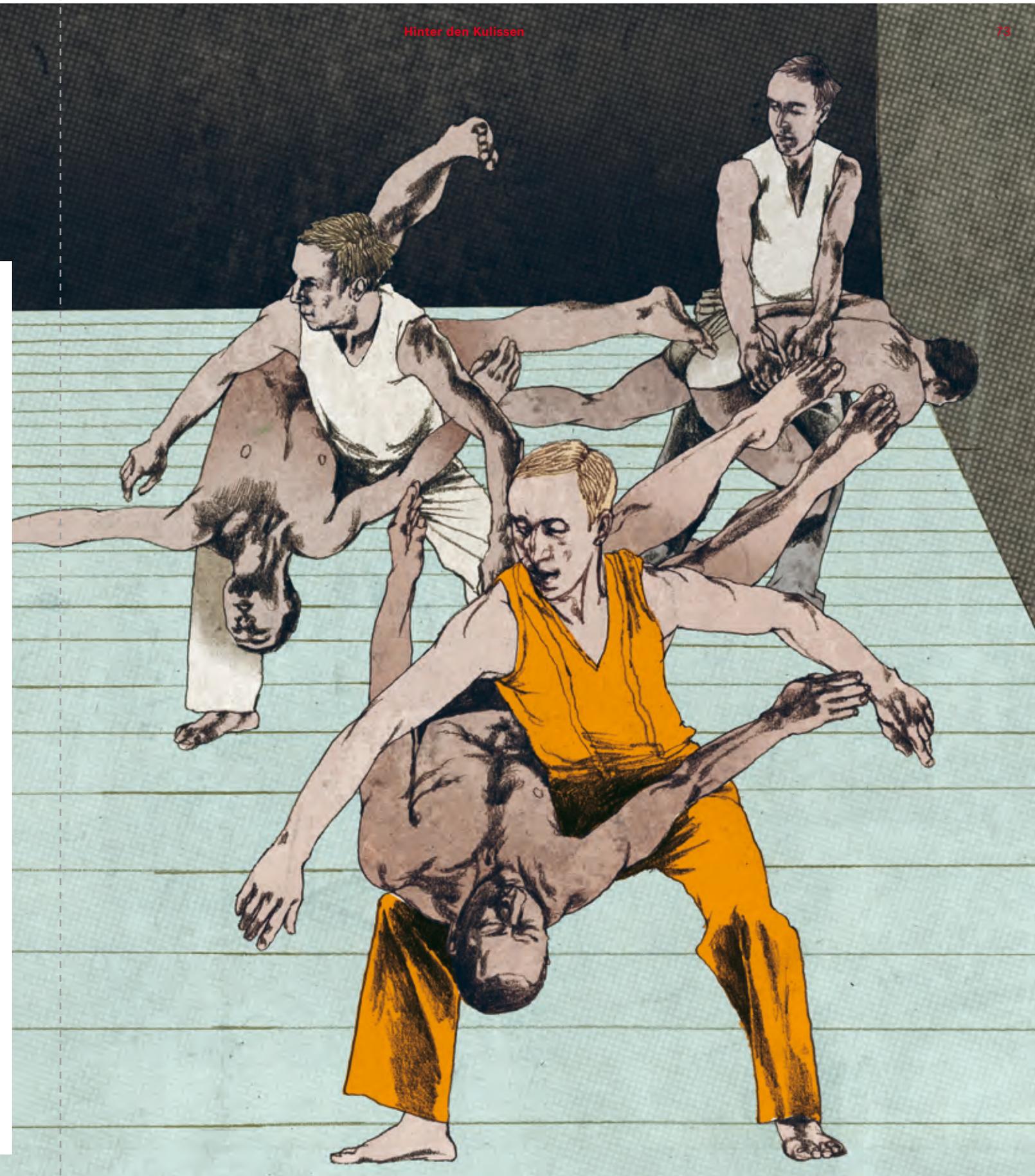
Kontakt der ehemaligen Stipendiaten beschränkt, und einer
 weiter reichenden inhaltlichen
 Netzwerkarbeit auch im Sinne
 der Programmziele.

