



**ДОРОЖНЯ КАРТА
ДЛЯ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ
В УКРАЇНІ**

**ROAD MAP
FÜR KULTURELLE ENTWICKLUNG
IN DER UKRAINE**

**ROAD MAP
FOR CULTURAL DEVELOPMENT
IN UKRAINE**



Mit freundlicher
Unterstützung



Auswärtiges Amt



**GOETHE
INSTITUT**

Sprache. Kultur. Deutschland.

PDF version

ДОРОЖНЯ КАРТА
ДЛЯ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ
В УКРАЇНІ

ROAD MAP
FÜR KULTURELLE ENTWICKLUNG
IN DER UKRAINE

ROAD MAP
FOR CULTURAL DEVELOPMENT
IN UKRAINE

КИЇВ
KIEV
KYIV **2015**

UA

ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

ҐЕТЕ-ІНСТИТУТ, УКРАЇНА

ПАТРІК С. ФЬОЛЬ - МАРК ҐЕҒЕНФУРТНЕР - ҐЕРНОТ ВОЛЬФРАМ

ЛИСТОПАД, 2015 р.

ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО	8
ПЕРЕДМОВА	9
1 ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ	12
1.1 Принципова позиція	→ 13
1.2 Концепція і цілі	→ 14
1.3 Побудова	→ 15
2 ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ – ВИСХІДНІ УМОВИ Й МОЖЛИВОСТІ	16
2.1 Актуальні тенденції, виклики та можливості культурного розвитку в цілому	→ 17
2.2 Висхідна ситуація та можливості розвитку мистецтва, культури, культурного менеджменту та культурної політики в Україні	→ 18
3 ПЛАН АКТИВІЗАЦІЇ ЗУСИЛЬ ЗАДЛЯ СТАЛОГО КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ	22
4 СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ – ТИПОВІ ПРОЕКТИ В ДЕТАЛЯХ	26
4.1 Проект «План Z: Трансформація культурного простору в малих містах України»	→ 27
4.2 Проект «Клуб активних культурних організацій – САСАО»	→ 30
4.3 Проект «Культ культури: розвиток партиципативних практик в музеях»	→ 34
4.4 Проект «Агентство експертних комунікацій»	→ 36
5 ҐЛОСАРІЙ – ПОНЯТТЯ СТАЛОГО КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ	40

DE

**ROAD MAP
FÜR KULTURELLE
ENTWICKLUNG
IN DER UKRAINE**

GOETHE-INSTITUT UKRAINE

PATRICK S. FÖHL - MARC GEGENFURTNER - GERNOT WOLFRAM

NOVEMBER 2015

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT	58
VORWORT	59
1 EINE ROAD MAP FÜR DIE KULTURELLE ENTWICKLUNG	60
1.1 Grundhaltung	61
1.2 Konzept und Ziele	62
1.3 Aufbau	63
2 KULTURELLE TRANSFORMATION - AUSGANGSBEDINGUNGEN UND POTENZIALE	64
2.1 Aktuelle Trends, Herausforderungen und Potenziale in der Kulturentwicklung im Allgemeinen	65
2.2 Ausgangssituation und Entwicklungspotenziale von Kunst, Kultur, Kulturmanagement und Kulturpolitik in der Ukraine	67
3 AKTIVIERUNGSPLAN FÜR EINE NACHHALTIGE KULTURENTWICKLUNG	70
4 HANDLUNGSFELDER - DIE MODELLPROJEKTE IM DETAIL	74
4.1 Projekt »Plan Z - Transformation des Kulturbereichs in einer kleinen ukrainischen Stadt«	75
4.2 Projekt »Klub der aktiven kulturellen alternativen Organisationen - KAKAO«	78
4.3 Projekt »Kult oder Kultur - Entwicklung von Partizipationspraktiken in Museen«	82
4.4 Projekt »Agentur der Kulturexpertenkommunikation«	84
5 GLOSSAR - BEGRIFFE EINER NACHHALTIGEN KULTURENTWICKLUNG	88

ENG

ROAD MAP FOR CULTURAL DEVELOPMENT IN UKRAINE

GOETHE-INSTITUT UKRAINE

PATRICK S. FÖHL - MARC GEGENFURTNER - GERNOT WOLFRAM

NOVEMBER 2015

TABLE OF CONTENTS

PREFACE	106
INTRODUCTION	107
1 A ROAD MAP FOR CULTURAL DEVELOPMENT	108
1.1 Approach	109
1.2 Concept and Objectives	110
1.3 Structure	111
2 CULTURAL TRANSFORMATION – INITIAL CONDITIONS AND POTENTIALS	112
2.1 Urgent Trends, Requirements and Potentials in Cultural Development in General	113
2.2 Initial Situation and Development Potential of Art, Culture, Culture Management and Cultural Policy in Ukraine	114
3 ACTIVATION PLAN FOR SUSTAINABLE CULTURAL DEVELOPMENT	118
4 ACTION FIELDS - THE MODEL PROJECTS IN DETAIL	122
4.1 Project »Plan Z: Transformation of Cultural Space in a Small Ukrainian Town«	123
4.2 Project »Club of Active Cultural Alternative Organizations - CACAO«	126
4.3 Project »Cult or Culture: Development of Participatory Practices in Museums«	130
4.4 Project »Agency of Expert Communication«	132
5 GLOSSARY - NOTIONS OF SUSTAINABLE CULTURAL DEVELOPMENT	136



ВСТУПНЕ СЛОВО

ЛЮБИ ДРУЗИ,

У людства, окрім неба, є ще лише одна загальна територія, не розрізана державними кордонами й лініями фронту – це територія культури. Але культура як найбільш мирний та важливий інструмент міжнародного й внутрішньонародного спілкування виконує свою роль тільки в умілих руках, лише за наявності достатньої кількості ініціативних людей, що розуміють свою мету й задачу. Культура – це величезний килим, який створюється мільйонами, виникає з індиві-дуальної й групової творчості, з тисяч проектів і задумів. У наш час, коли культура стала однією з основних протиотрут проти ненависті й агресії, переоцінити її значення в сучасному світі неможливо. Культурні менеджери дають фору багатьом політикам, оскільки часто набагато краще за них розуміють вплив культури на суспільство й навіть на політику держави. Я хочу побажати всім читачам цієї книги сміливості уяви, відчайдушності планів та віри у свої сили. Я хочу побажати всім молодим менеджерам культури уважно спостерігати за роботою колег і самим з радістю ділитися досвідом. Разом ви зможете зробити більше – і для національної культури, і для європейської, і для світової.

Андрій Курков



ПЕРЕДМОВА

Події, які відбулися за останні два роки після Євромайдану, чітко показали, наскільки українські митці залучені до дискусії щодо змін у країні та як палко переймаються ними. Культура завжди має суспільні й політичні компоненти. Культура сприяє креативності й відкритості, активно підтримує зміни, відкриває нові горизонти й таким чином суттєво впливає на суспільство. Для створення успішних загальних умов для цих процесів, окрім основних знань і стратегій передусім потрібен також активний обмін між усіма творцями культури на вільних й загальних засадах на національному й міжнародному рівні, щоб за допомогою надійних мереж можна було успішно втілювати в життя дедалі складніші завдання.

Гете-Інститут підтримує ці процеси у сфері розвитку культури також і в 2015 р. завдяки особливому проекту під назвою «Академія культури й освіти», який реалізується на кошти міністерства іноземних справ Федеративної Республіки Німеччини.

Культурний менеджмент, а також розробка й реалізація культурних програм є одним із основних завдань роботи Гете-Інституту з самого його заснування. З власного досвіду нам відомо, наскільки важливо вміти ефективно створювати стратегічні плани культурних проектів задля того, щоб досягти бажаного успіху. Передумовою для цього, поряд з активізацією та вдосконаленням закладів культури, а також підвищенням кваліфікації їхніх співробітників, є розробка довгострокових стратегій розвитку культури як в окремих регіонах, так і в країні в цілому.

Підготоване керівництво має допомогти ефективному створенню ідей для проектів та їхньому втіленню в життя. У його розробці брала участь команда німецьких експертів разом з українськими спеціалістами з питань культури з усієї країни, які працюють як у відділах культури державних адміністрацій, так і з власної ініціативи.

Метою цієї роботи було бажання допомогти й надати поради для реалізації ідей, які б перетворилися на успішні заходи.

Бажаю вам щастя й успіхів у цій важливій діяльності.

Йоханнес Еберт
Генеральній секретар Гете-Інституту

ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

ҐЕТЕ-ІНСТИТУТ, УКРАЇНА

UUA

1

ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ



KULTUR
PARTIZIPATION
DIALOG
NETZWERK

ДОРОЖНЯ
КАРТА-
СТАЛИЙ
КУЛЬТУРНИЙ
РОЗВИТОК
В УКРАЇНІ



1.1 ПРИНЦИПОВА ПОЗИЦІЯ



Що таке дорожня карта в культурному просторі, та ще й у політично напружений час? Це – спроба показати шлях, у якому люди, що займаються мистецтвом і культурою, вбачають своє майбутнє. Культура може стати ключем до обміну, діалогу, творення мереж та активних дій. Це – перспектива можливостей спільної роботи в середовищі, сповненому конструктивними учасниками, ідеями й думками.

Розробка дорожньої карти для культурного розвитку України – неабиякий виклик. З огляду на політичне становище, ця країна з багатими різноманітними культурними традиціями, з цікавим нинішнім мистецьким та культурним життям у найрізноманітніших галузях і секторах опинилася в полі уваги міжнародної спільноти. Багато українців-емігрантів беруть активну участь у розвитку всередині країни, українські митці представлені на міжнародних фестивалях, зокрема й у Німеччині. Стрімкий розвиток цифрових технологій робить свою справу і сприяє творенню мереж культурних діячів усередині країни та за її межами. Ось і в Німеччині теж зростає інтерес до цієї захопливої країни, котра намагається віднайти свій шлях у мереживі чисельних традицій та різноманітних очікувань.

Дорожня карта повинна відображати цю комплексну висхідну ситуацію, тим більше, що модератори цього процесу родом не з України, а – як у нашому випадку – з Німеччини. Можливо, погляд ззовні є навіть позитивною стартовою позицією

для такого процесу. Адже йдеться не про оприлюднення результатів аналізу й думок зовнішніх експертів, а про спільну роботу з представниками культурного середовища на місцях над ескізом культурної карти, в якій були б зібрані, зафіксовані, впорядковані шляхи розвитку, можливості, цінності та цілі й розкриті відповідні сфери діяльності. Тому автори цієї брошури вбачають свою роль передовсім у супроводі цього процесу, у фокусі якого перебувають інституції, митці й менеджери у сфері культури з України, а також їхній досвід та ідеї. Автори й модератори пропонують у формі супровідної думки, сформованої подібними процесами в Німеччині та інших країнах, діалог «на рівних». Лише на основі такої принципової позиції можна раціонально здійснювати міжкультурний обмін у просторі цієї дорожньої карти.

Культурна діяльність пропонує природну по суті своїй логіку дій, бо тут мислення долає всі межі. Мистецькі й культурні процеси не знають кордонів, вони постійно творять нові мережі й відкривають можливості співробітництва й участі. В такому розумінні дорожню карту для сталого культурного розвитку завжди слід бачити і в контексті роботи задля соціального миру. Для розвитку культур потрібні диференціація відкритість та довіра. А ще культура потребує професійної взаємодії. Саме в часи політичних криз такий підхід може допомогти поєднати людей, спонукати їх до спілкування на основі інтересу до мистецьких і естетичних питань й повернути довіру одне до одного.

1.2 КОНЦЕПЦІЯ І ЦІЛІ

В основу цієї дорожньої карти покладено сталу стратегію роботи, започатковану на конференції в 2014 році та практичних семінарах, що пройшли в три етапи в Києві у 2015 році, а також завдяки німецько-українським зустрічам та критичним імпульсам і спостереженням українських діячів культури. Пілотні проекти з актуальних тем культурно-просвітницької роботи та розвитку культури в Україні були напрацьовані на базі імпульсної конференції 2014 року, що відбулася завдяки роботі зовнішніх модераторів та близько 40 учасників. Зустрічі проходили в формі дво-/триденних практичних семінарів, що доповнювали та розвивали ідеї учасників.

В результаті вдалося визначити основні сфери діяльності та розробити методичні підходи для забезпечення сталої культурно-просвітницької роботи та культурної політики в Україні. Водночас здійснено систематизацію центральних понять у сфері культурно-просвітницької роботи та культурного розвитку у формі глосарію, на базі якого може відбуватися поглиблений плідний обмін.

Запропонована дорожня карта узагальнює головні результати зазначених вище робочих процесів і живиться різними ракурсами споглядання та дискурсами:

Рис. 1: Концепція та засади формулювання Дорожньої карти



У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ДОРОЖНЯ КАРТА СТАВИТЬ ПЕРЕД СОБОЮ ТАКІ ЦІЛІ:

1. Дорожня карта є «розкладом руху», котрий дає можливість діячам культури усіх секторів та галузей в Україні професійним чином та на основі чіткої термінології ініціювати проекти та форми діяльності у сфері культури.
2. В основу Дорожньої карти покладено науковий і практичний досвід українських учасників конференції та практичних семінарів, а також зовнішніх модераторів. Тим самим здійснюється поєднання специфічних компетенцій та підходів до організації культурної діяльності в Україні у формі настановчих рекомендацій зі сталого культурного розвитку.
3. При цьому в центрі уваги перебуває як зв'язок між теорією і практикою, так і активізація сталого культурного розвитку, сконцентованого на діалозі, якості та роботі заради миру. Проекти, розроблені в рамках практичних семінарів, слугують тут своєрідною моделлю.
4. Дорожня карта створена з дотриманням принципу практичного порадника зі стислими і яскравими імпульсами щодо подальшої поглибленої діяльності у різних сферах культурного менеджменту та культурної політики – в т.ч. і завдяки рекомендованій літературі. Вона є відправною точкою, завдяки якій можуть вибудовуватися подальші дискурси та процеси розвитку.

1.3 ПОБУДОВА

Дорожня карта починається з опису реальних умов та можливостей для культурних перетворень в Україні (Розділ 2). При цьому висвітлюються актуальні тенденції, виклики та можливості культурного розвитку в цілому, а згодом з'ясовується специфіка висхідної ситуації у сфері мистецтва, культури й культурного менеджменту та культурної політики в Україні.

Ці міркування формують той загальний контекст, на якому базується план активізації сталого культурного розвитку в Україні, викладений у Розділі 3. Тут описуються також і найважливіші кроки проектної діяльності у сфері культури.

Практичний аналог цих кроків з активізації можна знайти в наступному четвертому розділі у формі описання пілотних проектів, розроблених в рамках практичних семінарів з культурної тематики.

Дорожня карта завершується глосарієм найважливіших понять культурного менеджменту та культурної політики в Україні, на основі якого може скластися розуміння розробки проектів та культурної діяльності на засадах кооперації (Розділ 5).

2

ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ – ВІСХІДНІ УМОВИ Й МОЖЛИВОСТІ



Тривалий час визначення культури, її завдань і цілей було позначене консенсусним підходом та уніфікованою постановкою цілей. У Європі розуміння культури зародилося переважно на базі просвітницької думки та ідеалу освіти XVIII – XIX століття, сформованого такими вченими, як Кант і Гумбольдт. Заклади культури – музеї, театри, концертні зали та бібліотеки – зверталися до освічених громадян та їхніх здебільшого егалітарних за характером освітніх стандартів. Відповіді на питання про культурні канони надавалися здебільшого державними інстанціями та сформованими під їхнім впливом інтелектуалами й колами освіченого громадянства. До того, що почало змінюватися в комуністичних країнах ще на початку XX століття, а саме, відкритості закладів для широких верств населення, в Західній Європі приступили лише з 70-х років. У Німеччині демократичні за духом девізи «Культура для всіх» та «Культура всіх» й до сьогодні залишається претензією культурної політики на усвідомлення її цілей якомога ширшими верствами

населення завдяки розмаїтій культурній пропозиції. Це знайшло свій вияв і в тому, що разом із окремим соціально-культурними ініціативами дедалі активніше почали виникати соціально-культурні центри, котрі долають гальмівні пороги у сприйнятті мистецтва й культури і покликані сприяти активній участі в культурному житті найближчого оточення.

Далеко не все з того, що було тоді обране політичною цільовою настановою, вдалося досягнути й сьогодні, адже протягом кількох останніх років переважає стратегія виживання. Загальносуспільні, комплексні тенденції розвитку, зокрема, глобалізація, дедалі ширша капіталізація, індивідуалізація, а також плюралізм суспільства та насамперед його дигіталізація ставлять світову спільноту – а з нею і культуру – перед викликами, які можна назвати історичними за своїм розмахом. Водночас згадана вище дигіталізація відкриває нові можливості в поширенні й організації мистецтва й культури.

2.1 АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ В ЦІЛОМУ

МЕЖІ МІЖ ОКРЕМИМИ ГАЛУЗЯМИ СТАЮТЬ БІЛЬШ ПЛИННИМИ І В ЦЕНТРИ УВАГИ ВИЯВЛЯЄТЬСЯ СПІВУЧАСТЬ

Усталений культурний ландшафт можна було здебільшого представити відповідно до галузевої специфіки. Художні музеї демонструють виставки образотворчого мистецтва, театри здійснюють постановки авторських п'єс, а бібліотеки надають читачам книги. Така інфраструктура і розподіл функцій були визначальними для поколінь громадян XX століття з різним рівнем освіти, що цікавилися культурою, такими вони до певної міри залишаються й сьогодні. Та оскільки культура завжди є відображенням суспільства, зі змінами у світі змінюються й цільові настанови, рецепієнти, а водночас і самі культурні заклади та діячі. Коли суспільства стають відкритими – добровільно чи з огляду на обставини непереборної сили – змінюються й вимоги до їхніх громадських закладів чи установ. Культура тут не є винятком. Суспільство, що стає дедалі більш різноманітним, культурну основу якого віднині формує не лише домінуючий етнос, породжує нові потреби й запити, якщо воно відчуває свою відповідальність і перед своїми новими громадянами. «Співучасть» – це поняття, яке впродовж лише кількох останніх десятиріч стало головним аспектом, базовою вимогою до культури й культурної політики.

Фундаментальні питання, які ставить культура і якими повинні перейматися культурні заклади й діячі культури, стосуються викликів дедалі більш глобального та орієнтованого на споживання суспільства. Це означає, що традиційно вичікувальна поведінка стосовно культури та поводження з нею змінилися. Класичні походи в музеї, концерти, театри чи бібліотеки, з одного боку, трансформувалися у відвідання багатофункціональних культурних центрів, ці центри своєю чергою частково трансформуються в тому, як вони звертаються до своєї аудиторії, яка, до того ж, дедалі більше стає для них клієнтом та цільовою групою і визначається ними саме так, а не як нейтрально-оптимальний рецепієнт.

Питання про культуру, якої хочуть чи потребують, про перерозподіл фінансових чи інших ресурсів, про виникнення нових основних напрямків діяльності і насамперед про участь нових груп громадян чи публіки приходять на зміну старим питанням про панівні форми естетики, особливу значимість окремих діячів або ж закладів мистецтва й культури і про суто заробляння і примноження грошей окремими закладами. На передній план виходить подальший розвиток – від політичного принципу «Культура для всіх» до гасла на засадах

партисипації «Культура всіх». Дедалі більш широко втілювана вимога спонукати по можливості всі групи громадян і всі соціальні верстви до того, щоб стати активними й такими, що самі активізують, партнерами культурного і творчого життя у міському середовищі переростає у лейтмотив культурної політики.

ВІД ТОЧОК ПЕРЕТИНУ ДО «ПЕРЕХІДНИХ ЗОН»

Такий підхід, орієнтований на участь і активізацію, водночас сприяє й тому, що на культуру дедалі більше дивляться як на важливу точку перетину і взаємодії з іншими секторами. Так, мистецтво й культура дедалі більше полишають зону розгортання дискурсу, націленого на самих себе, і рухаються в напрямку соціально активного мистецтва, рушійною силою якого визнаються однаково політичні й соціальні мотиви. Це не означає, що таким чином згасає внутрішня мотивація і ставиться під питання недоторканість мистецтва.

Натомість це означає, що мистецтво творить нове самоусвідомлення і саме дедалі більше стає політичним і соціальним гравцем, перш ніж перетворитися на іграшку в руках влади й капіталу.

Свідомі професійні гравці можуть долучитися своїм потенціалом і до таких суспільних процесів, як міський розвиток, туризм чи креативна економіка і, таким чином, узяти активну участь у формуванні свого безпосереднього оточення та осередку життя. Тим самим культурні гравці є не лише професіоналами, які можуть вирішальним чином сприяти відповідям на запитання майбутнього суспільства. Вони суттєвим чином формують ідентичність міста, регіону або країни. А культурні менеджери дедалі частіше стають творцями, модераторами й інтерпретаторами цих дедалі ширших точок перетину і «перехідних зон» між культурою й освітою, культурою і соціальною сферою, якщо обмежитися лише кількома прикладами.

2.2 ВИСХІДНА СИТУАЦІЯ ТА ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ МИСТЕЦТВА, КУЛЬТУРИ, КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

МИСТЕЦТВО Й КУЛЬТУРА ЯК ЛОКОМОТИВ ПРОЦЕСУ ПЕРЕТВОРЕНЬ В УКРАЇНІ, СПРЯМОВАНИХ У МАЙБУТНЄ

Україна особливим чином відкриває надзвичайні можливості для сталого освоєння таких «перехідних зон». Для цього необхідно подолати відповідні перепони в країні, яка ще з моменту розпаду Радянського Союзу перебуває в стані свого нового позиціонування – в т.ч. й у сфері культури. Країна з таким культурним багатством, як жодна інша, уособлює євразійське розмаїття у просторі між колишнім Радянським Союзом та ЄС, і може якраз скористатися культурою як двигуном процесу перетворень, спрямованих у майбутнє. Не лише такі численні культурні установи, як музеї або театри, а й незліченні прояви масової культури та велика кількість недержавних гравців забезпечують інфраструктурну основу, головним потенціалом якої є її здатність до змін. Потрібно скористатися всією цією сукупністю можливостей, якщо Україна хоче реалізувати свій шанс стати пілотним регіоном у Європі, що опанував процес змін у його доленосній багатоманітності для втілення конструктивних перетворень.

Навіть в умовах, коли доводиться захищати мистецтво й культуру країни від надмірних очікувань, ніби вони повинні бути одноосібними представниками загальносуспільних змін, вони можуть випромінювати імпульси, які впливають не лише на певне оточення та аудиторію. Культура може стати суттєвим елементом у пошуку національної ідентичності, згуртованості, відповідей на питання про майбутнє. Україна, як і решта країн, потребує від культури наразі навіть чогось більшого – ролі компонента, що збалансовує суспільний розвиток на противагу тенденціям, коли враховуються лише фінансові чи політичні аспекти. Мистецтво, культура, освіта й наука можуть реалізувати цей потенціал за умови їхнього тонкого, стратегічного, професійного і передовсім кооперативного використання і реалізації.

Вже на першій конференції окреслилися суттєві напрямки, які в подальшому стали більш очевидними. Нижче ми коротко зупинимося на цьому аспекті.

ЗАСТОСУВАННЯ І ТЛУМАЧЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ТА ЗАКОНОДАВЧИХ ПОЛОЖЕНЬ

Те, що певні законодавчі та адміністративні врегулювання щодо можливостей фінансового сприяння розвитку культури та реалізації активної діяльності у сфері мистецтва недостатньо відомі як самим дійовим особам, так і закладам, не є особливістю лише України. Учасники згаданих вище заходів одностайно констатували той факт, що наявні структури дають мало підстав говорити про прозорість чи достатній простір для свободи дій. Більш доступне представлення не лише законів та нормативно-правових актів, але й гнучких засобів фінансового сприяння розвитку культури справило би чималий ефект. З одного боку, як громадські, так і приватні дійові особи могли би краще зрозуміти й оцінити сумірність коштів і можливостей. Більш зримим став би і фінансовий діапазон можливих дій і з'явилася б можливість створення нових партнерських зв'язків, бо можливості співпраці набули б конкретного цифрового виміру. До того ж, візуалізація цифр, даних та адміністративних фактів сприяла би відкритій дискусії щодо можливостей покращення і надала би законодавцям більш конструктивних і автентичних імпульсів для процесу оптимізації.

Було сформульовано також побажання щодо певної гнучкості в тлумаченні законодавчих та внутрішніх адміністративних положень, щоб належним чином компенсувати фінансові та кадрові прогалини. Ця гнучкість мала би стосуватися використання та можливостей поєднання донорських коштів приватних осіб і меценатів у контексті публічного сприяння розвитку культури, що саме в таких країнах як Україна могло б стати суттєвим доповненням до загального конструкту культурного життя.

Тому бажаними, з одного боку, є більша відкритість, наочність та можливість звернення до органів управління та їхніх конкретних представників для того, щоби співробітники громадських закладів і гравці недержавного сектора отримали змогу краще використовувати наявний простір свободи дій і краще втілювати шанси на реалізацію.

ВИЗНАННЯ Й ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ І РЕСУРСІВ НЕДЕРЖАВНОГО СЕКТОРА

Саме можливості нових форм фінансового сприяння культурі й формам її діяльності є вирішальною точкою в дискурсі про майбутні перспективи розвитку

культурного ландшафту в Україні. Тут передовсім, але не виключно, з боку недержавних гравців висувалася вимога кращого використання їхніх компетенцій, знань і досвіду, а то й просто кадрових ресурсів державними установами, себто управліннями культури, а також представниками культурної політики. Рушійним мотивом, з одного боку, було велике бажання отримати більшу й конкретнішу можливість співучасті у процесах формування культури й культурної політики. З другого боку, структури в системі державних закладів та органів управління, схоже, у своїй більшості, як і раніше, пронизані старими формами взаємодії із суспільством. Та все ж – причому особливо нині – з обох боків триває пошук нових форм організації та нової орієнтації як у змістовному, так і в структурному відношенні. Отже, й тут йдеться не більше й не менше, про перспективу майбутнього розвитку культурної інфраструктури та мистецького ландшафту. Побудова теоретично обґрунтованого культурно-політичного й водночас орієнтованого на потреби культурного менеджменту практичного дискурсу стало би першим необхідним кроком до кращого порозуміння, а відтак і до необхідних змін у культурній ситуації країни.

Тут – якраз на власне переконання авторів – культурні гравці й активісти завдяки своїм здебільшого вкрай актуальним і точним у деталях знанням і досвіду могли б надати сталих імпульсів не лише проектній діяльності. Потрібно ще відшукати конкретні форми такої співпраці, оскільки з огляду на брак широкого дискурсу існує чимала необізнаність щодо різних конкретних форм роботи. Однак можна уявити собі як тимчасові та цільові форми кооперації, так і фундаментальну й довгострокову взаємодію. Сталості можна досягнути всіма формами, якщо вони сприймаються всерйоз й існує взаємне бажання. Адже – і про це свідчать дані, отримані у процесі спільної роботи в Києві – без готовності осіб, які беруть в них участь, співробітництво не принесе результатів.

Для оптимізації таких кооперативних структур було чітко озвучено необхідність зовнішньої, тобто головним чином міжнародної експертизи, у формі заходів із підвищення кваліфікації та можливостей обміну. Це має на практиці допомогти у засвоєнні інструментарію у сфері культурного менеджменту. А, крім того, сприяти подоланню усталених стереотипів у мисленні й діяльності органів управління у сфері культури.

СТВОРЕННЯ ЦИФРОВИХ ТА ФІЗИЧНИХ ПЛАТФОРМ

Побудова дискурсу й інформаційного обміну, а також можливостей об'єднання в мережі, є третім головним побажанням, якщо йдеться про культурне життя в Україні. Цифрові платформи можуть компенсувати численні реальні прогалини і водночас багато в чому допомогти подоланню подекуди чималих відстаней між різними великими містами чи навіть регіонами.

Насамперед принципово важливими вважаються цифрові банки даних, які можуть унаочнити великі можливості та неймовірно широкий діапазон гравців, можливостей фінансового сприяння, тендерів, локацій, проектів та інших пропозицій у сфері культури й культурного життя всієї країни. Дигіталізація оцінюється як підхід, що відкриває широкі можливості, як багатий набір маркетингових інструментів і як засіб візуалізації та супровідної інтернаціоналізації. Через самооцінку міжнародної привабливості власної пропозиції учасники не надавали диференційованих даних. В кращому випадку вони відштовхуються від загального інтересу з огляду на політичне становище. Водночас висловлюється констатація того факту, що наразі бракує достатніх експертних знань та належного поєднання з відповідними технологіями. Цифрові платформи можуть примножувати ефект від заходів із підвищення кваліфікації в режимі онлайн. При перерахуванні цих можливостей слід, утім, подумати і над тим, наскільки вже проаналізовано висловлені побажання і чи можна узгодити їх із наявними банками даних. Однак безумовно позитивним можна вважати активне усвідомлення значимості соціальних медіа та онлайн-ресурсів, орієнтованих на споживача. Попри всю цифрову ейфорію слід, однак, пам'ятати, що в режимі онлайн неможливо компенсувати відсутність чи брак будь-яких фактів.

Саме з погляду співучасті якомога ширших верств населення головна увага все ж зосереджується на фізичних платформах та можливостях реальних зустрічей і контактів. Багата культурна спадщина, уособленням якої є зокрема незліченна кількість передусім державних культурних установ з певним значенням в історії культури, відкриває чималі можливості на багатьох рівнях. Існування здебільшого браку кадрових ресурсів та неймовірна готовність до співпраці недержавних структур сприяють народженню ідей щодо нового використання, які можна реалізувати. Часто саме матеріальна скрута спонукає культурні

заклади та гравців у Німеччині та Європі задуматися над можливістю обережної трансформації та розвитку того, що вже існує, з притаманними йому культурними традиціями та історично зумовленою інфраструктурою. І тут, наприклад, новими центрами культури можуть стати й театри, й музеї завдяки новим формам звернення до широкої аудиторії та урізноманітненню програмної пропозиції, завдяки відкритості, змістовного наповнення та особистого спілкування. Від безперервного обміну отримали б вигоду й численні недержавні центри культури саме середнього масштабу в містах і регіонах. Ці центри могли б стати інноваційними інкубаторами, місцем дискурсу й діалогу, де однак могли б розроблятися нові форми роботи і співпраці («Co-Working-Spaces») та нові проекти. За оцінками учасників, такі центри могли б успішно діяти у трикутнику «держава – неурядові організації – і в кращому варіанті – приватна економіка».

ВИСНОВКИ: ПОКРАЩЕННЯ УЧАСТІ, КООПЕРАЦІЇ Й ЗРИМОСТІ

Загалом існує високий рівень усвідомлення й готовності, зокрема з боку недержавних учасників процесу, до змін і покращення в культурному житті. На інтуїтивному рівні є розуміння потреби діяльності в таких сферах, як співучасть і партисипативні структури. Але наразі маємо небагато майданчиків та можливостей обміну для потрібного дискурсу. А він необхідний саме тому, що подальший розвиток нових секторів культурної політики можна гарантувати лише за умови міжнародного обміну досвідом із поглядом у майбутнє і «на рівних», причому не лише у сфері проектної діяльності.

Нерідко можна бачити ентузіазм і з боку професіоналів, і з боку тих, хто працює на громадських засадах, існують проекти з потенційним пілотним характером, які мали б стати предметом більш широкого обговорення заради використання їх як взірця.

Але й з погляду готовності саме до довгострокового співробітництва потрібно було би поставити перед собою мету пробудити інтерес усіх потенційних партнерів та спонукати їх до активних дій для співучасті та співпраці. Недержавні активісти і їхній потенціал вкупі з державними закладами та за підтримки державних, але передовсім місцевих органів влади, можуть спільними зусиллями здійснити неймовірно важливі кроки для поліпшення культурно-просвітницької роботи.

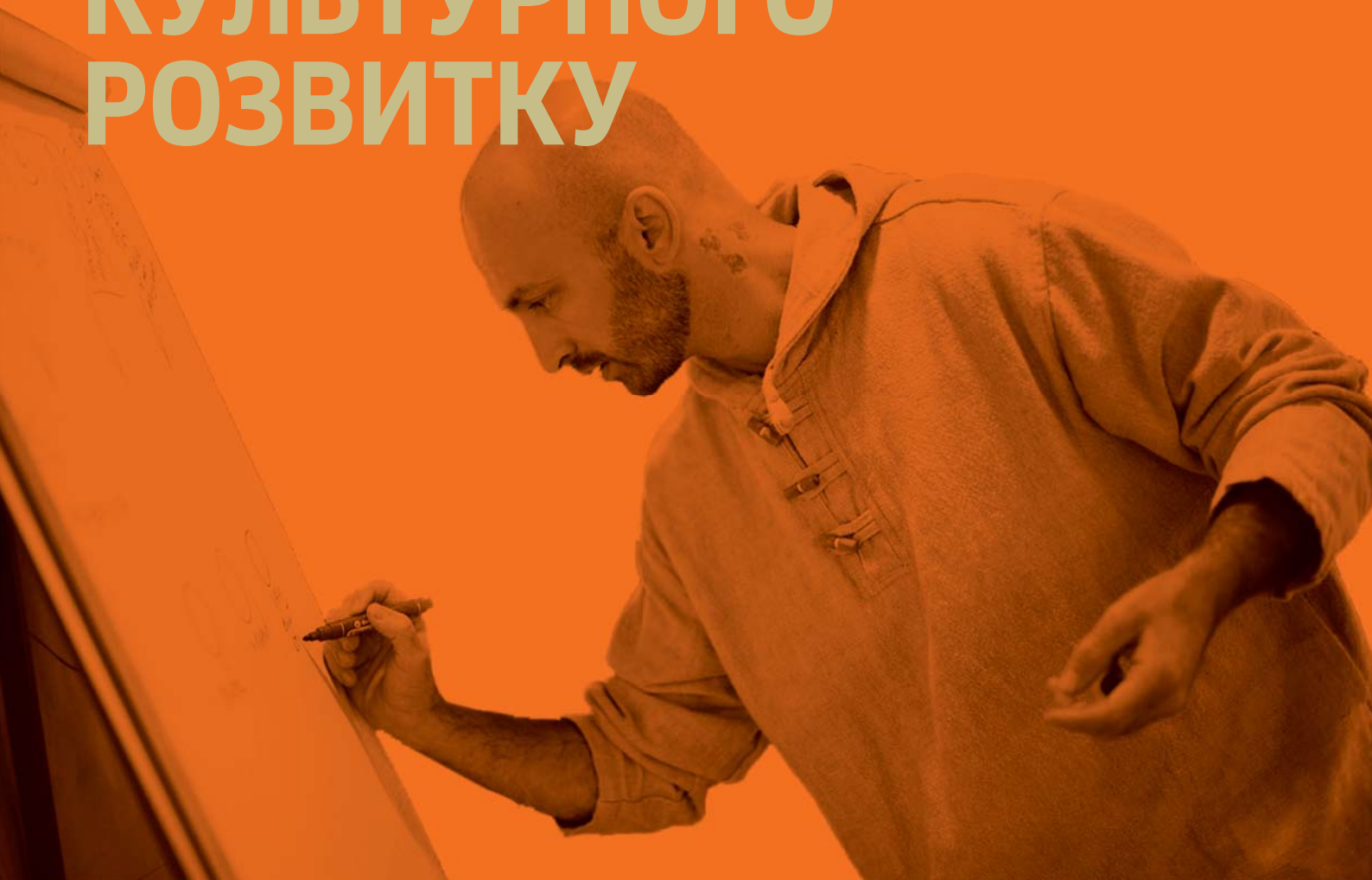
Вирішальним чинником на шляху до таких структур та посилення взаємної готовності є візуалізація величезного потенціалу усіх активних сторін процесу – з одного боку, для взаємного знайомства, з іншого боку, ще й для того, щоб донести до громадян різноманітні активні культурно-просвітницькі зусилля та можливості, які можуть запропонувати мистецтво й культура задля змін у суспільстві. Щоб насправді скористатися цим потенціалом, потрібно надати наявній мотивації простір та реальні можливості для її реалізації. Співучасть та повноваження для здійснення діяльності у сфері культури й культурного менеджменту потребують також мужності, готовності до ризику та здатності всіх сторін визнавати й невдачі. Культурі потрібний простір, зокрема й для історій про неї. Культура завжди передається через оповідь. І кожна культура складається з історій

(оповідей) саме тому, що вона постійно змінюється. Велика потреба всіх учасників культурних процесів та культурного менеджменту в нових структурах, змінах і участі широких верств населення вимагає такого ж за розміром резонансного простору, який би віддзеркалював ці можливості. В цьому може допомогти, зокрема, документування, але передусім і максимальне поширення та донесення до свідомості, здавалося б, малих кроків, тобто саме малих проєктів, в т.ч. й поза межами великих центрів. Той факт, що добрі проєкти можуть здійснюватися, наприклад, і в регіонах та малих містах, дасть невеликий сталий ефект, якщо особи, що стоять за ними, а також їхні історії не знайдуть шлях до засобів масової інформації і не стануть предметом обговорення, бажано всієї країни. А Україна – це країна з різноманітними історіями, які потрібно розповідати, чути й сприймати.



3

ПЛАН АКТИВІЗАЦІЇ ЗУСИЛЬ ЗАДЛЯ СТАЛОГО КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ



Культурне співробітництво ґрунтується передусім на усвідомленні спільних шансів у випадку діяльності на засадах кооперації. Цей процес включає в себе як інституції, так і окремих митців чи інших учасників креативної економіки або громадянського суспільства. Саме у випадку України слід наголосити на тому, що це не означає виключне зосередження на національних коопераційних зв'язках, а радше навпаки – перспективний підхід, який дозволив би долати наявні межі й залучати інші країни й культури. В культурному просторі політичні розбіжності не конче зумовлюють обмеження, вони можуть якраз спонукати до співробітницького мислення на міжнародному рівні і поза галузевими відмінностями. Багато українських митців працюють за кордоном, у багатьох країнах існує великий інтерес до активної участі в мистецьких і культурних проектах в Україні. Місцеве бачення перспектив у рамках сучасних підходів до культурного менеджменту має завжди і глобальне значення. Тому можна говорити про місцеві підходи в глобальному контексті, які можуть допомогти уникнути зациклення на суто національній тематиці. Досвід інших країн, зокрема Німеччини, може при цьому стати корисним для сприяння сталому культурному розвитку в Україні.

Тому надалі йтиметься про з'ясування головних кроків та понятійного апарату, які покликані допомогти всім учасникам процесу в країні ініціювати спільні проекти, продовжити або спланувати їх на майбутнє.

ІДЕАЛЬНИЙ ПЕРЕБІГ РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ

Проекти у культурній сфері можуть відрізнятися параметрами, зокрема розміром, тривалістю, формами участі, структурою співробітництва, цільовими групами та видами. Але все ж є базові структури, які в контексті висхідної ситуації подібні або ж однакові для майже всіх проектних форматів.

У літературі можна знайти доволі різні моделі етапів проекту. Загалом у проектному менеджменті після формулювання первинного задуму, змісту проекту та його місії в центрі уваги завжди опиняється аналіз власного підходу (напр., SWOT-аналіз). На його основі уточнюються і формулюються в остаточному вигляді цілі проекту ще до його конкретного планування (склад команди, структурний план проекту, планування в часі, деталі фінансування, партнери по співпраці тощо), реалізації та заключної оцінки. В рамках підходу до проектного менеджменту з розробки цієї Дорожньої карти визначено шість важливих етапів:

1. Віднаходження та розробка проектних ідей
2. Письмова фіксація концептуального плану та визначення проектної команди
3. Організація фінансування проекту, наприклад, через фандрейзинг, спонсорвання, грантові заявки, договори про співпрацю, краудфандинг чи концепцію фінансування, орієнтовану на прибуток
4. Організація зв'язків співпраці
5. Здійснення проекту згідно із затвердженим планом проекту
6. Підсумкова оцінка та документування проекту.

На етапі **віднаходження й розробки проектних ідей (1)** значення має передусім детальний аналіз наявних або ж споріднених проектних форматів у країні, а також на міжнародному рівні. Саме після завершення звичної фази «мозкового штурму», в процесі якої можна спочатку без будь-яких обмежень зібрати проектні пропозиції (зокрема за допомогою ментальної карти [Mindmap]), слід зосередитися на поглиблених формах аналізу (напр. SWOT). Тут важливо сформулювати (творчі/художні) цілі. Наприклад: Чого ми хочемо досягнути завдяки цьому проекту? Які цілі з погляду естетики, змісту чи співпраці ми переслідуюємо? В чому полягає особливість та надзвичайний характер цього проекту? Чим він відрізняється від інших культурних пропозицій, які, можливо, ставлять перед собою подібні цілі? Однак важливо також постійно обговорювати ці ідеї, різнобічно їх аналізувати, перевіряти можливість їхньої реалізації і в такий спосіб досягати необхідних уточнень.

На основі цих відповідей потрібно **письмово зафіксувати концептуальний план та визначитися з проектною командою (2)**. Тут варто встановити чіткі повноваження, а також провести ретельний пошук подібних проектів. За допомогою Інтернету, роздумів спільно з іншими партнерами й митцями можна в переважній більшості випадків реалізувати важливі зміни та модифікації, які зроблять цілі проекту більш чіткими й зрозумілими. Лише в разі досягнення чіткої спрямованості проекту є сенс наважитися на наступний крок – організацію фінансування.

Організація фінансування проекту, зокрема через фандрейзинг, спонсорство, грантові заявки, договори про співпрацю, краудфандинг чи концепцію фінансування, спрямовану на отримання прибутку (3). Тут спочатку потрібно врахувати власні ресурси або й власні кошти, оскільки їхня наявність вимагається багатьма грантодавцями. Це можуть бути приміщення, окремі послуги або ж наявні проектні ресурси. Слід пам'ятати й про те, що витрати на оплату персоналу не

повинні перевищувати інші витрати на проект. З цього аналізу випливає й рішення щодо концепції фінансування. Міжнародні й національні фонди та державні інституції можуть розглядатися як донори тоді, коли цілі проекту відповідають цілям грантодавця. Якщо ж між ними є суперечності, подачу заявки, звісно ж, рекомендувати неможливо. В разі краудфандингу слід пам'ятати, що ідея

проекту має бути подана для обговорення у чіткій і ясній формі, наприклад, за допомогою візуальних матеріалів або ж інших вже наявних документів. У деяких випадках можна подумати над рішенням на користь фінансування, орієнтованого на отримання прибутку, наприклад, продаж квитків. Але це передбачає реалістичну оцінку шансів на таке фінансування.