In den Kulturmanagerprogrammen werden die Alumniaktivitäten bewusst gefördert. Ehemalige
 Stipendiaten sind Multiplikatoren

und Lobbyisten für die Programme. Alumni werden in das Netzwerk der Robert
 Bosch Stiftung einbezogen, sie werden als Mentoren, Berater und Referenten
 angesprochen, zu Veranstaltungen eingeladen, erhalten interessante Stellen- und
 Projektausschreibungen. Ein regelmäßiger Newsletter informiert über Neuigkeiten
 aus den Programmen und anderen Stiftungsbereichen. Die Stiftung stellt ein Budget
 für die Alumniarbeit zur Verfügung und gibt finanzielle Anreize für gemeinsame
 Projekte zwischen ehemaligen und aktiven Kulturmanagern. Im Gegenzug wird von
 den Stipendiaten eine selbstorganisierte Alumniarbeit erwartet. Diese kann nur
 von den Akteuren selbst mit Leben gefüllt werden. Sie sollen sich mit ihr identifizieren,
 sich als Feedbackgeber und Mitdenker verstehen, ihre Expertise in die Programme
 einbringen und sich selbständig vernetzen.

Grundsätzlich dürfen die Erwartungen nicht zu groß sein, die Alumniarbeit sollte
 sich an den aktuellen Bedürfnissen der ehemaligen Stipendiaten orientieren und
 den Berufsstatus, die Arbeitsschwerpunkte, Aufenthaltsorte und die verfügbare
 Zeit der ehemaligen Stipendiaten berücksichtigen.

*Mit dem Aufbau eines Alumninetzwerks
 und der entsprechenden langfristigen
 Pflege der Kontakte wird die Nachhaltigkeit
 eines Personenförderprogramms
 gesichert.*



Alumniarbeit

Vernetzungstreffen in Pécs

Im März 2010 kamen Alumni und aktuelle Stipendiaten der Kulturmanagerprogramme im ungarischen Pécs/Fünfkirchen zusammen. Ziel war es, den Kontakt zwischen Stipendiaten und Alumni zu stärken, in Vernetzungsgesprächen und thematischen Gruppendiskussionen Erfahrungen auszutauschen und über Ideen und Impulse in der europäischen Kulturpolitik zu sprechen. Gemeinsam wurde das Thema »Kulturhauptstadt Pécs 2010« kritisch bearbeitet und in Stadtspaziergängen zu den Angeboten des Kulturhauptstadtprogramms vertieft. Das Treffen in Pécs sollte auch Anstoß für eine Fortsetzung und Vertiefung der Netzwerkaktivitäten auf eigene Initiative der Stipendiaten sein, beispielsweise in Form von kleineren und profilierten Formaten, Treffen zu regionalen und spartenspezifischen Schwerpunkten.

»Die Expertise der ehemaligen Kulturmanager und damit das Potential des Alumninetzwerks sind immens. Dieses zu bündeln, zu nutzen, Netzwerk-Initiativen anzustoßen und das Know-how auch für die aktuellen Kulturmanager und die Weiterentwicklung unseres Engagements im Kulturbereich zu nutzen, sehe ich als Aufgabe unserer Alumniarbeit in der Robert Bosch Stiftung.«