Тут необхідно з'ясувати такі питання:

ГОЛОВНІ ПИТАННЯ ДО ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ ПІСЛЯ ЕТАПУ РОЗРОБКИ КОНЦЕПЦІЇ ТА АНАЛІЗУ

Назва проекту	✓
Формулювання місії / наратив	✓
Головні цілі	✓
Короткий опис проекту (ключові елементи, концепція, головні результати аналізу тощо)	✓
Партнери по співпраці	✓
Цільові групи	✓
Часові рамки / віхи, головні етапи / в разі необхідності - розбивка елементів проекту	✓
План фінансування	✓
Члени груп / команди/ керівник проекту	✓

При **організації співробітницьких зв'язків (4)** слід врахувати те, які з них є раціональними, тобто між партнерами по кооперації мають існувати чітко встановлені сфери узгодження інтересів, а також чіткий опис того, в чому власне полягає співпраця. У спільному використанні приміщень? У обміні персоналом? Чи в узгодженні спільної концепції маркетингу або спільної PR-стратегії? Запланованих у різних містах спільних заходах? Тут існує дуже багато можливостей. Важлива наявність спільної угоди про співпрацю, в якій чітко врегульовано, хто за що відповідає.

При **реалізації проекту згідно з затвердженим планом (5)** здебільшого буде корисним, якщо всі учасники матимуть спільний план перебігу проекту, в разі необхідності - також і план структури проекту - в залежності від його обсягу чи комплексного характеру. Він може включати в себе так звані «контрольні клітинки», за допомогою яких можна чітко і ясно бачити актуальний стан справ. Деякі митці іноді сприймають такий підхід як технократичний, але принаймні в Німеччині з'ясувалося, що завдяки таким «контрольним клітинкам» можна уникнути чимало конфліктів та розчарувань, оскільки вони забезпечують прозорість. Прикладом такого підходу можна вважати зображену тут матрицю.

Малюнок: матриця з розробки цілей та заходів

(© Ця матриця створена д-ром Патріком С. Фольем та проф. д-ром Олівером Шейтом для подібних процесів)

МЕНТАЛЬНА КАРТА ЦІЛЬ

Захід	Пріоритет (в цілому)	Потенціал (загальні ресурси)	Людські ресурси	Фінансові ресурси	Час (початок)	Відповідальність (керівництво)
Захід 1	А, Б, В		● ● ●	● ● ●	Дата	Ім'я
...						

Звісно ж, тут щоразу потрібно враховувати культурну специфіку проектного оточення. Загалом можна констатувати, що план перебігу проекту є найбільш придатною формою оптимальної візуалізації для учасників їхньої власної роботи та її принципів. Згодом він може привести до реального зосередження на художніх/творчих чи соціальних і культурних цілях проекту. Саме різні думки навколо специфічних організаційних конфліктів у рамках проектів часто можуть стати гальмівним чинником на шляху досягнення цілей. Тому основна увага має бути зосереджена на прозорій подачі комплексних за характером процесів проекту. Це може зумовити й необхідність інтеграції буферів або елементів для спонтанних змін. Слід подумати й над такими чинниками, як добре обдуманий менеджмент ризиків. Що станеться, якщо аудиторія, на яку розраховували, відмовиться від участі? Якщо трапляться нещасні випадки або ж буде заподіяно збитків? Якщо існує метеозалежність? Якщо співробітницькі зв'язки не спрацьовують або перериваються?

Оцінка й документування проекту (6) починаються не лише в момент завершення проекту, а повинні розглядатися як безперервний процес. У кращому випадку проекти – це навчальні блоки, а здобуті завдяки ним знання згодом передаються іншим. Слід проводити внутрішню (в проектній команді) і бажано зовнішню (незалежні експерти) оцінку. Багато грантодавців, наприклад, Європейський Союз, вимагають такої зовнішньої оцінки в обов'язковому порядку. Проте по суті своїй вона має завжди бути заточена на критичну перевірку з відстороненої перспективи того, чи вдалося виконати сформульовані цілі, чи відповідає художня/творча якість встановленим перед цим параметрам/стандартам. Крім того, центральною за значенням є постановка питань про якість залучення, кооперації та структури фінансування. В кращому випадку це веде до стисло документування, в процесі якого відбувається стисле узагальнення власних методів, підходів та цілей в рамках так званого аналізу конкретних ситуацій з практики (Case Study), що може бути розміщене в режимі онлайн на власній веб-сторінці. Тут слід взяти до уваги, що в разі англомовного документування проект зможе викликати міжнародний інтерес і, можливо, покласти початок новим контактам чи партнерським в'язкам. Звісно ж, це залежить від структури, формату та цілей проекту.

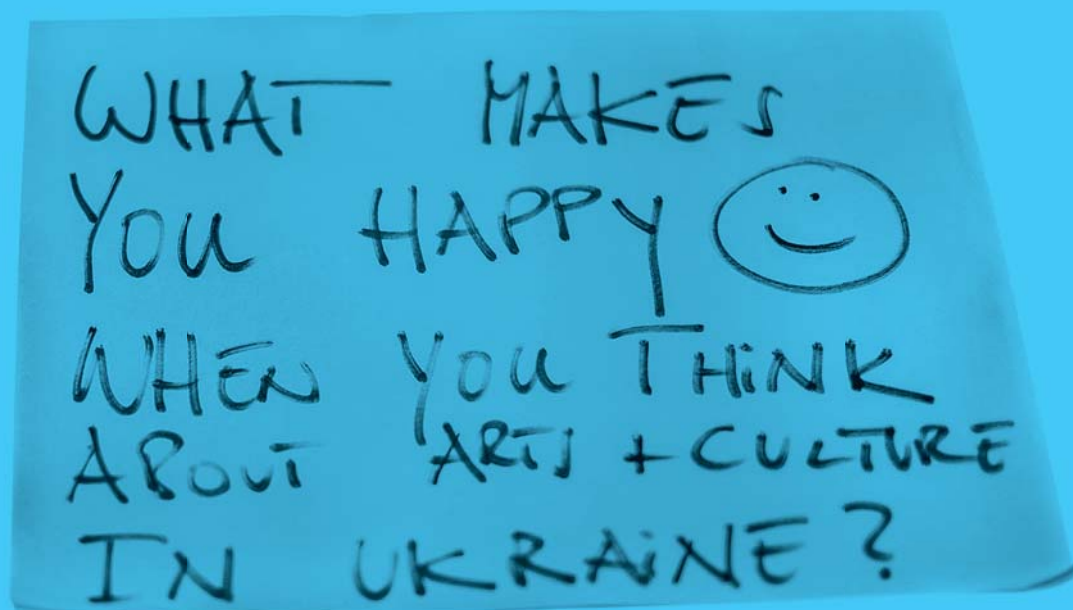
ПРОЗОРИ ПРОЕКТИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ВИНИКНЕННЯ СТАЛИХ МЕРЕЖ

Принципово важливими засадами сталого культурного розвитку є здатність керуватися не лише логікою відповідних власних інтересів у контактах із культурними закладами, митцями, культурними менеджерами чи гравцями громадянського суспільства. Більше того, є чіткі ознаки, що подібна прозорість проектів є передумовою формування сталих мереж. Лише тоді, коли позиції, поведінка, мистецькі/художні переконання інституцій чи дійових осіб стають відомими всередині країни, вони набувають і зримості. Це не означає жорсткої фіксації на певних темах чи моделях, а є комунікативною передумовою для довгострокового співробітництва. Часто в багатьох культурних контекстах можна спостерігати яскраво виражену творчість або багатство ідей, інколи навіть їхній надмір чи зайву пропозицію, котрі призводять до сумнівної конкуренції ресурсів усередині різних культурних середовищ. Допомогти подолати цю проблему може план активізації зусиль задля сталого культурного розвитку.



4

СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ – ПІЛОТНІ ПРОЕКТИ В ДЕТАЛЯХ



В результаті реалізації процедури поділеного на сегменти триступеневого за побудовою практичного семінару за модераторів зовнішніх експертів та за участі майже 40 учасників з усієї України було розроблено чотири пілотні проекти. На основі даних Розділу 2 і з огляду на найважливіші сфери активізації зусиль у сфері культурного розвитку основна увага була зосереджена на проектах у таких тематичних блоках:

- культурний розвиток на основі концептуального підходу та на засадах партисипації / Cultural Mapping
- партнерство й кооперація
- участь і обмін
- зримість / дигіталізація / медіа-стратегії.

В подальшому ці проекти будуть представлені в ескізній формі відповідними учасниками:

4.1 ПРОЕКТ «ПЛАН Z: ТРАНСФОРМАЦІЯ КУЛЬТУРНОГО ПРОСТОРУ У НЕВЕЛИКОМУ УКРАЇНСЬКОМУ МІСТІ»

Участь нашої групи «Агентів культурних змін», яка працювала над PLAN Z, була дуже корисною для обміну досвідом в напрямку культурної політики із німецькими експертами. Незважаючи на те, що кожен учасник групи має власний досвід з реалізації як культурної політики у власному місті так і досвід організації різноманітних мистецьких та культурних проектів по Україні, спілкування із колегами із Німеччини допомогло структурувати власні знання, порівняти проблеми міст України із аналогічними містами Німеччини. Проаналізувати шляхи трансформації маленьких німецьких містечок із метою подальшого впровадження даного досвіду в Україні.

Завдяки постійній співпраці протягом всього періоду ми змогли розробити рекомендації для подальшого розвитку звичайного маленького українського містечка, почати процеси трансформації свідомості мешканців Жмеринки, участь яких в другому, та особливо в останньому семінарі стала точкою відліку в напрямку сприйняття культури як важливої рушійної сили щодо розбудови міст та забезпечення їх подальшого сталого розвитку.

На прикладі Жмеринки ставиться завдання розробити пілотну модель трансформації звичайного малого українського міста шляхом створення умов для комунікації між ключовими гравцями. Спілкування відбувається в процесі створення карти культурних ресурсів та розробки рекомендацій щодо подальших змін міського простору. Головна мета – надати місту привабливості в очах туристів та пробудити інтерес із боку інвесторів.

ГОЛОВНІ ЦІЛІ

1. Перетворення міста в максимально привабливе та цікаве для інвестицій, визначне місце на культурній мапі України.
2. Налагодження діалогу на всіх рівнях, подолання провінціалізму (діалог між мешканцями), відкрита політика (діалог між владою і громадянами).
3. Поглиблення процесу усвідомлення міської ідентичності:
 - переосмислення і популяризація культурної спадщини міста;
 - залучення громадян до формування історичного і культурного ландшафту міста (інформаційні центри).
4. Організація навчальних центрів для мешканців і професіоналів у сфері культури.
5. Публікація посібників із культурного менеджменту на основі накопиченого досвіду.

КОНЦЕПЦІЯ ПРОЕКТУ

Ключовою умовою успішних культурних перетворень в малому українському місті є забезпечення процесу комунікації між відповідними органами влади, громадянами та об'єднаннями з метою обговорення питань розвитку культурної і соціальної сфери міського життя.

ЦІЛЬОВІ ГРУПИ

- органи управління культурними й освітніми закладами міста;
- співробітники Жмеринської міської ради;
- депутати Жмеринської міської ради;
- соціально активні громадяни та лідери неформальних груп;
- активісти у сфері культури;
- внутрішньо переміщені особи, етнічні меншини;
- у виграші - мешканці міста Жмеринки, тому що ми не співпрацюємо безпосередньо з мешканцями, але готуємо фахівців, що будуть працювати з ними.

ПАРТНЕРИ ПО СПІВПРАЦІ

- Жмеринська міська рада;
- платформа незалежних культурних інноваторів;
- НУО «Молодіжна організація СТАН»;
- НУО «Унікальна країна»;
- Гете-Інститут у Києві

ЧАСОВІ РАМКИ

2015 Р.

1. МОДУЛЬ I. 25-27.08.2015 Р.:

- зустріч з цільовими групами;
- побудова команди місцевих агентів культурних змін.

2. МОДУЛЬ II. 16-19.09.2015 Р.:

- навчальні програми;
- зустрічі з цільовими групами;
- розмови за чаєм з внутрішньо переміщеними особами;
- соціальне опитування населення;
- польові дослідження на території культурних установ.

3. МОДУЛЬ III. 18-19.11.2015 Р.:

- програма тренінгу для штатних працівників Жмеринської міської ради й депутатів;
- програма тренінгу для керівництва культурними й освітніми установами міста;
- програма тренінгу для місцевих активістів та лідерів неформальних груп;
- навчальні заходи для митців, внутрішньо переміщених осіб та етнічних меншин.

4. ОСТАТОЧНИЙ ПРОЕКТ ІЗ КОНЦЕПЦІЄЮ ТА ОБГОВОРЕННЯМ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ. 12/27/2015 Р.:

- об'єднання в мережу місцевих ініціатив (груп митців, професійних і непрофесійних груп);
- уроки кулінарії від мешканців Жмеринки та внутрішньо переміщених осіб.

2016 Р.

РОБОЧИЙ ПЛАН НА 2016 РІК СКЛАДАЄТЬСЯ З ЧОТИРЬОХ КЛЮЧОВИХ КОМПОНЕНТІВ:

1. формування інформаційного простору;
2. навчання культурних менеджерів:
 - a. визначення базових напрямків роботи з членами цільових груп;
 - б) проведення тренінгу для керівництва культурними й освітніми закладами міста;
 - в) проведення тренінгу для місцевих активістів та лідерів неформальних груп і митців;
 - д) проведення тренінгу для внутрішньо переміщених осіб та етнічних меншин;
 - е) проведення тренінгу для депутатів та штатних працівників Жмеринської міськради;
3. трансформація публічного простору;
4. зовнішня співпраця і проекти.

Оскільки імплементація всіх аспектів плану вимагає суттєвих коштів, ми вирішили зосередитися на навчальному компоненті. Завдяки використанню інструментарію, наданого нам німецькими експертами, а також завдяки досвіду учасників Плану Z, ми підготували повну програму для цільових груп і базовий курс на основі проведених раніше тренінгів.

Передбачається провести три тренінгові програми для кожної цільової групи. Кожна програма складається з трьох модулів, домашнього завдання, спільних мікрофінансових та мультисекторальних ініціатив, які мають бути розроблені під час цих трьох модулів. Тривалість кожного модуля – три дні.

Ми також запланували тренінг для депутатів та штатних працівників Жмеринської міської ради на тему «Змінюємо міський простір: вплив культурної політики на цілі міського розвитку».



Протягом шести місяців буде проведено дев'ять модулів, кожний з яких триватиме три дні:

	СЕМІНАР 1	СЕМІНАР 2	СЕМІНАР 3
ГРУПА I	Модуль I/3 дні Модуль II/3 дні Модуль III/3 дні	Модуль I/3 дні Модуль II/3 дні Модуль III/3 дні	Модуль I/3 дні Модуль II/3 дні Модуль III/3 дні
ГРУПА II	Модуль I/3 дні Модуль II/3 дні Модуль III/3 дні	Модуль I/3 дні Модуль II/3 дні Модуль III/3 дні	Модуль I/3 дні Модуль II/3 дні Модуль III/3 дні
ГРУПА III	Модуль I/3 дні Модуль II/3 дні Модуль III/3 дні	Модуль I/3 дні Модуль II/3 дні Модуль III/3 дні	Модуль I/3 дні Модуль II/3 дні Модуль III/3 дні

РОБОЧІ ГРУПИ

- платформа незалежних культурних інноваторів: **Ірина Френкель, Ярослав Мінкін, Ірина Кац, Елла Штика, Наталія Першина, Павел Третьяков, Маріанна Максим'як, Юлія Михалецька, Юлія Кручак;**
- представники Жмеринської міської ради: Анатолій Кушнір, Володимир Дудик;
- представники громадського сектора Жмеринки: Катерина Семесь, Андрій Сільченко.



4.2 ПРОЕКТ «КЛУБ АКТИВНИХ КУЛЬТУРНИХ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ – КАКАО»

Приймаючи участь у воркшопі «Дорожня карта – сталий культурний розвиток в Україні» ми додали своєму світогляду вдосконалення навичок як менеджерів культури, так і розвитку власної кар'єри. А також, «Дорожня карта», об'єднала активних людей, відкритих для комунікації, готових навчатися, розвиватися та взаємодіяти.

Народжена ідея проекту нашою робочою групою «КАКАО – Talks» – створення мережі аналогових платформ надихнула на впровадження адаптованих цікавих, незалежних, альтернативних практик у середніх та малих містах України за допомогою взаємодії і співпраці експертів, фахівців культури, громади і влади.

Дуже впливовою для нас була робота експертів, іноземних, українських, а також всіх учасників воркшопу. Придбали важливий досвід щодо написання наративу, створення необхідних інструментів, а також розробки культурних політик розвитку – це наше надбання!

Дякуємо всім за співучасть!



ДЕКЛАРАЦІЯ МІСІЇ, НАРАТИВ:

Ми активісти з різних сфер діяльності, представники середніх та малих міст зі Східної, Західної, Південної та Центральної частин України, об'єднались навколо ідеї створення мережі аналогових платформ культури задля обміну та поширення кращих практик у громадах, що сприятиме взаємодії та порозумінню між різними регіонами країни, зростанню соціального капіталу та розвитку місцевого потенціалу.

Творчій союз «КАКАО-talks» поєднує активних людей, відкритих для комунікації, готових навчатися, розвиватися, аналізувати та взаємодіяти.

Ми розпочали вивчення потреб маленьких міст за допомогою інтерактивного формату on-line спілкування у форматі скайп конференцій. Порозмовляємо з какао.

На кожній місцевій платформі, що приєдналась до CASAO-talks 1 раз на місяць, у четвер, у визначеному місці, у визначений час ми обговорюємо проблеми, шукаємо шляхи їх вирішення і вибудовуємо план дій для подальшої реалізації у громадах і за участю містян. Кожну нашу зустріч розпочинаємо чашкою какао.

Нас надихає цей теплий напій, який є символом Клубу Активних Культурних Альтернативних Організацій.

Ідея проекту «КАКАО - Talks» полягає у створенні мережі аналогових платформ для впровадження адаптованих цікавих незалежних, альтернативних практик у середніх та малих містах України за допомогою взаємодії і співпраці експертів, фахівців культури, громади і влади.



КУЛЬТУРНІ ЛОКАЦІЇ ДЛЯ ЗМІН У СФЕРІ КУЛЬТУРИ:

на момент старту проекту –

м.Кременчук, Полтавської області –
#Adapter (ГО «Культурний діалог»),

м. Київ (кінотеатр «Краків» на Русанівці),

м. Запоріжжя (Арт-простір),

м. Добропілля (ГО «ДЦМ «ДОБРО»)

м. Бучач, Тернопільської області (ГО «Бучач-АРТ»)

Долучатися до проекту можуть і будь які інші простори.

ЦІЛІ:

- розширення простору для впровадження практик із залученням незалежних та альтернативних ініціатив у регіонах (неформальні ініціативи, містяни, громадські діячі, об'єкти культури, заводи, міський простір);
- моніторинг проблем та потреб місцевих платформ (учасників проекту) – КАКАО-Talks
- активізація приїжджих студентів, ВПО, за рахунок інтеграції в громаду;
- розвиток туристичної галузі;
- розвиток економіки за допомогою креативної індустрії і взаємодії громадян із різних сфер діяльності.

ГОЛОВНІ ЗАВДАННЯ:

Знайти ресурси (організаційні, творчі, фінансові) для створення мережевої платформи, яка б надавала можливість на локальному рівні громад впроваджувати кращі практики (залучення експертів, митців, спеціалістів, архітекторів, тренерів фасилітаторів, фахівців з партисипації).

Додатково надати можливість місцевим творчим людям інтегруватися у сучасне мистецьке середовище.

КОРОТКИЙ ОПИС ПРОЕКТУ (КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ, ХУДОЖНЯ КОНЦЕПЦІЯ)

Мережа мультифункціональних платформ зорієнтована на активних громадян, для яких інтенсивна співпраця та конструктивний діалог між різними регіонами України та міжнародним товариством – є важливою складовою розвитку.

СИЛЬНІ РИСИ ПРОЕКТУ:

- на момент створення мережі вже існує команда фахівців та експертів, які є представниками локацій.
- засновники мережі мають бажання впровадити існуючі практики на локаціях партнерів із залученням активістів.
- досвід співпраці НГО/влада/бізнес;
- досвід реалізації проектів.

Ми відкриті до співпраці з іншими ініціативами.

СЛАБКІ:

- застарілі матеріальні і технічні бази.
- відсутність культури партисипації до громадських ініціатив.
- відсутність постійного джерела фінансування проекту, підтримки проекту.

РИЗИКИ:

- економічний кризис, падіння доходів;
- політична нестабільність;
- прифронтна зона.

УЧАСНИКИ:

м. Київ , ГО Конгрес активістів культури

м. Запоріжжя, ГО «Арт-простір»,

м. Кременчук ГО «Культурний ді@лог»

м. Добропілля ГО «ДЦМ «ДОБРО»

м. Бучач, Тернопільська область ГО «Бучач-АРТ».



ПРИБЛИЗНИЙ БЮДЖЕТ ПІДГОТОВЧОГО ПЕРІОДУ І ДОСЛІДЖЕНЬ:

ПРОВЕСТИ:

- Ідентифікацію (вивчення) потреб місцевих платформ щодо якісного життєвого середовища, самореалізації, участі у житті громади, створення робочих місць та сприяння самозайнятості в громадах, культури здорового способу життя. (опитування та фокус-групи) 5x500=2500€
- Геопросторовий аналіз пілотних міст, зокрема: інвентаризація і публічний аудит відкритих просторів міст і об'єктів комунальної власності на предмет ефективності їх використання для потреб розвитку та оздоровлення громади. (підготовка запитів та звернень для вставновлення власника публічних місць) 5x2000=10000€

ЗДІЙСНИТИ:

- Воркшоп із розробки ТЗ для облаштування публічних культурних просторів, незалежних культурних інтеграційних центрів, громадських хабів із коворкінгами, місць реалізації культури здорового способу життя у пілотних містах резиденцій, відшкодування витрат на транспорт та відрядження 2500€.
- Створення та супровід інтерактивної платформи - 1900€
- Відбір фасилітаторів і тренерів для здійснення навчальної програми; безкоштовно
- Тендер на вибір підрядника із розробки дизайн-проектів публічних просторів 1000€
- Медіаплан спільних заходів та активностей із використанням кращих міжнародних практик 100€

= 18 000€

ЧАСОВІ РАМКИ:

1. Підготовчий - січень/лютий 2016 р.
2. Організаційний - березень/травень 2016 р.
3. Основний - червень/вересень 2016 р.
4. Поширення досвіду з вересня 2016 р.
5. Імплементация на всі регіони України з січня 2017 р.

Члени групи:

Вікторія Верес, Наталія Матусевич, Юрій Слюсар,
Максим Новіков, Володимир Черноголов,
Володимир Орос, Олександра Орос,
Віктор Гребеньовський.



4.3 ПРОЕКТ «КУЛЬТ ЧИ КУЛЬТУРА: РОЗВИТОК ПАРТИЦИПАТИВНИХ ПРАКТИК В МУЗЕЯХ»



Музей – ідеальний майданчик для унаочнення тих змін, які відбуваються у суспільстві. Його колекції є чудовим матеріалом для рефлексії громади на важливі для сьогодення теми, а простір – затишним і стимулюючим місцем зустрічі і співтворчості музейних працівників, мистецтва і громадян. Розвиваючи учасницьку культури через трансформацію музейного простору, перетворюючи музеї на майданчики суспільного діалогу і взаємодії, ми працюємо на перспективу розвитку громадянського суспільства в Україні в цілому, на процес його дерадянізації через зміни у свідомості кожного окремого українця.

ЩО СЬОГОДНІ НЕ ТАК?

Українське суспільство сьогодні недооцінює роль культури у своєму житті. Тому діалоги про важливість реформ у цій галузі відбуваються лише в середовищі самих діячів культури і, як правило, не мають особливої суспільної підтримки. З погляду більшості спочатку необхідно закінчити військове протистояння, потім провести успішні економічні та соціальні реформи, і лише після цього думати про культуру (яку найчастіше прирівнюють до розваг). Суспільство не розуміє, що саме культура 1) підтримує соціальну безпеку та стабільність (через розвиток критичного мислення, креативності, через об'єднання довкола ідей толерантності, свободи, національної ідентичності тощо); 2) впроваджує світоглядні зміни – «реформи у головах», що передують будь-яким соціальним та економічним реформам; 3) сприяє економічному розвитку регіону. Отже, тільки у культурно здоровому середовищі припиняться війни, відкриються можливості для самореалізації, з'явиться матеріальний достаток для більшості.

Проблема ще й у тому, що сьогодні в Україні культурно здорове середовище зосереджується в основному в столиці. Це спричинює від'їзд креативних людей із регіонів і, відповідно, скупчення цікавих мистецьких подій у Києві, певною мірою у Львові, і практично відсутність культурного життя у регіонах (комплекс провінційності).

Як виглядає традиційний музей в уяві багатьох із нас?

Власне, як протиставлення всьому живому та прогресивному. Музей – це кістки мамонта, бюсти померлих вождів, суворі наглядачки та обов'язкові написи «руками не чіпати». Але в часи змін, яких потребує наша країна, музеї не можуть стояти осторонь від реформ. Задачею групи музейних експертів ProMuseum є перетворення музеїв зі змертвілих «храмів мистецтв» на місця живого спілкування з громадою, осмислення сьогодення як історії, що твориться на наших очах і нашими руками. Завдяки ініційованим нашою групою тренінгам музейні працівники не лише дізнаються про найяскравіші приклади реформування музеїв по всьому світу, але й протягом двох наступних років започаткують разом із відвідувачами нові спільні проекти: музейні виставки, суспільні дискусії, інтерактивні освітні програми.

ЩО РОБИТИ?

У кожному регіоні, навіть у масштабі району, існують «напівживі» культурні інституції, як-от бібліотеки, краєзнавчі музеї, будинки культури, які формувалися ще за радянських часів. Ці інституції загалом не мають значної суспільної ваги у своїй громаді (про туристичну привабливість навіть не йдеться), але володіють значним матеріальним ресурсом і бюджетним фінансуванням. Реанімація таких закладів місцевими силами (для початку із залученням НДО) сприятиме виникненню культурних центрів, довкола яких розгортатиметься культурне життя регіону. Як тільки регіональні заклади культури резонуватимуть із суспільними потребами своєї громади, можливим стане і культурний (а також освітній, соціальний, економічний) розвиток окремого регіону, і розвиток самого закладу культури.

ЯК РОБИТИ?

Створити партиципаційні платформи – музеї для громади – на базі двох державних музеїв Харківської і Запорізької областей, і цими успішними кейсами дати прецедент (та методичні рекомендації) для інших державних культурних інституцій, особливо регіонального значення.

ОПИС ПРОЕКТУ

Члени групи ProMuseum стимулюватимуть поширення учасницьких практик в Україні у фаховому (музейному) середовищі та в роботі з громадою.

«Точною входу» в роботу з фаховим середовищем буде семінар із робочою назвою «Що таке партиципація» (Запоріжжя, Харків), розрахований на музейних фахівців та представників громадського сектору. Мета семінару – ознайомлення цільової аудиторії проекту з темою, також аналіз потенціалу майбутніх учасників проекту. Після семінару за допомогою анкетування буде відібрано 50 учасників тренінгової програми в Харківській і Запорізькій областях.

Для розвитку спроможностей фахової аудиторії для 50 музейних працівників буде проведено низку тренінгів:

1. Тренінг із теорії партиципаційної культури та розширення аудиторії за участю іноземних та українських фахівців (Nina Simon (Museum of Art and History, Santa Cruz, USA), д-р Patrick Foehl (Німеччина), Patrick Glogner-Pilz (Німеччина), Christof Dercon, Марія Задорожна (Національний художній музей України, Київ) та Мікаель Ферр (Німеччина)
2. Тренінг на тему комунікації з громадою (створення відповідних нарративів, встановлення зв'язку з потенційними реципієнтами) за участю іноземних та українських фахівців Олександра Бакланова (аналітична агенція pro.mova, Київ,

Україна), Лідія Стародубцева (кафедра медіа-комунікацій Харківського національного університету, Україна), Prof. Dr. Gernot Wolfram (Німеччина)

3. Тренінг із проектного менеджменту за участю іноземних та українських фахівців (Володимир Воробей (PPV Knowledge Networks, Львів), Ірина Соловей (ГО «Garage Gang», Сергій Гвоздьов (Міжнародна Бізнес-школа Національний університет «Києво-Могилянська академія»), Leonie Hodkevitch (cultural producer, Vienna)
4. Семінар на тему взаємодії музеїв із недержавним сектором. Розбудова діалогу між музейними фахівцями та представниками НДО задля подальшої спільної реалізації проектів.

По завершенню тренінгів серед учасників буде проведено конкурс міні-грантів на створення культурного продукту на засадах партиципації.

Кульмінацією стане реалізація двох проектів-переможців, по завершенні яких набутий досвід буде оформлено в методологічні рекомендації для фахової аудиторії щодо впровадження партиципаційних практик у музеях. Для поширення досвіду буде задіяно різноманітні канали комунікації.

Тема партиципації буде медійним фоном упродовж усього проекту.

Партнери по співпраці – Харківський літературний музей, Запорізький обласний краєзнавчий музей, Запорізький обласний методичний центр, соціологічний факультет Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, ГО «Асамблея діячів культури Запоріжжя», Goethe-інститут в Україні.

Цільові групи – фахова музейна аудиторія, громадський сектор.

Часові рамки – 2 роки.

Члени групи ProMuseum – **Піоро Владислав (голова правління Український центр розвитку музейної справи, м. Київ), Чередниченко Анастасія (головний редактор журналу «Музейний простір»), Васильєва Наталя (Президент ГО «Центр розвитку бізнес-технологій та культури», «Business-technologies and culture development center» м. Запоріжжя), Грубрін Юлія, Морозова Любов (БФ «Мистецькі надра», м. Київ), Пилипчук Тетяна, Трофименко Тетяна (КЗК «Харківський літературний музей»).**

4.4 ПРОЕКТ «АГЕНТСТВО ЕКСПЕРТНИХ КОМУНІКАЦІЙ»



Участь у воркшопі «Дорожня карта – сталий культурний розвиток в Україні» була відповіддю на необхідність професійного розвитку та вдосконалення навичок, пов'язаних з діяльністю в якості менеджера культури та розвитку власної кар'єри.

Створені умови та наша робоча група вкупі дали можливість «народити», мотивувати та розвинути ідею – проект дигітальної платформи «Агенція експертних комунікацій культури» (Experts communication agency of culture (ECA of culture) www.cultureUA.agency, яка є дуже актуальною в Україні.

В процесі роботи над проектом ми відчули його глобальність – важливість систематизації експертного надбання в сфері культури.

Важливим впливом була робота експертів, як іноземних, так і українських, всіх учасників воркшопу, які ділилися досвідом щодо написання наративу, створення необхідних інструментів, а також розробки культурних політик.

НАРАТИВ:

Ми є засновниками Агенції експертних комунікацій культури (ECA of Culture), яка вперше в Україні створює платформу для обміну досвідом серед експертів культури та систематизації та їхніх проектів в бази даних. Агенція також створює аналітику про культурну політику України, стратегії, програми, проекти – з акцентом на відкритий доступ.

ОПИС ПРОЕКТУ:

Агенція експертних комунікацій є інструментом налагодження діалогу серед професійних учасників культурного поля України.

Агенція супроводжує вироблення спільних правил гри, стандартів взаємодії та співпраці, що сприяють реформам в царині культури України.

Методи взаємодії – онлайн-платформа та офлайн-зустрічі.

Створення дигітальної платформи є відповіддю на існуючий запит експертного культурного середовища. Головні проблеми, які потрібно вирішувати зараз – це брак довіри та взаємоповаги в середовищі, закритість інформації, негативний попередній досвід взаємодій, мала видимість проектів/ заходів та експертів як таких.

ГОЛОВНІ ЦІЛІ:

1. Зробити видимими експертні напрацювання та досвід.
2. Забезпечити процес формування спільних горизонтів розвитку та правил в експертному середовищі культури.
3. Створити умови для узгодження регіональних та національних стратегій, підходів, практик.
4. Підтримати вироблення рішень реформування культурної політики та їх імплементації в пілотних регіонах.

КОНЦЕПЦІЯ ТА МОТИВАЦІЯ:

Беручи за основу принципи рівноцінної участі, стратегії WIN-WIN, відкритого доступу та сталого розвитку, проект «Агенція експертних комунікацій в культурі» створює умови для покращення видимості експертного досвіду, обміну найкращими практиками та продукування нових. Проект напрацьовує аналітичну базу даних.

Елементами проекту є запуск і підтримка функціонування ефективної експертної онлайн-платформи та створення серії аналітичних матеріалів, що будуть корисні для спілкування та роботи експертів культури України. Також проект передбачає організацію і участь в зустрічах в регіонах для знайомства та аналізу актуального культурного стану на місцях.

Ефективність онлайн-платформи досягається залученістю експертної аудиторії не тільки при проведенні експертних оцінок та мапуванні, але й у процесі створення механізмів функціонування платформи.

Цифрова платформа збере в собі сучасний необхідний для розвитку сфери контент: профайли, бази даних, чат з експертами, календар подій, блоги експертів, відео, аудіо, фото, інфографіки, аналітики культурного стану регіонів, інтерактивну мапу та інші інструменти.

Не менш важливою на першому етапі проекту є офлайн-комунікація. В рамках проекту передбачені презентації платформи в регіонах, знайомство з регіональними експертами, створення спільноти експертів, супровід реалізації проектів пілотних регіонів.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Результатом проекту має стати сформована активна спільнота експертів в сфері культури України і серія нового за змістом і формою (аналітичні статті та їх візуалізація у вигляді інфографіки) контенту, який покращить та спрямує ефективність роботи експертів культури в Україні.

Напрацювання проекту, спільноти експертів та проектів, що супроводжувалися Агенцією є доступними для всіх зацікавлених. Всі матеріали сайту будуть доступні англійською та українською мовами.

Учасники спільноти вмотивовані брати участь в проекті через: експертні консультації, пошук ідей, вихід на іноземні ринки, експертну оцінку проектів для діяльності, сертифікацію експертів, сталий розвиток власної кар'єри, пошук однодумців для співпраці.

Функціонування проекту є можливим завдяки елементам: забезпеченню фінансування сталої діяльності агенції, активної експертної підтримки та досягнення підтримки різних стейкхолдерів на регіональному та національному рівнях.

МОЖЛИВІ ПАРТНЕРИ ПО СПІВПРАЦІ (СПИСОК ПОПЕРЕДНІЙ):

Конгрес Активістів Культури

RPR culture

Culture 2025

СЕКТОРАЛЬНІ:

Культурний проект

ЕкоКультура Чернівці

Тепле місто Івано-Франківськ

Музейний простір

Українська Бібліотечна Асоціація

Odesa//Batumi Photo Days

ІНОЗЕМНІ ІНСТИТУЦІЇ:

Goethe Institute

EaP EU Culture Creativity

ЦІЛЬОВІ ГРУПИ

Експерти – це ті, хто має досвід, знання, результати, може проаналізувати та систематично викласти свої інноваційні підходи та рішення. Реєструватися на сайті ми пропонуватимемо всім, хто вважає себе експертом культури.

Експертами можуть виступати чиновники, громадські активісти, менеджери культури, які розробляють та реалізують культурні політики, стратегії, проекти, професіонали спеціального спрямування в проектній, стратегічній діяльності.

ЧАСОВІ РАМКИ ПРОЕКТУ:

ЛИСТОПАД - ГРУДЕНЬ 2015

Закріплення домовленостей про співпрацю з партнерськими організаціями - національні листопад, регіональні грудень, пошук фінансування

СІЧЕНЬ 2015 - ЛЮТИЙ 2015

пошук фінансування,
створення ТехЗавдання порталу

ЛЮТИЙ - БЕРЕЗЕНЬ 2016

Отримання фінансування
Збір бази даних
Корекція ТехЗавдання сайту з ІТ-спеціалістами
Обговорення з залученням експертів

БЕРЕЗЕНЬ 2016

Запуск базової версії сайту - інформаційної сторінки проекту.
Анонсування експертних зустрічей в регіонах

КВІТЕНЬ - ЖОВТЕНЬ 2016

Перша офлайн-зустріч експертів
Поїздки з презентацією по регіонах, використовуючи події - Конгрес Активістів Культури і т.п.
Комунікація з експертами - створення бази даних.
Мапування експертного поля в регіонах - спільне створення з експертами.
Аналіз інформації за позитивними прикладами стратегування та реалізованих проєктів.

ЛИСТОПАД - ГРУДЕНЬ 2016

аналіз результатів, медійне висвітлення, планування подальшого проєкту, перегляд стратегії.





СТРУКТУРА ПРОЕКТУ, КОМАНДА, ЗОНИ ОПІКИ:

- Наглядова рада - засновники проекту + запрошені експерти (за потребою)
- Керівник проекту (пошук фінансування, контроль виконання завдань проекту, представницька функція, комунікація з партнерами, виступи в ЗМІ)
- Редактор сайту (адміністрування сайту, редакторська функція, робота з текстами, постановка завдань/ прийняття матеріалів від аналітиків, дизайнерів)
- Ком'юніті-менеджер (менеджер спільноти, комунікація дій агенції, з експертами, створення комунікаційного контенту агенції, менеджмент e-mail розсилки Агенції)
- Координатор перекладу на англійську (організація перекладу сайту на англійську, контроль якості)

АУТСОРСОВІ ПОСАДИ:

- Дизайнери (інфографіка до статей)
- Аналітики (50 матеріалів)

ТЕХНІЧНА ПІДТРИМКА:

- Бухгалтер
- IT-підтримка
- Створення і запуск сайту (дизайн, програмування, запуск)

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРОЕКТУ

Робота з колами експертів через партнерів, прямі комунікації, перепост унікальних аналітичних матеріалів опублікованих на платформі, участь у публічних подіях з презентацією проекту та напрацьованої аналітики.

ЯК БУДЕ ОЦІНЕНО ПРОЕКТ? (КРИТЕРІЇ, МЕТОДИ)

Анкетування та інтерв'ювання експертів

Кількість і якість написаних матеріалів/ створеного контенту

БЮДЖЕТ Агенції сягає 50 000 євро і складається з написання сайту, дизайнування, оплати роботи постійнодіючого колективу Агенції, оплати роботи аналітиків та дизайнерів зі створення 50-ти матеріалів протягом року.

Наша група: Олена Правило, Ірина Гамбарян, Людмила Жирик, Вера Грузова.

5

ГЛОСАРІЙ – ПОНЯТТЯ СТАЛОГО КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ



Зв'язок між теорією і практикою саме в культурно-просвітницькій роботі нерідко непростий. Агенти культурної діяльності часто успішно працюють над проектами без знання актуального стану фахового дискурсу у сферах своєї діяльності. Тому теоретичний опис і оцінка культурно-просвітницької роботи часто відділена від свого низового рівня. Інколи це призводить до плутанини у фаховій термінології. Тому при спільній розробці стратегій, особливо у сфері розвитку культури, доцільно досягати порозуміння щодо максимально єдиного мовного вжитку та спільних дефініцій понять. Цей глосарій передусім покликаний стати для читача своєрідним посібником, який дозволить користуватися основними актуальними поняттями культурного менеджменту й культурної політики, в рамках роботи над проектами та довгострокового стратегічного планування. З'ясування понять може часто сприяти досягненню спільного розуміння та спільних позицій між партнерами та усвідомленню того, на якій сфері культурно-просвітницької діяльності бажано зосередити свою увагу.

Представлені тут поняття вибрані не довільно, а були виявлені в процесі дискусії з українськими й німецькими діячами культури та культурними менеджерами під час кількох практичних семінарів у Києві в 2015 році як особливо важливі для культурно-просвітницької роботи в Україні. При цьому під час критичного осмислення цих понять враховувався німецький, український досвід та досвід інших країн. Вони не претендують на статус точних наукових дефініцій, а представлені тут як важливі поняття в рамках різних практичних сфер культурно-просвітницької діяльності. Зроблено спробу назвати головні елементи з теорії й практики, але щоразу з чіткою концентрацією на можливості їхнього застосування в контексті сталого культурного розвитку в Україні та їхнього потенціалу щодо розвитку партисипативного дискурсу..

Глосарій задумано як відкриту добірку понять, тобто він може доповнюватися, розширюватися чи видозмінюватися самими читачами. Отже, поняття не є остаточно визначеними, а слугують основою, яка уможлиблює і навіть передбачає індивідуальні модифікації та акцентування на певних моментах. Наприкінці кожного визначення інколи даються поради щодо поглибленого ознайомлення на базі англomовної літератури, яку без проблем можна завантажити з Інтернету.



ГРАВЦІ

Гравці в культурному менеджменті – ці всі люди, які беруть участь у культурних, мистецьких або соціально-культурних ініціативах чи задумах, і які демонструють активну готовність займатися цілями, стратегіями чи змістовною роботою конкретного проекту чи інституції, а також надати для цього фінансовий чи особистісний ресурс. Вирішальним тут є дедалі більше

згладжування класичних ієрархічних відносин між митцями й організаторами (культурними менеджерами) та утвердження нових структур і способів взаємодії. З'являється дедалі більше нових точок перетину й зон дотичності в уявленнях про роль культурних менеджерів і діячів культури, що можна назвати також і постмодерністським розумінням культури.

ДИГІТАЛІЗАЦІЯ

Дигіталізація в сучасних суспільствах лише починає ставати предметом дискусії в культурному менеджменті. В наукових дослідженнях все ще переважає орієнтація на заходи, що відбуваються «наживо»: виставки, концерти, читання, фестивалі чи перформанси. На практиці вже давно відбулося зміщення центру ваги. При цьому з'ясувалося, що найкращі практики в багатьох закладах культури на міжнародному рівні реалізуються саме в

Інтернеті. Часто це приносить переваги для тих інституцій і проектів, які надають свої методи, підходи, ідеї у формі англійських практичних прикладів, так званих «Case Studies», і які можна легко знайти. Тому дигіталізація у сфері культурного менеджменту є вагомим чинником обміну інформацією, об'єднання гравців у мережі, подальшого розвитку ідей, залучення інституцій поза сферою культури, а також фінансування. (пор. КРАУДФАНДИНГ)

ДОВІРА

Поняття довіри в культурному менеджменті стосується насамперед культури проектів або інституційної культури, в рамках яких розгортаються художні/мистецькі й культурні процеси. Сюди слід віднести форми співробітництва, засновані на толерантності, визнанні досягнень іншого та взаємній повазі. Особливо важливо в рамках проектів, які відбуваються на засадах кооперації та колаборації, щоб окрім договірних зв'язків та усних домовленостей існувала або ж вибудовувалася культура

довіри, за якої б витримувалися всі досягнуті домовленості щодо графіків, сфер відповідальності та використання ресурсів. Довіра стосується також спільної високої оцінки узгоджених цілей і стратегій. Дедалі частіше у фокусі уваги, коли йдеться про довіру, опиняються й питання авторських прав. Тут, особливо в міжкультурних проектах, в нагоді може стати спільна проектна хартія, в якій заздалегідь формулюються очікування та правила гри, що уможливають комунікацію на засадах повної довіри.

ЗАЯВА ПРО МІСІЮ (MISSION STATEMENT)

Mission Statement дає визначення мети існування культурного закладу або проекту («the reason why we exist»). У ній формулюється фундаментальна позиція з погляду культурного/мистецького продукту та ставлення до внутрішнього оточення, наприклад, співробітників, та навколишнього середовища, зокрема, груп за потребами/вимогами. Mission Statement має бути стислим (декілька речень). Mission Statement формує базу для більш детальних визначень цілей та виконує функцію орієнтації (ідентичності / формування позиції), мотивації, ідентифікації співробітників з установою/проектом) та

легітимації (принципи, що є керівництвом до дії стосовно всіх груп інтересів). Mission Statement завжди передусє процесам проектної діяльності і перетворень, і зазвичай неодноразово зазнає перевірки й конкретизації через процедури аналізу й осмислення.

↳ *nonprofithub (o.J.): A Step-by-Step Exercise for Creating a Mission Statement. Download: <http://nonprofithub.org/wp-content/themes/nonprofithub/img/landing-pages/mission/nonprofithub-missionstatement.pdf>*

ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ

У фокусі культурно-просвітницької роботи з моменту Нової доби та Просвітництва перебуває індивідуум зі своїми потребами, бажаннями, соціальними, політичними,

естетичними та особистими уявленнями. Саме в періоди політичних криз необхідно, зокрема й у сфері культури, постійно нагадувати про особливу цінність кожної

людської біографії та ставити в центр уваги такі спільні для всіх попри різні етнічні, релігійні чи філософські переконання цінності, як мир, толерантність, повага. Саме

у сфері культурного менеджменту, який відчуває себе відповідальним за ці цінності, поняття індивідуалізації має центральне значення. (пор. КУЛЬТУРНА ІДЕНТИЧНІСТЬ)

КОЛАБОРАЦІЯ (KOLLABORATION)

Поняття колаборації після Другої Світової війни в багатьох країнах набуло негативного забарвлення, бо є нагадуванням про співробітництво багатьох осіб у різних сферах суспільної діяльності з фашистськими окупантами з метою отримання вигоди. Зовсім іншого забарвлення цей термін набув у сфері культурного менеджменту в англосаксонських країнах, де словом «collaboration» позначають особливо тісне співробітництво між партнерами, при якому йдеться не лише про шаблонні форми кооперації, а про таку форму співробітництва, коли всі учасники готові до принципового осмислення робочого процесу, або й до його радикальних змін. Така формула

співпраці ставить питання про вкрай гостру необхідність засвоєння/заучування співробітництва на засадах повної довіри (пор. ДОВІРА), при якому на передньому плані опиняється не питання про те, чи всі учасники отримають рівну вигоду, а передусім питання про їхню готовність зміцнювати взаємну довіру під час довгострокового співробітництва. Колаборація може означати не лише обмін ресурсами: персоналом, приміщеннями, ідеями, а й спільну стратегію комунікації чи договірні зв'язки, що ґрунтуються не (лише) на обміні грошима, а й обмінні вміннями та навичками. (пор. КООПЕРАЦІЯ)

КОНЦЕПЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ ПОЛІТИКИ / ДОРОЖНЯ КАРТА

Концепції культурної політики – це насамперед створені на місцевому, регіональному, а подекуди й національному рівні підходи до планування культурного розвитку, які ставлять у центр уваги координацію практичних підходів у сфері мистецтва, культурного менеджменту і культурної політики з метою нарощування ресурсів, розширення мереж і можливостей вільного розгортання культурних ініціатив. При цьому спочатку здійснюється інвентаризація та аналіз наявного стану речей з метою започаткування діалогу якомога більшої кількості гравців та інституцій у формі спільного процесу осмислення й роботи. Результатом в кращому випадку стають більш широкі мережі, партнерські відносини, а також спільні цільові настанови й нові основні напрямки діяльності та пріоритети культурного розвитку. Дедалі вагомішими стають також аспекти трансформації, спрямовані на те, щоб забезпечити спроможність функціонування в

майбутньому наявної культурної інфраструктури з огляду на численні суспільні виклики та можливості завдяки виконанню нових функцій та зміні функціональних сфер, що існували досі. Важливо надати цим моделям демократичного характеру, забезпечити їхню легітимність шляхом спільного осмислення їхніх передумов. Поняття «дорожня карта», передовсім на прикладі України – це чітке бачення спільного шляху до сталої, відкритої назустріч світу і об'єднаної в добре організовану мережу культурно-просвітницької роботи. Дорожня карта передбачає участь і партисипацію якомога більшої кількості різних гравців.

↳ 2010 *Legacies now / Creative City Network Canada (o.J.): Cultural Planning Toolkit*. Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_planning_toolkit.pdf

КООПЕРАЦІЯ (НА МІСЦЕВОМУ, РЕГІОНАЛЬНОМУ, НАЦІОНАЛЬНОМУ, МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ)

Багато науковців і практиків вже проголосили XXI століття «ерою альянсів». Вони переконані в тому, що рівень здатності до кооперації державного чи приватного неприбуткового закладу або проекту в майбутньому буде вирішальним чинником їхнього довгострокового існування. Тоді як, з одного боку, межі між закладами чи секторами культури стають дедалі більш проникними, з другого боку, посилюється тиск суспільних та економічних відносин. Щоби впоратися з цими викликами, гравці у сфері

культури все частіше роблять ставку на численні варіанти співробітництва. З огляду на комплексність і сегментацію процесів суспільного розвитку, люди дедалі більше залежать від знань інших людей.

Отже, організація кооперації й мереж стає суттєвою, головною вимогою до компетенцій культурних менеджерів та культурних політиків, що однаково передбачає співпереживання, хист до модерації та

переговорів, здатність до стратегічного розвитку й оцінки коопераційних зв'язків. Водночас не слід випускати з поля зору й організацію розумної конкуренції.

Кооперація є об'єднавчою ланкою між модулями, представленими в інших та подальших тематичних блоках. Проте побудова відповідних мереж і управління («Governance») ними нерідко є найбільшим викликом. Необхідно досягати балансу інтересів, розбудовувати довіру та формулювати спільні й взаємно сумісні цілі. В разі міжкультурних конфігурацій ця комплексність зростає, хоча й тут можна очікувати особливих можливостей для розвитку мистецтва й культури завдяки можливості поглянути на все з перспективи багатьох культур. Крім

того, кооперація, особливо на початку, вимагає неабияких часових/особистих затрат і зусиль для виконання наявних додаткових завдань. Отже, необхідний стратегічний підхід до співробітницьких зв'язків, визначення їх як свого постійного завдання, яке може прийти на зміну іншим сферам діяльності або й навіть зробити їх зайвими.

З погляду розвитку міжнародних співробітницьких зв'язків зазвичай запрошується «метод цибулини», використання якого починається при побудові місцевих мереж, а з накопиченням досвіду, успіхів та зримості може вирости до регіонального, національного, а зрештою й до міжнародного рівня. (пор. КОЛАБОРАЦІЯ)

КРАУДФАНДИНГ (CROWDFUNDING)

Краудфандинг – це порівняно нова, зазвичай створена на засадах цифрових технологій концепція фінансування, в рамках якої намагаються організувати «натовп» (Crowd) для підтримки своїх (культурних) проектів шляхом внесення добровільних пожертв у режимі онлайн з метою а) можливості активної участі в проекті, б) досягнення ефекту додаткової вартості, зокрема у формі подарунків, повідомлень, ексклюзивної інформації і т.д. в) здійснення своєрідної інвестиції, через яку на тривалий час можна стати частиною можливої історії успіху. Краудфандинг із часу своєї появи зазнав неабиякої диференціації, і потрібні спеціальні знання й навички у сфері цифрових технологій для того, щоб мати можливість серйозно та професійно працювати у цій сфері й забезпечувати

фінансування. У випадку з Україною та українськими культурними проектами тут існують особливі шанси на успіх, адже багато українців в еміграції на різних рівнях стежать за перебігом подій на своїй батьківщині в Інтернеті. Тому саме цікаві ідеї проектів з України можуть успішно фінансуватися за рахунок краудфандингу – за умови наявності відповідних сучасних знань про стан і особливості процесів краудфандингу.

↳ *Scott Steinberg (2012): The Crowdfunding Bible: How to raise money for any Startup, Video Game, or Project. Download: <http://crowdfundingguides.com/The%20Crowdfunding%20Bible.pdf>*

КРИЗА

Часто в контексті радикальних змін вживають поняття кризи. Криза з грецької – це «1. вирішальна ситуація, поворотний пункт, найвища точка у процесі небезпечного розвитку. 2. небезпечна ситуація» (Der Duden, Duden Fremdwörterbuch, Bd. 5, 5. Aufl.; Mannheim; Leipzig; Wien; Zürich 1990: 437f.). Це означає, що навіть коли йдеться про кризу, неможливо сказати, чи досягнуто вже «поворотний пункт у процесі небезпечного розвитку», а чи він взагалі ще попереду. Висновок запрошується сам – оскільки має

йтися «поворотний пункт» - то лише після завершення чи відвернення «небезпечної ситуації» - у ретроспективі – можна говорити про справжню кризу. До того ж, завдання культурних менеджерів у кризових ситуаціях, що зазвичай сприймаються негативно, полягає в тому, щоби скористатися ними в позитивному сенсі. В таких випадках говорять про «кризу як шанс» для прориву крізь наявні стереотипи чи для запровадження позитивних змін, котрі б не бралися до уваги перед імовірною кризою.

КУЛЬТУРНА ДІЯЛЬНІСТЬ / СЕКТОРИ КУЛЬТУРИ

Слідом за Вернером Гайнріхсом, можна розглядати культурну діяльність як сукупність закладів та інституцій, що займаються виробництвом і поширенням культури. Окремі культурні установи, наприклад, оперний театр чи галерея мистецтв, можуть теж охоплюватися терміном

«культурна діяльність». До них слід додати культурні проекти та ініціативи, які теж збагачують культурну діяльність.

Усталена диференціація дає можливість розділити культурне життя чи сферу культури в залежності від правової форми чи форми підприємства на такі три класичні сектори культури:

- публічно-правова культурна діяльність (public-nonprofit): Заклади, що фінансуються з бюджетів. Ці установи (наприклад, музеї, комунальні музичні школи чи міські театри) реалізують передусім цілі культурної політики.
- неприбуткова культурна діяльність на засадах приватного права (private-nonprofit): Організаційно-правові форми закладів, що діють на засадах приватного права, зокрема, зареєстрованих організацій, приватних фондів, товариств з обмеженою відповідальністю чи громадських спілок. Спільною для них є приватна правова форма організації, а також некомерційні цілі діяльності. Прикладом тут можуть слугувати культурні та мистецькі спілки. Вони реалізують мету своєї спілки і змушені покривати свої витрати за принципом змішаного фінансування,

оскільки отримують фінансове сприяння лише у формі бюджетних грантів/дотацій.

- прибуткова культурна діяльність на засадах приватного права (private-profit): сюди належать підприємства зі сфери приватної економіки всіх форм комерційного права. Ці підприємства виготовляють і збувають культурні продукти й послуги, бо змушені фінансувати свою діяльність лише з отриманих ними доходів.

Втім, тут слід наголосити, що ці три сектори потрібно розглядати не відокремленими один від одного, оскільки вони перебувають у багатогранному взаємозв'язку, а межі між ними стають проникними або ж виникають зони взаємодії, що поєднують в собі логіку дій усіх трьох секторів. Сучасний розвиток культури передбачає трисекторальну перспективу бачення сфери культури, розуміння необхідності налагоджування плідних взаємозв'язків між різними способами діяльності і виробництва, а також їхнього осмислення і розуміння.

КУЛЬТУРНА І КРЕАТИВНА ІНДУСТРІЯ

Майже у всіх західних країнах останніми роками спостерігається переможна хода поняття «креативна індустрія» (англ. «Creative Industries»). Політична мотивація виникнення полягала у візуалізації ще й економічної цінності мистецтва та культури в суспільному житті. На відміну від критики, яку часто можна чути, креативна індустрія (в т.ч. і в рамках нинішньої програми зі сприяння розвитку культури Європейського Союзу «Creative Europe») загострює увагу не на «економізації культури», а на економічній самостійності діячів культури та їхніх проєктів. Тобто чимало підприємств-початківців (Start-Up) у сфері культурної та цифрової індустрії розробляють моделі, що не залежать від фінансового сприяння держави. Звісно ж, цей процес завжди потребує критичного осмислення в контексті питань, пов'язаних із незалежністю мистецької діяльності. З точки зору культурної політики, однак, з'являється можливість

пролити світло на потенціал культурної індустрії, залучити людей з різним рівнем освіти до участі в громадському житті завдяки їхнім творчим ідеям та реалізувати себе. Співробітницькі зв'язки між діячами культури та представниками економіки в багатьох проєктах вже принесли сталі успіхи. Чимало країн передбачили у багатьох проєктах спеціальні грантові програми, в яких висувається вимога наявності таких зв'язків. Велику роль у культурній та креативній індустрії відіграє об'єднання в міжнародні мережі. Тут необхідний збір інформації та зондування можливостей об'єднання в мережі. Залучення таких галузей, як індустрія комп'ютерних ігор, архітектура, дизайн, індустрія моди та інформаційні технології, надало важливих імпульсів сучасному розвитку культури, а також міському й регіональному розвитку. (пор. МІСЬКИЙ І РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК)

КУЛЬТУРНА ІДЕНТИЧНІСТЬ

Термін «культурна ідентичність», як і у випадку з поняттям «культура» (пор. ПОНЯТТЯ КУЛЬТУРА) важко піддається визначенню. Часто в рамках полеміки про національну ідентичність послуговуються ідеологічними шаблонами, щоб пояснити культурну ідентичність. При цьому треба, однак, зберігати пильність, оскільки описи ідентичності часто спричиняють ефект відчуження.

Ідентичність не є чимось сталим, це – процес із багатьма чинниками. Ідентичність завжди є предметом вільного вибору індивідуума. У сфері культури доцільно створювати культурні та мистецькі пропозиції з максимально інтеграційним упливом. Це означає, що культура повинна бути відкритою щодо різноманітних конструкцій ідентичності. Залучення етнічних меншин та

периферійних соціальних груп є важливим орієнтиром для такої пропозиції щодо культурної ідентичності, яка об'єднуватиме людей, а не роз'єднуватиме їх. В Україні в цьому відношенні існують великі можливості для

КУЛЬТУРНА ОСВІТА

Термін «культурна освіта» є сумішшю мистецьких і дидактико-педагогічних підходів у рамках культурного посередництва. Центральним тут є переконання, що різні вікові групи (і це починається вже в дошкільному віці) потребують особливого підходу до формування критичного сприйняття мистецтва і культури для того, щоб досягнути довгострокової уваги, розуміння та сталого зв'язку. Досвід інтерактивного вивчення інструментів, пісень, текстів, зображень, а також таких інституцій, як музеї, театри, кінотеатри, має засвоюватися у формі культурних практик, по той бік шкільних моделей, де йдеться лише про «перевірку» засвоєних знань. Пов'язаність, інтерактивність, осмислення та усвідомлення цивілізаційної цінності культури, критичне опрацювання

КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА

Культурна політика спрямована на організацію культурного процесу та забезпечення можливості вільного розгортання культурних і мистецьких процесів. При цьому культурна політика – особливо у країнах з федеральним устроєм як Німеччина – здійснюється найрізноманітнішими гравцями на різних рівнях. (пор. ГРАВЦІ). Окрім того, зазвичай існують різні системи цілей. Вирішальними для розуміння місцевої, регіональної, національної та навіть міжнародної/зарубіжної культурної політики є, з одного боку, поняття культури, покладене в її основу, з другого боку, розуміння політики взагалі.

Навіть у самій Європі в різних її країнах, а також всередині цих країн, сфера культури оцінюється і розглядається по-різному, іноді з протилежних позицій. Останніми роками можна спостерігати своєрідну маргіналізацію цієї сфери політики у суспільному сприйнятті. Тому вчені, зокрема соціолог Дірк Бекер або організації на кшталт Товариства з питань культурної політики (Kulturpolitische Gesellschaft), пропонують знову акцентувати увагу на суспільно-політичному аспекті культурної політики. Передумовою цього є розширення поняття культури, яке б уможливило розуміння значення культури для більш широкого спектру громадянського суспільства. В Німеччині з 70-х років в рамках федеральних структур важливим принципом діяльності у цій сфері стала «культурна політика на концептуальній основі». При цьому

орієнтації на цінності розмаїття й миру, за яких у центрі уваги опиняються індивідуальні людські історії та їхні біографії. (пор. ІНДИВІДУАЛІЗАЦІЯ)

історії культури та зв'язків між культурами повинні вивчатися в особливих дидактичних рамкових умовах. Культурна освіта може пропонуватися на інституційному рівні в театрах, музеях, оперних театрах, або ж у рамках проектів, що вбачають свою місію у педагогічному посередництві.

↳ *Access to the Culture Plattform (2013): Rethinking Education. Empowering Individuals with the Appropriate Educational Tools, Skills and Competencies, for their Active Cultural, Political and Economic Participation in Society in Europe and Beyond. Download: <http://www.houseforculture.eu/upload/Docs%20ACP/ACP2013WebVersionFull.pdf>*

визначальними у роботі є концепції «культура для всіх» та «культурна політика, що активізує», а в центрі уваги перебувають передовсім питання планування, координації, забезпечення можливості та структуризації підходів до розвитку культури. До цього можна додати концепцію «Issue-Management», розроблену в США, яка висуває на передній план об'єднану силу ідей. Основними темами нинішньої культурної політики у європейському просторі є, окрім іншого, Cultural Governance (зосередження на формулюванні цілей культурної політики та на співробітницьких стратегіях усіх суспільних гравців в організації мистецтва й культури), культурна освіта, культурна спадщина, неінституційні форми фінансового сприяння мистецькій діяльності чи проектам, мовна політика, культурна й креативна індустрія, планування розвитку культури, а також стратегії активізації співучасті громадян, особливо представників інших культур, віднедавна – біженців.

↳ *Blumenreich, Ulrike (2013): Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Germany (update), Straßburg / Bonn: Council of Europe / ERICarts. Download: http://www.culturalpolicies.net/download/germany_072013.pdf*

КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА

Культурні цінності можна поділити на матеріальний культурний спадок, наприклад, будівлі, пам'ятники, архіви, та нематеріальну культурну спадщину, наприклад, традиції й звичаї, здібності або знання. Охорона культурної спадщини у багатьох країнах є справою центральної ваги в культурній політиці. (пор. КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА) При цьому важливими елементами поведінки із культурною спадщиною є збереження, реставрація, передача та

осмислення історичних вимірів. Часто трапляється ідеологічна узурпація історичних артефактів, споруд чи місць із метою ухвалення відповідних політичних рішень чи використання у процесах тлумачення. Важливо, щоб культурні гравці постійно трималися на критично допустимій віддалі та дивилися на культурну спадщину, оцінювали й осмислювали всі її політичні інтерпретації в контексті реального часу її виникнення.

КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Культурний менеджмент – це професійна організація процесів виробництва, розповсюдження та сприйняття мистецького і культурного продукту. Культурний менеджмент є міждисциплінарним за своїм характером, він живиться даними багатьох пов'язаних із ним дисциплін – культурології, соціології культури та теорії менеджменту економіки підприємств і завдяки цьому здійснює їхній синтез та породжує нові власні підходи. Дедалі частіше – окрім класичних сфер на кшталт культурного маркетингу, проектного менеджменту чи стратегій фінансування культури – в центрі уваги опиняються й аспекти перетворень культурного простору, які ставлять культурний менеджмент та культурну політику перед цілком новими вимогами.

Культурний менеджмент не є твердо визначеним набором інструментів, а культурна політика – не статичним політичним полем діяльності, жорстко виписаним на тривалий період часу. Ці обидві сфери перебувають наразі в багатьох країнах, як і в Німеччині, в Росії. В контексті суспільних змін (напр. глобалізації, індивідуалізації, плюралізації, дигіталізації, демографічних зрушень) підходи до культурного менеджменту, що практикувалися досі, ставляться під питання і розвиваються далі. При цьому дедалі більшого значення набувають кооперація, координація, партисипація та нові стратегії досягнення зримості як провідні принципи роботи, без яких розвиток культури, співзвучний вимогам часу, видається майже неможливим. Те ж стосується культурної політики та адміністрування культури, які змушені рахуватися з дедалі ширшими очікуваннями щодо посиленої концепційної

орієнтації, відкритих структур діалогу та зламу в мисленні, що нерідко обмежене галузевими чи секторальними рамками.

Ці тенденції розвитку призводять до посилення міждисциплінарних сфер діяльності, як ось культурний туризм, культурна освіта чи культурна й креативна індустрія, які (знову) тісніше пов'язують мистецтво й культуру з іншими сферами суспільної діяльності або ж використовують чи прагнуть до використання відповідних суміжних зон. Тут знову постають різноманітні питання: наскільки широко можна відстоювати таке «послугування» різними видами мистецтва і як зберегти баланс між головним смислом та побічними вигодами різних форм мистецтва та фінансового сприяння розвитку культури? Яку роль відіграють культурні менеджери в організації дедалі більш активного освоєння зон перетину між мистецтвом/культурою та іншими сферами, наприклад, туризмом, політикою щодо біженців або міським розвитком? (пор. ЗОНИ ПЕРЕТИНУ МЕНЕДЖЕРИ ЗОН ПЕРЕТИНУ) І чи достатні тут підходи до культурного менеджменту, що існували досі? Ясно одне, вимоги до культурного менеджменту як професійної дисципліни, що за допомогою різних підходів у менеджменті (пор., напр.: ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ) забезпечує можливість професійної реалізації процесів розвитку мистецтва й культури, й надалі залишаються чинними.

↳ *Byrnes, William J. (2009): Management and the Arts.*
Download: <http://www.managementandthearts.com/pdf/MgtandArts-Preliminary.pdf>

КУЛЬТУРНИЙ ТУРИЗМ

Під культурним туризмом розуміють сферу перетину і взаємодії культурного менеджменту. Зі світом туристичних вражень пов'язуються спеціальні культурні пропозиції: огляд важливих у культурно-історичному плані будівель, творів мистецтва і міст, участь у концертах, театральних постановках, читаннях чи

інтерактивні обговорення традицій у мистецтві. Це поняття відокремилася від більш раннього розуміння «ознайомчих поїздок». Культурний туризм зосереджується не лише на академічній аудиторії, а усвідомлює себе як локомотив міського й регіонального розвитку. Дедалі частіше можна спостерігати інтеграцію комплексних і високих за рівнем

мистецьких проектів у цю сферу. До культурного туризму належать також подорожі на фестивалі, відкриття виставок, супровідні культурні програми, зокрема під час масових спортивних заходів. Спостерігається також зростання інтересу відпускників, які під час канікул охоче відвідують культурні заклади й проекти / фестивалі тощо. Для багатьох подорожувальників подібні культурні заходи наразі стали – окрім відпочину

й доброго харчування – неодмінним пунктом програми. Отже, існують певні відповідні очікування, особливо стосовно пакетних пропозицій, які забезпечують можливість отримати загальні культурно-туристичні враження. В Україні тут є чималий потенціал для розвитку, оскільки країна, передовсім її міста та сільські території, відкривають багато можливостей в плані їхнього культурно-туристичного освоєння.

ЛІДЕРСТВО

Культурні заклади, управління культури та проектні об'єднання сьогодні вбачають в собі в кращому випадку навчальні організації або структури. Вирішальне значення відіграє злагоджена взаємодія та індивідуальні компетенції співробітників культурних закладів чи культурних проектів. Відповідне керівництво співробітниками за принципом лідерства робить ставку на розумну комунікацію, координацію та кооперацію зі співробітниками. Мета полягає в тому, щоби дати можливість усім членам команди або установи спільними зусиллями досягнути максимального результату. Всупереч класичним теоріям керівництва тут найбільш значимими вимогами до «лідера» стають харизма,

емпатія та модераторські компетенції, хоча необхідними традиційними вимогами при цьому залишаються уміння наполягти на своєму й переконливість. Йдеться про злагоджене використання всіх цих здібностей. Бажаним результатом є максимальна гармонійна взаємодія кожного в рамках системи, розкриття та підтримка компетенцій кожного індивідуума. Основою такого підходу є усвідомлення необхідності співпраці та чітке уявлення зразка (взірця).

↳ *Kay, Sue; Venner, Katie (Ed.) (o.J.): A cultural leadership reader. Download: http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A_cultural_leadership_reader.pdf*

МЕНЕДЖЕР ЗОН ПЕРЕХОДУ / MASTER OF INTERSPACES

Культурні менеджери дедалі частіше діють у різноманітних сферах суспільного життя. Вони постійно перебувають у зонах перетину між політикою, економікою, громадянським суспільством і мистецтвом.

Тут вони стають експертами-посередниками, що діють у «зонах переходу/перетину» (Interspaces) і змушені виборювати позицію незалежного модератора. (пор. РОЛЬ КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖЕРА)

МЕНТАЛЬНА КАРТА (MINDMAPPING)

Важливою сферою культурного менеджменту в організаційному контексті є процес пошуку ідей. Тут завжди до культурних менеджерів висувається вимога працювати творчо й інновативно. Але як виявити, чи й насправді власний задум є креативним і відмінним від інших наявних пропозицій? Кроком до цього, окрім мозкового штурму та інших підходів, може стати метод ментальної карти (Mindmapping), за допомогою якого різні

ідеї, можливості, цілі та мережі пов'язуються між собою своєрідною діаграмою у формі дерева. Мета – отримати загальну картину різних ідей і пропозицій та віднайти можливості їхньої реалізації.

↳ *Mohidin, Faizel (2010): Mind Map Tutor Handbook. Download: <http://www.usingmindmaps.com/support-files/mind-map-tutor-handbook.pdf>*

МЕРЕЖІ

Мережі – це системи з найрізноманітнішими конфігураціями та цільовими настановами, що поза рамками суто ринкових відносин об'єднують гравців, які переслідують спільні та сумісні між собою цілі і зазвичай не є жорстко прив'язаними до них. Як одна з форм кооперації вони можуть також тлумачитися як посередники між ринком (купівля послуг) та ієрархією

(самостійне надання послуг). (пор. КООПЕРАЦІЯ «Сутність» мережі визначається, зокрема, поведінкою, взаємною пов'язаністю та інтенсивністю співпраці гравців. Мережі можуть здійснювати корисну функцію (наприклад, обмін інформацією) і навіть втілювати комплексну й тривалу співробітницьку діяльність.

МІСЬКИЙ І РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

В Україні, як і в інших країнах Європи, можна спостерігати великі структурні відмінності між (великими) містами та невеликими громадами. Багато проектів у сфері мистецтва й культури в сільській місцевості не мають такої ж до себе уваги, як проекти та інституції у великих містах. Тим важливіше надати зримості саме малим містам і громадам. Цьому може сприяти створення культурних мап або ініціювання процесів планування культурного розвитку. Окрім цього, вирішальними чинниками є охорона, реконструкція, трансформація, а часом і розбудова культурної інфраструктури, що з фінансових причин можуть відбуватися лише за активної участі місцевих гравців та інституцій. Підвищенню зримості можуть сприяти й культурно-історичні заходи, присутність в Інтернеті та оригінальні місцеві наративи. Особливу увагу в Україні можна було би приділити кризовим

регіонам на Сході країни, а також західним регіонам з їхньою європейською традицією та європейськими коренями. Охорона й підтримання в належному стані традиційних і сучасних культурних цінностей, фінансове сприяння культурній освіті та культурно-просвітницькій роботі для суспільного миру можуть бути важливими напрямками регіонального розвитку.

- ↳ *Markusen, Ann/Gadwa, Anne (2010): Creative Placemaking. Download: <http://arts.gov/sites/default/files/CreativePlacemaking-Paper.pdf>*
- ↳ *Creative City Network of Canada (o.J.): Revitalizing Rural Communities Through Arts and Culture. Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/SE_News_6_ENGLISH.pdf*

НАДАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ / EMPOWERMENT

Надання повноважень пов'язане з англійським терміном «Empowerment» і зазвичай означає посилення місцевих та регіональних можливостей через надання повноважень невидимим або неактивним досі гравцям із метою перетворення їх у дієздатних співтворців та співорганізаторів процесів культурного

розвитку. Стрижнем сучасного підходу на основі принципу наділення повноваженнями є делегування відповідальності та визначення чітких функціональних сфер для людей, які часто в культурно-просвітницькій роботі не перебували в центрі уваги, або яким вона не була адресована. (пор. ПАРТИСИПАЦІЯ)

НАРАТИВИ

Наративи – це не рекламні слогани, а короткі яскраві розповіді та історії, в яких передається стрижнева ідея культурного проекту, і які сприяють її подальшому поширенню. Якщо вдається створити достатньо цікавий

наратив, то він починає передаватися з вуст в уста і розповсюджуватися іншими. Наратив може добре вписатися в уже наявну заяву про місію (Mission Statement) або ж доповнювати її. (Пор.: MISSION STATEMENT)

ПАРТИСИПАЦІЯ

Поняття й концепція партисипації передбачають співучасть, ангажованість, залученість, а подекуди й участь в ухваленні рішень. При цьому в більш вузькому розумінні воно може стосуватися співтворчості в рамках культурної пропозиції (наприклад, проект культурної освіти спільно з музеєм, який надає дітям можливість створювати свої власні художні або мистецькі витвори), а в ширшому розумінні – передбачає право на голос, коли йдеться про процеси трансформації, наприклад, в рамках громадських форумів під час процесів планування культурного розвитку міста. (Пор. КОНЦЕПЦІЯ КУЛЬТУРНОГО РОЗВИТКУ) По суті своїй партисипація уособлює перехід від надмірної орієнтації на культурні заклади й проекти

до орієнтації на аудиторію, коли до уваги беруться і можливі реципієнти (без втручання редакторських ножиць у зміст творчого процесу), або ж навіть перетворює його у співорганізатора/співтворця. (Пор. НАДАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ).

- ↳ *Matthews, Julian & Smith Maguire, Jennifer (2014): The Cultural Intermediaries Reader. Thousand Oaks, CA; London et al.: Sage. See sample: https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/63872_Maguire_CH1.pdf*

ПОНЯТТЯ «КУЛЬТУРА»

Культурологія за останні роки зібрала сотні визначень культури в цілком різних наукових і творчих чи мистецьких контекстах. Тому важливо уявити собі, що не існує єдиного поняття «культура», а саме це слово є предметом постійної боротьби різних інтерпретацій. Принципово важливо розрізнити поняття культури у вузькому й широкому значенні. Вузьке поняття культури охоплює передовсім жанри танцю, театру, кіно, літератури, образотворчого мистецтва тощо. Широкому поняттю культури притаманна посиленна соціально-культурна орієнтація, воно позначає всі створені людиною

артефакти, об'єкти, способи поведінки, ритуали та символічні коди. Розмежування цих понять дає можливість отримати ясну картину того, в якій сфері послугуються поняттям культури. Особливо з огляду на можливість його політичної чи ідеологічної узурпації, з цим терміном слід поводитися обережно. Жодна культура не є «ціннішою», ніж інша. Ієрархічні уявлення про культуру здебільшого є частиною політичних дебатів аж до політичних зловживань. Тому аналітичне та осмислене використання поняття культури в кожному проекті чи процесі повинне бути беззаперечним пріоритетом.

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Проектний менеджмент – це ініціювання, планування, проведення, управління, контроль, об'єднання в мережі, комунікація та укладання проектів на базі стандартів якості, які можна перевірити. Головне значення в культурному менеджменті належить передовсім організації проектів з відкритою системою організації комунікації, оскільки, на відміну від інших сфер проектного менеджменту, тут набагато більшу роль

відіграє естетичний вимір сфери діяльності. Цей аспект повинен постійно доноситися до свідомості учасників і бути частиною осмислення процесу організації. В культурному менеджменті важливе також порозуміння щодо організаційних стандартів – зокрема дотримання графіків роботи чи формулювання чітко визначених етапів проекту.

РОЗВИТОК АУДИТОРІЇ (AUDIENCE DEVELOPMENT)

Під розвитком аудиторії розуміють заходи культурних установ та організаторів культурних програм, що спрямовані на залучення нових груп у складі своєї аудиторії до власних (здебільшого нових) культурних та естетичних програм, або ж на те, щоби спонукати різні групи у складі своєї аудиторії до взаємного діалогу через нові форми співучасті. Сюди належить і так звана «мовчазна аудиторія» (Silent Audiences), наприклад, специфічні групи мігрантів, біженці, а також люди з розумовими чи фізичними вадами. Головна мета – рівноцінна форма партисипації різних груп населення в культурі. Завдяки успішному застосуванню різних методів розвитку аудиторії, доступ до культури мають отримати передусім люди з невеликими доходами, низькими освітніми стандартами чи обмеженими можливостями. Особливо важливо брати до уваги тему рівних можливостей щодо доступу, оскільки досі ніхто

ще прямо і цілеспрямовано не озвучував тему права на співучасть у культурному житті різних верств суспільства. Важливо, щоб заходи культурного маркетингу на основі «розвитку аудиторії» осмислювалися у зв'язку із тим, що пропонується у сфері культурного посередництва або культурної освіти, аби звертатися до людей на максимально багатьох рівнях із цілісною пропозицією з комунікації та співучасті. (пор. РОЗШИРЕННЯ АУДИТОРІЇ та ПАРТИСИПАЦІЯ)

↳ *Bob Harlow (2014): The Road To Results. Effective practices for building arts audiences.*
Download: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expanding-audiences/Documents/The-Road-to-Results-Effective-Practices-for-Building-Arts-Audiences.pdf>

РОЗШИРЕННЯ АУДИТОРІЇ (AUDIENCE BUILDING) / СПІВУЧАСТЬ

В англосаксонському просторі поняття «розширення аудиторії» усталене як цілісна концепція (пор. AUDIENCE DEVELOPMENT), що пов'язує підходи на основі прямого звернення до аудиторії (культурний маркетинг) з підходами на базі культурного посередництва та з

партисипативними форматами. Однак нині воно інколи знову ставиться під сумнів. Так Дуг Борвік у своїй книзі про майбутнє мистецтва й культури в США (Borwick, Doug (2012): Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem) заявляє, що в

майбутньому потрібно говорити не стільки про класичне поняття «розвитку аудиторії» (Audience Development), скільки про те, що мистецтво й культура мають знову народжуватися й виростати в середовищі громад або регіонів. Отже, в принципі, це стара й досі жива дискусія про відношення між орієнтацією на попит чи пропозицію і водночас твереза констатація того, що саме пропозиції усталених (державних) закладів культури часто доходять лише до дуже обмеженого сегменту суспільства. Цим пояснюється й те, чому нові й малі проекти у сфері культури, віддалені від великих центрів або закладів, часто досягають такого успіху: на засадах партисипації вони працюють з урахуванням місцевих ідентичностей, віднаходять правильні наративи та залучають населення в ролі співтворця.

В цьому контексті відразу ж виникає питання, яким чином сучасний культурний маркетинг може творити правильні наративи й образи, щоб досягнути зримості мистецтва й культури. (Пор. НАРАТИВИ) Тут вирішальну роль відіграє як використання методів, орієнтованих на специфіку цільових груп, так і «історії», які розповідаються. Отже, яким чином (через друк, Інтернет, соціальні медіа, рекламу «з вуст у вуста») можна дістатися до потенційної публіки і як звернутися до неї, щоби завоювати її увагу, а то й встановити тривалий зв'язок із нею? – не перевантажуючи при цьому мистецтво й культуру відповідними «месиджами». Із цим завданням можна впоратися, маючи невеликий бюджет, а тому тут вимагається неабияка творчість.

РОЛІ КУЛЬТУРНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Не існує однозначно встановлених рольових профілів менеджерів культури. В залежності від жанру чи царини їм доводиться щоразу мати справу з іншою постановкою завдань. Загалом можна говорити про функції «обслуговування» та «організації». В ролі «обслуговування» культурний менеджер діє як особа, що забезпечує можливість здійснення чогось, перебуваючи при цьому «в тіні». Він бере на себе турботу про проектний менеджмент, організовує фінанси, активно сприяє дієвій комунікації між сторонами-учасницями. В «організаторській» ролі він бере участь у процесах віднаходження ідей, ухвалення стратегічних рішень та естетичних дискусіях. Крім того, багато культурних менеджерів наразі виконують ще й роль «модератора» чи «медіатора», що організовує робочий процес в умовах різних груп інтересів або ж спонукає їх до конструктивних

Культурний маркетинг, задуманий як компонент розвитку й розширення аудиторії, цим, однак, не обмежується. Він є частиною пазлу цілісної стратегії, орієнтованої не на примноження публіки, а на культуру як загальний феномен людського досвіду. Підвищені вимоги до передачі інформації та якості сервісу доповнюються партисипативними елементами культурно-просвітницької роботи та її донесення до свідомості адресата (відвідувач як порадник, ширші можливості для співтворчості і т.д.). Так само дедалі частіше лунає питання про те, чи не слід змінити й самі структури чи формати постановки/ передачі, щоб забезпечити можливість участі публіки та її співтворчості. Найкращим відображенням цієї проблематики є такі ключові слова, як міждисциплінарний/ міжгалузевий підхід, партисипація, відкритість культурних пропозицій завдяки новим місцям і форматам та подолання поділу на так звану високу й розважальну культуру.

Розширення аудиторії в розумінні партисипативного підходу відкриває широкі горизонти і надає багато майданчиків для дискурсу. (Пор. ПАРТИСИПАЦІЯ) Воно дає шанс на звільнення культурного маркетингу від його суто господарсько-підприємницької логіки й разом із елементами посередницької діяльності надає йому ефективності на основі інтегративного підходу. Втім, це передбачає осмислене й узгоджене використання відповідних інструментів.

перемовин за одним столом. В більш широкому розумінні можна говорити про «спеціаліста з діяльності в зонах переходу», тобто розуміння ролі культурного менеджера, яке відштовхується від його діяльності на лініях перетину інтересів різних гравців та партнерів у суспільстві. (Пор. Також КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ/МЕНЕДЖЕР ЗОН ПЕРЕХОДУ).

↳ Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot (2014): "Masters of Inter-spaces". Remarks on a form of cultural management in the space of politico-cultural measures at both a national and an international level that is in keeping with the times, internal paper Goethe-Institute (Vorlage: Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2014): Meister der Zwischenräume, in: swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring, 03/14: 26–32)

СОЦІАЛЬНІ МЕДІА (SOCIAL MEDIA) / ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ

Цифрові компетенції в культурному менеджменті не обмежуються лише маркетингом чи комунікацією або посередництвом у сфері цифрових чи соціальних медіа. Реальні умови національних або міжнародних проектів дедалі більше залежать від питань сталої цифрової організації, об'єднання в інтерактивні мережі гравців та питань аналітичної оцінки. Особливий попит на цифрові компетенції існує у

сфері краудфандингу, бо там ідеться не лише про цифрову презентацію проекту, а й про створення відповідних наративів (пор. НАРАТИВИ), інтерактивний зв'язок із потенційними реципієнтами та пропозицію стимулів для надання підтримки. Тут також можна рекомендувати побудову мереж із місцевим ІТ-середовищем.

СТАЛІСТЬ

Про сталість говорять нині всі. Але що стоїть за цим? Найкраще це поняття можна описати так званим «трикутником сталості» або ж «моделлю з трьох колон». Щоб отримати можливість сталого розвитку, при якому вміло використовуються й захищаються всі три важливі його сфери, необхідне цілісне й паритетне врахування таких трьох вимірів сталості, як «екологія», «економіка» й «соціальна сфера». Звісно ж, спочатку йдеться про модель підходу в ідеалі, оскільки на практиці всі три виміри здебільшого пов'язати між собою важко, мало того, вони часто конфліктують між собою. Отже, цей підхід слід розуміти як цілісну концепцію, спрямовану на досягнення сталості у всіх трьох сферах, яка попри це дає можливість пріоритетного зосередження на одній із трьох колон. Сталий розвиток в розумінні «мета-візії» має здатність слугувати своєрідним «субтекстом» у всіх рішеннях, які і в цілому, і в деталях, тягнуть за собою зміни суспільної ваги. Його слід врешті розуміти як інтеграційну загальну концепцію, яка поєднує в собі наявні та нові формати змін і реформування, фундаментальна спрямованість яких наперед визначається принципами сталості.

Нарешті, візію сталого розвитку слід розуміти як заклик творчо і з позитивним налаштуванням дивитися в майбутнє,

щоб насправді взятися за вирішення нинішніх проблем та забезпечити можливість вільного й максимально позбавленого обтяжень життя для майбутніх поколінь. Для того, щоб займатися новими підходами, критично перевіряти те, що вважається випробуваним часом, а в разі необхідності залишати його в минулому, вбачати в комплексному характері трикутника сталості позитивний виклик і розробляти концепції, здатні принести щось більше, ніж короткострокове вирішення проблем – тобто забезпечити подолання хвороби і її симптомів. Для цього потрібна неабияка мужність.