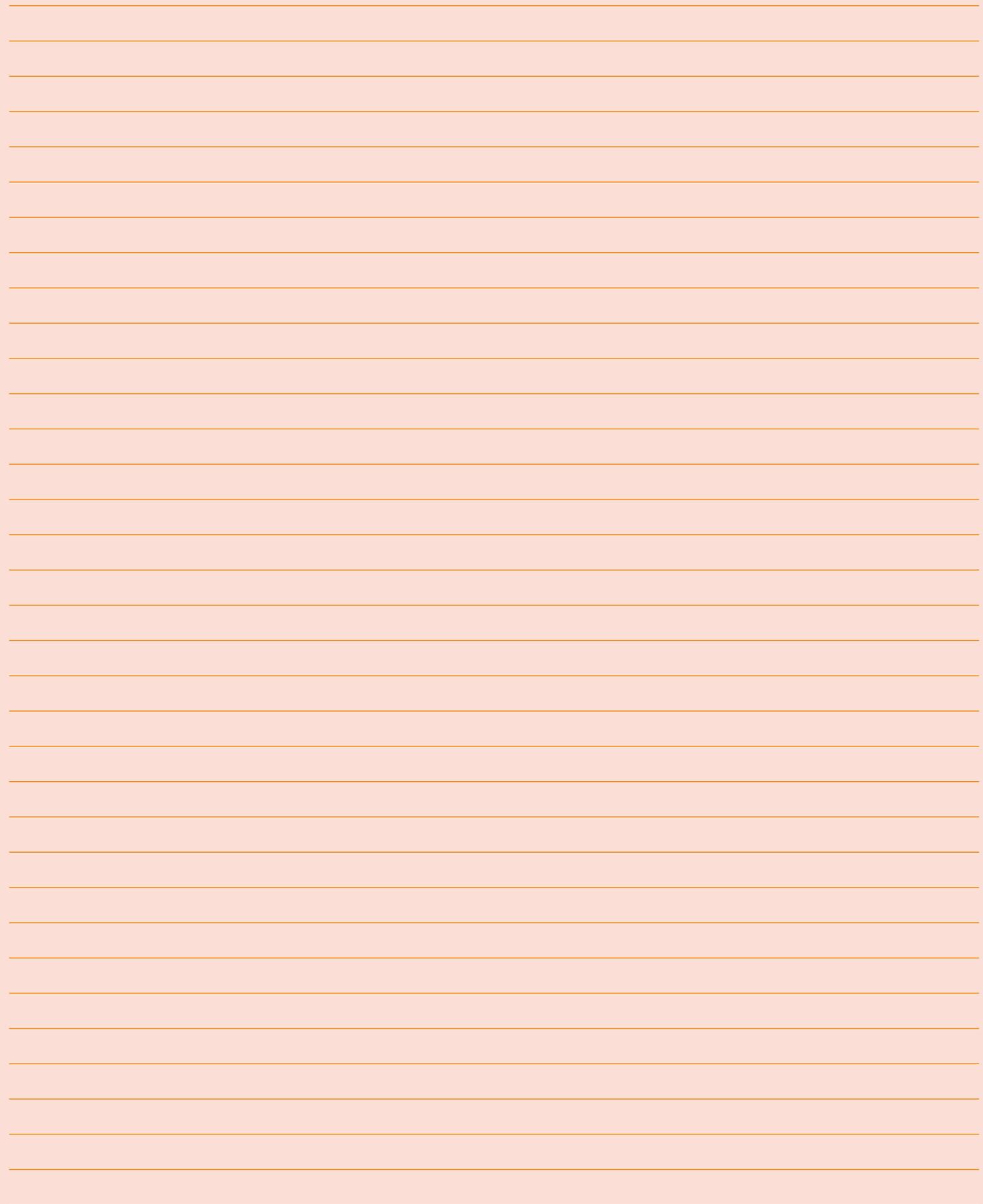
Aus einem Evaluationsbericht

Auch der kontinuierliche Kontakt zu den Institutionen ist für die Programmleitung wichtig: Vertreter werden weiterhin über die Stiftungsaktivitäten informiert, als Partner des Netzwerkes betrachtet und als solche weiterempfohlen. Lokale Nachfolger der Stipendiaten werden bei Bedarf durch Einzelmaßnahmen gefördert.

Idealerweise entwickelt sich aus einem Netzwerk von Alumni ein Expertennetzwerk, das sich selbst auch als - im Fall der Kulturmanagerprogramme kulturpolitischer - Akteur versteht und sich aktiv in aktuelle Diskussionen und andere Netzwerke einbringt.

Für das eigene Drehbuch

- :: Werden wir unser Stipendienprogramm selbst durchführen oder in Kooperation mit anderen Institutionen?
- :: Welche Aufgaben sollte ein Programmpartner übernehmen?
- :: Welches Personal wird benötigt?
- :: Wo können wir mit unserer Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit ansetzen?
- :: Wer sind die Akteure in unserem Netzwerk?
- :: Welche Instrumente können zur Qualitätssicherung eingesetzt werden?
- :: Welche Wirkung soll langfristig und nachhaltig mit dem Programm erzielt werden?





Am Anfang dieser Publikation stand die Idee, unsere Erfahrungen aus der Durchführung der Kulturmanagerprogramme der Robert Bosch Stiftung festzuhalten und sie Kollegen verfügbar zu machen. Im Rückblick auf die letzten zehn Jahre, vor allem aber auch mit Blick auf ähnliche Aufgaben in der Zukunft, gibt es Punkte, die wir als Quintessenz erfolgreicher Personenförderprogramme sehen und so oder ähnlich immer wieder berücksichtigen würden:

Vertrauen und Interesse entgegenbringen

Ein geschützter Rahmen ist die Grundvoraussetzung für die persönliche Weiterentwicklung der Stipendiaten und das Entstehen neuer Ideen.

Realistische Ziele setzen

Die Teilnehmer an einem Personenförderprogramm sind unterschiedlich gut auf die Herausforderungen und ihre neue Rolle vorbereitet. Um Überforderung zu vermeiden ist es wichtig, die Stipendiaten in der Rollenklärung im neuen Umfeld und bei der Entwicklung realistischer Ziele zu unterstützen.

Personen und ihr Umfeld beachten

Lernen erfolgt stets im und mit dem Umfeld. Von Anbeginn des Programms ist es wichtig, nicht nur die Stipendiaten, sondern auch die Gastinstitutionen (das Umfeld) als Zielgruppe in den Fokus der eigenen Arbeit zu nehmen.