Мистецтво й культура, з одного боку, можуть посприяти засвоєнню й усвідомленню цінностей сталості завдяки своїй функції «поперечної колони» та їхньому критичному озвученню. Але вони самі можуть звертатися до культурних закладів із закликом працювати на засадах сталості й мислити в довгостроковій перспективі.

↳ *Creative City Network of Canada (2007): Exploring the Cultural Dimensions of Sustainability.*
Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/Creative_City_News_E.pdf

СТАТИСТИКА У СФЕРІ КУЛЬТУРИ / ОПИТУВАННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ / ВИВЧЕННЯ АУДИТОРІЇ

Здійснення статистичних досліджень, опитувань в галузі культури та вивчення аудиторії є тенденцією, що посилюється, оскільки потрібно більше емпіричних знань, щоб краще оцінити власну роботу та її ефективність в умовах середовища, яке набуває дедалі більш комплексного характеру, а також виявити необхідність змін і прихований потенціал.

В рамках вивчення аудиторії зазвичай досліджуються питання, пов'язані з позицією, мотивами, впливом та поведінкою аудиторії, а також питання соціально-демографічного і соціально-економічного характеру. Крім того, в поле інтересу дедалі частіше потрапляють і так звані «невідвідувачі», що дозволяє виявити ймовірні наявні бар'єри в долученні до мистецтва й культури, а також можливості використання інших форматів організації дозвілля.

Велике значення для культурних менеджерів мають знання про методи емпіричних соціальних досліджень, зокрема вивчення аудиторії. Вони потрібні для проведення подібних досліджень та опитувань. Спеціальні знання необхідні для самостійної оцінки результатів уже наявних статистичних даних та студій і їхнього відповідального залучення до пошуку власних рішень. (Пор. СТРАТЕГІЧНИЙ (КУЛЬТУРНИЙ) МЕНЕДЖМЕНТ)

↳ *Eurostat. European Commission (2011): Cultural statistics.* Download: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967138/KS-32-10-374-EN.PDF/07591da7-d016-4065-9676-27386f900857?version=1.0>

СТВОРЕННЯ КУЛЬТУРНИХ МАП (CULTURAL MAPPING)

Під створенням культурних мап можна розуміти різні методичні підходи, які по-різному забезпечують можливість отримання прозорої загальної картини про культурних гравців, структури, мережі, та можливості (потенціал) міста, регіону або всієї країни. Часто в таких процесах створення мап використовуються прийоми візуалізації, картографування та оглядових презентацій, що дають можливість поглянути на комплексні структури «з перспективи пташиного польоту». До них можуть долучатися й аналіз мереж або потенціалу. При створенні культурних мап важливо заздалегідь визначитися з

цільовими настановами. Що саме потрібно охопити? Жодна карта й жодне створення мап не здатні охопити всі фактори, що впливають на життя регіону. Тому важливо закласти в основу чіткі параметри дослідження, тобто те, за якими критеріями здійснюватиметься розробка карти міста, регіону чи країни.

↳ 2010 *Legacies now / Creative City Network Canada (o.J.): Cultural Mapping Toolkit*. Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_mapping_toolkit.pdf

СТРАТЕГІЧНИЙ (КУЛЬТУРНИЙ) МЕНЕДЖМЕНТ

Стратегічний (культурний) менеджмент у культурній сфері ґрунтується передовсім на уникненні формалізованих підходів на користь процесу пошуку творчих рішень інноваційного характеру. Класичні моделі організації часто зазнають невдачі саме в умовах креативних і мистецьких викликів. Водночас саме в таких креативних процесах стає очевидним велике значення таких чинників, як далекоглядність, планування, структура, формулювання цілей (пор. ЦІЛІ), координація і оцінка, які, однак, потребують спеціального витлумачення для гравців у сфері культури. Стратегічний (культурний) менеджмент потребує насамперед креативних форм аналітичного

мислення. При цьому в неабиякій нагоді, в т.ч. й для сфери культури, можуть стати такі інструменти, як аналіз навколишнього середовища (зовнішній аналіз) чи аналіз підприємства/команди проекту (внутрішній аналіз), бо вони можуть виявити слабкі й сильні місця всередині самого проекту та за його межами. До того ж, аналіз сильних і слабких сторін може сприяти віднаходженню перепон у перебігу та розгортанні проекту. Звісно ж, і тут потрібна певна обережність в оцінках, адже в культурній сфері існує специфіка діяльності, яка не завжди співмірна з категоріями економіки і менеджменту підприємства.

ТОЧКИ ПЕРЕТИНУ / ЗОНИ ПЕРЕХОДУ

Культурний менеджмент ось уже кілька років активно здійснюється не лише в таких жанрах, як театр, кіно, література, танець, музика чи образотворче мистецтво. Багато грантодавців на національному та міжнародному рівні (в т.ч. Європейський Союз) дедалі більше надають фінансове сприяння проектам, розташованим у так званих зонах переходу, тобто в точках перетину між мистецтвом і наукою, культурою і туризмом, культурою й екологією, мистецтвом і соціальною сферою тощо. Це аж ніяк не слід розуміти як постмодерністську довільність,

як стверджує чимало критиків, а як тенденцію розвитку, яка зумовлена зростанням мереж всередині глобальних суспільств, внаслідок чого набувають нової ролі й культура та мистецтво. Для культурного менеджменту це означає посилення інтересу до логіки та досвіду організації в інших сферах і галузях діяльності. Звідси випливають нові шанси для діяльності в галузі культурної політики, оскільки вона набуває в цьому контексті більшого суспільно-політичного значення.

ТРАНСФОРМАЦІЯ

Трансформація – це опис сталого підходу, пов'язаного із фундаментальними перетвореннями та новим осмисленням наявних концепцій, закладів культури, стратегій культурної політики з метою досягнення

актуальності й ефективного реагування на зміни в суспільстві. Це стосується передусім перетворень, яких зазнають заклади й установи культури в контексті місця та громадської сфери, що їх оточують.

ФІНАНСУВАННЯ КУЛЬТУРИ

Фінансування мистецтва й культури – це широке поле для діяльності, що здійснюється від країни до країни дуже по-різному. Тоді як у США ставка робиться насамперед на активність приватного сектора та власні доходи, у Німеччині культурна інфраструктура має доволі широку державну фінансову підтримку. Проте в багатьох країнах існують гібридні форми (напр. у Єгипті), або ж загальною активністю тут завдячують в основному зусиллям окремих приватних дійових осіб. Тому відповідні порівняння чи «взірцеві рецепти» пошуку й залучення монетарних ресурсів можуть практикуватися лише в обмеженому обсязі. Особливо це застереження стосується країн та регіонів, які перебувають ув ситуації політичної, гуманітарної або економічної кризи. Та все ж і там часто знаходять нові форми, наприклад, об'єднання на засадах солідарності чи фінансове сприяння з боку зарубіжних фондів/гравців, що дають можливість розвиватися мистецтву й культурі.

Втім, у багатьох країнах можна спостерігати тенденції, що дають привід для певного порівняння. Найприкметнішою зміною – в т.ч. й у Німеччині – є зростання «плинності», тобто змішування державного, ринкового й неприбуткового (НУО) секторів. Культурні діячі стають людьми, що постійно рухаються поміж цими світами, а фінансове сприяння розвитку культури живиться зазвичай із багатьох джерел. Основне ключове слово звучить так: «багатовимірне фінансування культури». Навіть великі державні культурні установи, зокрема у випадку фінансування проектів, дедалі більше залежать від додаткових приватних коштів із фондів, від спонсорів або ж «акцій із загального збору коштів» (Crowds) і намагаються збільшити їхнє надходження шляхом освоєння нових джерел. Приватні ініціативи вже давно потребують своєрідного міксту культурних догорів, який

ЦІЛІ

Головною передумовою успішного культурного менеджменту є формулювання цілей як всередині інституцій, так і в рамках окремих проектів. Цілі можуть бути конкретними за своїм характером (Чого саме я хочу досягнути завдяки проекту? Якого ефекту я очікую від проекту? Яку форму його сприйняття ми собі уявляємо і т.д.?; див. також правило SMART) або ж зосереджуватися на так званих мета-темах, які націлені на досягнення

включає в себе, окрім матеріальних, ще й нематеріальні та кадрові (людські) ресурси. Тут перед усіма гравцями постають ті ж питання: як переконати потенційного спонсора/донора, які аргументи й підходи ведуть до мети і які форми фінансування є особливо перспективними?

Саме для малих проектів та установ цілком нові можливості відкриває Інтернет та соціальні медіа, що дають можливість пробудити інтерес до своїх ідей з невеликими витратами. Тут ключового значення набуває поняття «краудфандинг», яке, звісно ж, тісно пов'язане з підходами й вимогами розширення аудиторії. Та все ж тема фінансового сприяння розвитку культури завжди і скрізь породжує постановку критичних питань. До них належить питання про незалежність мистецтва і культури за умови спонсорства проектів підприємствами, фондами зі специфічним цільовим призначенням або підтримки приватними меценатами, або як дати собі раду з цим постійним «ходінням по лезу ножа». Те ж, звичайно, стосується і можливого впливу державних органів на процес виробництва культурного продукту. Виникають питання сталості, коли доводиться перебиватися від однієї до іншої грантової програми, а також і після цього, як і питання про те, чи тривале в часі фінансове сприяння справляє позитивний або ж гальмівний вплив на мистецькі інновації. І, нарешті, постає питання про виживання власними силами та мобілізацію власного ресурсу, який нерідко можна віднайти, для забезпечення можливості розвитку культури й мистецтва.

↳ *European Parliament (2006): Financing the Arts and Culture in the European Union.*

Download: http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf

сталого ефекту (Яким чином своїм проектом ми можемо покращити сприйняття відеомистецтва? Як цей проект може посприяти посиленню партисипації та співучасті громадян? і т.д.). При плануванні у сфері культурного менеджменту потрібно завжди враховувати обидва рівні. Цілі є також важливим інструментом процесу комунікації у сфері стратегічного планування розвитку культури та основою для розробки критеріїв, які можна оцінити.

SWOT-АНАЛІЗ

Ця модель аналізу, яка ставить питання про співвідношення між сильними (strengths), слабкими (weaknesses) сторонами як внутрішніми чинниками, на які можна впливати, й шансами (opportunities) та ризиками (threats) як чинниками зовнішнього оточення, які неможливо змінити, завдяки чітким крокам з аналізу відкриває неабиякі можливості перед проектами/установами для зосередження на наявних проблемах при ухваленні стратегічних рішень. В особливо комплексному

інституційному контексті SWOT-аналіз може сприяти виявленню наявних проблем. Тут слід наголосити, що SWOT-аналіз не описує заходи, а описує стан. Лише на основі ґрунтовного аналізу проблем можна зробити висновки щодо необхідних заходів.

↳ *Team FME (2013): SWOT Analysis. Strategy Skills.*

Download: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>

ROAD MAP FÜR KULTURELLE ENTWICKLUNG IN DER UKRAINE

GOETHE-INSTITUT UKRAINE

DE



GELEITWORT

LIEBE FREUNDE,

außer dem Himmel gibt es nur einen einzigen gemeinsamen Raum, der nicht durch Staatsgrenzen durchschnitten oder Frontlinien geteilt ist und allen Menschen zur Verfügung steht. Es ist der Kulturraum. Aber Kultur als das friedlichste und wichtigste Instrument des internationalen und nationalen Dialogs kann nur dann ihrer Rolle gerecht werden, wenn sie geschickt gemanagt wird und wenn es eine ausreichende Zahl von kreativen Menschen gibt, die sich ihrer Ziele und Aufgaben bewusst sind. Kultur ist ein riesiger Teppich, der von Millionen gewoben wird und aus dem gemeinsamen Schaffen einzelner Menschen und Gruppen, aus Tausenden von Projekten und Vorhaben erwächst. In unserer Zeit, in der sich die Kultur zu der wichtigsten Kraft entwickelt hat, die dem Hass und der Aggression entgegenwirkt, ist ihre Bedeutung in der modernen Welt nicht zu unterschätzen. Kulturmanager laufen vielen Politikern den Rang ab, oft bringen sie ein viel größeres Verständnis für die gesellschaftliche, ja selbst staatspolitische Wirkung der Kultur auf.

Ich möchte allen Lesern dieses Buches Mut und Vorstellungskraft, wagemutige Pläne und Selbstvertrauen wünschen. Ich wünsche allen jungen Kulturmanagern, die Aktivitäten ihrer Kollegen aufmerksam zu verfolgen und selbst gern in einen offenen Erfahrungsaustausch zu treten. Gemeinsam könnt ihr viel mehr für die nationale, aber auch europäische und internationale Kultur bewirken.

*Andrej Kurkow
Schriftsteller*



VORWORT

Die Entwicklungen seit dem Euromaidan haben in den letzten zwei Jahren eindrucksvoll gezeigt, wie sehr die ukrainischen Kulturschaffenden in die Diskussionen über die Veränderungen in Ihrem Land involviert sind und wie sehr sie sich dafür engagieren. Kultur hat immer eine gesellschaftliche und politische Komponente. Kultur fördert Kreativität und Offenheit, gestaltet Veränderung aktiv mit, öffnet neue Horizonte und wirkt so tief in die Gesellschaft hinein. Um erfolgreiche Rahmenbedingungen für diesen Prozess zu schaffen, benötigt es neben grundlegenden Kenntnissen und Strategien vor allem den aktiven Austausch zwischen allen Kulturschaffenden auf freier und kommunaler, nationaler sowie internationaler Ebene, damit durch tragfähige Netzwerke die weiterhin anspruchsvollen Aufgaben, die vor Ihnen liegen, erfolgreich angegangen werden können.

Das Goethe-Institut unterstützt diese Prozesse im Bereich der Kulturentwicklung auch 2015 durch das Sonderprojekt »Kultur- und Bildungsakademie«, das durch Sondermittel des Auswärtigen Amtes der Bundesrepublik Deutschland gefördert wird.

Kulturmanagement sowie das Entwerfen und Durchführen von kulturellen Programmen ist einer der Schwerpunkte der Arbeit des Goethe-Instituts seit seiner Gründung. Aus eigener Erfahrung wissen wir, wie wichtig das effiziente strategische Planen von Kulturprojekten ist, um den erwünschten Erfolg zu erzielen. Voraussetzungen dafür sind neben der Aktivierung und Professionalisierung der Kultureinrichtungen und die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter vor allem die Erarbeitung langfristiger Strategien für die eigene, aber auch die landesweite Kulturentwicklung.

Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen dabei behilflich sein, Projektideen effizient zu planen und umzusetzen. Er wurde gemeinsam von ukrainischen Kulturexperten aus dem ganzen Land, die entweder für kommunale Kulturverwaltungen oder in freien Initiativen arbeiten, und einem deutschen Expertenteam entwickelt, um Sie bei der Umsetzung von guten Projektideen in erfolgreiche Veranstaltungen zu unterstützen und zu beraten.

Ich wünsche Ihnen für Ihre wichtige Arbeit viel Glück und Erfolg.

Johannes Ebert
Generalsekretär Goethe-Institut

1

ROAD MAP FÜR KULTURELLE ENTWICKLUNG



KULTUR
PARTIZIPATION
DIALOG
NETZWERK

ДОРОЖНЯ
КАРТА-
СТАЛИЙ
КУЛЬТУРНИЙ
РОЗВИТОК
В УКРАЇНІ



1.1 GRUNDHALTUNG



Was ist eine Road Map im Raum der Kultur, zumal in politisch angespannten Zeiten? Ein Versuch, Wege aufzuzeigen, mit denen Menschen, die sich mit Kunst und Kultur beschäftigen, ihre Zukunft sehen. Kultur kann ein Schlüssel sein für Austausch, Dialog, Vernetzung und aktives Handeln. Ein Ausblick auf die Möglichkeiten eines zukunftsfähigen Zusammenarbeitens in einem Umfeld mit konstruktiven Akteuren, Ideen und Meinungen.

Eine Road Map für die kulturelle Entwicklung der Ukraine zu erstellen, ist eine besondere Herausforderung. Das Land ist reich an diversen kulturellen Traditionen, verfügt über eine spannende aktuelle Kunst- und Kulturszene in den unterschiedlichsten Sparten sowie Sektoren und sieht sich aufgrund der politischen Lage einer internationalen Aufmerksamkeit ausgesetzt. Viele Exilukrainer und Exilukrainerinnen nehmen regen Anteil an der Entwicklung im Land, ukrainische Künstler und Künstlerinnen sind auf internationalen Festivals, unter anderem auch in Deutschland, präsent. Die rasante digitale Entwicklung tut ein Übriges, um eine Vernetzung von kulturellen Akteuren innerhalb und außerhalb des Landes zu fördern. Und auch in Deutschland wächst das Interesse an diesem faszinierenden Land, das zwischen so vielen Traditionslinien und unterschiedlichen Erwartungen seinen Weg zu finden versucht.

Eine Road Map muss diese komplexe Ausgangslage reflektieren, zumal wenn die Moderatoren des Road Map Prozesses nicht aus der Ukraine, sondern wie in diesem Fall aus Deutschland kommen. Eine Perspektive von außen ist möglicherweise sogar eine sehr positive

Startposition für diesen Prozess. Denn es geht nicht darum, dass externe Experten Analysen und Meinungen kundtun, sondern vielmehr soll es darum gehen, gemeinsam mit den Akteuren vor Ort eine »kulturelle Karte zu zeichnen«, die Entwicklungswege, Potenziale, Werte und Ziele sammelt, aufschreibt, ordnet und dazu Handlungsfelder aufzeigt. Die Autoren der vorliegenden Broschüre verstehen sich daher vor allem als Begleiter eines Prozesses, bei dem Institutionen, Künstlerinnen und Künstler und Kulturmanager aus der Ukraine mit ihren Erfahrungen und Ideen im Mittelpunkt stehen. Der begleitende Blick, geschult durch ähnliche Prozesse in Deutschland und in anderen Ländern, ist das Angebot der Verfasser und Moderatoren für einen Dialog auf Augenhöhe. Nur aus dieser Grundhaltung heraus lässt sich ein interkultureller Austausch im Raum dieser Road Map sinnvoll führen.

Kulturarbeit bietet eine organische Handlungslogik an, da sie entgrenzend denkt. Künstlerische und kulturelle Prozesse machen nicht an Grenzen Halt, sondern bilden ständig neue Netzwerke und eröffnen Möglichkeiten der Zusammenarbeit und der Beteiligung. In diesem Sinne ist eine Road Map für eine nachhaltige kulturelle Entwicklung immer auch im Kontext von Friedensarbeit zu sehen. Kultur benötigt Differenzierung, Offenheit und Vertrauen, um sich entfalten zu können. Und Kultur benötigt das professionelle Zusammenwirken. Gerade in politisch krisenhaften Zeiten kann dieser Ansatz hilfreich sein, Menschen zu verbinden und durch das Interesse an künstlerischen sowie ästhetischen Fragestellungen miteinander ins Gespräch zu bringen und erstes Vertrauen aufzubauen.

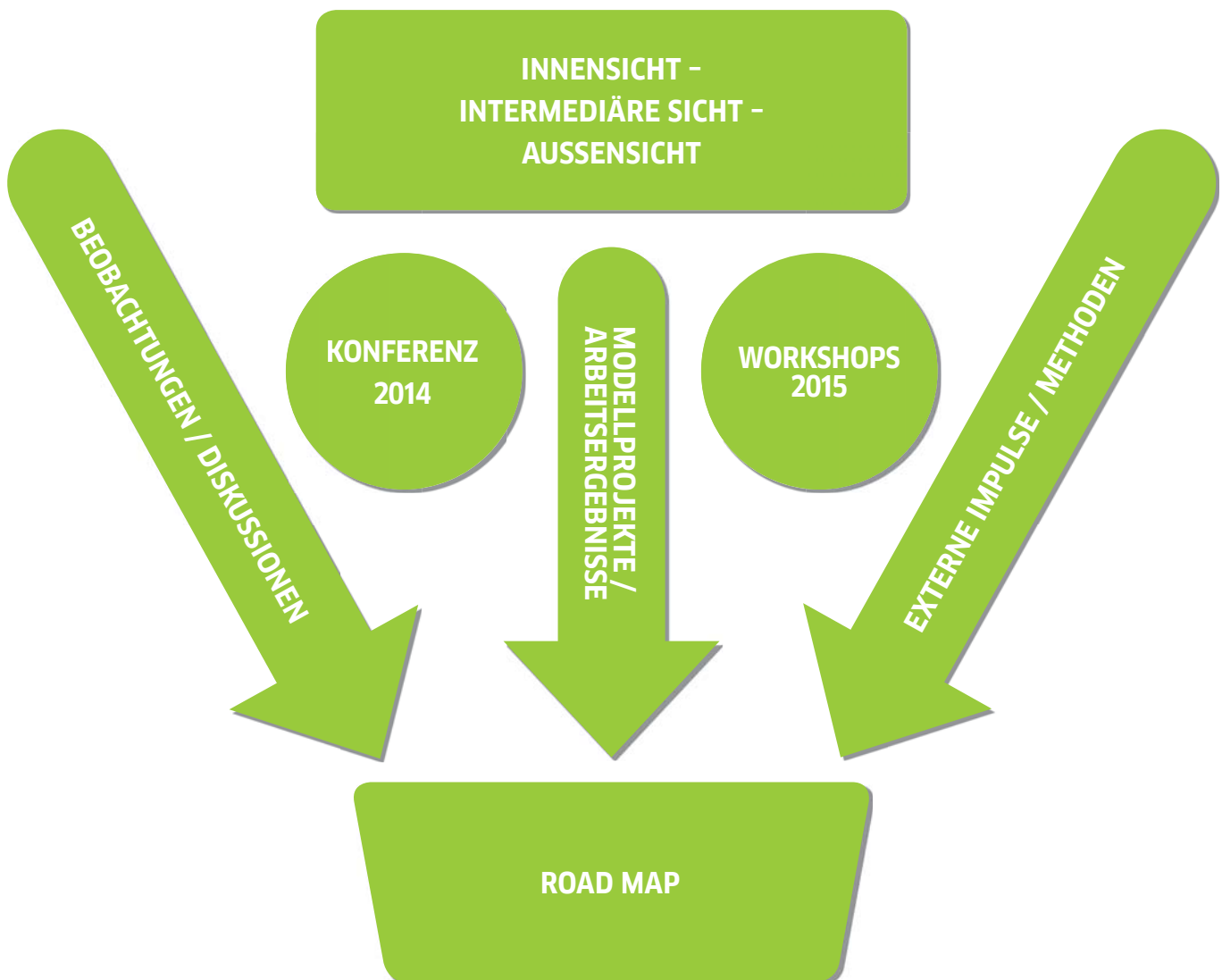
1.2 KONZEPT UND ZIELE

Die vorliegende Road Map speist sich aus einer nachhaltigen Arbeitsstrategie. Beginnend mit einer Konferenz im Jahr 2014 und einem dreistufigen Workshopverfahren im Jahr 2015 in Kiew, den ukrainisch-deutschen Begegnungen sowie den kritischen Impulsen und Beobachtungen ukrainischer Kulturschaffender. Konkret wurden – aufbauend auf der Impulskonferenz 2014 – mit Hilfe von externen Moderatoren und rund 40 Teilnehmerinnen und Teilnehmern in drei aufeinander aufbauenden zwei- bis dreitägigen Workshops Modellprojekte zu aktuellen Themen der Kulturarbeit und -entwicklung in der Ukraine auf den Weg gebracht. Hier

konnten zentrale Handlungsfelder und methodische Herangehensweisen für eine nachhaltige Kulturarbeit und Kulturpolitik in der Ukraine entwickelt werden. Gleichfalls wurden zentrale Begrifflichkeiten für die Kulturarbeit und -entwicklung in einem Glossar zusammengeführt, auf dessen Basis ein weitergehender fruchtbarer Austausch stattfinden kann.

Die vorliegende Road Map fasst zentrale Ergebnisse der oben genannten Arbeitsprozesse zusammen und speist sich folglich aus verschiedenen Perspektiven sowie Diskursen.

Abb. 1: Konzept und Grundlagen zur Formulierung der Road Map



ZUSAMMENFASSEND WERDEN MIT DER ROAD MAP FOLGENDE ZIELE VERFOLGT:

1. Die Road Map stellt einen Fahrplan dar, der es Kulturschaffenden aus allen Sektoren und Sparten in der Ukraine ermöglicht, Projekte und Aktivitäten im Kulturbereich auf professionelle Art und Weise und auf Grundlage einer klaren Terminologie auf den Weg zu bringen.
2. Das Fundament der Road Map bilden die wissenschaftlichen und praktischen Erfahrungen der Konferenz- und Workshopteilnehmenden aus der Ukraine sowie der externen Moderatoren. Dadurch werden spezifische Kompetenzen und Zugänge der Kulturarbeit in der Ukraine gebündelt und zu Leitlinien einer nachhaltigen Kulturentwicklung zusammengeführt.
3. Hierbei stehen der Theorie-Praxis-Bezug ebenso im Mittelpunkt wie die Aktivierung einer auf Dialog, Qualität und Friedensarbeit fokussierten nachhaltigen Kulturentwicklung. Die im Rahmen der Workshops entwickelten Projekte stehen hierfür modellhaft.
4. Die Road Map folgt dem Prinzip einer Handreichung, die kurz und prägnant Impulse zu einer weitergehenden Beschäftigung – u. a. durch Literaturempfehlungen – mit den verschiedenen Aspekten des Kulturmanagements und der Kulturpolitik setzt. Sie bildet einen Ausgangspunkt, auf dem weitere Diskurse und Entwicklungen aufbauen können.

1.3 AUFBAU

Die Road Map beginnt mit der Beschreibung von Ausgangsbedingungen und Potenzialen einer kulturellen Transformation in der Ukraine (Kapitel 2). Dabei werden aktuelle Trends, Herausforderungen und Potenziale in der Kulturentwicklung im Allgemeinen beleuchtet und dann die spezifische Ausgangssituation von Kunst, Kultur, Kulturmanagement und Kulturpolitik in der Ukraine erläutert.

Die Ausführungen bilden den Kontextrahmen, auf den in Kapitel 3 ein Aktivierungsplan für eine nachhaltige Kulturentwicklung in der Ukraine aufbaut. Hier werden die wichtigsten Schritte für die kulturelle Projektarbeit beschrieben.

Die praktische Entsprechung dieser Aktivierungsschritte findet sich im anschließenden Kapitel 4 in Form von Beschreibungen der im Rahmen der Kulturworkshops entwickelten Modellprojekte.

Die Road Map schließt mit einem Glossar der wichtigsten Begriffe für das Kulturmanagement und die Kulturpolitik in der Ukraine, auf deren Grundlage ein Verständnis von kooperativer Projektentwicklung und Kulturarbeit entstehen kann (Kapitel 5).

2

KULTURELLE TRANSFORMATION – AUSGANGSBEDINGUN- GEN UND POTENZIALE



Die Definition von Kultur und ihre Aufgaben waren lange Zeit konsensual geprägt und in den Zielsetzungen vereinheitlicht. In Europa entsprang das Kulturverständnis weitgehend einem aufklärerischen Gedanken und einem durch Gelehrte wie Kant und Humboldt geprägten Bildungsideal des 18. und 19. Jahrhunderts. Kulturelle Einrichtungen wie Museen, Theater, Konzerthäuser oder Bibliotheken richteten sich an ein gebildetes Bildungsbürgertum und deren weitgehend elitär geprägte Bildungsstandards. Die Frage nach kulturellen Kanons beantworteten in erster Linie die staatlichen Instanzen und durch sie geprägte Intellektuelle und bildungsbürgerlich bestimmte Kreise. Was in kommunistischen Ländern bereits im Laufe des früheren 20. Jahrhunderts sich zu ändern begonnen hatte – nämlich die Öffnung der Einrichtung für breitere Bevölkerungsschichten – wurde in Westeuropa erst seit den 70er Jahren angegangen. In Deutschland stehen die demokratisierten Formeln »Kultur für alle« und später auch »Kultur von allen« bis heute für den kulturpolitischen Anspruch,

möglichst alle Bevölkerungsgruppen mit einem breiten Kulturangebot zu erreichen. Sichtbar wurde dies neben zahlreichen sozio-kulturellen Initiativen auch in der zunehmenden Schaffung entsprechender sozio-kultureller Zentren, die Hemmschwellen zur Kunst und Kultur abbauen und in der je eigenen Nachbarschaft kulturelles Engagement befördern sollten.

Was damals eine selbstgewählte politische Zielsetzung war, die bis heute bei weitem nicht erreicht werden konnte, ist seit einigen Jahren allerdings zunehmend eine Überlebensstrategie auf breiter Front. Gesamtgesellschaftliche, komplexe Entwicklungen wie die Globalisierung, die fortschreitende Kapitalisierung, die Individualisierung sowie Pluralisierung der Gesellschaft und vor allem auch die Digitalisierung stellen die Weltgesellschaft – und somit auch die Kultur – vor historisch zu nennende Herausforderungen. Zugleich bietet vor allem die letztgenannte Digitalisierung neue Möglichkeiten in der Vermittlung und Gestaltung von Kunst und Kultur.

2.1 AKTUELLE TRENDS, HERAUSFORDERUNGEN UND POTENZIALE IN DER KULTURENTWICKLUNG IM ALLGEMEINEN

SPARTENGRENZEN WERDEN FLIESSENDER UND TEILHABE RÜCKT IN DEN MITTELPUNKT

Die tradierte kulturelle Landschaft ließ sich noch weitgehend spartenspezifisch darstellen. Kunstmuseen zeigen Ausstellungen von Bildenden Künstlerinnen und Künstler, Theater führen Stücke von Autorinnen und Autoren auf und Bibliotheken verleihen Bücher. Eine solche Infrastruktur und Aufgabenverteilung war prägend für Generationen kulturinteressierter, unterschiedlich gebildeter Bürger des 20. Jahrhunderts – zum Teil bis heute. Da Kultur aber stets ein Spiegel der Gesellschaft ist, verändern sich mit der Welt als solcher auch die Zielsetzungen, Rezipienten und damit auch die kulturellen Einrichtungen und Akteure selbst. Wenn Gesellschaften sich öffnen – ob freiwillig oder aufgrund höherer Gewalten – verändern sich auch die Anforderungen an ihre öffentlichen Einrichtungen. Die Kultur bleibt hier nicht außen vor. Eine sich diversifizierende Gesellschaft, deren kulturelle Basis nicht mehr nur auf einer dominanten Ethnie gründet, schafft neue Bedürfnisse und Notwendigkeiten, wenn sie sich allen, auch den neuen, Bürgerinnen und Bürgern gegenüber verpflichtet fühlt. »Teilhabe« ist ein Begriff, der sich innerhalb nur weniger Jahrzehnte zum zentralen Aspekt, zum grundsätzlichen Anspruch an Kultur und Kulturpolitik herausbildete.

Die Grundsatzfragen, die Kultur stellt und denen sich kulturelle Einrichtungen und Akteure zu stellen haben, nehmen die Herausforderungen einer zunehmend global und Konsum orientierten Gesellschaft auf. Das bedeutet auch, dass die herkömmlichen Erwartungshaltungen an Kultur und der Umgang mit ihr sich verändern. Der klassische Gang ins Museum, ins Konzert, ins Theater oder in die Bibliothek transformiert sich einerseits zu einem Besuch eines multifunktionaleren Kulturzentrums, teilweise transformieren sich diese Zentren wiederum auch in der Ansprache des Publikums, das darüber hinaus zunehmend als Kundschaft und Zielgruppe verstanden und definiert wird und nicht nur als neutral-optimaler Rezipient.

Die Fragen nach einer gewollten oder einer benötigten Kultur, nach Umverteilung von finanziellen oder anderen Ressourcen, nach neuen Schwerpunktbildungen und vor allem nach Beteiligung auch neuer Publikums- und bürgerschaftlicher Gruppen lösen die alten Fragen nach vorherrschenden Ästhetiken, nach Bedeutungshoheit einzelner Kunst- und Kulturschaffender oder Einrichtungen und nach reiner Geldvermehrung einzelner Institutionen ab. Im Vordergrund steht die Weiterentwicklung des

politischen Grundsatzes »Kultur für alle« hin zur partizipativen Definition des »Kultur von allen«. Der immer mehr umgesetzte und geforderte Anspruch, möglichst alle Bevölkerungsgruppen und alle sozialen Schichten zu aktiven und aktivierenden Partnern des kulturellen und kreativen Lebens einer Stadtgesellschaft werden zu lassen, wird zunehmend das kulturpolitische Leitmotiv.

VON SCHNITTSTELLEN UND »ZWISCHENRÄUMEN«

Dieser beteiligende und aktivierende Ansatz sorgt zugleich dafür, dass Kultur in immer stärkerem Maße als relevante Schnittstelle zu anderen Sektoren angesehen wird. So verlassen Kunst und Kultur in immer stärkerem Maße die Zonen der selbstreferentiellen Diskursebenen hin zu einer engagierten Kunst, die ebenso politische wie soziale Motive als Antriebskraft angeben. Das bedeutet nicht, dass die intrinsische Motivation darüber versiegt und

die Unantastbarkeit von Kunst in Frage gestellt wird. Das bedeutet vielmehr, dass die Kunst sich ein neues Selbstbewusstsein schafft und selbst zunehmend zum politischen oder sozialen Akteur wird, bevor sie zum Spielball von Macht und Kapital zu werden droht.

Selbstbewusste professionelle Akteure können ihr Potenzial auch in gesellschaftliche Prozesse wie Stadtentwicklung, Tourismus oder Kreativwirtschaft einbringen und damit auch ihr direktes Umfeld und ihren Lebensmittelpunkt aktiv mitgestalten. Kulturelle Akteure sind somit Profis, die bei der Beantwortung von Fragen der zukünftigen Gesellschaft entscheidend beitragen können. Sie prägen damit wesentlich die Identität einer Stadt, einer Region oder eines Landes. Und Kulturmanager werden im zunehmenden Maße Gestalter, Moderatoren und Dolmetscher dieser größer werdenden Schnittstellen und »Zwischenräume« zwischen Kultur und Bildung und Kultur und Sozialem um nur einige zu nennen.

2.2 AUSGANGSSITUATION UND ENTWICKLUNGSPOTENZIALE VON KUNST, KULTUR, KULTURMANAGEMENT UND KULTURPOLITIK IN DER UKRAINE

KUNST UND KULTUR ALS MOTOREN EINER ZUKUNFTSGERICHTETEN TRANSFORMATION IN DER UKRAINE

Die Ukraine bietet in einem besonderen Maße enormes Potenzial in der nachhaltigen Bearbeitung solcher Zwischenräume. Dazu bedarf es auch einer Überwindung von Hürden in einem Land, das sich bereits seit dem Ende der Sowjetunion in einer – auch kulturellen – Neupositionierung befindet. Ein Land mit einem kulturellen Reichtum, ein Land, das die eurasische Vielfalt zwischen Europäischer Union und ehemaliger Sowjetunion wie kein zweites verkörpert, kann gerade Kultur als Motor einer zukunftsgerichteten Transformation nutzen. Nicht nur die zahlreichen kulturellen Einrichtungen wie Museen und Theater, sondern auch die zahllosen Erscheinungen einer Breitenkultur und die große Anzahl nichtstaatlicher Akteure sorgen für eine infrastrukturelle Basis, deren Wandlungsfähigkeit deren Potenzial sein wird. Diese Gesamtheit gilt es einzusetzen, wenn die Ukraine die Chance nutzen möchte, zu einer Modellregion in Europa zu werden, die den Wandel in seiner schicksalhaften Vielschichtigkeit zu einer konstruktiven Transformation nutzt.

Auch wenn Kunst und Kultur eines Landes vor einer überfrachteten Erwartungshaltung geschützt werden müssen, alleinige Stellvertreter für einen gesamtgesellschaftlichen Wandel sein zu sollen, können von ihnen Impulse ausgehen, die mehr als nur eine bestimmte Szene und deren Klientel beeinflussen. Kultur kann einen wesentlichen Baustein verkörpern auf der Suche nach nationaler Identität, nach Zusammenhalt, nach Antworten auf Zukunftsfragen. Die Ukraine braucht – wie alle Länder, derzeit vielleicht sogar etwas mehr – ausgleichende Komponenten zu gesellschaftlichen Entwicklungen, die nur noch das Finanzielle und das Politische beachten. Kunst, Kultur, Bildung und Wissenschaft können dieses Potenzial verkörpern – wenn sie sensibel, strategisch, professionell und vor allem kooperativ genutzt und eingesetzt werden.

Bereits in der ersten Konferenz haben sich wesentliche Linien abgezeichnet, die in den weiteren Phasen bestätigt und präzisiert wurden. Sie seien im Folgenden kurz skizziert.

ANWENDUNG UND AUSLEGUNG VON VERWALTUNG UND GESETZLICHEN BESTIMMUNGEN

Es ist keine ukrainische Besonderheit, dass bestimmte gesetzliche Regelungen und Verwaltungsregularien hinsichtlich kultureller Fördermöglichkeiten und der Realisierung von künstlerischem Engagement auf Seiten der Akteure bis hin zu den Institutionen nicht hinreichend bekannt sind. Von den Teilnehmenden der beschriebenen Veranstaltungen wurde jedoch einhellig konstatiert, dass die bestehenden Strukturen zu wenig Transparenz und auch nicht ausreichenden Handlungsspielraum erkennen lassen. Eine nachvollziehbarere Darstellung der Gesetze und Regularien, aber auch der flexiblen Mittel zur Kulturförderung hätte mehrere Effekte. Einerseits würden sowohl öffentliche als auch private Akteure die Verhältnismäßigkeit der Mittel und Möglichkeiten besser nachvollziehen und einschätzen können. Auch finanzielle Spielräume würden dadurch sichtbarer und könnten auch neue Partnerschaften begründen, weil die kooperativen Potenziale auch in Zahlen darstellbar wären. Eine Sichtbarmachung von Zahlen, Daten und verwaltungsmäßigen Fakten würde zudem eine offene Diskussion über Verbesserungsmöglichkeiten befördern und würde auch dem Gesetzgeber konstruktivere und authentische Impulse für Veränderungsprozesse geben können.

Als Desiderat formuliert wurde auch eine gewisse Flexibilität bei der Auslegung von gesetzlichen und verwaltungsinternen Bestimmungen, um finanzielle oder personelle Mängel angemessen kompensieren zu können. Diese Flexibilität sollte auch die Verwendung und Kompatibilität von privaten und mäzenatischen Fördermitteln im Kontext öffentlicher Kulturförderung beinhalten, die gerade in Ländern wie der Ukraine wesentliche Ergänzungen im Gesamtkonstrukt des kulturellen Lebens darstellen können.

Wünschenswert sind daher also einerseits eine größere Offenheit, Sichtbarkeit und auch Ansprechbarkeit der Verwaltung und deren konkreter Vertreterinnen und Vertreter, um sowohl als Mitarbeiter öffentlicher Einrichtungen als auch als nichtstaatlicher Akteur Handlungsspielräume besser nutzen und Realisierungschancen besser umsetzen zu können.

ANERKENNUNG UND NUTZUNG DER NICHTSTAATLICHEN KOMPETENZEN UND RESSOURCEN

Gerade die Möglichkeiten für neue Formen der Kulturförderung und der kulturellen Aktivitäten sind ein entscheidender Punkt im Diskurs über die Zukunftsfähigkeit der kulturellen

Landschaft der Ukraine. Hierbei wurde vor allem, aber nicht ausschließlich, auf Seiten nichtstaatlicher Akteure gefordert, dass deren Kompetenzen, deren Wissen und Erfahrungen sowie schlicht auch deren personelle Ressourcen besser von öffentlicher Seite – also von Kulturverwaltung, aber auch Kulturpolitik – genutzt werden sollte. Beweggründe waren einerseits der große Wunsch, mehr und konkreter an kulturellen und kulturpolitischen Gestaltungsprozessen mitwirken zu können. Andererseits scheinen die Strukturen der öffentlichen Einrichtungen und Verwaltungen mehrheitlich nach wie vor geprägt durch die hier noch nicht in vollem Umfang überarbeitete sowjetische Gesellschaftsform. Dennoch wird – gerade jetzt in besonderem Maße – auf beiden Seiten nach Neuordnung und Orientierung sowohl in inhaltlicher als auch in struktureller Sicht gesucht. Es geht also auch hier um nicht weniger als die Frage nach der Zukunftsfähigkeit der kulturellen Infrastruktur und künstlerischer Landschaften. Die Etablierung eines einerseits theoretisch fundierten kulturpolitischen, andererseits aber auch praktisch orientierten kulturmanagerialen Diskurses wäre ein erster notwendiger Schritt zur gegenseitig besseren Verständigung und damit auch einer notwendigen Veränderung der kulturellen Situation des Landes.

Hierbei können – gerade auch nach eigener Ansicht – die kulturellen Akteure und Aktivisten mit ihren meist äußerst aktuellen und detailgenauen Kenntnissen und Erfahrungen nicht nur in der Projektarbeit nachhaltige Impulse bringen. Die konkrete Form dieser Zusammenarbeit ist noch zu suchen, weil hier in Ermangelung eines umfänglichen Diskurses gegenseitig noch viel Unkenntnis über die je anderen konkreten Arbeitsweisen herrscht. Denkbar sind jedoch sowohl temporäre und zweckgebundene Kooperationen als auch grundlegende und längerfristige Kollaborationen. Nachhaltigkeit lässt sich über alle Formen herstellen, wenn sie ernst gemeint und gegenseitig gewollt ist. Denn – und auch dies ist eine Erkenntnis der gemeinsamen Arbeitsprozesse in Kiew – ohne die Bereitschaft der beteiligten Personen wird Zusammenarbeit keine Früchte tragen.

Zur Optimierung solcher kooperativer Strukturen wurde auch deutlich die Notwendigkeit externer, d. h. vor allem auch internationaler Expertise in Form von Fortbildungsmaßnahmen und Austauschmöglichkeiten artikuliert. Dies soll praktisch bei der Aneignung kulturmanagerialer Instrumentarien helfen und zudem auch die Überwindung tradierter Denk- und Handlungsmuster in der Kulturadministration unterstützen.

SCHAFFUNG VON DIGITALEN UND »PHYSISCHEN« PLATTFORMEN

Schaffung von Diskurs und Informationsaustausch sowie Vernetzungsmöglichkeiten bilden das dritte zentrale Desiderat im kulturellen Leben der Ukraine. Digitale Plattformen könnten zahlreiche reale Defizite kompensieren und zugleich auch die mitunter großen Distanzen der verschiedenen Großstädte, aber auch in die Regionen hinein, in vielerlei Hinsicht überwinden helfen.

Zuvorderst werden digitale Datenbanken als grundsätzliche Möglichkeit angesehen, die großen Potenziale und die enorme Bandbreite in Bezug auf Akteure, Fördermöglichkeiten, Ausschreibungen, Residencies, Projekte und weiteren kulturellen und kulturpolitischen Optionen des ganzen Landes sichtbar zu machen. Auch als erweitertes Marketingtool und Instrument zur Sichtbarmachung und damit einhergehenden Internationalisierung wird die Digitalisierung als chancenreich eingeschätzt. Über die Selbsteinschätzung der internationalen Attraktivität des Angebots machten die Akteure keine differenzierteren Angaben. Man geht bestenfalls von einem generellen Interesse aufgrund der politischen Lage aus. Zugleich wird konstatiert, dass es an ausreichendem Fachwissen oder eine angemessene Verknüpfung zu entsprechendem Knowhow derzeit noch mangelt. Digitale Plattformen könnten auch Fortbildungsmaßnahmen online multiplizieren. Bei der Aufzählung all dieser Möglichkeiten muss jedoch erwogen werden, inwieweit die geäußerten Desiderate bereits einer Analyse unterzogen wurden und ein Abgleich mit bestehenden Datenbanken erfolgen kann. Positiv erkennbar jedenfalls ist die aktive Kenntnis insbesondere nutzerbezogener Online-Ressourcen und sozialer Medien. Deutlich gemacht werden muss bei aller digitalen Euphorie jedoch, dass nicht jedes faktische Defizit online kompensiert werden kann.

Gerade vor dem Hintergrund einer Teilhabe möglichst vieler Bevölkerungsschichten bleibt dennoch auch ein Fokus auf den realen Plattformen und Möglichkeiten der tatsächlichen zwischenmenschlichen Begegnung bestehen. Ein reichhaltiges kulturelles Erbe, verkörpert insbesondere durch zahllose vor allem öffentliche kulturelle Einrichtungen mit kulturhistorischer Bedeutung, eröffnet viele Möglichkeiten auf mehreren Ebenen. Die dort vorherrschenden geringen personellen Ressourcen einerseits und die enorme Kooperationsbereitschaft auf nichtstaatlicher Seite andererseits laden ein zu realisierbaren Gedanken zu neuer Nutzung. Oft sind es gerade erst materielle Notsituationen, die auch in Deutschland und Europa kulturelle Einrichtungen und deren Akteure darüber nachdenken lassen, wie

man das Vorhandene mit seinen kulturellen Traditionen und seiner auch geschichtlich aufgeladenen Infrastruktur behutsam transformiert und damit zukunftsfähig macht. Hier können zum Beispiel Theater ebenso wie Museen zu neuen Kulturzentren werden, die in neuer Form breitere Publikumsschichten ansprechen und durch inhaltliche und personelle Öffnung ein vielgestaltigeres Programm anbieten könnten. Auch die zahlreichen existierenden nicht-staatlichen Kulturzentren in den Städten und Regionen vor Ort – gerade mittlerer Größe – würden von einem kontinuierlichen Austausch profitieren. Diese Zentren könnten Innovationsinkubatoren sein, in denen Diskurs und Dialog stattfinden, wo aber auch neue Formen der Arbeit und Zusammenarbeit (»Co-Working-Spaces«) und neue Projekte entwickelt werden können. Nach Einschätzung der Teilnehmenden würden solche Zentren in einem Dreieck aus öffentlicher Hand, NGOs und bestenfalls privatwirtschaftlicher Ebene gedeihen.

SCHLUSSFOLGERUNGEN: OPTIMIERUNG VON BETEILIGUNG, KOOPERATION UND SICHTBARKEIT

Es besteht grundsätzlich ein hohes Bewusstsein und eine große Bereitschaft insbesondere bei nichtstaatlichen Akteuren zur Veränderung und Verbesserung des kulturellen Lebens. Handlungsfelder wie Teilhabe und partizipative Strukturen werden erahnt, mitunter auch praktiziert. Allerdings bestehen bislang wenig Foren und Austauschmöglichkeiten für einen konstruktiven Diskurs. Dieser wäre gerade auch deshalb erforderlich, weil internationaler Austausch nicht nur in der Projektarbeit perspektivisch auf Augenhöhe erfolgen sollte, um auch eine Weiterentwicklung neuer kulturpolitischer Felder garantieren zu können.

In nicht wenigen Fällen gibt es sowohl professionelles als auch ehrenamtliches Engagement und potenzielle Projekte mit Pilotcharakter, deren Narrativ breiter gestreut und Vorbildfunktion entfalten sollte.

Auch hinsichtlich der Bereitschaft gerade zur längerfristigen Zusammenarbeit müsste das Ziel lauten, alle potenziellen Partnerinnen und Partner gleichermaßen zu sensibilisieren und zur Mit- und Zusammenarbeit zu aktivieren. Nichtstaatliche Aktivistinnen und deren Potenzial könnten gemeinsam mit öffentlichen Einrichtungen mit Unterstützung staatlicher, vor allem aber auch kommunaler Administrationen, enorme Schritte in der Verbesserung von Kulturarbeit unternehmen.

Eine entscheidende Maßnahme auf dem Weg zu solchen Strukturen und der Stärkung gegenseitiger Bereitschaft ist die Sichtbarmachung des großen Potenzials auf allen aktiven

Seiten – einerseits zur gegenseitigen Bekanntmachung, andererseits aber auch, um der Bürgerschaft Kenntnis zu geben über das vielfältige kulturelle Engagement und die Möglichkeiten, die Kunst und Kultur für den gesellschaftlichen Wandel bieten können. Um dieses Potenzial tatsächlich nutzbar machen zu können, muss der vorhandenen Motivation aber auch Raum und tatsächliche Möglichkeit zur Umsetzung gegeben werden. Teilhabe und Ermächtigung zu kultureller und kulturmanagerialer Aktivität benötigt auch Mut zum Risiko und die allseitige Bereitschaft, auch teilweise das Scheitern anzuerkennen. Kultur braucht Raum, auch für Geschichten, die davon erzählen. Kultur wird immer über Geschichten vermittelt. Und jede Kultur besteht – gerade weil sie sich permanent verändert – aus Geschichten. Das große Bedürfnis seitens

der kulturellen und kulturmanagerialen Akteure nach neuen Strukturen, nach Veränderung und Beteiligung großer Bevölkerungskreise benötigt einen ebenso großen Resonanzraum, der diese Möglichkeiten spiegelt. Dabei hilft es, wenn bereits vermeintlich kleine Schritte – das heißt gerade auch kleine Projekte, auch jenseits der großen Zentren – dokumentiert und vor allem möglichst breit gestreut und vermittelt werden. Die Tatsache, dass gute Projekte beispielsweise auch in der Region und in kleineren Städten stattfinden, wird meist keine nachhaltige Wirkung entfalten können, wenn die dahinter steckenden Personen und ihre Geschichten nicht auch Eingang in die Medien finden und möglichst landesweit erzählt werden. Und die Ukraine ist ein Land mit vielfältigen Geschichten, die erzählt – und auch wahrgenommen – werden wollen.



3

AKTIVIERUNGSPLAN FÜR EINE NACHHALTIGE KULTURENTWICKLUNG



Kulturelle Zusammenarbeit basiert zunächst auf dem Bewusstsein für die gemeinsamen Chancen kooperativen Handelns. Das schließt Institutionen genauso ein wie einzelne Künstlerinnen und Künstler oder andere Akteure der Kreativwirtschaft bzw. der Zivilgesellschaft. Gerade für die Ukraine ist hier zu betonen, dass dies nicht eine ausschließliche Fokussierung auf nationale Kooperationen bedeuten sollte, sondern vielmehr eine entgrenzende Handlungsperspektive, bei der andere Länder und Kulturen mitberücksichtigt werden. Politische Differenzen müssen im Raum der Kultur nicht zwingend zu Einschränkungen führen, sondern können gerade dazu führen, kulturübergreifend und international kooperativ zu denken. Viele ukrainische Künstlerinnen und Künstler arbeiten im Ausland bzw. es besteht ein großes Interesse in vielen Ländern, sich an Kunst- und Kulturprojekten in der Ukraine zu beteiligen. Lokale Perspektiven haben innerhalb moderner Kulturmanagement-Ansätze immer auch eine globale Bedeutung. Deshalb lässt sich hier von Globalisierungs-Ansätzen sprechen, die vermeiden helfen, eine ausschließlich nationale Fixierung vorzunehmen. Erfahrungen aus anderen Ländern, wie etwa aus Deutschland, können daher hilfreiche Orientierungen sein, um eine nachhaltige Kulturentwicklung in der Ukraine zu befördern.

Im Folgenden soll es daher um eine Klärung von zentralen Schritten und Begrifflichkeiten gehen, die den Akteuren im Land helfen sollen, kooperative Projekte zu initiieren, fortzuführen oder für die Zukunft zu planen.

IDEALTYPISCHER ABLAUF ANSTATT PROJEKTENTWICKLUNG

Projekte im Kulturbereich können nach unterschiedlichen Kategorien unterschieden werden wie etwa Größe, Dauer, Beteiligung, Kooperationsstruktur, Zielgruppen und Genres. Dennoch gibt es einige Grundstrukturen, die im Folgenden im Sinne einer Ausgangssituation in fast allen Projektformaten ähnlich bzw. gleich sind.

In der Literatur finden sich sehr unterschiedliche Phasenmodelle. Grundsätzlich steht im Projektmanagement nach der Formulierung der ersten Idee, der Projektinhalte und Mission immer die Analyse des eigenen Ansatzes im Mittelpunkt (z. B. SWOT-Analyse). Auf dieser Grundlage werden die Ziele präzisiert und ausformuliert, bevor das Projekt konkret geplant (Teamzusammensetzung, Projektstrukturplan, Zeitplanung, Finanzierungsdetails, Kooperationspartner etc.), umgesetzt und abschließend evaluiert wird. Für den Projektmanagementansatz in dieser Road Map werden sechs wesentliche Phasen benannt:

1. Findung und Entwicklung der Projektideen
2. Niederschrift eines Konzeptplans und Benennung des Projektteams
3. Organisation der Projektfinanzen, etwa durch Fundraising, Sponsoring, Förderanträge, Kooperationsverträge, Crowdfunding oder ein gewinnorientiertes Finanzkonzept
4. Organisation der Kooperationen
5. Durchführung des Projektes nach Maßgabe des festgelegten Projektplans
6. Evaluation und Dokumentation des Projektes.

In der Phase der **Findung und Entwicklung der Projektideen (1)** ist es vor allem von Bedeutung eine ausführliche Analyse bestehender oder verwandter Projektformate im Land, aber auch international vorzunehmen. Gerade nach Abschluss der üblichen Brainstorming-Phase, bei der erst einmal ohne Einschränkungen und Begrenzungen Ideenvorschläge gesammelt werden können (etwa auch mit Hilfe einer Mindmap), sollte eine Fokussierung und weitergehende Analysen (z. B. SWOT) stattfinden. Hierbei ist es wichtig, (künstlerische) Ziele zu formulieren. Wie etwa *Was wollen wir mit diesem Projekt? Welche ästhetischen, inhaltlichen, kooperativen Ziele verfolgen wir? Worin besteht das Besondere und Außergewöhnliche unseres Projektes? Worin unterscheidet es sich von anderen kulturellen Angeboten, die möglicherweise ähnliche Ziele verfolgen?* Es ist aber auch wichtig, diese Ideen immer wieder zur Disposition zu stellen und verschiedenen Analysen im Hinblick auf ihre Machbarkeit zu überprüfen und damit einer Präzisierung zuzuführen.

Auf Basis dieser Antworten sollten die **Niederschrift des Konzeptplans und die Benennung des Projektteams (2)** erfolgen. Hier lohnt es sich, klare Zuständigkeiten festzulegen sowie eine ausführliche Recherche nach vergleichbaren Projekten vorzunehmen. Mit Hilfe des Internets, Reflektionen mit anderen Partnerinnen und Partnern, Künstlerinnen und Künstlern lassen sich meistens noch wichtige Veränderungen und Modifikationen vornehmen, welche die Projektziele schärfen und verdeutlichen können. Erst wenn diese klare Projektausrichtung erfolgt ist, macht es Sinn, sich an die Organisation der Finanzen zu wagen.

Organisation der Projektfinanzen, etwa durch Fundraising, Sponsoring, Förderanträge, Kooperationsverträge, Crowdfunding oder ein gewinnorientiertes Finanzkonzept (3). Hierbei sind zunächst die eigenen Ressourcen oder auch Eigenmittel zu berücksichtigen, da viele Fördermittelgeber diese einfordern. Das können Räume, Einzelleistungen oder auch vorhandene Projektressourcen sein. Zu beachten ist hierbei auch, dass die Personalkosten nicht höher als die anderen Projektkosten liegen sollten.

Aus dieser Analyse ergibt sich auch die Entscheidung für das Finanzkonzept. Internationale wie nationale Stiftungen und staatliche Institutionen können als Geldgeber in Frage kommen, wenn sich die Ziele des Fördermittelgebers mit denen des Projektes decken. Sollten sie sich widersprechen, ist freilich eine Antragstellung nicht ratsam. Beim Crowdfunding ist zu beachten, dass

die Projektidee klar und deutlich kommuniziert werden kann, zum Beispiel auch durch Bildmaterial und andere bereits vorliegende Dokumente. In manchen Fällen kann auch die Entscheidung für eine gewinnorientierte Finanzierung, etwa den Verkauf von Tickets, erwogen werden. Dies setzt aber eine realistische Einschätzung der Chancen einer solchen Finanzierung voraus.

An dieser Stelle müssen folgende Punkte geklärt sein:

ZENTRALE FRAGEN AN DIE PROJEKTPLANUNG NACH DER KONZEPTIONS- UND ANALYSEPHASE

Projekttitel	✓
Mission statement/ Narrativ	✓
Hauptziele	✓
Kurze Projektbeschreibung (Schwerpunkte, Konzept, wichtige Resultate des Analyseprozesses, etc.)	✓
Kooperationspartner	✓
Zielgruppen	✓
Zeitraumen, Projektabschnitte, falls notwendig: Projektstrukturplan	✓
Finanzierungsplan	✓
Gruppenmitglieder/ Team/ Projektleitende	✓

Bei der **Organisation der Kooperationen (4)** ist zu bedenken, welche Kooperationen Sinn machen, d. h., zwischen den Kooperationspartnern sollte es klar festgelegte Schnittmengen geben und es sollte transparent beschrieben werden, worin genau die Kooperation besteht. Werden etwa gemeinsame Räume genutzt? Gibt es personellen Austausch? Einigt man sich auf ein gemeinsames Marketingkonzept oder eine gemeinsame PR-Strategie? Oder werden in verschiedenen Städten gemeinsame Veranstaltungen geplant? Die Möglichkeiten sind hier sehr zahlreich. Wichtig ist, dass es eine gemeinsame Kooperationsvereinbarung gibt, die klar regelt, wer für was zuständig ist.

Bei der **Durchführung des Projektes nach Maßgabe des festgelegten Projektplans (5)** ist es meistens hilfreich, dass alle Beteiligten einen gemeinsamen Projektablaufplan und ggf. auch einen Projektstrukturplan besitzen – je nach Umfang und Komplexität des Projektes. Dieser kann auch sogenannte Checkboxes enthalten, mit denen man klar und deutlich sehen kann, wo das Projekt gerade steht. Von manchen Künstlerinnen und Künstlern wird ein solches Vorgehen manchmal als technokratisch empfunden, dabei hat sich, zumindest in Deutschland gezeigt, dass durch solche Checkboxes viele Konflikte und Enttäuschungen vermieden werden können, da sie für Transparenz sorgen. Ein Beispiel wäre die hier abgebildete Matrix.

Abb.: Matrix zur Entwicklung der Ziele und Maßnahmen

(© Diese Matrix wurde von Dr. Patrick S. Föhl und Prof. Dr. Oliver Scheytt für derartige Verfahren entwickelt)

ZIEL

Maßnahme	Priorität (generell)	Potenziale (generelle Ressourcen)	Personelle Ressourcen	Finanzielle Ressourcen	Zeit (Beginn)	Verantwortlichkeiten (Leitung)
Maßnahme 1	A, B, C,		● ● ●	● ● ●	Datum	Name
...						

Freilich muss hier jeweils auf die kulturellen Besonderheiten des Projektumfeldes geachtet werden. Grundsätzlich gilt, dass der Projektablaufplan der geeignetste ist, in dem die Beteiligten sich und ihre Arbeitsweise optimal abgebildet finden. Dann kann er aber zu einer tatsächlichen Konzentration auf die künstlerischen oder soziokulturellen Ziele des Projektes führen. Gerade die Auseinandersetzung um spezifische organisationale Konflikte innerhalb von Projekten kann häufig als Hemmnis für das Erreichen der Ziele wirken. Daher liegt ein zentrales Augenmerk auf der transparenten Darstellung komplexer Projektabläufe. Das kann auch bedeuten, Puffer und Elemente für spontane Veränderungen einzubauen. Auch Faktoren wie ein klug reflektiertes Risikomanagement sind zu bedenken. Was passiert, wenn das anvisierte Publikum sich nicht beteiligt? Wenn es zu Unfällen oder Schäden kommt? Wenn eine Wetterabhängigkeit besteht? Wenn Kooperationen nicht funktionieren und abgebrochen werden?

Die **Evaluation und Dokumentation des Projektes (6)**

setzt nicht erst bei Projektabschluss ein, sondern sollte als ein durchlaufender Prozess verstanden werden. Projekte sind im besten Fall lernende Einheiten, deren gewonnenes Wissen anschließend anderen zur Verfügung steht. Evaluieren sollte intern (Projektteam) und, wenn möglich, extern (unabhängige Gutachter.) Viele Fördermittelgeber, wie zum Beispiel die Europäische Union, fordern mittlerweile solche externen Evaluationen verbindlich ein. Kern sollte jedoch immer sein, kritisch und mit einem distanzierten Blick die Frage zu stellen, ob die formulierten Ziele erfüllt wurden, ob die künstlerische Qualität den Maßgaben entspricht, die man zuvor an sie angelegt hat. Des Weiteren sind Fragen nach der Qualität der Partizipation, der Kooperation und nach der Struktur der Finanzierung zentral zu stellen. Im besten Fall führt das zu einer knappen Dokumentation, bei der man die eigenen Methoden, Ansätze und Ziele knapp in einer sogenannten Case Study zusammenfasst, die man online auf die eigene Website stellt. Hierbei ist zu bedenken, dass im Falle einer englischsprachigen Dokumentation das Projekt international gefunden werden kann, was möglicherweise zu neuen Kontakten und Kooperationen führt. Das hängt freilich von der Projektstruktur, dem Projektformat und den Zielen ab.

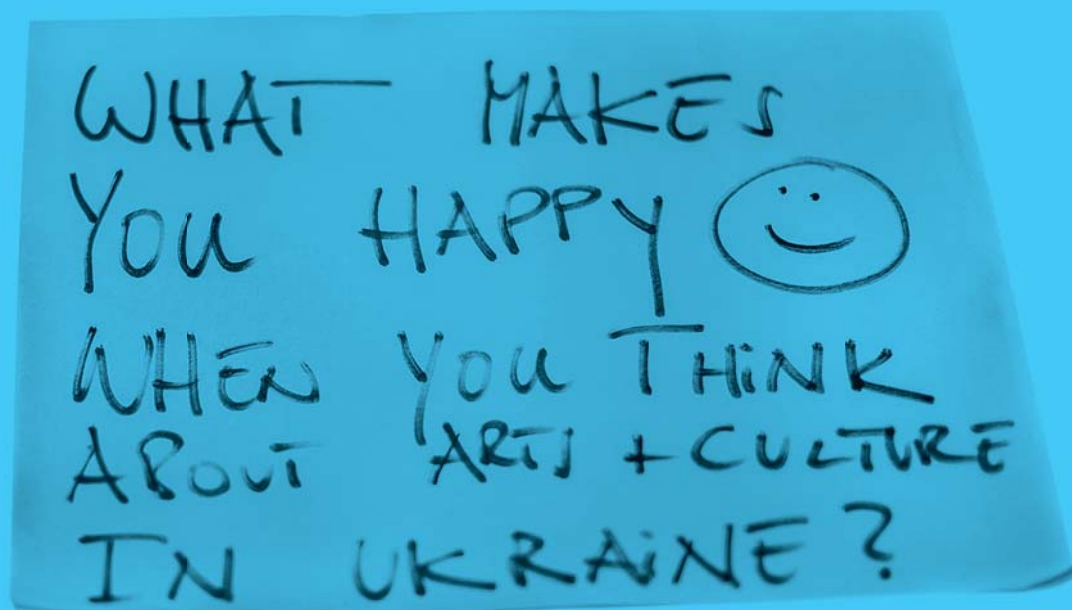
TRANSPARENTE PROJEKTKULTUREN ALS VORAUSSETZUNG NACHHALTIGER NETZWERKE

Grundsätzlich sind diese Aspekte wichtige Grundlagen für eine nachhaltige Kulturentwicklung, bei der Kulturinstitutionen, Künstlerinnen, Kulturmanager und Akteure der Zivilgesellschaft eben nicht nur in der Logik des jeweiligen Eigeninteresses denken. Vielmehr können sie erkennen, dass solche transparenten Projektkulturen die Voraussetzung für nachhaltige Netzwerke sind. Erst wenn innerhalb eines Landes Institutionen und Akteure erkennbar sind in ihren Haltungen, Einstellungen und künstlerischen Überzeugungen werden sie auch sichtbar. Das bedeutet keine starre Fixierung auf Themen oder Modelle, sondern beschreibt eine kommunikative Voraussetzung für längerfristige Zusammenarbeit. Häufig ist in vielen kulturellen Kontexten eine Fülle von Kreativität und Ideenreichtum zu beobachten, manchmal auch eine Überfülle oder ein Überangebot, das zu einer fragwürdigen Konkurrenz von Ressourcen innerhalb der Kulturszenen führt. Genau hier kann ein Aktivierungsplan für eine nachhaltige Kulturentwicklung Abhilfe schaffen.



4

HANDLUNGSFELDER - DIE MODELLPROJEKTE IM DETAIL



In einem sequentiellen und von externen Experten moderierten dreiteiligen Workshop-Verfahren wurden mit rund 40 Teilnehmenden aus der gesamten Ukraine vier Modellprojekte entwickelt. Auf Grundlage der Erkenntnisse aus Kapitel 2 im Hinblick auf wichtige Aktivierungsfelder im Bereich der Kulturentwicklung wurden Projekte in folgenden Themenfeldern fokussiert:

- Konzeptbasierte und partizipative Kulturentwicklung / Cultural Mapping
- Partnerschaft und Kooperation
- Beteiligung und Austausch
- Sichtbarkeit / Digitalisierung / Medien-Strategien

Im Folgenden werden die Projekte steckbriefartig durch die jeweiligen Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorgestellt:

4.1 PROJEKT »PLAN Z – TRANSFORMATION DES KULTURBEREICHS IN EINER KLEINEN UKRAINISCHEN STADT«

Die Teilnahme unserer »kulturellen Agenten des Wandels«, die an »Plan Z« gearbeitet haben, war sehr nützlich für uns. Besonders hilfreich war die Möglichkeit, Erfahrungen im Bereich der Kulturpolitik mit den deutschen Experten auszutauschen. Obwohl jedes Mitglied der Gruppe eigene Erfahrungen mit Kulturpolitikimplementierung in der eigenen Stadt und mit verschiedenen Kunst- und Kulturprojekten in der Ukraine hat, half uns die Kommunikation mit den deutschen Kollegen dabei, unser Wissen zu strukturieren, die Probleme der Städte in der Ukraine mit ähnlichen Städten in Deutschland zu vergleichen und die Veränderungen in diesen kleinen deutschen Städten zu analysieren, um deren Erfahrungen in der Ukraine zu implementieren. Durch die kontinuierliche Zusammenarbeit waren wir in der Lage, Empfehlungen für die Weiterentwicklung einer typischen ukrainischen Kleinstadt zu entwickeln. Unser Ziel ist es, einen Veränderungsprozess in den Köpfen der Bewohner von Schmerynka (engl: Zhmerynka) zu starten, deren Teilnahme an dem zweiten und vor allem an dem letzten Seminar der Ausgangspunkt in Richtung der Wahrnehmung von Kultur als wichtige treibende Kraft für die Entwicklung von Städten und die Sicherstellung einer weiteren nachhaltigen Entwicklung war.

Anhand des Beispiels von Schmerynka wurde ein Pilotmodell für die Transformation einer durchschnittlichen Kleinstadt der Ukraine entwickelt, und dazu wurden passende Bedingungen für die Kommunikation unter den Hauptteilnehmerinnen und -teilnehmern im Rahmen eines Kulturressourcen-Mappingprozesses geschaffen. Ebenso wurden Empfehlungen für die weitere Umwandlung des städtischen Bereichs zu einer für Investitionen attraktiven touristischen Sehenswürdigkeit vorbereitet.

HAUPTZIELE

1. Umwandlung in eine noch attraktivere, für Innovationen interessante Stadt auf der Kulturkarte der Ukraine;
2. Schaffung eines Dialogs auf allen Niveaus: Beseitigung der Provinzialität – Dialog zwischen den Einwohnern, Dialog zwischen der Verwaltung und den Einwohnern;

3. Förderung eines Prozesses zur urbanen Identitätsstiftung:
 - Umdenken und Popularisierung des städtischen Kulturerbes;
 - Schaffung von Informationszentren für die Einwohner zu den historischen und kulturellen Landschaften der Stadt;
4. Organisation eines Ausbildungszentrums für die Einwohner und Fachleute im Kulturbereich;
5. Veröffentlichung einer Anleitung für Kulturmanagement auf Grundlage der gesammelten Erfahrungen.

PROJEKTBEGRIFF

Eine der Hauptbedingungen für die erfolgreiche Kulturtransformation einer kleinen ukrainischen Stadt ist die Förderung des Kommunikationsprozesses zwischen der öffentlichen Verwaltung, den Einwohnern sowie den freien Initiativen und Verbänden, um Fragen zu den kulturellen und sozialen Belangen im Stadtleben zu diskutieren.

ZIELGRUPPEN

- Die Verwaltungen der Kultur- und Ausbildungseinrichtungen in der Stadt;
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Stadtrats von Schmerynka;
- Die Abgeordneten des Stadtrats von Schmerynka;
- Sozialaktivisten und Leiter sowie Leiterinnen unabhängiger Initiativen;
- Kulturaktivisten;
- Binnenflüchtlinge und ethnische Minderheiten;
- Alle Einwohner von Schmerynka (da wir die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiterbilden, die später mit der gesamten Stadtbevölkerung zusammenarbeiten werden, profitieren letztendlich alle Einwohner).

PARTNER FÜR ZUSAMMENARBEIT

- Der Stadtrat von Schmerynka;
- Plattform der unabhängigen Kulturinnovatoren;
- NGO »Jugendorganisation STAN«;
- NGO »Einmaliges Land«;
- Goethe-Institut Ukraine

ZEITRAHMEN

2015

1. MODUL I 25.08.2015:

- Treffen mit den Zielgruppen;
- Schaffen eines Teams lokaler Kulturakteure.

2. MODUL II 16.09.2015:

- Ausbildungsprogramme;
- Treffen mit den Zielgruppen;
- Gespräche mit den Binnenflüchtlingen;
- Befragung der Bevölkerung;
- Praktische Evaluation der Kultureinrichtungen.

3. MODUL III. 18.11.2015:

- Trainingsprogramm für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die Abgeordneten des Stadtrats von Schmerynka;
- Trainingsprogramm für die Verwaltungen der Kultur- und Ausbildungseinrichtungen in der Stadt;
- Trainingsprogramm für die unabhängigen Kulturakteure und Leiter von NGOs;
- Ausbildungsaktivitäten für Künstler und Künstlerinnen, Binnenflüchtlinge und ethnische Minderheiten.

4. FINALER ENTWURF MIT EINEM KONZEPT UND DISKUSSIONSPUNKTEN ZUR WEITEREN ENTWICKLUNG. DEZEMBER 2015:

- Bindung der lokalen Initiativen (NGOs, professionelle und zivilgesellschaftliche Gruppen);

2016

DER ARBEITSPLAN FÜR 2016 BESTEHT AUS VIER HAUPTTEILEN:

1. Schaffen eines Informationsraums;
2. Ausbildung in Kulturmanagement:
 - a. Ausgangsbasis für die Zielgruppen bestimmen;
 - b. Training für die Verwaltungen der Kultur- und Ausbildungseinrichtungen in der Stadt;
 - c. Training für Sozial- und Kulturaktivisten, Leiter und Leiterinnen von NGOs und Künstler und Künstlerinnen;
 - d. Training für Binnenflüchtlinge und ethnische Minderheiten
 - e. Training für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Abgeordneten des Stadtrats von Schmerynka
3. Transformation des gesellschaftlichen Raums;
4. Außenkooperation und Projekte.

Da die Implementierung aller geplanten Aspekte besondere finanzielle Ausgaben verlangt, haben wir entschieden, uns auf den Ausbildungsteil zu konzentrieren. Mit Hilfe der Werkzeuge, die uns von den deutschen Experten vermittelt wurden, und der Erfahrungen von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von »Plan Z«, bereiten wir Programme für die Zielgruppen vor, deren Ausgangsbasis anhand der vorherigen Trainings bestimmt werden wird.

Es wird geplant, drei Trainingsprogramme für jede Zielgruppe zu veranstalten. Jedes Programm besteht aus drei Modulen, einer Hausaufgabe und einer Mikrofinanzierung von multisektoralen gemeinsamen Initiativen, die während dieser drei Module entwickelt werden sollen. Jedes Modul dauert drei Tage.

Wir haben auch vor, ein Training für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Abgeordneten des Stadtrats von Schmerynka zum Thema »Veränderungen des Stadtraums: Einfluss der Kulturpolitik auf die Stadtentwicklungsziele« durchzuführen.



In sechs Monaten werden neun Workshops in drei Modulen je drei Tage verwirklicht:

	SEMINAR 1	SEMINAR 2	SEMINAR 3
GRUPPE I	Modul I/3 Tage Modul II/3 Tage Modul III/3 Tage	Modul I/3 Tage Modul II/3 Tage Modul III/3 Tage	Modul I/3 Tage Modul II/3 Tage Modul III/3 Tage
GRUPPE II	Modul I/3 Tage Modul II/3 Tage Modul III/3 Tage	Modul I/3 Tage Modul II/3 Tage Modul III/3 Tage	Modul I/3 Tage Modul II/3 Tage Modul III/3 Tage
GRUPPE III	Modul I/3 Tage Modul II/3 Tage Modul III/3 Tage	Modul I/3 Tage Modul II/3 Tage Modul III/3 Tage	Modul I/3 Tage Modul II/3 Tage Modul III/3 Tage

ARBEITSGRUPPE

- Plattform der unabhängigen Kulturinnovatoren: **Irina Frenkel, Jaroslaw Minkin, Irina Kats, Ella Styka, Natalia Perschyna, Pawel Tretjakow, Mariana Maksymjak, Julia Mychaletska, Julia Kurchak;**
- Vertreterinnen und Vertreter des Stadtrats von Schmerynka: Anatolij Kuschnir, Wolodymyr Dudyk;
- Vertreterinnen und Vertreter des gesellschaftlichen Sektors von Schmerynka: Kateryna Semes, Andrij Siltschenko.



4.2 PROJEKT »KLUB DER AKTIVEN KULTURELLEN ALTERNATIVEN ORGANISATIONEN – KAKAO«

Dank der Teilnahme am Workshop »Road Map für kulturelle Entwicklung in der Ukraine« haben wir die Kulturmanagement-Fertigkeiten entwickelt sowie unsere Weltanschauung erweitert. Das Road Map-Projekt hat aktive und offene Menschen vereinigt, die bereit sind zu lernen, sich zu entwickeln und auszutauschen.

Unsere Arbeitsgruppe hatte die Projektidee zu den »KAKAO-Gesprächen«: Die Zusammenarbeit und Kooperation von Expertinnen und Experten, Kulturfachleuten, Gemeinden und Behörden hat uns dazu inspiriert, analoge Plattformen zu implementieren, um uns gemeinsam über interessante unabhängige und alternative Kulturpraktiken in kleineren und mittleren Städte der Ukraine auszutauschen.

Für uns war die Arbeit mit den ausländischen Experten sowie mit allen Teilnehmenden des Workshops äußerst bereichernd. Wir haben u. a. wichtige Erfahrungen bei der Formulierung von Narrativen, der Nutzung von Kulturmanagementansätzen und der Kulturpolitikentwicklung gesammelt. Das ist jetzt unser Gut!

Danke an alle für die Zusammenarbeit!



NARRATIV:

Wir sind Aktivisten aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen, Vertreterinnen und Vertreter kleiner und mittlerer Städte aus der Ost-, West-, Süd- und Zentralukraine, die sich mit der Idee eines analogen Kulturplattformnetzwerks zusammengeschlossen haben, um die besten Methoden auszutauschen und in den Kommunen das Knowhow zu verbreiten, wie Interaktion und Verständnis unter den verschiedenen Regionen des Landes zu fördern, das Sozialkapital aufzustocken und das Lokalpotenzial zu entwickeln sind..

Der Kreativverband »KAKAO-Gespräche« vereint aktive Menschen, die für Kommunikation offen sind und lernen, sich entwickeln, analysieren und zusammenwirken wollen.

Wir haben begonnen, die Bedürfnisse kleiner Städte mit Hilfe von interaktiver Online-Kommunikation in Form von Skype-Konferenzen zu untersuchen. Die Konferenzen haben die Ausgangsfrage:

»Wollen wir bei einem Kakao sprechen?«. Auf jeder lokalen Plattform, die sich den KAKAO-Gesprächen angeschlossen hat, besprechen wir einmal pro Monat, an einem Donnerstag, gemeinsam verschiedene Probleme, suchen nach Lösungen und entwickeln gemeinsam mit den Stadtbewohnern einen Aktionsplan für die Verwirklichung in den Kommunen. Jedes Treffen beginnt mit einer Tasse Kakao.

Dieses warme Getränk, das ein Wahrzeichen des Klubs der Aktiven Kulturellen Alternativen Organisationen ist, inspiriert uns. Die Grundidee des Projekts »KAKAO-Gespräche« besteht im Schaffen eines Netzwerks von analogen Plattformen, um interessante, unabhängige und alternative Methoden in den kleinen und mittleren Städten der Ukraine mit Hilfe von und in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Expertinnen und Experten, Kulturfachleuten, NGOs und Stadtverwaltungen auszutauschen und einzuführen.



AUSGANGSORTE ZU BEGINN DES PROJEKTS:

Krementschuk, Gebiet Poltawa – #Adapter (NGO »Kulturdialog«);

Kiew (»Krakau«-Kino in Rusaniwka);

Saporischschja (»ART-Raum«);

Dobropillja (NGO »DZM DOBRO«);

Butschatsch, Gebiet Ternopil (NGO »Butschatsch-ART«);

Jeder andere Raum kann sich dem Projekt anschließen.

ZIELE:

- Erweiterung von Kulturräumen für den Austausch zusammen mit unabhängigen und alternativen Initiativen in den Regionen (NGOs, Einwohner, Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, Kultureinrichtungen, Betriebe, Öffentlichkeit);
- Monitoring der Probleme und Bedürfnisse von lokalen Initiativen (Projektteilnehmerinnen und -teilnehmer) – KAKAO-Gespräche;
- Aktivierung von externen Studierenden und Vereinen zur Integration in die Gemeinschaft;
- Entwicklung des Tourismus;
- Entwicklung der Wirtschaft mit Hilfe der Kreativindustrie;
- Interaktion der Bürger aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen.

HAUPTAUFGABEN:

Ressourcen (organisatorisch, kreativ, finanziell) finden, um eine Netzwerkplattform zu schaffen, die helfen würde, gemeinsam die besten Methoden einzuführen (Expertinnen und Experten, Künstlerinnen und Künstler, Fachleute, Architektinnen und Architekten, Trainer, Moderatoren und Partizipationsspezialisten einladen).

Den lokalen Künstlerinnen und Künstlern eine zusätzliche Möglichkeit geben, sich in die moderne städtische Kunstszene zu integrieren.

KURZE PROJEKTBECHREIBUNG (HAUPTSEGMENTE, KUNSTKONZEPTION)

Das Netzwerk der multifunktionalen Plattformen orientiert sich an denjenigen aktiven Bürgerinnen und Bürgern, die sich für die intensive Zusammenarbeit und einen konstruktiven Dialog zwischen verschiedenen ukrainischen Regionen und der internationalen Gemeinschaft interessieren. Das ist ein wichtiger Bestandteil der Entwicklung.

STÄRKEN DES PROJEKTS:

- Ein Team von Fachleuten und Expertinnen und Experten, die die verschiedenen Orte vertreten, ist bereits vorhanden;
- Die Netzwerkgründerinnen und -gründer wollen bereits bestehende Praktiken in den neuen Partnereinrichtungen zusammen mit den dortigen Aktivisten einführen;
- Erfahrung in der Zusammenarbeit zwischen NGOs/ Regierung/ Wirtschaft;
- Erfahrung in der Projektverwirklichung.

Wir sind für die Kollaboration mit anderen Initiativen offen.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS PROJEKT:

- veraltete materielle und technische Grundlagen;
- fehlende Partizipationskultur in den gesellschaftlichen Initiativen;
- fehlende stabile Quelle für die Projektfinanzierung und Unterstützung.

RISIKEN:

- eine wirtschaftliche Krise, Einkommensrückgang;
- politische Instabilität;
- Frontgebiet.

TEILNEHMENDE:

Kiew, NGO »Kongress der Kulturaktivisten«;

Saporischschja, NGO »ART-Raum«;

Krementschuk, NGO »Kulturdialog«;

Dobropillja, NGO »DZM »DOBRO«;

Butschatsch, Gebiet Ternopil, NGO »Butschatsch-ART«.



VORSCHLAG FÜR DIE VORBEREITUNGSPHASE UND DIE UNTERSUCHUNGEN:

- Identifikation und Untersuchung der Bedürfnisse der lokalen Plattformen anlässlich der Qualitätsumgebung, Selbstentfaltung, Teilnahme am Gemeinschaftsleben, des Arbeitsplatzangebots, Förderung der selbständigen Erwerbstätigkeit in den Gemeinschaften, Kultur der gesunden Lebensweise (Umfrage und Fokusgruppen) – 5x500=2500€
- Räumliche Analyse der Pilotstädte, Inventarisierung und öffentliche Prüfung des öffentlichen Raums und der Gemeinderechtsobjekte hinsichtlich ihrer effektiven Ausnutzung für die Entwicklung der Zivilgesellschaft (Vorbereitung der Anfragen und Schreiben, um die Eigentümer der öffentlichen Plätze zu identifizieren) – 5x2000=10000€

MÖGLICHE MASSNAHMEN FÜR DIE UMSETZUNG:

- Workshop für die Ausarbeitung von Aufgaben, um öffentliche Kulturräume, unabhängige kulturelle Integrationszentren, öffentliche Netzknoten mit Co-Working und städtische Erholungsgebiete in den Pilotstädten auszustatten, Tagegeld und Transportkosten – 2500€.
- Entwicklung und Begleitung der interaktiven Plattformen – 1900€
- Auswahl der Moderatoren und Trainer für das Ausbildungsprogramm – kostenlos
- Ausschreibung für Designprojekte im öffentlichen Raum – 1000€
- Medienplan für gemeinsame Maßnahmen und Aktivitäten unter Verwendung der besten internationalen Praktiken – 100€

= 18 000€

ZEITRAHMEN:

1. Vorbereitung – Januar/Februar 2016
2. Planung und Organisation – März bis Mai 2016
3. Durchführung – Juni bis September 2016
4. Erfahrungsvermittlung – ab September 2016
5. Einführung in allen Regionen der Ukraine – ab Januar 2017.

Gruppenmitglieder:

Viktoria Weres, Natalia Matussewytsh, Juri Slijusar, Maksym Nowikow, Wolodymyr Tschornoholow, Wolodymyr Oros, Oleksandra Oros, Viktor Hrebenjowskyj.



4.3 PROJEKT »KULT ODER KULTUR: ENTWICKLUNG VON PARTIZIPATIONSPRAKTIKEN IN MUSEEN«



EIN PROJEKT DER EXPERTENGRUPPE »PROMUSEUM«

Wie stellen wir uns ein traditionelles Museum vor? Eigentlich als Gegensatz zu allem Lebendigen und Progressiven. Museen sind Mammutknochen, Büsten von verstorbenen Politikern, finster blickende Museumsführer und Schilder »Bitte nicht anfassen«. Aber Museen können in Zeiten der Veränderung, wie sie unser Land jetzt erlebt, nicht abseits stehen und Reformen verschlafen. Die Aufgabe unserer Gruppe ist die Umwandlung der Museen von leblosen Kunsttempeln hin zu Orten der regen Kommunikation mit der Gemeinde, das Umdenken der Gegenwart zu Geschichte, die vor unseren Augen und mit unseren Händen geschaffen wird. In den Trainings, die unsere Gruppe initiiert, erfahren die Museumsmitarbeiter nicht nur von hervorragenden Beispielen der Museumsreformierung in der ganzen Welt, sondern sie werden in den kommenden zwei Jahren zusammen mit den Museumsbesuchern neue gemeinsame Projekte wie Ausstellungen, gesellschaftliche Diskussionen und interaktive Lernprogramme starten.