Freiräume für den Austausch innerhalb der Gruppe schaffen

Der freie und freiwillige Austausch in der Gruppe, die un gelenkte Arbeit an gemeinsamen Fragestellungen und Lösungen stärken die Selbstorganisation der Gruppe.

Vernetzung fördern

Das Mitspielen in einem größeren Ensemble macht es möglich, dass am Ende eines Prozesses etwas entsteht, was man zu Beginn noch nicht denken konnte.

Reisen bildet

Das gilt auch innerhalb eines Programms, das Personen im Ausland fördert. Besuche an anderen Standorten, Gespräche mit Partnern fernab des eigenen Einsatzortes erweitern den Horizont und führen zu einem neuen, klaren Blick auf die Strukturen der eigenen Organisation.

Feedback geben

Rückmeldungen sind wichtig, um sich im neuen Umfeld zu positionieren. Oftmals fehlen diese aus dem Kreis der neuen Kollegen. Umso bedeutsamer ist es für die Teilnehmer eines Förderprogramms, auch von den Trainern und der Programmleitung eine Einschätzung des eigenen Verhaltens und Tuns zu bekommen.

Von Teilnehmern lernen

Die besten Ideen für eine Verbesserung des Programms haben die Beteiligten selbst. Die Aufgabe der Programmleitung besteht darin, stets gut zuzuhören, für Anregungen und Kritik offen zu sein und passende Evaluierungsinstrumente einzusetzen.

Mit Partnern zusammenarbeiten

Viele gute Ideen entstehen erst im Austausch und sind ohne zupackende Partner auch gar nicht umzusetzen. Wenn das Programm selbst die enge Zusammenarbeit mit Partnern vorlebt, werden die Stipendiaten das auch übernehmen.

:: Wie sehen Ihre Erfahrungen aus?

Robert Bosch Stiftung

Die Robert Bosch Stiftung ist eine der großen unternehmensverbundenen Stiftungen in Deutschland. Sie wurde 1964 gegründet und setzt die gemeinnützigen Bestrebungen des Firmengründers und Stifters Robert Bosch (1861–1942) fort. Die Stiftung konzentriert sich in ihrer Arbeit auf die Bereiche Wissenschaft, Gesundheit, Völkerverständigung, Bildung, Gesellschaft und Kultur.

MitOst e.V.

Der MitOst e.V. ist ein Verein für Sprach- und Kulturaustausch in Mittel-, Ost- und Südosteuropa und führt Programme verschiedener Stiftungen durch. Er wurde von Stipendiaten der Robert Bosch Stiftung gegründet und hat inzwischen 1300 Mitglieder in 40 Ländern. Seit 1996 unterstützt MitOst die Vernetzung von ehemaligen und aktuellen Stipendiaten und trägt mit eigenen Projekten zur Völkerverständigung in Mittel-, Ost- und Südosteuropa bei.

Osteuropazentrum der Universität Hohenheim

Das Hohenheimer Zentrum für Forschung, Lehre, Weiterbildung und Beratung in und mit den wissenschaftlichen Einrichtungen der mittel- und osteuropäischen Länder (MOEL) wurde 1995 gegründet. Als fakultätsübergreifende Einrichtung bündelt das Zentrum die wissenschaftlichen Kompetenzen der Universität Hohenheim in den Natur-, Agrar-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, um fachwissenschaftliche Kooperationen mit Partnern in den MOEL zu initiieren und interdisziplinäre Projekte länderübergreifend zu koordinieren.

Impressum**Herausgeber**

Robert Bosch Stiftung GmbH
Heidehofstr. 31, 70184 Stuttgart, www.bosch-stiftung.de

Kontakt

programmmanagement@kulturmanager.net

Konzeption und Redaktion

Ottilie Bälz, Anja Harms, Edith Wolf (Robert Bosch Stiftung), Johanna Holst, Lisa Maier (Osteuropazentrum der Universität Hohenheim), Désirée Förster, Darius Polok (MitOst e.V.) und Natalie Kronast

Text

Natalie Kronast

Visuelles Konzept und Gestaltung

mischen, Harri Kuhn, www.mischen-berlin.de

Illustration

Alexandra Kardinar und Volker Schlecht, www.drushbapankow.de

Druck

Medialis, Auflage: 500

Copyright

Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart
Alle Rechte vorbehalten, Juli 2012

Wir danken allen Stipendiaten, Vertretern der Gastinstitutionen, Partnern und Trainern für die vertrauensvolle Zusammenarbeit in den Kulturmanagerprogrammen. Unser Dank gilt außerdem all jenen Kollegen, die mit ihren Ideen, Kommentaren und Testimonials zur Entstehung der Publikation beigetragen haben.