EINLEITUNG

Ein Museum ist eine hervorragende Bühne für die Veranschaulichung der Veränderungen, die in der Gesellschaft stattfinden. Seine Sammlungen bieten ausgezeichnetes Material für die Gesellschaft, um über aktuell wichtige Themen nachzudenken, und seine Räumlichkeiten sind ein idealer und stimulierender Treffpunkt für Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Künstlerinnen und Künstler sowie die Bürgerschaft. Wenn wir die Partizipationskultur durch eine Transformation des Museumsraums entwickeln und die Museen in Bühnen des Gesellschaftsdialogs und der Interaktion verwandeln, fördern wir die Entwicklung der Bürgergesellschaft in der Ukraine insgesamt und den Prozess ihrer De-Sowjetisierung durch Veränderungen im Bewusstsein der Ukrainerinnen und Ukrainer.

WAS LÄUFT AKTUELL NICHT RICHTIG?

Heutzutage unterschätzt die ukrainische Gesellschaft die Rolle der Kultur in ihrem Leben. Deshalb finden Gespräche über die wichtigen Reformen dieses Bereichs nur unter den Künstlerinnen und Künstlern selbst statt und bekommen in der Regel keine besondere gesellschaftliche Unterstützung. Die meisten Menschen denken, zuerst soll die Militärkonfrontation beendet werden, dann muss man erfolgreiche wirtschaftliche und soziale Reformen verwirklichen, und erst danach können wir an Kultur denken (die am häufigsten mit Unterhaltung gleichgesetzt wird). Die Gesellschaft versteht nicht, dass Kultur

- 1) soziale Sicherheit und Stabilität – durch die Entwicklung kritischen Denkens und von Kreativität, durch Vereinbarungen über die Ideen von Toleranz, Freiheit, Nationalidentität usw. – fördert;
- 2) Weltanschauung durch »die Reformen in den Köpfen«, die beliebigen sozialen und wirtschaftlichen Reformen vorausgehen, verändert;
- 3) zur wirtschaftlichen Entwicklung einer Region beiträgt. Nur in einer kulturell aktiven Gesellschaft können Kriege aufhören, sich die Möglichkeiten für Selbstentfaltung eröffnen und materieller Wohlstand für die Mehrheit entstehen.

Das Problem besteht auch darin, dass sich die kulturell aktive Gesellschaft in der Ukraine vorwiegend in der Hauptstadt konzentriert. Das verursacht die Migration von kreativen Leuten aus den Regionen und folglich die Anhäufung kultureller Ereignisse in Kiew, in gewissem Ausmaß auch in Lwiw, und das fast völlige Fehlen des kulturellen Lebens in den Regionen (Provinzialitätskomplex).

WAS IST ZU TUN?

In jeder Region, sogar in jedem Bezirk, gibt es »halb-tote« Kultureinrichtungen, zum Beispiel Bibliotheken, Heimatmuseen oder Kulturheime, die in den sowjetischen Zeiten gegründet wurden. Diese Einrichtungen spielen meistens keine wichtige Rolle in der dortigen Gesellschaft (man kann hierbei auch kaum von touristischem Potenzial sprechen), aber sie haben wesentliche materielle Ressourcen und werden bei der Haushaltsfinanzierung berücksichtigt. Eine Reanimation solcher Einrichtungen mit eigenen Kräften – zuerst mit Hilfe von NGOs – würde die Entstehung von Kultureinrichtungen fördern, um die sich das kulturelle Leben der ganzen Region entfalten könnte. Sobald die regionalen Kultureinrichtungen den sozialen Bedürfnissen ihrer Gesellschaft entsprechen, wird sowohl die kulturelle, soziale, ausbildungstechnische und Wirtschaftsentwicklung der Region als auch die Entwicklung der Kultureinrichtung selbst möglich sein.

WIE IST DAS ZU MACHEN?

Man muss Partizipationsplattformen, das heißt Museen für die Gesellschaft – am Beispiel von zwei staatlichen Museen in den Gebieten Charkiw und Saporischschja – schaffen und mit diesen erfolgreichen Fällen anderen Kultureinrichtungen methodische Richtlinien anbieten, insbesondere den Kultureinrichtungen von regionaler Bedeutung.

PROJEKTDESCHEIBUNG

Die Mitglieder von »ProMuseum« werden die Verbreitung von Partizipationspraktiken im Museumsbereich in der Ukraine und in der Arbeit mit der Zivilgesellschaft fördern.

Der Ausgangspunkt für die Arbeit im Museumsbereich ist ein Seminar mit dem Arbeitstitel »Was ist Partizipation?« (Saporischschja, Charkiw), das für Museumfachleute und Vertreterinnen und Vertreter der Zivilgesellschaft durchgeführt wird. Das Ziel des Seminars ist das Bekanntmachen mit dem Thema und eine Potenzialanalyse der zukünftigen Projektteilnehmenden. Nach dem Seminar werden 50 Teilnehmende für weitere Trainingsprogramme in den Gebieten Charkiw und Saporischschja ausgewählt.

1. Training zum Thema »Geschichte der Partizipalkultur und Publikumsausdehnung« unter Teilnahme von ukrainischen und ausländischen Fachleuten: Nina Simon (Museum für Kunst und Geschichte, Santa Cruz, USA), Dr. Patrick S. Föhl (Deutschland), Patrick Glogner-Pilz (Deutschland), Chris Dercon (Tate Modern Berlin), Maria Sadorozhna (Nationalmuseum für Kunst der Ukraine, Kiew) und Michael Fehr (Deutschland).
2. Training zum Thema »Kommunikation mit der Gesellschaft«, Vorbereitung von entsprechenden Narrativen, Kontaktknüpfen mit potenziellen Rezipienten, unter Teilnahme von ausländischen und ukrainischen Fachleuten: Oleksandr Baklanow

(Analytische Agentur pro.mova, Kiew, Ukraine), Lidija Starodubzewa (Lehrstuhl für Medienkommunikationen, Nationale Universität Charkiw, Ukraine), Prof. Dr. Gernot Wolfram (Deutschland).

3. Training zum Thema »Projektmanagement« unter Teilnahme von ukrainischen und ausländischen Fachleuten: Wolodymyr Worobej (PPV Knowledge Networks, Lwiw), Iryna Solowej (NGO »Garage Gang«), Serhij Hwozdjow (Internationale Business School, Nationale Universität Kiew-Mohyla-Akademie), Leonie Hodkevitch (Kulturmanagerin, Wien).
4. Seminar zur Interaktion zwischen den Museen und dem zivilgesellschaftlichen Bereich. Dialogentwicklung zwischen Museumsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern sowie Vertreterinnen und Vertretern von NGOs für die weitere Zusammenarbeit an der Projektverwirklichung.

Nach den Trainings findet ein Wettbewerb um Minifonds unter den Teilnehmenden statt. Die Geldmittel werden für die Verwirklichung eines Kulturprodukts auf Partizipationsgrundlage verwendet.

Der Höhepunkt ist die Durchführung der zwei besten Projekte, später wird die gesammelte Erfahrung in Form einer Publikation über methodische Richtlinien für die Einführung von Partizipationspraktiken in Museen für das Fachpublikum veröffentlicht. Verschiedene Kommunikationskanäle werden ebenso für die Verbreitung dieser Erfahrung verwendet.

Das Thema Partizipation wird für die mediale Öffentlichkeitsarbeit während des ganzen Projektes von Bedeutung bleiben.

Kooperationspartnerinnen und -partner – Literaturmuseum Charkiw, Heimatmuseum des Gebiets Saporischschja, Fakultät für Soziologie an der Nationalen Wassyl-Karasin-Universität Charkiw, NGO »Assemblee der Künstler von Saporischschja«, Goethe-Institut Ukraine.

Zielgruppen – Museumfachleute, Zivilgesellschaft

Zeitraumen – 2 Jahre.

Gruppenmitglieder »ProMuseum« – Wladyslaw Pioro (Vorstandschef des Ukrainischen Zentrums für Museumsarbeitsentwicklung, Kiew), Anastasia Tscherednytschenko (Chefredakteurin der Zeitschrift »Musejnyj prostir«/»Museumsraum«), Natalia Wasyljewa (Präsidentin der NGO »Zentrum für Entwicklung von Geschäftstechnologien und Kultur«, Saporischschja), Julia Hrubina, Lubow Morosowa (Wohltätigkeitsstiftung »Das Kunstinnere«, Kiew), Tetyana Pylyptschuk, Tetyana Trofymenko (Literaturmuseum Charkiw).

4.4 PROJEKT »AGENTUR DER KULTUREXPERTENKOMMUNIKATION«



EIN PROJEKT DER GRUPPE »EXPERTS COMMUNICATION AGENCY OF CULTURE (ECA)«

Die Teilnahme am Projekt »Road Map - Kulturelle Entwicklung in der Ukraine« war die Antwort auf die Notwendigkeit der professionellen Entwicklung sowie der Verbesserung der Fertigkeiten eines Kulturmanagers und der Entwicklung der eigenen Karriere.

Die dadurch geschaffenen Bedingungen haben uns in der Gruppe die Möglichkeit gegeben, die Idee einer digitalen Plattform »Agentur für Kulturexperten-Kommunikation« (Experts Communication Agency of Culture - ECA of Culture, www.cultureUA.agency) zu finden und zu entwickeln. So eine digitale Plattform ist sehr aktuell in der Ukraine.

Während der Arbeit am Projekt haben wir seine Globalität und die Bedeutung der Systematisierung des Kulturexpertenerbes gespürt.

Großen Einfluss hatte die Zusammenarbeit sowohl mit den ukrainischen als auch mit den ausländischen Experten, mit allen Projektteilnehmern, die ihre Erfahrungen im Bereich Narrative, Entwicklung von Kulturmanagementwerkzeugen und Kulturpolitikgestaltung geteilt haben.

NARRATIV:

Wir sind die Gründerinnen der Agentur der Kulturexpertenkommunikation, die zum ersten Mal in der Ukraine eine Plattform für einen Expertenerfahrungsaustausch und die Systematisierung ihrer Projekte in Datenbanken schafft. Die Agentur analysiert auch die Kulturpolitik der Ukraine, Strategien, Programme und Projekte, wobei der offene Zugang für alle betont wird.

PROJEKTBESCHREIBUNG:

Die Agentur der Kulturexpertenkommunikation ist ein Instrument, um einen Dialog zwischen den professionellen Mitgliedern der ukrainischen Kulturszene in Gang zu bringen.

Die Agentur begleitet die Entwicklung gemeinsamer Spielregeln, Interaktion- und Zusammenarbeitsstandards, die die Reformen im Kulturbereich der Ukraine fördern.

Die Interaktionsmethoden sind eine Online-Plattform und Offline-Treffen.

Die digitale Plattform ist eine Antwort auf die bestehende Anfrage der Kulturexpertengemeinschaft. Die wichtigsten Probleme, die jetzt gelöst werden sollen, sind ein Mangel an Vertrauen und gegenseitiger Achtung in der Gemeinschaft, geschlossene Informationen, negative Vorerfahrung in der Interaktion, ungenügende Sichtbarkeit der Projekte/Veranstaltungen sowie Expertinnen und Experten per se.

HAUPTZIELE:

1. Expertenleistungen und Erfahrung sichtbar machen.
2. Gemeinsame Entwicklungsrichtlinien und -regeln in der Expertengemeinschaft schaffen und fördern.
3. Bedingungen für die Harmonisierung der regionalen und nationalen Strategien, Planungen und Praktiken schaffen.
4. Entscheidungen anlässlich Kulturpolitikreformen und ihrer Implementierung unterstützen.

KONZEPTION UND MOTIVATION:

Auf Grund der Prinzipien von gleichwertiger Teilnahme, WIN-WIN-Strategie, geöffnetem Zugang und nachhaltiger Entwicklung schafft die Agentur der Kulturexpertenkommunikation die Bedingungen für die Verbesserung des Expertenerfahrungsaustausches, den Austausch der besten Praktiken und die Produktion von neuen. Das Projekt entwickelt ebenso eine analytische Datenbank.

Zu den Projektbestandteilen gehören sowohl der Start und die Unterstützung einer effektiven Online-Plattform für die Experten als auch die Entwicklung einer Serie von analytischen Materialien, die für die Kommunikation und Arbeit der ukrainischen Kulturexpertinnen und -experten nützlich sind. Das Projekt sieht auch die Organisation und Teilnahme an regionalen Treffen vor, um den aktuellen Kulturzustand auf örtlicher Ebene kennenzulernen und zu analysieren.

Man macht die Online-Plattform dank der Partizipation durch Expertinnen und Experten nicht nur während des Expertenaustausches und des Mappings effektiv, sondern auch durch das Schaffen der für die Plattformfunktion notwendigen Mechanismen.

Die digitale Plattform wird einen modernen und für die Entwicklung des Kulturbereichs notwendigen Inhalt akkumulieren: Profile, Datenbanken, Expertenchat, Ereigniskalender, Experten-blogs, Video, Audio, Fotos, Infografiken, Analysen des regionalen Kulturzustands, eine interaktive Karte und andere Instrumente.

Ebenso wichtig ist in der ersten Projektphase auch die Offline-Kommunikation. Im Projektrahmen sind Plattformpräsentationen in den Regionen, Bekanntschaft mit regionalen Expertinnen und Experten, Schaffen einer Expertengemeinschaft und die direkte Begleitung der Projektverwirklichung in den Pilotregionen vorgesehen.

ERWARTETE ERGEBNISSE

Die Projektergebnisse sollen eine aktive Expertengemeinschaft im Kulturbereich der Ukraine und eine Serie des in Form und Inhalt neuen Contents (analytische Artikel und ihre Visualisierung als Infografiken) sein, die die Arbeit der ukrainischen Kulturexperten und deren Wirksamkeit verbessern wird.

Die Leistungen des Projektes, der Expertengemeinschaft und der von der Agentur begleiteten Projekte sind für alle Interessierten zugänglich. Alle Materialien der Seite werden auf Englisch und Ukrainisch veröffentlicht.

Interessenten haben folgende Motivation, am Projekt teilzunehmen: Expertenkonsultationen, Suche nach neuen Ideen, Zugang zu den ausländischen Märkten, Experteneinschätzung der Projekte für die Verwirklichung, Experten-zertifizierung, nachhaltige Entwicklung ihrer eigenen Karriere, Suche nach Gleichgesinnten für die Zusammenarbeit.

Das Projekt kann dank der folgenden Elemente funktionieren: Finanzierung der nachhaltigen Tätigkeit der Agentur, aktive Unterstützung von Expertinnen und Experten sowie verschiedenen Stakeholdern auf regionalem und nationalem Niveau.

POTENZIELLE KOOPERATIONSPARTNER (VORLÄUFIGE LISTE):

NGO Kongress der Kulturaktivisten

RPR Kultur

Kultur 2025

SEKTORAL:

EkoKultur Tscherniwzi

»Die warme« Stadt Iwano-Frankiwsk

Museumraum

Bibliotheksverein der Ukraine

Odessa//Batumi Photo Days

AUSLÄNDISCHE EINRICHTUNGEN:

Goethe-Institut Ukraine

EaP EU Culture and Creativity

ZIELGRUPPEN

Expertinnen und Experten sind diejenigen Personen, die Erfahrungen, Kenntnisse und Resultate haben und ihre Innovationen oder Entscheidungen analysieren und systematisch äußern können. Wir schlagen allen Kultur-expertinnen und -experten vor, sich auf der Webseite einzuloggen.

Beamte, zivilgesellschaftliche Aktivisten, Kulturmanagerinnen und Kulturmanager, Kulturpolitikerinnen und Kulturpolitiker, Strategen, die Projekte entwickeln und realisieren sowie Fachleute in der Projekt- und Strategietätigkeit können ebenfalls als Expertinnen und Experten gelten.

PROJEKTZEITRAHMEN:

NOVEMBER-DEZEMBER 2015

Verabredungen über die Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen: national - November, regional - Dezember, Finanzierungssuche

JANUAR-FEBRUAR 2016

Finanzierungssuche, Entwurf der technischen Aufgabenstellung für das Portal

FEBRUAR-MÄRZ 2016

Finanzierungsumfang

Datenerfassung

Korrektur der Webseite zusammen mit IT-Spezialisten

Besprechungen mit den Experten

MÄRZ 2016

Launch der ersten Version der Webseite; Informationsseite des Projekts

Ankündigung der Expertentreffen in den Regionen

APRIL-OKTOBER 2016

Erstes Offline-Treffen der Expertinnen und Experten

Regionale Reisen mit Präsentation im Rahmen verschiedener Ereignisse - Kongress der Kulturaktivisten, usw.

Kommunikation mit den Experten - Datenbanksammlung

Mapping des Expertenfelds in den Regionen - in Zusammenarbeit mit den Expertinnen und Experten

Informationsanalyse von Strategien und verwirklichter Projekte

NOVEMBER-DEZEMBER 2016

Ergebnisanalyse, Besprechung in den Medien, Planung des weiteren Projekts, Strategieüberprüfung





PROJEKTSTRUKTUR, TEAM, VERANTWORTLICHKEITEN:

- Aufsichtsrat: Projektgründer + eingeladene Expertinnen und Experten (je nach Bedarf)
- Projektleitung [Finanzierungssuche, Kontrolle der Projektaufgabenerfüllung, Vertretungsfunktion, Kommunikation mit den Partnern, Auftritte in den Massenmedien]
- Redakteur/in der Website [Seitenleitung, Editieren, Textbearbeitung, Aufgabenstellung / Abnahme der Materialien von Analytikern]
- Öffentlichkeitsarbeitsmanager/in [Erklärung der Agenturtätigkeit, Kommunikation mit den Experten, Schaffen des Kommunikationscontents für die Agentur, Management der E-Mail-Versendung]
- Koordinator/in der Englischübersetzung [Organisation des Webseitenübersetzens ins Englische, Qualitätskontrolle]

OUTSOURCING-POSTEN:

- Designer/in (Artikel, Infografiken)
- Analytiker/in (50 Beiträge)

TECHNISCHE UNTERSTÜTZUNG:

- Buchhalter/in
- IT-Support
- Entwicklung und Start der Webseite (Design, Programmieren)

KOMMUNIKATIONSTRATEGIE DES PROJEKTES

Arbeit mit den Expertinnen und Experten mit Hilfe von Partnern, direkte Kommunikation, geteilte Beiträge zu einzigartigen analytischen Materialien, die auf der Plattform veröffentlicht werden, Teilnahme an gesellschaftlichen Ereignissen zur Präsentation des Projektes und der gesammelten Analysen.

WIE WIRD DAS PROJEKT EINGESCHÄTZT [KRITERIEN, METHODEN]?

Befragungen und Interviews mit den Experten

Anzahl und Qualität der geschriebenen Materialien / des geschaffenen Contents

Das benötigte Budget der Agentur umfasst 50.000 Euro und besteht aus der Webseitenvorbereitung, Design, Leistungsvergütung für das festangestellte Agenturpersonal, Zahlungen für die Analytiker/innen und Designer/innen, die während des Jahres 50 Beiträge vorbereiten werden.

Unsere Gruppe: Olena Pravylo, Iryna Gambarjan, Ljudmyla Zhyryk, Wjera Grusowa.

5

GLOSSAR – BEGRIFFE EINER NACHHALTIGEN KULTURENTWICKLUNG





Das Verhältnis von Theorie und Praxis ist gerade in der Kulturarbeit nicht selten ein gespanntes. Kulturell Handelnde arbeiten oft erfolgreich an Projekten ohne den aktuellen Stand des Fachdiskurses über ihre Arbeitsfelder zu kennen. Daher ist die theoretische Beschreibung und Bewertung kultureller Arbeit oft abgekoppelt von ihrer Basis. Das führt mitunter zu Unklarheiten in der Fachterminologie. Es empfiehlt sich daher, bei der gemeinsamen Erarbeitung von Strategien, insbesondere bei der Kulturentwicklung, sich über eine möglichst einheitliche Sprachregelung und gemeinsame Begriffsdefinition zu verständigen. Das vorliegende Glossar soll den Leserinnen und Lesern daher in erster Linie als eine Art Hilfestellung dienen, sich innerhalb von Projekten und längerfristigen Strategieplanungen zentraler aktuell gültiger Begriffe des Kulturmanagements und der Kulturpolitik zu bedienen. Eine Klärung von Begriffen kann oft hilfreich sein, um kooperative Verständnisse sowie Positionen zu entwickeln und sich darüber bewusst zu werden, in welchem Feld kultureller Arbeit man eigene Schwerpunkte setzen möchte.

Die hier vorgestellten Begriffe sind nicht willkürlich ausgewählt, sondern haben sich aus der Diskussion mit ukrainischen und deutschen Kulturschaffenden

und Kulturmanagern während mehrerer Workshops in Kiew im Jahr 2015 als wesentlich für die Kulturarbeit in der Ukraine herausgestellt. Erfahrungen aus Deutschland, der Ukraine und anderen Ländern sind in die Auseinandersetzung mit diesen Begriffen eingeflossen. Sie erheben nicht den Anspruch, wissenschaftlich exakte Definitionen zu sein, sondern werden hier vorgestellt als wesentliche Begriffe innerhalb von verschiedenen kulturellen Praxisfeldern. Es wurde versucht, zentrale Elemente aus Forschung und Praxis hier zu benennen, jedoch immer mit dem klaren Fokus auf ihre Verwendbarkeit im Kontext einer nachhaltigen Kulturentwicklung in der Ukraine, und ihr Potenzial, einen partizipativen Diskurs über ihre Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Das Glossar versteht sich als eine offene Begriffssammlung, das heißt, sie kann und soll von den Leserinnen und Lesern ergänzt, erweitert und modifiziert werden. Die Begriffe sind folglich nicht feststehend, sondern bilden eine Basis, von der aus individuelle Zuspitzungen und Anpassungen vorgenommen werden können und sollen. Am Ende einzelner Begriffe werden mitunter Vorschläge für eine vertiefende Lektüre auf Englisch gegeben, die sich im Internet problemlos herunterladen lassen.

AKTEURE

Akteure im Kulturmanagement sind alle an einem kulturellen, künstlerischen oder soziokulturellen Vorhaben beteiligten Menschen, die sich vor allem aktiv mit den Zielen, Strategien und Inhalten eines Projektes oder einer Institution beschäftigen und Ressourcen – sei es finanziell oder personell – zur Verfügung stellen. Entscheidend hierbei ist, dass die klassischen in der Gesellschaft bestehenden (Wahrnehmungs-)

Hierarchien zwischen Künstlern und Organisatoren (Kulturmanagern) sich zunehmend verflachen und neue Strukturen und Verhältnisse des Zusammenwirkens greifen. Die durch Kulturmanager und Kulturmanagerinnen und Kunstschaffende geprägten Rollenbilder finden immer neue und weitere Berührungspunkte und Schnittstellen, was auch als postmodernes Kulturverständnis bezeichnet werden kann.

AUDIENCE BUILDING / TEILHABE

Kaum hat sich Audience Development als integratives Konzept etabliert (vgl. AUDIENCE DEVELOPMENT), das Ansätze der Publikumsansprache (Kulturmarketing) mit denen der Kulturvermittlung und mit partizipativen Formaten verbindet, wird es im angelsächsischen Raum, seinem Ursprungsland, mitunter wieder in Frage gestellt. So proklamiert Doug Borwick in seinem Buch über die Zukunft von Kunst und Kultur in den USA (Borwick, Doug (2012): Building Communities, Not Audiences. The Future of the Arts in the United States, Winston-Salem), dass es zukünftig weniger um klassisches Audience Development gehen darf, sondern vielmehr darum, wie sich Kunst und Kultur in gesteigertem Maße wieder aus den Kommunen und Regionen heraus entwickeln können. Im Prinzip also die alte, aber immer noch virulente Diskussion über das Verhältnis von Angebots- und Nachfrageorientierung und die nüchterne Feststellung, dass gerade die etablierten (öffentlichen) Kultureinrichtungen mit ihren Angeboten häufig lediglich einen sehr begrenzten Ausschnitt der Gesellschaft erreichen. Hierdurch erklärt sich auch, warum derzeit häufig die neuen und kleinen Kulturprojekte abseits der großen Zentren und Häuser so erfolgreich sind: sie arbeiten partizipativ mit den lokalen Identitäten, finden die richtigen Narrative und involvieren die Bevölkerung als Mitgestaltende.

Vor diesem Hintergrund stellt sich zunächst die Frage, wie ein modernes Kulturmarketing die richtigen Narrative und Bilder entwickeln kann, um eine Sichtbarkeit für Kunst und Kultur zu erzeugen. (vgl. NARRATIVE). Hierbei ist der zielgruppenspezifische Methodeneinsatz ebenso entscheidend wie die »Geschichte«, die man erzählt. Das heißt, auf welchen Wegen (Print, Web, Social Media, Mundzu-Mund-Werbung) erreicht

man potenzielles Publikum und wie ist es anzusprechen, um Aufmerksamkeit oder gar dauerhafte Bindungen zu erzeugen? – ohne Kunst und Kultur mit ihren Botschaften? »überstrapazieren«. Zugleich kann dies nicht selten mit kleinen Budgets gemeistert werden und folglich ist viel Kreativität gefragt.

Kulturmarketing als Bestandteil eines Audience Development gedacht, ja sogar eines Audience Building, endet allerdings nicht an dieser Stelle. Es stellt ein Puzzleteil einer Gesamtstrategie dar, die sich nicht nur auf Publikumsmehrung ausrichtet, sondern auf das Gesamterlebnis Kultur. Gesteigerte Ansprüche nach Informationsvermittlung und Servicequalität werden vermehrt durch partizipative Elemente der Kulturarbeit und deren Vermittlung ergänzt (Besucher und Besucherinnen als Beratende, mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten usw.). Gleichfalls werden in wachsendem Maße Fragen laut, ob sich nicht auch Strukturen und Aufführungs-/Vermittlungsformate verändern müssen, um eine Publikumsteilnahme oder gar Mitgestaltung zu ermöglichen. Die Stichworte spartenübergreifendes Handeln, Partizipation, die Öffnung von Kulturangeboten durch neue Aufführungsorte sowie -formate und das Auflösen der Segmentierung von sogenannter Hoch- und Unterhaltungskultur stehen hierfür exemplarisch.

Audience Building, als partizipativer Ansatz verstanden, eröffnet folglich einen weiten Horizont und bietet viele Diskursflächen. (vgl. PARTIZIPATION). Es bietet die Chance, Kulturmarketing aus seiner rein betriebswirtschaftlichen Logik zu befreien und gemeinsam mit Elementen der Vermittlungsarbeit integrativ wirksam werden zu lassen. Dies setzt allerdings einen reflektierten und abgestimmten Umgang mit den entsprechenden Instrumenten voraus.

AUDIENCE DEVELOPMENT

Unter Audience Development versteht man Maßnahmen von Kultureinrichtungen und Anbietern kultureller Programme, neue Publikumsgruppen an eigene – meist neue – kulturelle und ästhetische Angebote heranzuführen bzw. verschiedene Publikumsgruppen durch neue Formen der

Teilhabe miteinander ins Gespräch zu bringen. Dazu gehören auch sogenannte »Silent Audiences«, wie etwa spezifische Migrationsgruppen, Flüchtlinge, aber auch Menschen mit geistigen oder körperlichen Behinderungen. Zentrales Ziel ist eine gleichwertige Form der Partizipation an Kultur

durch unterschiedliche Bevölkerungsgruppen. Besonders auch Menschen mit geringen Einkünften, niedrigen Bildungsstandards oder Zugangseinschränkungen sollen durch ein gelingendes Audience Development Zugang zur Kultur erhalten. Es ist besonders wichtig, das Thema Chancengleichheit im Zugang zu berücksichtigen, da viele Schichten der Gesellschaft bislang noch nicht direkt und gezielt auf ihre Teilhaberechte an Kultur angesprochen werden. Wichtig ist, dass im Rahmen von Audience Development-Ansätzen die Aktivitäten des Kulturmarketings zusammen gedacht werden mit Angeboten der Kulturvermittlung bzw.

CULTURAL MAPPING

Unter Cultural Mapping lassen sich verschiedene methodische Zugänge verstehen, die auf unterschiedliche Weise einen transparenten Überblick auf die kulturellen Akteure, Strukturen, Netzwerke und Potenziale einer Stadt, Region oder eines ganzen Landes ermöglichen. Häufig arbeiten solche Mapping Prozesse mit Visualisierungen, Kartographierungen oder Übersichten, die eine gewisse »Vogelperspektive« auf komplexe Strukturen ermöglichen. Hierzu können auch Netzwerk-Analysen treten bzw. Potenzialanalysen. Wichtig beim Cultural Mapping sind im Vorfeld getroffene

CROWDFUNDING

Crowdfunding ist ein relativ junges, meist digital organisiertes Finanzierungskonzept, bei dem Menschen für ihre (kulturellen) Projekte versuchen, eine »Crowd« (Menge) zu organisieren, die Geld online spenden, weil sie a.) entweder an dem Projekt aktiv teilnehmen können, b.) einen Mehrwert, etwa in Form von Geschenken, Nachrichten, exklusiven Informationen etc. für sich erzielen können oder c.) im Sinne einer Investition agieren, bei der sie langfristig Teil einer möglichen Erfolgsgeschichte sind. Das Crowdfunding hat sich mittlerweile stark ausdifferenziert und es bedarf besonderer digitaler Kompetenzen, um in diesem Feld seriös und professionell arbeiten und vor allem auch eine Finanzierung sicherstellen zu können.

DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung moderner Gesellschaften wird im Kulturmanagement bisher nur in Ansätzen diskutiert. Noch immer herrscht in der Forschung eine Orientierung auf Live-Veranstaltungen vor, ob das nun Ausstellungen, Konzerte, Lesungen, Festivals oder Performances sind. In der Praxis haben sich hier längst die Gewichte verschoben. Dabei zeigt sich, dass sich gerade beim Auffinden von sogenannten Best-Practice-Beispielen viele Kulturinstitutionen international im Internet umsehen. Hierbei haben dann häufig diejenigen Institutionen

der Kulturellen Bildung, um die Menschen auf möglichst vielen Ebenen mit einer geschlossenen Kommunikation und Beteiligungsangeboten anzusprechen (vgl. AUDIENCE BUILDING und PARTIZIPATION).

↳ *Bob Harlow (2014): The Road To Results. Effective practices for building arts audiences. Download: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expanding-audiences/Documents/The-Road-to-Results-Effective-Practices-for-Building-Arts-Audiences.pdf>*

Zielvorstellungen. Was genau will man erfassen? Keine Karte und kein Mapping-Prozess können alle Faktoren des Geschehens in einem Gebiet erheben. Daher ist es bedeutsam, hier klare Untersuchungsparameter anzulegen, nach welchen Kategorien eine Stadt, eine Region oder ein Land »gemappt« werden soll.

↳ *2010 Legacies now / Creative City Network Canada (o.J.): Cultural Mapping Toolkit. Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_mapping_toolkit.pdf*

Für die Ukraine und ukrainische Kulturprojekte ergeben sich hier besondere Chancen, da viele Exilukrainer das Geschehen in der Heimat im Internet auf vielen Ebenen mitverfolgen. Daher können spannende Projektideen aus der Ukraine gerade durch das Crowdfunding erfolgreich finanziert werden – wenn entsprechende aktuelle Kenntnisse zum Stand von Crowdfundingprozessen vorhanden sind.

↳ *Scott Steinberg (2012): The Crowdfunding Bible: How to raise money for any Startup, Video Game, or Project. Download: <http://crowdfundingguides.com/The%20Crowdfunding%20Bible.pdf>*

und Projekte einen Vorteil, die ihre Methoden, Ansätze, Ideen in Form von englischsprachigen Fallstudien, sogenannten »Case Studies« zur Verfügung stellen und somit leicht gefunden werden können. Die Digitalisierung im Kulturmanagement ist daher zum einen relevant für den Austausch von Informationen, mehr aber noch für die Vernetzung von Akteuren, für die Weiterentwicklung von Ideen, für die Einbeziehung nichtkultureller Institutionen sowie für die Finanzierung. (vgl. CROWDFUNDING).

ERMÄCHTIGUNG / EMPOWERMENT

Ermächtigung bezieht sich auf den englischen Begriff »Empowerment« und meint im Wesentlichen die Stärkung lokaler und regionaler Potenziale durch die Ermächtigung von bislang eher nicht sichtbaren oder inaktiven Akteuren als handlungsfähige Akteure und Mitentscheider in Kulturentwicklungsprozessen. Vor allem die Übertragung

von Verantwortung und die Benennung von klaren Aufgabenfeldern für Menschen, die häufig in der Kulturarbeit nicht zentral gesehen bzw. erreicht werden, wie zum Beispiel Jugendliche, stehen im Mittelpunkt eines zeitgemäßen »Empowerment-Ansatzes«. (vgl. PARTIZIPATION).

INDIVIDUALISIERUNG

Im Mittelpunkt kulturellen Handelns steht seit der Neuzeit und der Aufklärung der einzelne Mensch mit seinen Bedürfnissen, Wünschen, sozialen, politischen, ästhetischen und persönlichen Vorstellungen. Gerade in politisch krisenhaften Zeiten ist es daher notwendig, insbesondere im Kulturbereich, immer wieder an den besonderen Wert der individuellen menschlichen Biographie zu erinnern und jenseits aller ideologischen

Unterschiede und verschiedener ethnischer, religiöser oder philosophischer Überzeugungen gemeinsame Werte wie Frieden, Toleranz, Respekt in den Mittelpunkt zu stellen. Gerade für kulturmanageriales Handeln, das sich solcher kulturellen Werte verpflichtet fühlt, ist der Begriff der Individualisierung zentral. (vgl. KULTURELLE IDENTITÄT).

KOLLABORATION

Der Begriff der Kollaboration ist seit dem 2. Weltkrieg in vielen europäischen Ländern negativ besetzt, weil er an die Zusammenarbeit vieler Akteure in unterschiedlichen Gesellschaftsfeldern mit den faschistischen Besatzern erinnert. Ganz anders ist der Begriff im Bereich des Kulturmanagements in den angelsächsischen Ländern besetzt, wo er als »collaboration« eine besonders enge Zusammenarbeit zwischen Partnern beschreibt, bei denen es nicht nur um kooperative Muster geht, sondern um eine Form der Zusammenarbeit, bei der alle Beteiligten bereit sind, sich grundsätzlich im Arbeitsprozess zu reflektieren und möglicherweise auch grundlegend

zu verändern. Diese Form der Kollaboration verweist auf die essentielle Notwendigkeit des Einübens von vertrauensvoller Zusammenarbeit (vgl. VERTRAUEN), bei dem nicht die Frage im Vordergrund steht, ob alle Beteiligten gleichwertig profitieren, sondern vielmehr bereit sind, das gegenseitige Vertrauen in eine längerfristige Zusammenarbeit zu stärken. Kollaboration kann den Austausch von Ressourcen wie Personal, Räumen, Ideen bedeuten, aber auch eine gemeinsame Kommunikationsstrategie oder vertragliche Verbindungen, die nicht (nur) auf dem Austausch von Geld, sondern Kompetenzen beruhen. (vgl. KOOPERATION).

KOOPERATION (LOKAL, REGIONAL, NATIONAL, INTERNATIONAL)

Viele Wissenschaftler und Praktiker haben das 21. Jahrhundert bereits zum »age of alliances« ausgerufen. Sie sind davon überzeugt, dass der Grad der Kooperationsfähigkeit einer öffentlichen oder privaten Non-Profit-Einrichtung bzw. eines Projektes künftig über deren längerfristige Existenz entscheiden wird. Während einerseits die Grenzen der Einrichtungen bzw. der Kultursektoren durchlässiger werden, steigt andererseits der Druck der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, setzen Kulturakteure zunehmend auf die vielfältigen Optionen der Zusammenarbeit. Aufgrund der Komplexität und Segmentierung gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse ist man auch auf das Wissen anderer angewiesen.

die Empathie, Moderations- und Verhandlungsgeschick ebenso voraussetzen wie die Fähigkeiten, Kooperationen strategisch zu entwickeln und zu evaluieren. Zugleich darf dabei der Blick auf die Gestaltung sinnhafter Konkurrenz nicht verloren gehen.

Kooperations- und Netzwerkgestaltung ist folglich eine immer wesentlicher werdende, zentrale Anforderung an die Kompetenzen von Kulturmanagern und Kulturpolitikern,

Kooperation stellt das Bindeglied der in den anderen Modulen dargestellten und weiteren Themenfelder dar. Allerdings ist der Aufbau und »die Governance«, also die Steuerung entsprechender Netzwerke nicht selten die größte Herausforderung. Interessen müssen ausgeglichen, Vertrauen muss aufgebaut und gemeinsame oder miteinander kompatible Ziele müssen formuliert werden. In transkulturellen Konstellationen nimmt diese Komplexität zu, wenngleich hier besondere Potenziale in der Entwicklung von Kunst und Kultur aufgrund einer multikulturellen Perspektive zu erwarten sind. Des Weiteren verlangt Kooperation besonders zu Beginn ein

beachtliches zeitliches/persönliches Engagement, um die zusätzlich bestehenden Aufgaben zu leisten. Folglich ist es wichtig, Kooperationen strategisch anzugehen und als Daueraufgabe zu definieren, die ggf. andere Handlungsfelder ablöst oder gar obsolet macht.

KRISE

Häufig wird im Rahmen von einschneidenden Veränderungen der Passus Krise verwendet. Die Krise (griech.) ist eine »1. Entscheidungssituation, Wende-, Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung. 2. Gefährliche Situation« (Der Duden, Duden Fremdwörterbuch, Bd. 5, 5. Aufl.; Mannheim; Leipzig; Wien; Zürich 1990: 437f.). Das heißt, es ist – wenn bereits von Krise gesprochen wird – noch nicht absehbar, ob ein »Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung« bereits erreicht ist oder ob dieser, wenn überhaupt, bevorsteht. Der Schluss liegt nahe – da

Im Hinblick auf die Entwicklung internationaler Kooperationen bietet sich in der Regel eine »Zwiebelmethode« an, die beim Aufbau lokaler Netzwerke beginnt und mit steigender Erfahrung, Erfolg und Sichtbarkeit auf eine regionale und nationale und dann schließlich internationale Ebene wachsen kann. (vgl. KOLLABORATION).

es sich um einen »Wendepunkt« handeln muss –, dass erst nach dem Ende bzw. Abwenden einer »gefährlichen Situation« – rückblickend – von einer tatsächlichen Krise gesprochen werden kann. Zudem ist es die Aufgabe von Kulturmanagern in krisenhafte Situationen, die in der Regel negativ wahrgenommen werden, diese positiv zu nutzen. Man spricht hier auch von »Krise als Chance«, um zum Beispiel vorhandene Muster zu durchbrechen oder positive Veränderungen einzuleiten, die vor der vermeintlichen Krise nicht akzeptiert worden wären.

KULTURBEGRIFF

Die Kulturwissenschaften haben in den letzten Jahren hunderte von Kulturdefinitionen zusammengetragen aus ganz unterschiedlichen wissenschaftlichen wie künstlerischen Kontexten. Daher ist es wichtig, sich zu verdeutlichen, dass es keine eindeutigen Kulturbegriffe gibt, sondern dass das Wort Kultur einem fortwährenden Deutungskampf ausgesetzt ist. Grundsätzlich lassen sich ein enger und ein weiter Kulturbegriff voneinander unterscheiden. Der enge Kulturbegriff umfasst vor allem die Sparten und Genres wie Tanz, Theater, Kino, Film, Literatur, Bildende Kunst etc.. Der weite Kulturbegriff orientiert sich eher soziokulturell an allen von

Menschen geschaffenen Artefakten, Objekten, Verhaltensweisen, Ritualen und symbolischen Kodierungen. Die Unterscheidung hilft vor allem dabei, sich darüber klar zu werden, in welchem Feld man den Begriff Kultur in Anspruch nimmt. Besonders hinsichtlich seiner politischen und ideologischen Vereinnahmung muss man bei diesem Begriff vorsichtig sein. Keine Kultur ist »mehr wert« als eine andere. Hierarchische Kulturwert-Vorstellungen sind meistens Teil von ideologischen Debatten bis hin zum politischen Missbrauch. Daher ist ein analytischer und reflektierter Umgang mit dem Begriff Kultur in jedem Projekt und Prozess zentral an den Anfang zu stellen.

KULTURBETRIEB / KULTURSEKTOREN

Als Kulturbetrieb kann man laut Werner Heinrichs die Gesamtheit der Einrichtungen und Institutionen definieren, die sich mit der Produktion und Vermittlung von Kultur befassen. Ebenso können aber auch einzelne kulturelle Einrichtungen wie beispielsweise ein Opernhaus oder eine Kunsthalle als Kulturbetrieb bezeichnet werden. Hinzu kommen Kulturprojekte und zum Beispiel -initiativen, die den Kulturbetrieb ebenfalls bereichern.

Eine gängige Differenzierung ermöglicht die Teilung des Kulturbetriebes bzw. -bereichs nach der Rechts- und Betriebsform in die klassischen drei Kultursektoren:

- Der öffentlich-rechtliche Kulturbetrieb (public-nonprofit): Durch die öffentliche Hand getragene Einrichtungen. Die Einrichtungen (z. B. Museen, kommunale Musikschulen und Stadttheater) setzen originär kulturpolitische Ziele um.
- Der privatrechtlich gemeinnützige Kulturbetrieb (private-nonprofit): Privatrechtlich organisierte Einrichtungsformen, wie eingetragene Vereine oder Stiftungen. Ihre Gemeinsamkeit liegt darin, dass sie privatrechtlich organisiert sind, jedoch gemeinnützige und keine wirtschaftlichen Ziele verfolgen. Kultur- und Kunstvereine sind exemplarisch für diesen Bereich zu nennen. Sie setzen ihren Vereinszweck um und müssen ihre Ausgaben durch eine Mischfinanzierung decken, da sie nur durch Zuschüsse der öffentlichen Hand gefördert werden.
- Der privatrechtlich-kommerzielle Kulturbetrieb (private-profit): Dieser setzt sich aus privatwirtschaftlichen Unternehmen aller handelsrechtlichen Formen zusammen. Diese Unternehmen erstellen und vertreiben kulturelle Produkte und Dienstleistungen (z. B. Verlage und Musical-Theater) mit gewinnorientierter Zielsetzung, da sie sich durch die selbst erwirtschafteten Einnahmen tragen müssen.

Es sei hier jedoch betont, dass die drei Sektoren prinzipiell nicht getrennt voneinander zu betrachten sind, da sie in vielfältigen Wechselbeziehungen zueinander stehen und sich die drei Sektoren zunehmend verflüssigen bzw. sogenannte Intermediäre entstehen, die Logiken aus zwei oder allen drei Sektoren vereinen.

KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT

Fast in allen westlichen Ländern hat die Kreativwirtschaft (englisch: »Creative Industries«) in den letzten Jahren einen Siegeszug erlebt. Die ursprüngliche politische Motivation dieses Begriffes bestand in der Sichtbarmachung der auch ökonomischen Wertigkeit von Kunst und Kultur in der Gesellschaft. Anders als häufig kritisiert, fokussiert die Kultur- und Kreativwirtschaft (auch im aktuellen Kulturförderungsprogramm der Europäischen Union (»Creative Europe«) vordergründig nicht eine »Ökonomisierung der Kultur«, sondern eine Orientierung auf ökonomische Selbstständigkeit von Kulturschaffenden und ihrer Projekte. Das heißt, dass viele Start-Up-Unternehmen im Bereich der Kulturwirtschaft und der Digitalen Wirtschaft Modelle entwickeln, die sich von staatlicher Förderung unabhängig machen. Freilich ist dieser Prozess immer kritisch zu reflektieren hinsichtlich der Fragen von künstlerischer Unabhängigkeit. Kulturpolitisch gesehen lassen sich aber besonders

Zeitgemäße Kulturentwicklung wirft folglich stets einen tri-sektoralen Blick auf den Kulturbereich, der stets darum bemüht sich, fruchtbare Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Handlungs- und Produktionsweisen sowie -verständnissen herzustellen.

die Potenziale der Kreativwirtschaft beleuchten, Menschen mit unterschiedlichen Bildungsbiografien durch ihre kreativen Ideen am öffentlichen Leben teilnehmen zu lassen und sich zu verwirklichen. Kooperationen zwischen Kulturschaffenden und Akteuren aus der Wirtschaft haben bereits in vielen Projekten zu nachhaltigen Projekterfolgen geführt. Viele Länder haben dafür besondere Förderprogramme aufgelegt, die es zu beachten gilt. Vor allem die internationale Vernetzung spielt innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft eine große Rolle. Hier gilt es, Informationen zu sammeln und Vernetzungsmöglichkeiten auszuloten. Die Einbeziehung von Branchen wie der Computer-Games-Industrie, der Architektur, des Designs, der Modewirtschaft oder der IT-Branche haben wichtige Impulse für eine zeitgenössisch relevante Entwicklung von Kultur, aber auch Stadt- und Regionalentwicklung gelegt. (vgl. STADT- UND REGIONALENTWICKLUNG).

KULTURELLE BILDUNG

Der Begriff Kulturelle Bildung ist eine Mischform aus künstlerischen und pädagogischdidaktischen Herangehensweisen der Kulturvermittlung. Im Mittelpunkt steht die Vorstellung, dass Menschen in unterschiedlichen Altersphasen (welche schon im Vorschulalter beginnen können) eine besondere Heranführung an die Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur erfahren sollten, um hier ein langfristiges Verständnis und eine nachhaltige Bindung zu entwickeln. Interaktive Lernerfahrungen mit Instrumenten, Liedern, Texten, Bildern, aber auch mit Institutionen wie Museen, Theatern, Kinos sollen als kulturelle Praxis eingeübt werden jenseits von schulischen Modellen, bei denen erfahrenes Wissen »abgeprüft« wird. Bindung, Interaktion und Reflektion, Bewusstsein für den zivilisatorischen Wert von

Kultur, Auseinandersetzung mit Kulturgeschichte und interkulturellen Bezügen sollen in besonderen didaktischen Rahmen erlernt werden. Kulturelle Bildung kann institutionell von Einrichtungen wie Theatern, Museen, Opernhäusern angeboten werden oder innerhalb von Projekten, die sich als pädagogische Vermittlungsinstanzen verstehen.

↳ *Access to the Culture Plattform (2013): Rethinking Education. Empowering Individuals with the Appropriate Educational Tools, Skills and Competencies, for their Active Cultural, Political and Economic Participation in Society in Europe and Beyond. Download: <http://www.houseforculture.eu/upload/Docs%20ACP/ACP2013WebVersionFull.pdf>*

KULTURELLES ERBE

Kulturgüter lassen sich einteilen in materielles Kulturerbe, wie zum Beispiel Gebäude, Denkmäler oder Archive, oder immaterielles Kulturerbe, wie zum Beispiel Brauchtum, Fähigkeiten oder Wissen. Der Schutz des kulturellen Erbes ist in vielen Ländern zentraler Bestandteil kulturpolitischer Bemühungen. (vgl. KULTURPOLITIK). Dabei sind Bewahrung, Restaurierung, Vermittlung und Reflektion der geschichtlichen Dimensionen wichtige Bausteine des Umgangs mit kulturellem Erbe. Häufig

werden historische Artefakte, Bauten oder Orte auch ideologisch vereinnahmt für aktuelle politische Entscheidungen und Deutungsprozesse. Hier ist es wichtig, von Seiten der kulturellen Akteure, immer wieder kritische Distanz zu wahren und kulturelles Erbe im Kontext der jeweiligen Entstehungszeit zu sehen, zu werten und politische Interpretationen zu reflektieren.

KULTURELLE IDENTITÄT

Ähnlich wie beim Kulturbegriff (vgl. KULTURBEGRIFF) ist Kulturelle Identität ein schwer fassbarer Terminus. Viele ideologische Muster innerhalb der Debatte um nationale Identitäten werden häufig ins Feld geführt, um Kulturelle Identität zu erklären. Hierbei gilt es, Vorsicht walten zu lassen, da Identitätsbeschreibungen häufig ausgrenzend wirken. Identität ist nichts Feststehendes, sondern ein Prozess verschiedener Einflüsse. Identität ist immer frei wählbar von Individuen. Im Kulturbereich ist es sinnvoll, kulturelle und künstlerische Angebote zu schaffen, die möglichst integrativ wirken. Das

heißt, dass Kultur offen stehen sollte für diverse Identitätskonstruktionen. Das Einbeziehen von ethnischen Minderheiten und gesellschaftlichen Randgruppen ist daher eine wichtige Orientierung bezüglich eines Angebots von Kultureller Identität, das nicht ausgrenzend wirkt. In der Ukraine besteht hier eine große Chance, sich an Diversitäts- und Friedenswerten zu orientieren, welche die individuelle Geschichte von Menschen und ihren Biografien in den Mittelpunkt rückt. (vgl. INDIVIDUALISIERUNG).

KULTURFINANZIERUNG

Die Finanzierung von Kunst und Kultur ist ein weites Feld und wird von Land zu Land zum Teil höchst unterschiedlich betrieben. Während in den USA vor allem auf privates Engagement und Eigeneinnahmen gesetzt wird, ist Deutschland von einer umfänglich öffentlich geförderten kulturellen Infrastruktur geprägt. In vielen Ländern existieren aber auch hybride Formen (z. B. Ägypten) oder das gesamte Engagement kommt mehr oder weniger von privaten Einzelakteuren. Entsprechende Vergleiche und auch »Musterrezepte« für die Akquirierung von monetären Ressourcen sind deswegen nur begrenzt möglich. Das gilt insbesondere für Länder und Regionen, die sich in politischen, humanitären und wirtschaftlichen Krisensituationen befinden. Wenngleich dort häufig neue Formen, z. B. durch solidarische Verbände oder die Förderung durch ausländische Stiftungen/Akteure, gefunden werden, um Kunst und Kultur zu ermöglichen.

Allerdings können in zahlreichen Ländern Entwicklungen beobachtet werden, die ein gewisses Mindestmaß an Vergleichbarkeit zulassen. Eine zentrale Veränderung – so auch in Deutschland – ist die anwachsende »Verflüssigung«, also Durchmischung der Sektoren Staat, Markt und gemeinnütziger Sektor (NGO). Kulturschaffende werden Grenzgänger zwischen diesen Welten und Kulturförderung speist sich in der Regel nicht mehr aus nur einer Quelle. Das zentrale Stichwort heißt hier mehrdimensionale Kulturförderung. Selbst große öffentliche Kultureinrichtungen sind in zunehmendem Maße, z. B. für die Finanzierung von Projekten, auf ergänzende private Mittel von Stiftungen, Sponsoren oder »Crowds« angewiesen und bemüht ihre Eigeneinnahmen durch die Erschließung neuer Erlösfelder zu steigern. Private Initiativen sind seit jeher auf einen Kulturförder-Mix angewiesen, der

neben materiellen selbstredend auch immaterielle und personelle Ressourcen beinhaltet. Hierbei stellen sich für alle Akteure dieselben Fragen: Wie überzeuge ich potenzielle Förderer, welche Argumente und Vorgehensweisen sind zielführend und welche Finanzierungsformen besonders erfolgsversprechend?

Die Möglichkeiten des Internets und der sozialen Medien eröffnen gerade auch für kleinere Projekte und Einrichtungen völlig neue Chancen, mit kleinen Budgets Aufmerksamkeit für die eigenen Ideen zu erzeugen. Crowdfunding ist hier nur ein Stichwort und steht selbstredend im engen Zusammenhang mit den Ansätzen und Anforderungen eines Audience Buildings. Allerdings wirft das Thema Kulturförderung immer und überall auch kritische Fragen auf. Hierzu zählt die Unabhängigkeit von Kunst und Kultur, wenn Projekte durch Unternehmen gesponsert, von Stiftungen mit einem spezifischen Zweck oder privaten Mäzenen unterstützt werden und wie sich eine entsprechende Gratwanderung bewältigen lässt. Gleiches gilt selbstredend für die mögliche Einflussnahme staatlicher Behörden auf die Kulturproduktion. Es stellen sich Fragen der Nachhaltigkeit, wenn man sich von Projektförderung zu Projektförderung hangelt, aber auch danach, ob dauerhafte Förderung künstlerische Innovationen eher befördern oder hemmen. Und schließlich stellt sich die Frage nach dem eigenen Auskommen und der nicht selten vorzufindenden Selbstausbeutung für die Ermöglichung von Kunst und Kultur.

↳ *European Parliament (2006): Financing the Arts and Culture in the European Union. Download: http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf*

KULTURMANAGEMENT

Kulturmanagement ist die professionelle Gestaltung von Produktions-, Vermittlungs- und Rezeptionsprozessen im Kunst- und Kulturbereich. Kulturmanagement ist eine Querschnittsdisziplin, die sich aus verschiedenen Bezugslehren wie den

Kulturwissenschaften, der Kulturosoziologie und der BWL-Managementlehre speist und hier neue Synthesen sowie eigene Ansätze entwickelt. Zunehmend treten – neben den klassischen Feldern wie Kulturmarketing, Projektmanagement

oder Kulturfinanzierungsstrategien – auch Aspekte der Transformationen des kulturellen Feldes in den Mittelpunkt, die ganz neue Anforderungen an das Kulturmanagement und auch die Kulturpolitik richten.

Kulturmanagement ist folglich kein starrer Werkzeugkasten und Kulturpolitik kein statisches sowie dauerhaft auf ein Konzept festgeschriebenes politisches Handlungsfeld. Beide Bereiche befinden sich derzeit in zahlreichen Ländern, so auch in Deutschland, in Bewegung. Im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen (z. B. Globalisierung, Individualisierung, Pluralisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel) werden bisherige Kulturmanagement-Ansätze hinterfragt und weiterentwickelt. Dabei dominieren Kooperation, Koordination, Partizipation und neue Sichtbarkeitsstrategien als handlungsleitende Prinzipien, ohne die eine zeitgemäße Kulturentwicklung kaum noch möglich scheint. Gleiches gilt für die Kulturpolitik und -verwaltung, die einer zunehmenden Erwartungshaltung im Hinblick auf mehr konzeptionelle Orientierung, offene Dialogstrukturen und dem Aufbrechen eines nicht selten sparten- und sektorenorientierten Denkens gerecht werden muss.

Diese Entwicklungen führen auch zum Erstarren von Querschnittsfeldern wie dem Kulturtourismus, der Kulturellen

KULTURPOLITIK

Kulturpolitik zielt auf die Gestaltung kultureller Prozesse und auf die Ermöglichung einer freien Entfaltung von künstlerischen und kulturellen Prozessen. Dabei wird Kulturpolitik – insbesondere in föderalen Ländern wie Deutschland – von unterschiedlichen Ebenen und Akteuren (vgl. AKTEURE) gestaltet. Darüber hinaus bestehen in der Regel unterschiedliche Zielsysteme. Entscheidend für das Verstehen einer lokalen, regionalen, nationalen oder gar internationalen / auswärtigen Kulturpolitik ist einerseits der zugrunde gelegte Kulturbegriff und andererseits das Verständnis von Politik im Allgemeinen.

Der Bereich der Kulturpolitik wird allein innerhalb Europas in verschiedenen Ländern und auch innerhalb der Länder unterschiedlich bis kontrovers betrachtet und bewertet. Man kann in den letzten Jahren eine Art Marginalisierung dieses Politikfeldes in der öffentlichen Wahrnehmung beobachten. Daher schlagen Forscher wie etwa der Soziologe Dirk Baecker oder Vereinigungen wie die Kulturpolitische Gesellschaft vor, Kulturpolitik wieder viel stärker als Gesellschaftspolitik zu verstehen. Voraussetzung dafür ist eine Ausweitung des Kulturbegriffes, um ihn als relevant für einen größeren Bereich zivilgesellschaftlichen Lebens verstehen zu können. In Deutschland avanciert seit den siebziger Jahren die

Bildung oder der Kultur- und Kreativwirtschaft, die Kunst und Kultur (wieder) stärker mit anderen gesellschaftlichen Feldern in Verbindung bringen bzw. entsprechende Schnittstellen nutzen (wollen). Hierbei stellen sich jedoch vielfältige Fragen: Wie weit kann eine entsprechende »Indienstnahme« der Künste vertreten werden und wie kann die Balance von Hauptsinn und Nebennutzen der Künste und der Kulturförderung gewahrt bleiben? Welche Rolle spielen Kulturmanager bei der Gestaltung von zunehmenden Schnittstellen zwischen Kunst/Kultur und anderen Feldern wie dem Tourismus, der Flüchtlingspolitik oder der Stadtentwicklung (vgl. QUERSCHNITTSFELDER und ZWISCHENRAUMMANAGER)? Und reichen dafür die bisherigen Ansätze des Kulturmanagements aus? Feststeht, dass die Anforderungen an das Kulturmanagement als professionelle Disziplin, die mit verschiedenen Managementansätzen (vgl. zum Beispiel PROJEKTMANAGEMENT) Kunst- und Kulturentwicklungsprozesse ermöglicht und professionell umsetzt, ebenfalls weiterhin Bestand haben.

↳ *Byrnes, William J. (2009): Management and the Arts. Download: <http://www.managementandthearts.com/pdf/MgtandArts-Preliminary.pdf>*

»Konzeptbasierte Kulturpolitik« innerhalb der föderalen Strukturen zu einem maßgeblichen Prinzip. Handlungsleitend sind dabei die Konzepte »Kultur für alle« und »aktivierende Kulturpolitik«, wobei vor allem Fragen der Planung, Koordinierung, Ermöglichung und Strukturierung von Kulturentwicklungsansätzen im Zentrum stehen. Dazu ließe sich additiv das Konzept des »Issue-Managements« aus den USA stellen, bei dem die Bindungskraft von Ideen viel stärker in den Vordergrund rückt. Zentrale Themen der momentanen Kulturpolitik im europäischen Raum sind zudem Cultural Governance (Fokussierung auf die Formulierung kulturpolitischer Ziele und auf kooperative Lösungsstrategien aller gesellschaftlicher Akteure bei der Gestaltung von Kunst und Kultur), Kulturelle Bildung, Kulturelles Erbe, nicht-institutionalisierte Künstler- oder Projektförderung, Sprachpolitik, Kultur- und Kreativwirtschaft, Kulturentwicklungsplanung sowie Strategien zur Aktivierung und Teilhabe von Bürgern, insbesondere anderer Kulturen, neuerdings auch Flüchtlingen.

↳ *Blumenreich, Ulrike (2013): Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Germany (update). Straßburg/Bonn: Council of Europe / ERICarts. Download: http://www.culturalpolicies.net/down/germany_072013.pdf*

KULTURPOLITISCHE KONZEPTE / ROAD MAP

Kulturpolitische Konzepte sind vor allem lokal und regional mitunter aber auch national wie international entwickelte Kulturentwicklungsplanungsansätze, die die Koordination von künstlerischen, kulturmanagerialen und kulturpolitischen Handlungsansätzen im Sinne einer Stärkung von Ressourcen, Netzwerken und kulturellen Entfaltungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt rücken. Dabei werden zunächst einmal Ist-Zustände beschrieben und analysiert, um dann in einem gemeinsamen Denk- und Arbeitsprozess möglichst viele Akteure und Institutionen miteinander ins Gespräch zu bringen. Daraus entstehen dann bestenfalls erweiterte Netzwerke, Partnerschaften und gemeinsam getragene Zielvorstellungen sowie neue Schwerpunkte und Prioritäten für die Kulturentwicklung. Zentral sind zunehmend auch Aspekte von Transformation, um die vorhandenen kulturellen Infrastrukturen

angesichts der zahlreichen gesellschaftlichen Herausforderungen und Potenziale durch die Übernahme neuer Funktionen sowie der Veränderung ihrer bisherigen Aufgabenfelder zukunftsfest zu machen. Wichtig ist hierbei der demokratische Charakter dieser Modelle, die sich dann dadurch legitimieren, dass ihre Prämissen gemeinschaftlich erarbeitet werden. Der Begriff der »Road Map« ist vor allem am Beispiel der Ukraine als Bild für einen gemeinsamen Weg hin zu einer nachhaltigen, weltoffenen und gut vernetzten Kulturarbeit im Land gewählt. Möglichst viele und diverse Akteure sollen an dieser Road Map teilnehmen und partizipieren können.

↳ *2010 Legacies now / Creative City Network Canada (o.J.): Cultural Planning Toolkit. Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_planning_toolkit.pdf*

KULTURSTATISTIK / KULTURUMFRAGEN / PUBLIKUMSFORSCHUNG

Die Durchführung von Kulturstatistiken, Kulturumfragen und Publikumsforschung nimmt tendenziell zu, da man mehr empirisches Wissen benötigt, um in einer komplexer werdenden Umwelt die eigene Arbeit und ihre Wirkung besser einschätzen zu können und auch zu erfahren, wo ggf. Veränderungen notwendig sind und versteckte Potenziale liegen.

Im Rahmen von Publikumsforschung werden in der Regel soziodemografische/ökonomische sowie Einstellungs-, motiv- und wirkungsbezogene sowie verhaltensbezogene Fragestellungen untersucht. Des Weiteren geraten auch die sogenannten »Nicht-Besucher« zunehmend in das Interessenfeld, um herauszufinden, welche etwaigen Barrieren im Hinblick auf die Nutzung von Kunst und Kultur bestehen bzw. welche anderen Freizeitformate genutzt werden.

Kenntnisse über Methoden der empirischen Sozialforschung, insbesondere der Publikumsforschung, sind für Kulturmanager von großer Bedeutung. Zum einen sind sie notwendig, um selbst solche Forschungen und Befragungen durchführen zu können. Spezifische Kenntnisse sind aber auch wichtig, um die Ergebnisse von bereits existierenden Statistiken und Studien bewerten zu können und sie verantwortungsbewusst für eigene Entscheidungsfindungsverfahren heranzuziehen. (vgl. STRATEGISCHES (KULTUR-)MANAGEMENT).

↳ *Eurostat. European Commission (2011): Cultural statistics. Download: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967138/KS-32-10-374-EN.PDF/07591da7-d016-4065-9676-27386f900857?version=1.0>*

KULTURTOURISMUS

Unter Kulturtourismus versteht man ein Schnittstellengebiet des Kulturmanagements. Spezifische kulturelle Angebote wie etwa die Besichtigung von kulturhistorisch bedeutsamen Bauten, Kunstwerken und Orten, die Teilnahme an Konzerten, Theateraufführungen, Lesungen oder die interaktive Auseinandersetzung mit künstlerischen Traditionen werden mit touristischen Erlebnisswelten verknüpft. Der Begriff hat sich vor allem aus dem früheren Verständnis von »Studienreisen« herausgelöst. Kulturtourismus fokussiert nicht nur ein akademisches Publikum, sondern versteht sich auch als Motor für Stadt- und Regionalentwicklung. Mehr und mehr lässt sich die Integration anspruchsvoller und komplexer künstlerischer Projekte in dieses Feld beobachten. Auch Reisen zu Festivals, Ausstellungseröffnungen, kulturellen

Begleitprogrammen etwa auch bei Sportgroßveranstaltungen gehören in den Kontext des Kulturtourismus. Des Weiteren ist auch ein zunehmendes Interesse bei Urlaubern zu erkennen, in ihren Ferien kulturelle Einrichtungen und Projekte/ Festivals und ähnliches besuchen zu wollen. Für viele Reisende zählen kulturelle Aktivitäten – zum Beispiel neben Erholung und gutem Essen – inzwischen zu einem Muss. Entsprechende Erwartungshaltungen sind folglich vorhandenen, insbesondere an Paketangebote, die ein (kultur-)touristisches Gesamterlebnis ermöglichen. Für die Ukraine liegt hier ein großes Entwicklungspotenzial offen, da das Land vor allem in seinen Städten wie im ländlichen Raum noch viele kulturtouristische Erschließungsmöglichkeiten bietet.

LEADERSHIP

Kultureinrichtungen, Kulturverwaltungen und Projektverbände verstehen sich heute bestenfalls als lernende Organisationen bzw. Einheiten. Hierbei sind das Zusammenspiel und die individuelle Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kultureinrichtungen oder Kulturprojekten entscheidend. Eine entsprechende Mitarbeiterführung nach dem Leadership-Prinzip setzt auf eine sinnhafte und mitarbeiterorientierte Kommunikation, Koordination und Kooperation. Ziel ist es, alle Mitglieder eines Teams bzw. einer Einrichtung in die Lage zu versetzen, kooperativ bestmögliche Leistungen zu erbringen. Entgegen der klassischen Führungstheorien stehen Charisma, Empathie sowie Moderationskompetenz sicherlich weit oben auf

der Anforderungsliste an einen »Leader«, wenngleich Durchsetzungs- und Überzeugungsstärke notwendige Anforderungen bleiben. Es geht um einen orchestrierten Einsatz all dieser Fähigkeiten. Gewollte Ergebnisse sind das bestmögliche Zusammenspiel der Einzelnen innerhalb eines Systems und das Erkennen und Fördern der Kompetenzen eines jeden Einzelnen. Grundlage dafür sind ein kooperatives Selbstverständnis und ein klares Leitbild.

↳ *Kay, Sue; Venner, Katie (Ed.) (o.J.): A cultural leadership reader. Download: http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A_cultural_leadership_reader.pdf*

MINDMAPPING

Ein wichtiger Bereich des Kulturmanagements in einem gestaltenden Kontext ist der Prozess der Ideenfindung. Hierbei wird immer wieder die Forderung an Kulturmanager erhoben, kreativ und innovativ zu sein. Wie findet man jedoch heraus, ob das eigene Vorhaben wirklich innovativ ist und sich von bestehenden Angeboten unterscheidet? Ein Schritt, neben dem Brainstorming (Gedankensturm) und anderen Ansätzen, kann hier vor allem die Methode des Mindmappings (Gedankenkarte)

sein, bei der verschiedene Ideen, Potenziale, Ziele und Netzwerke in einer Art Baumdiagramm miteinander verbunden werden. Ziel ist es, eine Übersicht auf die verschiedenen Einfälle und Vorschläge zu finden, um herauszufinden, welche Realisierungschancen sich bieten.

↳ *Mohidin, Faizel (2010): Mind Map Tutor Handbook, Download: <http://www.usingmindmaps.com/support-files/mind-map-tutor-handbook.pdf>*

MISSION STATEMENT

Das Mission Statement definiert den Zweck des Daseins einer Kultureinrichtung oder eines kulturellen Projektes (»the reason why we exist«). Es formuliert eine Grundhaltung im Hinblick auf das kulturelle / künstlerische Produkt und im Umgang mit der Innenwelt, zum Beispiel gegenüber den Mitarbeitern, und der Umwelt, insbesondere den Anspruchsgruppen. Ein Mission Statement sollte knapp gehalten werden (wenige Sätze). Das Mission Statement bildet den Rahmen für detaillierte Zieldefinitionen und bietet eine Orientierungsfunktion (Identität / Haltung), Motivationsfunktion (Identifikation der Mitarbeiter mit

dem Unternehmen/ Projekt) und Legitimationsfunktion (handlungsleitende Grundsätze gegenüber allen Interessengruppen) an. Das Mission Statement steht am Anfang von Projekt- und Transformationsprozessen und wird in der Regel durch Analyse- und Reflexionsverfahren mehrfach auf den Prüfstand gestellt und konkretisiert.

↳ *nonprofithub (o.J.): A Step-by-Step Exercise for Creating a Mission Statement. Download: <http://nonprofithub.org/wp-content/themes/nonprofithub/img/landing-pages/mision/nonprofithub-missionstatement.pdf>*

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Doch was heißt das eigentlich? Am besten beschreibt es wohl das »Nachhaltigkeitsdreieck« beziehungsweise das »Drei-Säulen Modell«. Die drei Nachhaltigkeitsdimensionen »Ökologie«, »Ökonomie« und »Soziales« sollen integrierend zusammengeführt beziehungsweise paritätisch berücksichtigt werden, um eine nachhaltige

Entwicklung zu ermöglichen, die alle drei Bereiche zu nutzen und zu schützen weiß. Selbstredend handelt es sich zunächst um einen idealtypischen Ansatz, da sich die drei Dimensionen in der Praxis meist nur schwer vereinbaren lassen oder gar konfliktieren. Dieser Ansatz ist folglich als integrierendes Konzept zu verstehen, das als Hauptziel eine Nachhaltigkeit in allen drei

Bereichen avisiert, aber auch Schwerpunktsetzungen in den einzelnen Säulen ermöglicht. Eine nachhaltige Entwicklung als »Meta-Vision« verstanden, hat folglich das grundsätzliche Potenzial, als eine Art »Subtext« bei allen Entscheidungen zu fungieren, die im Großen wie im Kleinen Veränderungen von gesellschaftlicher Relevanz implizieren. Sie ist letztendlich als integrierendes Gesamtkonzept zu verstehen, in das dann bestehende und neue Veränderungs- und Reformansätze integriert werden, wobei die grundlegende Richtung durch die Nachhaltigkeitsprinzipien vorgegeben wird.

Letztlich ist die Vision einer nachhaltigen Entwicklung als Aufruf zu verstehen, kreativ und durchaus auch positiv besetzt in die Zukunft zu blicken, um die Gegenwartsprobleme, soweit sie ersichtlich sind, tatsächlich anzugehen und auch für zukünftige Generationen ein freies und weitgehend unbelastetes Leben zu ermöglichen.

NARRATIVE

Narrative sind vordergründig keine Werbeslogans, sondern kurze prägnante Erzählungen und Geschichten, die die Kernidee eines Kulturprojektes wiedergeben und ihre Weiterverbreitung stimulieren. Im besten Fall gelingt es, das Narrativ so interessant zu gestalten, dass es

NETZWERKE

Netzwerke sind Systeme unterschiedlichster Ausprägung und Zielstellungen von über reine marktbezogene Beziehungen hinausgehend verbundene Akteure, die gemeinsame oder miteinander kompatible Ziele verfolgen und in der Regel eher lose verbunden sind. Als eine Form der Kooperation können sie als Intermediäre zwischen Markt (Einkaufen von Leistungen) und Hierarchie (Selbsterstellung von Leistungen) verstanden werden

PARTIZIPATION

Der Begriff und das Konzept der Partizipation beschreiben den Anspruch der Teilhabe, Mitwirkung, Einbeziehung und mitunter auch Mitbestimmung. Dabei kann sich dieser Anspruch im engeren Sinne z. B. auf die Mitgestaltung eines kulturellen Angebotes beziehen (z. B. Projekt der kulturellen Bildung in einem Museum, das Kindern die Erarbeitung eigener künstlerischer Produkte ermöglicht) als auch im weiteren Sinne auf die Mitsprache bei Transformationsprozessen, z. B. im Rahmen von Bürgerforen bei Kulturentwicklungsplanungsprozessen in einer Stadt (vgl. KULTURPOLITISCHE KONZEPTE). Partizipation

Es verlangt nach Mut, sich mit neuen Ansätzen zu befassen, vermeintlich Altbewährtes zu prüfen und gegebenenfalls hinter sich zu lassen, die Komplexität des Nachhaltigkeitsdreiecks als positive Herausforderung zu verstehen und Konzepte zu entwickeln, die mehr als eine kurzfristige Problembewältigung – also Krankheits- und nicht Symptombekämpfung – bewirken können.

Kunst und Kultur können einerseits dabei helfen, als querliegende Säule Nachhaltigkeitswerte zu vermitteln und kritisch zu thematisieren. Sie sind aber auch selbst, als kulturelle Einrichtungen, adressiert, nachhaltig zu arbeiten und langfristig zu denken.

↳ *Creative City Network of Canada (2007): Exploring the Cultural Dimensions of Sustainability. Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/Creative_City_News_E.pdf*

durch andere freiwillig »viralisiert« und »gestreut« wird. Ein Narrativ kann gut auf einem existierenden Mission Statement aufbauen bzw. dieses sinnlich ergänzen. (vgl. MISSION STATEMENT).

(vgl. KOOPERATION). Das »Wesen« eines Netzwerks wird insbesondere durch das Verhalten, die gegenseitige Verbundenheit und die Intensität der Zusammenarbeit der Akteure bestimmt. Netzwerke können einen Nutzen verfolgen (z. B. Austausch von Informationen) oder gar komplexe und dauerhafte kooperative Arbeitsstrukturen verkörpern.

beschreibt im Kern den Perspektivwechsel von einer stark angebotsorientierten Ausrichtung von Kultureinrichtungen und -projekten hin zu einer Publikumsorientierung, die den möglichen Rezipienten auch mit ins Auge nimmt (ohne eine Schere an künstlerische Inhalte zu legen) oder gar zum Mitgestalter ermächtigt (vgl. ERMÄCHTIGUNG).

↳ *Matthews, Julian & Smith Maguire, Jennifer (2014): The Cultural Intermediaries Reader. Thousand Oaks, CA; London et al.: Sage. See sample: https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/63872_Maguire_CH1.pdf*

PROJEKTMANAGEMENT

Unter Projektmanagement versteht man das Initiieren, Planen, Durchführen, Steuern, Kontrollieren, Vernetzen, Kommunizieren und Abschließen von Projekten auf der Basis von überprüfbaren Qualitätsstandards. Im Kulturmanagement kommt vor allem einer kommunikativen, offen gesteuerten Organisation von Projekten eine zentrale Bedeutung zu, da, anders als in anderen Feldern des

Projektmanagements, die ästhetischen Dimensionen des Arbeitsfeldes eine viel größere Rolle spielen. Diese sollten vermittelt werden und immer Teil der Reflektion des Organisationsprozesses sein. Auch im Kulturmanagement ist es wichtig, sich auf organisationale Standards zu einigen – etwa das Einhalten von Zeitplänen oder eine Formulierung von Milestones (klar definierten Projektstufen).

QUERSCHNITTSFELDER / ZWISCHENRÄUME

Kulturmanagement ist schon seit einigen Jahren nicht mehr nur aktiv im Bereich von Genres wie Theater, Film, Literatur, Tanz, Musik oder Bildender Kunst. Viele Fördermittelgeber, national wie international (darunter auch die Europäische Union), fördern mehr und mehr Projekte, die in sogenannten Zwischenräumen angesiedelt sind, also etwa an Schnittstellen zwischen Kunst und Wissenschaft, Kultur und Tourismus, Kultur und Umweltschutz, Kunst und Sozialer Arbeit etc. arbeiten. Dies ist keinesfalls als postmoderne Beliebigkeit zu verstehen, wie von vielen Kritikern vorgebracht wird, sondern vielmehr als eine

Entwicklung, die der zunehmenden Vernetzung innerhalb globaler Gesellschaften Rechnung trägt, bei dem eben auch die Künste eine neue Rolle zugesprochen bekommen. Für das Kulturmanagement bedeutet das, zunehmend mehr Interesse zu entwickeln für die Organisationslogik und -erfahrung von anderen Bereichen und Arbeitsfeldern. Daraus ergeben sich auch für die Kulturpolitik neue Handlungschancen, da Kulturpolitik durch diese Entwicklung wieder stärker als Gesellschaftspolitik verstanden werden kann.

ROLLEN VON KULTURMANAGERN

Die Rollenbilder von Kulturmanagern sind nicht eindeutig festzulegen. Je nachdem, in welchem Feld und Genre sie sich bewegen, sind sie mit anderen Aufgabenstellungen konfrontiert. Grundsätzlich lassen sich eine »dienende« und eine »gestaltende« Funktion beschreiben. In einer »dienenden« Rolle agiert der Kulturmanager vor allem als Ermöglicher im Hintergrund, kümmert sich um das Projektmanagement, organisiert Finanzen, engagiert sich für eine funktionierende Kommunikation zwischen den beteiligten Partnern. In der »gestaltenden« Rolle ist er auch involviert in Ideenfindungsprozesse, strategische Entscheidungen und ästhetische Reflexionen. Des Weiteren kommt vielen Kulturmanagern in der Zwischenzeit die Rolle des »Moderators« und »Mediators« zu, der zwischen verschiedenen Interessengruppen gestaltet bzw. diese konstruktiv an

einen Tisch bringt. Erweiternd kann man folglich auch von einem »Meister der Zwischenräume« sprechen, einer Rollenbeschreibung von Kulturmanagern, bei denen sie vor allem an Schnittstellen agieren zwischen verschiedenen Akteuren und Partnern in der Gesellschaft (vgl. auch KULTURMANAGEMENT/ZWISCHENRAUMMANAGER).

↳ Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot (2014): *Masters of Interspaces. Remarks on a form of cultural management in the space of politico-cultural measures at both a national and an international level that is in keeping with the times*, internal paper Goethe-Institute (Vorlage: Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2014): *Meister der Zwischenräume*, in: *swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring*, 03/14: 26–32)

SOCIAL MEDIA / DIGITALE STRATEGIEN

Digitale Kompetenzen beschränken sich im Kulturmanagement nicht allein auf Marketing und Kommunikations- sowie Vermittlungsprozesse im Feld der digitalen bzw. sozialen Medien. Fragen der nachhaltigen digitalen Organisation, interaktiven Vernetzung von Akteuren sowie der Evaluation bestimmen zunehmend die Realität von nationalen wie internationalen Projekten. Besonders auch

im Bereich des Crowdfundings sind digitale Kompetenzen gefragt, da es nicht nur darum geht, ein Projekt digital zu präsentieren, sondern auch entsprechende Narrative zu entwickeln (vgl. NARRATIVE), Interaktion zu potenziellen Rezipienten herzustellen und Anreize für die Unterstützung zu bieten. Auch hier ist der Aufbau enger Netzwerke zu lokalen IT-Szenen zu empfehlen.

STADTENTWICKLUNG UND ENTWICKLUNG DES LÄNDLICHEN RAUMES

In der Ukraine lässt sich, ähnlich wie in anderen europäischen Ländern, eine große strukturelle Differenz zwischen (Groß-) Städten und meist kleineren Gemeinden beobachten. Viele engagierte Kunst- und Kulturprojekte aus ländlichen Gebieten finden keine vergleichbare Aufmerksamkeit wie Projekte und Institutionen in den Großstädten. Umso wichtiger ist es daher, kleinere Städte und Gemeinden sichtbarer zu machen. Dazu kann ein lokales Cultural Mapping beitragen wie auch die Initiierung von Kulturentwicklungsplanungen. Des Weiteren ist der Schutz, der Umbau bzw. »die Transformation« und mitunter auch der Ausbau der kulturellen Infrastruktur entscheidend, was, aus finanziellen Gründen, häufig nur durch die Aktivierung lokaler Akteure und Institutionen geschehen kann. Zudem können kulturtouristische Maßnahmen, digitale Präsenz und ungewöhnliche Ortsnarrative zu einer erhöhten Sichtbarkeit beitragen. Besonderer Augenmerk könnte in der Ukraine auf

den Krisenregionen im Osten des Landes liegen, aber auch den Gegenden des Westens mit ihren europäischen Traditionen und Verwurzelungen. Schutz und Pflege von traditionellen und gegenwärtigen Kulturgütern, Förderung von kultureller Bildung und kultureller Friedensarbeit können wichtige Maßnahmen von Regionalentwicklung sein.

↳ *Markusen, Ann/Gadwa, Anne (2010): Creative Placemaking. Download: <http://arts.gov/sites/default/files/CreativePlacemakingPaper.pdf>*

↳ *Creative City Network of Canada (o.J.): Revitalizing Rural Communities Through Arts and Culture. Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/SE_News_6_ENGLISH.pdf*

STRATEGISCHES (KULTUR-)MANAGEMENT

Strategisches (Kultur-)Management basiert im Kulturbereich vor allem in der Vermeidung formalistischer Handlungsansätze zugunsten kreativer Lösungsprozesse, die innovationsorientiert sind. Gerade im Raum von kreativen und künstlerischen Herausforderungen scheitern häufig klassische Organisationsmodelle. Zugleich zeigt sich gerade innerhalb solcher kreativer Prozesse, dass Faktoren wie Weitsicht, Planung, Struktur, Zielformulierung (vgl. ZIELE), Koordination und Evaluation von großer Bedeutung sind, jedoch eine spezifische Übersetzung für die kulturellen Akteure benötigen. Strategisches (Kultur-)Management bedarf daher vor allem einer kreativen Form analytischen Denkens. Dabei

sind Instrumente wie Umweltanalyse (externe Analyse) oder Unternehmensanalyse/Projektteamanalyse (interne Analyse) auch für den Kulturbereich hilfreich, weil sie Stärken und Schwächen innerhalb oder außerhalb des Projektgeschehens auffinden können. Zudem kann eine Stärken-/Schwächen-Analyse dazu beitragen, Hemmnisse und Störungsfaktoren innerhalb des Projektgeschehens aufzufinden. Freilich ist auch hier immer mit Vorsicht zu reflektieren, da im kulturellen Feld Besonderheiten des Handelns vorzufinden sind, die nicht immer mit betriebswirtschaftlich-managerialen Kategorien konfrontiert werden können.

SWOT-ANALYSE

In dem Analyse-Modell, das nach den Relationen zwischen Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses) als interne, beeinflussbare Faktoren und Chancen (opportunities) und Risiken (threats), als externe, nicht beeinflussbare Umweltfaktoren im Rahmen eines Projektes/einer Einrichtung fragt, zeigen sich vor allem viele Möglichkeiten, sich durch klare Analyseschritte bestehenden Problemen innerhalb strategischer Entscheidungen zu widmen. In besonders komplexen institutionellen Kontexten kann eine SWOT-Analyse hilfreich

sein, um sich Orientierung über bestehende Probleme zu verschaffen. Zu betonen ist hierbei noch, dass SWOT-Analysen keine Maßnahmen beschreiben, sondern Zustände. Erst aus einer fundierten Analyse von Problemen lassen sich Maßnahmen ableiten.

↳ *Team FME (2013): SWOT Analysis. Strategy Skills. Download: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>*

TRANSFORMATION

Transformation beschreibt den nachhaltigen Ansatz eines grundsätzlichen Umgestaltens und neu Denkens bisheriger kultureller Konzepte, kultureller Einrichtungen und kulturpolitischer Strategien, um eine zeitgemäße und wirkungsvolle

Reaktion auf den gesellschaftlichen Wandel zu realisieren. Das betrifft vor allem auch die Verwandlung kultureller Institutionen im Kontext des Ortes und der öffentlichen Sphäre, die sie umgeben.

VERTRAUEN

Der Begriff des Vertrauens bezieht sich im Kulturmanagement vor allem auf die Projektkultur bzw. Institutionskultur, innerhalb derer sich kulturelle und künstlerische Prozesse vollziehen. Dazu gehört eine Form der Zusammenarbeit, die auf Toleranz, Anerkennungsverhalten und gegenseitigem Respekt gründet. Besonders innerhalb von kooperativen oder kollaborativen Projekten ist es bedeutsam, dass neben vertraglichen Bindungen und Absprachen eine Kultur des Vertrauens besteht bzw. aufgebaut wird, bei der vor allem

getroffene Absprachen bezüglich Zeitplänen, Organisationsverantwortlichkeiten und Einsatz von Ressourcen eingehalten werden. Vertrauen bezieht sich des Weiteren auf die gemeinsame Wertschätzung von vereinbarten Zielen und Strategien, zunehmend gerät auch die Frage des Urheberrechts in den Fokus von Vertrauensfragen. Hierbei kann auch, besonders in interkulturellen Projekten, eine gemeinsame Projektcharta hilfreich sein, die Erwartungen und vertrauensvolle Kommunikationsspielregeln vorab festlegt.

ZIELE

Zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit im Kulturmanagement ist das Formulieren von Zielen, sowohl innerhalb von Institutionen wie auch bei einzelnen Projekten. Ziele können konkreter Natur sein (Was genau wollen wir mit diesem Projekt erreichen? Welche Wirkung soll das Projekt haben? Welche Form der Rezeption stellen wir uns vor? etc.; s. auch SMART-Regel) oder aber auch sich auf so genannte Meta-Themen konzentrieren, die auch für nachhaltige

Wirkungen stehen können (Wie können wir durch dieses Projekt die Wahrnehmung von Videokunst verbessern? Wie kann durch dieses Projekt Partizipation und Teilhabe von Bürgern gestärkt werden? etc.). Bei kulturmanagerialen Planungen sollten immer beide Ebenen berücksichtigt werden. Ziele sind auch wichtige Instrumente innerhalb der Kommunikation von strategischen Kulturplanungen und Grundlage für die Entwicklung evaluierbarer Kriterien.

ZWISCHENRAUMMANAGER / MASTER OF INTERSPACES

Kulturmanager agieren zunehmend in unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern. Sie stehen auch immer wieder an Schnittstellen zwischen Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Kunst. Hierbei werden sie zu vermittelnden Experten

von »Zwischenräumen« (Interspaces) und müssen sich eine unabhängige Moderatorenposition erkämpfen und bewahren (vgl. ROLLEN VON KULTURMANAGERN).

ROAD MAP FOR CULTURAL DEVELOPMENT IN UKRAINE

GOETHE-INSTITUTE UKRAINE

ENIG



PREFACE

DEAR FRIENDS,

Besides the sky, mankind has only one more common area that is not cut into pieces by state borders or front lines – this is the area of culture. But culture as the most peaceful and important tool among international ones and international communication can play its role only in skillful hands and only if there are enough creative people, who understand their goal well. Culture is a large carpet woven by millions; it is made of individual and group creative work, of thousands of projects and ideas. Nowadays, when culture has become an antidote against hate and aggression, its importance in the modern world cannot be overestimated. Culture managers leave lots of politicians in the dust because they often have better understanding of the influence which culture produces upon society and even governmental policy.

I would like to wish all readers of this book to have brave imagination, bold plans and belief in their strengths. I would like to wish all young culture managers to keep an eye on the work of their colleagues and be always ready to share their experience. Together you can do more – for the culture in your own country, in Europe and in the whole world.

Andrei Kurkov



INTRODUCTION

The developments after the Euromaidan in the last two years showed persuasively to what a great extent the Ukrainian culture creators are involved into the discussions concerning changes in their country and how much they worry about this issue. Culture always has political and social components. Culture promotes creativity and openness, it shapes changes actively, opens new horizons and in this way influences the society profoundly. In order to create fruitful general conditions, an active exchange among all creators of culture is required on both national and international level along with basic knowledge and strategies. It should be made free and public for the further complicated tasks, which are given to these participants, to be fulfilled successfully using reliable networks.

The Goethe-Institut supports these processes in the sphere of cultural development in 2015 with the help of a special project called »Culture and Education Academy«, which is provided with special funds by the Ministry of Foreign Affairs of the Federative Republic of Germany.

Cultural management together with the development and realization of cultural programs has been one of the main objectives in the work of the Goethe-Institut since its foundation. In our own experience we know how important it is to create effective strategic plans of cultural projects, if we aim to achieve the desired success. Besides activation and professionalization of cultural institutions as well as qualification of their workers, another prerequisite thereof is also the creation of long-term strategies for individual and country-wide cultural development.

This compendium is intended to help you plan your project ideas and put them into practice effectively. It has been developed by Ukrainian culture experts, who work either for communal cultural administrations or in their free initiatives, and a German expert team in order to provide support and advice for turning good project ideas into successful actions.

I wish you for your important tasks good luck and all the best..

*Johannes Ebert
Secretary General of the Goethe Institute*

1

A ROAD MAP FOR CULTURAL DEVELOPMENT



KULTUR
PARTIZIPATION
DIALOG
NETZWERK

ДОРОЖНЯ
КАРТА-
СТАЛИЙ
КУЛЬТУРНИЙ
РОЗВИТОК
В УКРАЇНІ



1.1 APPROACH



What is a Road Map in the sphere of culture, especially in times of difficult political conditions? It is an attempt to show how the people involved in art and culture see their future. Culture can be a key for exchange, dialogue, networking and active undertakings. It is an overview of the opportunities for future cooperation in an area with creative participants, ideas and opinions.

The preparation of a Road Map for cultural development of Ukraine is a demanding task. This country is rich in diverse cultural traditions, has an exciting actual art and culture stage in various areas and sectors and draws international attention due to its political situation. Plenty of expatriate Ukrainians take an active part in the development of the country; Ukrainian artists are present at international festivals, among others in Germany as well. Quick digital development contributes to making the networks of cultural members both in and beyond the country stronger. In Germany the interest to this fascinating country that is trying to find its own way among lots of traditional trends and different expectations is becoming greater too.

The Road Map must reflect this complex initial situation, especially when the moderators of the Road Map process originate not from Ukraine but, as the case is, from Germany. A view from aside can even become an extremely positive starting position for this process because it does not mean

that some external experts should declare their analyses and opinions. The point is that together with the local participants a »cultural map should be created« that will put together, describe and bring in order various development directions, potentials, values and objectives, and define activity fields. The authors of the given booklet consider themselves to be, first of all, assistants in the process within which the institutions, artists and culture managers from Ukraine have the central position with their experience and ideas. An accompanying glance based on similar processes in Germany and other countries is offered by the authors and moderators for a dialogue of equal partners. Only with this premise in mind it is possible to carry out an effective intercultural exchange within the frame of the Road Map.

Cultural work provides organic logic of actions because it helps think beyond all limits. Artistic and cultural processes do not stop at the border but always create new networks and provide opportunities for cooperation and participation. In this sense a Road Map for sustainable cultural development must always be in the context of activity with view of social peace. To be long-lasting, culture requires differentiation, openness and trust. Moreover, culture needs professional influence too. Especially in the times when the political situation is difficult, this undertaking can become helpful in connecting people, using the interest for artistic and aesthetic issues it can organize dialogue and strengthen trust.

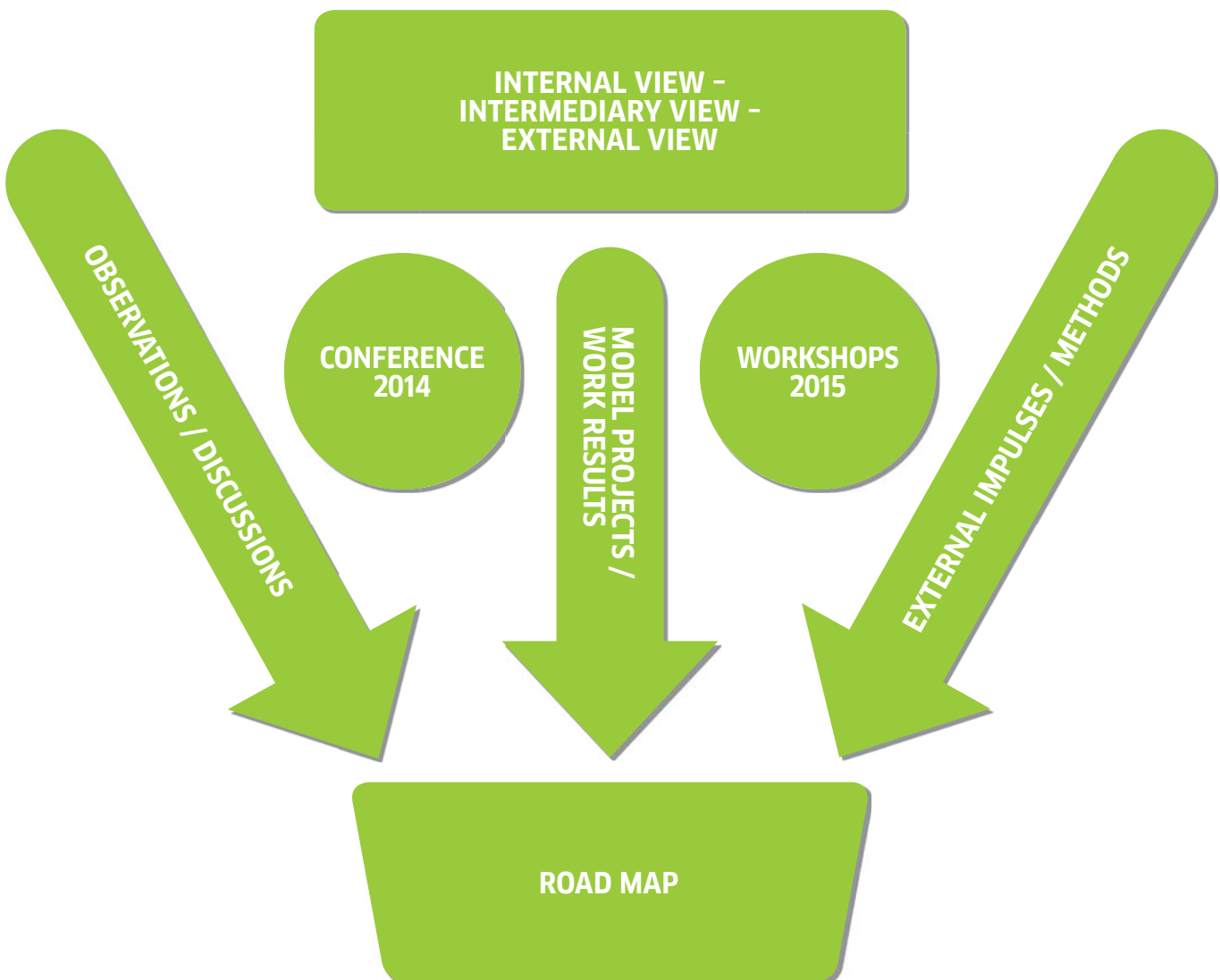
1.2 CONCEPT AND OBJECTIVES

The Road Map below is based on a sustainable work strategy, starting with the conference in 2014 and a three-stage workshop that took place in 2015 in Kiev and marked the beginning of Ukrainian-German meetings and critical impulses as well as observations of Ukrainian cultural professionals. More precisely, based on the impulse conference 2014, model projects have been developed with the cooperation of about 40 Ukrainian participants and external moderators in three workshops lasting two to three days each. The model projects deal with urgent topics of cultural work and development in Ukraine.

Central fields of activity and methodical approaches towards sustainable cultural work and cultural policy in Ukraine managed to be determined there. At the same time the main definitions for cultural work and development were put together in a glossary that can now be used as the base for further fruitful exchange.

The given Road Map unites the main results of the above mentioned working processes and takes into consideration various perspectives and discourses:

Fig. 1: Concept and grounds for Road Map forming



IN THE ROAD MAP THE FOLLOWING OBJECTIVES ARE PURSUED:

- 1.** The Road Map presents a timetable that helps the cultural professionals from all sectors and areas of Ukraine to accomplish projects and activities in the sphere of culture professionally and using clear terms.
- 2.** Scientific and practical experiences of the conference and the workshop participants from Ukraine as well as those of the external moderators form the basis of the Road Map. Thus, specific competences and methods of cultural work in Ukraine are united and brought into guidelines for sustainable cultural development.
- 3.** The connection between theory and practice is emphasized, since activation of dialogue, quality and peace work promote cultural development. The projects developed within the frames of the workshops are used as models here.
- 4.** The Road Map follows the principle of a compendium that gives short and clear impulses for far-reaching activities, via literature recommendations, among others, with various aspects of cultural management and cultural policy. It serves as the starting point, upon which further discourses and developments can be based.

1.3 STRUCTURE

The Road Map begins with the description of the initial conditions and potentials of cultural transformation in Ukraine (chapter 2). The most evident trends, problems and perspectives in cultural development are explained in general and then, the specific initial situation in art, cultural management and cultural policy in Ukraine is illustrated.

The structure provides the context frame, upon which an activation plan for the sustainable cultural development in Ukraine is based in chapter 3. The most important steps for

the development of cultural projects are described there.

Practical relevance of these activation steps is represented in chapter 4 in the form of the model projects that were developed during the cultural workshops.

The Road Map ends with a glossary of the crucial terms for cultural management and cultural policy in Ukraine. On this basis, cooperative project development and cultural work can emerge harmoniously (chapter 5).

2

CULTURAL TRANSFORMATION – INITIAL CONDITIONS AND POTENTIALS



For a long time the definition of culture, its tasks and objectives has required consensus and unified aims. In Europe, cultural understanding followed the appearance of the enlightening way of thinking and the creation of the educational ideal of the 18th and 19th centuries by such thinkers as Kant or Humboldt. Cultural establishments, such as museums, theatres, concert halls or libraries, were created according to the views of educated bourgeoisie and their elite educational standards. The question of cultural canons first of all was answered by governmental authorities and the intellectual and bourgeoisie circles that were defined by them. In Western Europe, the accessibility of educational institutions for a wider population strata started only in the 70s, while it already had started to transform in the communist countries in the early 20th century. In Germany, the democratic formula »culture for all« and later also »culture from

all« still presents political and cultural requirements to provide as many population groups with a wide access to culture as possible. Evidently, this increasing number of socio-cultural initiatives causes a more pressing need to create more socio-cultural centres that should overcome psychological barriers for art and culture and provide cultural engagement in people's own communities.

What used to be a self-defined political objective that has not been achieved yet is now a full-fledged survival strategy. Complex developments in society as a whole, such as globalization, progressive capitalization, individualization and diversity of the society and, first of all, digitalization are new historic challenges for the globalized world - and thus to culture. At the same time the mentioned digitalization provides new opportunities for spreading and creating art and culture.

2.1 URGENT TRENDS, REQUIREMENTS AND POTENTIALS IN CULTURAL DEVELOPMENT IN GENERAL

DIVISIONAL BOUNDARIES BECOME FLEXIBLE AND PARTICIPATION MOVES IN THE SPOTLIGHT

The traditional cultural landscape that used to be transferred from one generation to the next can be described as specifically classified. Art galleries organize exhibitions of artworks, theatres present plays of various playwrights and libraries give out books. Infrastructure and task distribution of this kind had a formative influence on generations of people, interested in culture, with different educational backgrounds in the 20th century, and to some extent until now. Since culture is always a mirror of society, the objectives, recipients, cultural institutions and participants transform together with the world around them. If societies open themselves, either freely or as a result of some external influence, the requirements for public establishments are changed, too. In its turn culture cannot remain aside. A new diversified society, whose cultural basis is no longer represented by a dominating ethnic group, creates new needs and necessities if it feels obliged to everyone, also its new members. »Participation« is a notion that became the central aspect and the main demand towards culture and cultural policy in the latest decades.

The principal questions that are put forward by culture and thought over by cultural institutions and participants concern the challenges of the society that is getting more globalized and consumption-oriented. This means as well that conventional expectations towards culture and the attitude towards it are changed, too. On the one hand, a conventional visit to a museum, concert, theatre or library turns now into a visit to a multifunctional cultural centre, and on the other hand the centres themselves adjust to the requirements of the audience that is now treated and defined more like customers or a specific target group but not just simply as neutral recipients. .

The demand for a desired or required culture, for redistribution of financial and other resources, for the creation of new focal points and, first of all, involvement of new groups of audience and citizens replace traditional issues of predominant aesthetics, superiority of certain artists or culture creators, institutions and issues of mere financial accumulation in certain establishments. The further

transformation of the political principle of »culture for all« into the participatory definition »culture from all« is now the leitmotif. The pressing need to turn, if possible, all population groups and social strata into active partners of cultural and creative life in urban society becomes an increasingly important key-note of cultural policy.

ON INTERFACES AND »INTERSPACES«

At the same time, this activating and participating approach means that culture is now more often seen as a relevant connection with other sectors. So, art and culture leave the areas of self-referential discourse and transform into a more engaging art that gives impulse to both political and social motives. It does not mean that the intrinsic motivation gets exhausted and the immunity of art is questioned. It rather means that art creates for itself a new conscience and evolves into a political or social player instead of running the risk of turning into a pawn of power and capital.

Self-confident professional participants can also contribute their potential to such social processes as urban development, tourism or creative industries, at the same time they can actively shape their direct surroundings and centres of vital interests. Cultural operators are simultaneously professionals who, who can make a decisive contribution to the answering of relevant questions concerning a future society. They define the identity of a city, region or country. Cultural managers become to an increasing degree designers, moderators and interpreters of the increasing interfaces and »interspaces« between culture and education or culture and social issues, to name a few.

2.2 INITIAL SITUATION AND DEVELOPMENT POTENTIAL OF ART, CULTURE, CULTURE MANAGEMENT AND CULTURAL POLICY IN UKRAINE

ART AND CULTURE AS ENGINES OF FUTURE TRANSFORMATIONS IN UKRAINE

Ukraine possesses an enormous potential for a stable processing of such interspaces. For this purpose, it is necessary to overcome obstacles in a country that is also culturally re-positioning itself since the end of the Soviet era. A country like Ukraine with a cultural wealth, a country that embodies the Eurasian diversity between the European Union and the former Soviet Union like no other, can especially use its culture as an engine for future-oriented transformations. Not only numerous cultural institutions such as museums and theatres, but also plenty of mainstream culture phenomena and a large number of non-governmental cultural operators provide an infrastructural base, whose transformation ability will be its real potential. This totality has to be deployed if Ukraine wants to use the opportunity of becoming a model region in Europe that uses its fateful diversity for a constructive transformation.

Whereas art and culture of a country should be protected from overestimated expectations of being sole representatives for general transformation of society, they can send out impulses influencing more than just one part of the cultural scene and its clientele. Culture can act as an essential

element in the search for national identity, cohesion and answers to issues for the future. Like other countries or even to a greater extent at present, Ukraine requires balancing counterweights to a social development, which only deals with financial and political aspects. Art, culture, education and science can epitomize this potential, if they are used sensitively, professionally and, first of all, jointly.

At the first conference the most essential lines had already emerged, which have been confirmed and specified in the later project phases. These lines will be sketched hereinafter.

USE AND INTERPRETATION OF GOVERNMENTAL AND LEGAL REGULATIONS

It is not a special peculiarity of Ukraine that certain legal regulations and governmental decrees concerning cultural funding schemes and the realization of artistic engagement on the part of the cultural operators and cultural institutions are not well-known enough. However, the project participants unanimously stated that the existing structures indicate not enough transparency and inadequate space for action. A comprehensible presentation of laws and regulations as well as of the flexible means for cultural support

would have various effects. On the one hand, both private and public participants would better understand and estimate the proportionality of means and opportunities. Financial scopes would also be more evident and could implement new partnerships since it would also be possible to represent joint potentials in figures. Transparency of figures, data and administrative facts would ensure an open discussion on improvement opportunities and give the legislators some constructive and authentic impulses concerning transformation processes.

The project participants also expressed the essential need of certain flexibility in the interpretation of legal and internal administrative regulations in order to adequately compensate lack of staff or financial needs. This flexibility should also comprise the use and compatibility of private and sponsored financial contributions in the context of public cultural funding, which could represent in countries such as Ukraine a substantial addition to the whole complex of cultural life.

Greater openness, a better visibility and also accessibility of the administration and its representatives seem to be desirable because it would provide both public employees and non-governmental agents with a larger scope for actions and with better ways of implementation.

ACKNOWLEDGMENT AND USE OF NON-GOVERNMENTAL COMPETENCES AND RESOURCES

The opportunities for new forms of cultural support and cultural activities are a crucial point in the discourse about the prospects for the future of the cultural landscape in Ukraine. Particularly, but not exclusively, non-governmental players demanded that their competences, knowledge, experience and resources, however modest, should be better used by public authorities, i.e. culture administration and cultural policy. The reason, on the one hand, was a great desire to participate more and more concrete in transformational processes in culture and cultural policy. On the other hand, however, the structure of public institutions and administration seems still to be characterized by a hardly altered form of Soviet society. Nevertheless, and especially nowadays, both parties are looking for a new order and orientation both from the point of view of the contents and structure. Therefore, we deal with nothing less than the question about the prospects for the future of cultural infrastructure and artistic landscape. The implementation of a discourse that is both, theoretically based on cultural policy and practically based on cultural management, could be seen as the first step towards a better mutual understanding as well as a necessary change of the culture situation in the country.

In this respect, cultural operators and activists with their mostly current and detailed knowledge and experience can give useful impulses not only for project development. A specific form of this cooperation must still be defined because due to the lack of a comprehensive mutual discourse, there is much ignorance regarding specific work methods of each other. Both, temporary cooperation for a certain purpose and fundamental, long-lasting collaborations are possible. Sustainability can be achieved when it is taken seriously and desirable for both sides. Without the goodwill of all the participants, cooperation cannot bear fruit - this has also been one of the lessons learnt during the joint working processes in Kiev.

In order to optimize these cooperative structures, there is an obvious need to involve external, in other words international expertise, in the form of training and exchange. This should support the acquisition of new cultural management tools and to overcome traditional thought/action patterns in the public cultural administration.

CREATION OF DIGITAL AND »PHYSICAL« PLATFORMS

The creation of discourse and information exchange as well as networking opportunities are considered to be the third desideratum in the cultural life of Ukraine. Digital platforms can compensate numerous real deficits and at the same time help to overcome large distances between different big cities or even regions in various aspects.

First of all, digital data bases are considered to provide the general possibility to increase the visibility of great potentials and the enormous range of players, support opportunities, tenders, residency programs, projects and further cultural and cultural policy options in the whole country. Digitalizing is also assessed as a powerful marketing tool and instrument for visualization and subsequent internationalization. The participants do not provide a differentiated feedback when individually estimating the international attractiveness of this offer. At best, they proceed from general interest based on the current political situation. At the same time, it is stated that presently there is a lack of profound specific knowledge or proportionate interlinking between corresponding know-hows. Digital platforms could also multiply professional training opportunities. When enumerating all these possibilities it should also be considered to what extent the above mentioned needs have already been analysed and can be compared with already existing »databases«. In any case, the participants are aware of specially designed online resources and social media. However, it must be made clear that despite all digital euphoria not every factual deficit can be compensated online.

Right against the background of participation of as many population strata as possible, the focus on real platforms and face-to-face meetings remains. A rich cultural heritage, particularly embodied by numerous public cultural institutions of great cultural and historic importance, provides plenty of opportunities on various levels. Modest personal resources still dominate there, on the other side, however, there is huge readiness for cooperation by non-governmental establishments. These facts invite both sides to put forward feasible ideas for the allocation of new uses to these spaces. Often, material emergency situations are the starting point for cultural institutions and cultural operators – also in Germany and other European countries – to re-think how the existing structure with its traditions and historically charged infrastructure could be sensitively transformed and made fit for the future. For instance, theatres and museums can turn into new cultural centres that can attract wide circles of audience in their new form and, with the help of personal as well as substantial achievements offer a more diverse program. Also the numerous non-governmental cultural centres that already exist in the country, especially those of a middle size, would benefit from continuous exchange. These centres could be innovation incubators, where discourse and dialogue take place but also new forms of work and cooperation («Co-Working Spaces») and new projects can be developed. According to the participants, these cultural centres would prosper with the trilateral support of the public sector, NGOs and, at best, private entrepreneurs.

CONCLUSIONS: OPTIMIZATION OF PARTICIPATION, COOPERATION AND TRANSPARENCY

Basically, there is a high awareness and great readiness, especially among the non-governmental players, to change and improve cultural life. Fields of action, such as participation and involvement structures, are perceived and sometimes even used. Nevertheless, till now there are very few forums and exchange opportunities for a required discourse. The latter becomes increasingly necessary not only because international exchange should happen on equal terms in project work but also to ensure the further development of new cultural policies. In a not insignificant number of cases, one can find both professional and voluntary commitment and potential pilot projects, whose narrative should be spread more widely and function as a role model.

In terms of readiness for long-lasting cooperation, it should be aspired to sensitise all potential partners equally and to motivate them for cooperation. Non-governmental activists and their potential could make huge steps towards the improvement of cultural life if accompanied by public institutions and supported by governmental as well as local administrations.

A crucial measure in achieving these structures and the strengthening of mutual readiness is the visualization of the great potential on all active sides. On the one hand, it is necessary to get mutually acquainted, on the other hand, it should provide people a better understanding of the diverse cultural engagement and opportunities for using art and culture as a tool for social transformation. In order to actually make use of this potential, the already existing motivation should be provided with a scope and the actual opportunity for implementation. Participation and empowerment to act in



the sphere of culture and cultural management require also courage to take risks and readiness to admit failures. Culture needs also space for narratives. Culture has always been conveyed via stories. And every culture consists of stories, especially because it is constantly changing. The great need for new structures, changes and the involvement of wider population circles on the part of the cultural and cultural management operators requires a similarly great resonating space that reflects these opportunities. Therefore, it is useful to document even the tiniest steps, i. e. small projects outside

the urban centres, and then distribute them as wide as possible. It is a fact that some good projects are implemented in the regions and in small towns, but they will have no sustainable impact, if the people and narratives behind the projects have no access to the media and cannot be told throughout the whole country. And Ukraine is a country with manifold narratives and stories, which have to be told and perceived.



3

ACTIVATION PLAN FOR SUSTAINABLE CULTURAL DEVELOPMENT



Cultural cooperation is initially based on the awareness of common opportunities for joint actions. It concerns both institutions and individual artists or other participants of a creative process or civil society. In the case of Ukraine, it should be emphasized that this does not merely mean to focus on exclusively national cooperation but on boundary expanding perspectives for action including other countries and cultures. Political differences must not necessarily cause limitations in the frame of culture, they can promote and liberate joint international thinking. Many Ukrainian artists work abroad, and plenty of countries express their interest in being engaged in various artistic and cultural projects in Ukraine. Local perspectives in the context of modern cultural management always have a global effect. Therefore, we speak about »glocalization« approaches that help to avoid primarily obsession with national issues. That is why experiences from other countries, e.g. from Germany, can provide helpful orientation in order to support sustainable cultural development in Ukraine.

Hereafter, the main steps and notions will be clarified that will help the cultural operators throughout the country to initiate joint projects, develop them and make plans for the future.

IDEAL PROCEDURE OF PROJECT DEVELOPMENT

Projects in the sphere of culture can be categorized by different criteria, for example, size, duration, participation, cooperation structure, target groups and genres. Nevertheless, there are some basic structures that remain similar or the same almost in all project formats due to the existing initial situation.

In scientific literature, there are very different phase models offered concerning project management processes. Basically, after the basic idea, project contents and mission have been formulated, the focus is on the analysis of one's own approach (e.g. SWOT analysis). Based on this analysis, the goals are determined and formulated more precisely before the project is planned more detailed (team composition, project structure plan, time schedule, financing details, cooperation partners, etc.), executed and, at last, evaluated. For the project management approach, six main phases are defined in this Road Map:

1. Search and development of project ideas
2. Concept plan drafting and appointment of the project team
3. Organization of project funding, partially with the help of fund-raising, sponsoring, funding applications, cooperation agreements, crowd-funding or profit-orientated financing concepts
4. Organization of cooperation
5. Execution of the project according to the predetermined project plan
6. Evaluation and documentation of the project

During the phase »**Search and development of project ideas**« (1) it is relevant to carry out a thorough analysis of already existing or relating project formats both in the country itself and in the international scope. Right after the end of a traditional brainstorming session, when various ideas are collected without any limitations and boundaries (e.g. with help of a mind map), focusing and a further analysis should follow (e.g. SWOT). Now it is important to formulate (artistic) goals, for instance, What do we want to achieve with this project? What aesthetic, informative or cooperative goals are we striving for? What are the peculiar features and extraordinary aspects of our project? In what way is it different from other cultural offers that may pursue similar objectives? However, it is also essential to question and analyse all these ideas from different points of view in order to check their feasibility and make the suggestions more precise.

Depending on the received answers, the phase of »**Concept plan drafting and appointment of the project team**« (2) should follow. Now it is worth defining exact responsibilities and carrying out a thorough research of similar projects. With the help of the internet, discussions with other partners and artists, this phase usually results in the introduction of some important changes and modifications that sharpen the project goals and make them clearer. Only after a detailed project design has been developed, it will make sense to come to the financial planning.

Organization of project funding, partially with the help of fund-raising, sponsoring, funding applications, cooperation agreements, crowd-funding or profit-orientated financing concepts (3). First of all, it is necessary to take into account own financial resources and funds because lots of funding sources demand it. These may include rooms, individual services or already existing project resources. It should be noted that staff costs should not exceed other project costs. Based on this analysis, the final financing concept is developed. International and national foundations as well as governmental authorities can become donors if their goals coincide with those of the project. However, if the aims contradict each other, it is not advisable to apply for funds. In case of crowd-funding, it is important to ensure that the project idea is communicated in a clear and distinct way, e.g. with the help of visual material or already existing documents. Sometimes one can also consider a profit-oriented financing, e.g. selling tickets for an event. But it requires a realistic evaluation of this specific financing opportunity.

At this phase the following issues must be cleared up:

CENTRAL ISSUES OF PROJECT PLANNING AFTER THE PHASE OF CONCEPTUALIZATION AND ANALYSIS

Project title	✓
Mission statement / narrative	✓
Leading goals	✓
Short project description (key elements, concept , main results of the analyzing process etc.)	✓
Collaboration partners	✓
Target groups	✓
Time frame / mile stones / if necessary: work breakdown structure	✓
Financial plan	✓
Members of the groups / team / project leader	✓

During the **Organization of cooperation** phase (4) one should bear in mind, what kinds of cooperation make sense, i.e. there should be clearly defined intersections between the cooperation partners and there should be a transparent description of its content. Will there be jointly used spaces? Does it include staff exchange? Do all partners agree on the same marketing concept or the same PR strategy? Furthermore, are joint actions organized in different cities? There are plenty of opportunities here. It is important to have a mutual cooperation agreement, which explicitly defines the responsibilities of all parties.

During the **Execution of the project according to the approved plan** (5) it is usually helpful when all participants have their own copy of the project flow chart or, if necessary, the work breakdown structure, depending on the scope and complexity of the project. It can also include so-called check boxes that help to supervise the current status of the project is. Some artists perceive these methods as technocratic but it has been shown, at least in Germany, that with the help of such check boxes it is possible to prevent lots of conflicts and disappointments because they provide transparency. One example is the matrix illustrated here.

Fig.: Matrix for goals and measures development
 (© This matrix was designed by Dr. Patrick S. Föhl and Prof. Dr. Oliver Scheytt for a similar process)

OBJECTIVE

Activities	Priority (general)	Potentials (general resources)	Human Resources	Financial resources	Time (start)	Responsibilities (management)
Activity 1	A, B, C,		● ● ●	● ● ●	Date	Name
...						

Certainly, special attention should be paid to the cultural peculiarities of the project environment. Generally, this project flow chart is the most suitable that optimally represents the specific group of participants and their working methods. Then, it can lead to an actual concentration on artistic and socio-cultural project objectives. Especially debates on specific organisation related conflicts within the project can often act as an impediment to target achievements. Therefore, special attention is given to a transparent depiction of complex project structures. It can also mean that it is useful to integrate sufficient leeways and elements for spontaneous changes. Attention has to be paid to such factors as well-thought risk management, too. What happens if the targeted audience does not participate? If any accidents or damages happen? If a lot depends on the weather? If cooperation turns out to be ineffective and has to be cancelled?

The Evaluation and documentation of the project (6) does not just begin after the end of the project, it must be understood as a continuous process. At best, all projects are educative units whose newly acquired knowledge is available to everyone. They should be evaluated both from inside (project team) and, if possible, outside (independent experts). Plenty of funding bodies, e.g. the European Union, demand the mandatory submission of such external evaluations. The issues in the limelight should be the following: have the formulated objectives been achieved and does the artistic quality correspond to the previously defined measures? Furthermore, questions concerning the quality of participation, cooperation and funding structure have to follow. At best, this leads to a concise documentation, which summarizes the applied methods, approaches and objectives in the form of a so-called case study that is published on the website. It should be borne in mind that a project documentation in English will get a wide international reach that can result in new contacts and promote further cooperation. Certainly, everything depends on the project structure, format and objectives.

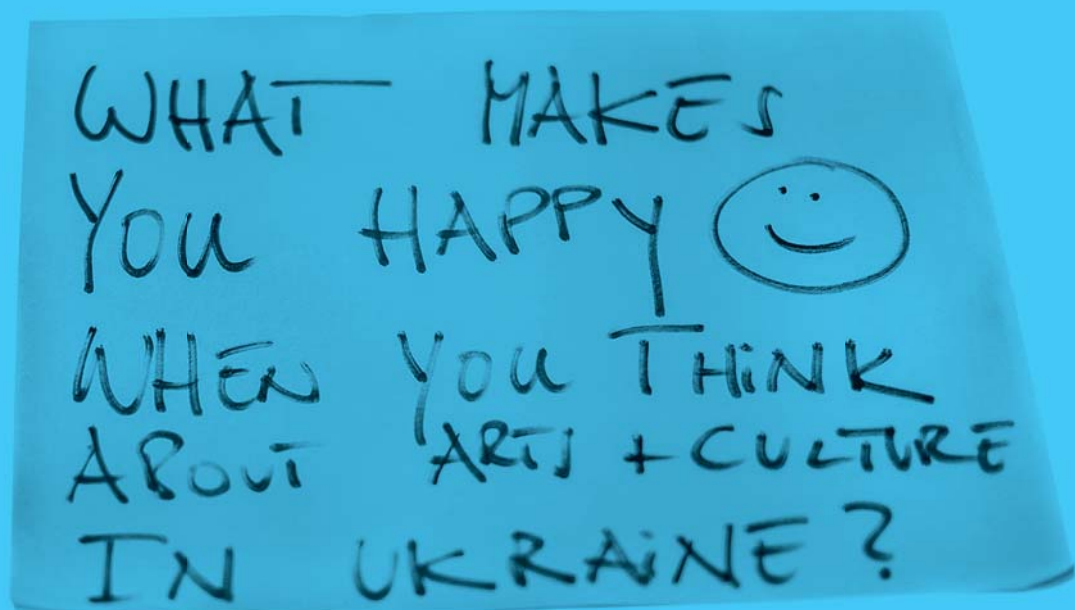
TRANSPARENT PROJECT CULTURES AS A PREREQUISITE FOR SUSTAINABLE NETWORKS

In general, these aspects are an important basis for sustainable cultural development, when cultural institutions, artists, culture managers and members of the civil society think not only in the logic of their own interests. Moreover, they can realize that such transparent project cultures are a prerequisite for sustainable networks. Only if institutions and participants are recognized in their own country by their actions, opinions and artistic beliefs, they can also get visible. It does not mean a narrow fixation on some topics or models but describes a communicative prerequisite for long-lasting cooperation. In various cultural contexts, an abundance of creativity and ideas can often be witnessed, sometimes even a profusion or excessive supply thereof, leading to a dubious competition for resources within the cultural scene. Right here, a project flow chart can be of great help for sustainable cultural development.



4

ACTIONS FIELDS - THE MODEL PROJECTS IN DETAIL



Four model projects were developed by approximately 40 participants throughout Ukraine during a sequenced three-staged workshop series moderated by external experts. Based on the principles specified in Chapter 2 regarding important activation fields in cultural development, the projects focused on the following topics:

- Concept-based and participatory cultural development / Cultural mapping
- Partnership and cooperation
- Participation and exchange
- Visibility / Digitalizing / Media strategies.

The projects are briefly presented below by the respective groups of participants. :

4.1 PROJECT »PLAN Z: TRANSFORMATION OF CULTURAL SPACE IN SMALL UKRAINIAN TOWN«

The participation of our group »Agents of Cultural Changes«, which worked on PLAN Z, was very useful to exchange experiences in the area of cultural policy with the German experts. Despite the fact that each member of the group has its own experience both of implementation of cultural policies in their own cities and organization of various artistic and cultural projects in Ukraine, communication with the German colleagues helped to add more structure to our knowledge, comparing the problems of Ukrainian cities with similar issues in German cities. We managed to examine ways of transformation of small German towns for the further implementation of this experience in Ukraine.

Thanks to the continuous cooperation throughout the project period, we have been able to develop recommendations for the further development of conventional small Ukrainian towns and to begin the process of transforming the mindsets of the residents of Zhmerynka, whose participation in the second and especially in the last seminar, was the starting point towards the perception of culture as an important moving force for developing cities and ensuring further sustainable development.

Using the example of Zhmerynka, a pilot model has been developed how to transform an ordinary small Ukrainian town by creating suitable conditions for the development of communication among the key players in the process of cultural resource mapping. Besides, we made recommendations for further transformations of the urban area into a tourist attraction interesting for investment.

MAIN OBJECTIVES

1. The transformation of the city into a more attractive one, interesting for investment and prominent on the cultural map of Ukraine.
2. Establishing a dialogue at all levels; overcoming provincialism – dialogue between residents, dialogue between authorities and citizens.

3. Enhancing an urban identity formation process:
 - Rethinking and popularization of the cultural heritage of the city;
 - Citizen involvement in the shaping of the historical and cultural landscape of the city (information centers).
4. Organization of a training center for citizens and professionals in the field of culture.
5. Publication of a manual on cultural management based on our gained experience.

CONCEPT OF THE PROJECT

A main requirement for the successful cultural transformation of a small Ukrainian town is to promote a communication process between the relevant authorities, citizens, NGO and independent initiatives to discuss cultural and social issues of city life.

TARGET AUDIENCES

- Administrations of cultural and educational institutions in the city;
- Employees of Zhmerynka City Council;
- Deputies of Zhmerynka City Council;
- Social activists and leaders of independent initiatives;
- Cultural activists;
- Internally displaced persons, ethnic minorities;
- All residents of Zhmerynka (as we will train the staff, who will later on cooperate with the whole town population, all residents ultimately benefit).

COOPERATION PARTNERS

- Zhmerynka City Council;
- Platform of Independent Cultural Innovators;
- NGO »Youth organization STAN«;
- NGO »Unique Country«;
- Goethe-Institut Ukraine

TIME FRAME

2015

1. MODULE I 25.08.2015:

- Meetings with target groups;
- Building a team of local agents of cultural change.

2. MODULE II 16.09.2015:

- Training programs;
- Meetings with target groups;
- Meetings with internally displaced persons;
- Carrying out a population survey;
- Evaluation of the cultural institutions.

3. MODULE III. 18.11.2015:

- Training program for the staff and deputies of Zhmerynka City Council;
- Training program for the administration staff of cultural and training institutions in the city;
- Training program for independent activists and NGO leaders;
- Training activities for artists, internally displaced people and ethnic minorities.

4. FINAL CONCEPT DRAFT AND DISCUSSION OF FURTHER DEVELOPMENT.

- Connecting local initiatives (NGOs, artists, professional and civil society groups);
- Cooking classes organized by Zhmerynka locals and internally displaced persons.

2016

THE WORK PLAN FOR 2016 CONSISTS OF FOUR KEY COMPONENTS:

1. formation of information space;
2. trainings in cultural management:
 - a. determination of the baseline of the target groups;
 - b. conducting training for the administration staff of cultural and training institutions in the city;
 - c. conducting training for community activists, leaders of informal groups and artists;
 - d. conducting training for internally displaced persons and ethnic minorities;
 - e. conducting training for the deputies and staff of Zhmerynka City Council;
3. transformation of public space;
4. external cooperation and projects.

Since the implementation of all aspects of the plan requires significant financial costs, we decided to focus on its training component. Using the toolkit, which has been given by the German experts and the experiences of the participants of Plan Z, we are preparing programs for the target groups, the baseline of which will be determined on the basis of the previously conducted training.

It is also planned to conduct three training programs for each target group. Each program consists of three modules, homework and the microfinancing of multisectoral joint initiatives to be developed during these modules. The duration of each module is three days.

Also we plan a training for the deputies and staff of Zhmerynka City Council on »Changing Urban Space: Impact of Cultural Policy on Urban Objectives«.



Thus, during six months, nine workshops will be held in three modules of three days each:

	SEMINAR 1	SEMINAR 2	SEMINAR 3
GROUP I	Module I/3 days Module II/3 days Module III/3 days	Module I/3 days Module II/3 days Module III/3 days	Module I/3 days Module II/3 days Module III/3 days
GROUP II	Module I/3 days Module II/3 days Module III/3 days	Module I/3 days Module II/3 days Module III/3 days	Module I/3 days Module II/3 days Module III/3 days
GROUP III	Module I/3 days Module II/3 days Module III/3 days	Module I/3 days Module II/3 days Module III/3 days	Module I/3 days Module II/3 days Module III/3 days

WORKING GROUP

- Platform of Independent Cultural Innovators: **Irina Frenkel, Yaroslav Minkin, Irina Kats, Ella Shtyka, Natalia Pershyna, Pavel Tretyakov, Mariana Maksym'yak, Julia Myhaletska, Julia Kurchak;**
- Representatives of Zhmerynka City Council: Anatoliy Kushnir, Volodymyr Dudyk;
- Representatives of the public sector of Zhmerinka: Kateryna Semes, Andriy Silchenko.



4.2 PROJECT »CLUB OF ACTIVE CULTURAL ALTERNATIVE ORGANIZATIONS – CACAO«

Thanks to our participation at the workshops »Road Map for Cultural Development in Ukraine«, we could develop our cultural management skills, extend our worldview and possibly contribute to a further development. The Road Map project united active and open-minded people, who were willing to learn, to develop themselves and to exchange ideas.

Our working group had the idea of the so-called »CACAO Talks«: The cooperation and collaboration of experts, cultural specialists, communities and public authorities inspired us to implement analogue platforms in order to exchange interesting, independent and alternative practices in small and medium-sized Ukrainian towns.

The cooperation with the German experts and the workshop participants has been very important for us. We gained important experiences in writing narratives, the use of tools and cultural policy development – and this is now our very important asset!

Thanks to all for the good cooperation!



MISSION DECLARATION, NARRATIVE:

We are activists from different spheres, representatives of small and medium-sized cities from Eastern, Western, Southern and Central Ukraine. We got together in order to create a network of analogue cultural platforms with the perspective of exchanging and expanding the best practices in communities, that should promote interaction and understanding among different regions of the country and the development of their local potentials.

»CACAO Talks« unites active people, who are open for communication and ready to learn, develop, analyze and interact.

We have begun to study the needs of small cities with the help of online communication, i.e. Skype conferences named »Let's discuss over a cup of cocoa«. Once a month,

on a Thursday, at a definite time and specified place, we discuss problems at every local platform that has joined the CACAO Talks. Together with the general public, we try to find solutions and develop action plans to be put into practice in the communities. Every meeting begins with a cup of cocoa.

This warm drink inspires us, being a symbol of the Club of Active Cultural Alternative Organizations - CACAO.

The idea of the CACAO Talks project consists of creating a network of analogue platforms for the purpose of implementing some adapted interesting independent practices in small and medium-sized cities of Ukraine with the help of experts, culture specialists, community and state authorities participating and collaborating.



AT THE BEGINNING OF THE PROJECT, THE FOLLOWING CULTURAL LOCATIONS AND CITIES ARE INVOLVED:

Kremenchuk, Poltava Oblast – #Adapter (NGO »Cultural Dialogue«),

Kyiv (»Krakow« cinema in Rusanivka),

Zaporizhia (Art-Space),

Dobropillya (NGO »DCM »DOBRO«),

Buchach, Ternopil Oblast (NGO »Buchach-ART«),

Any other locations can join this project.

GOALS:

- Expanding the cultural space to introduce practices of the involved independent and alternative initiatives in the regions (NGOs, citizens, public figures, cultural institutions, industrial enterprises, artistic circles);
- Monitoring problems and needs of local platforms (project members) – CACAO Talks;
- Activating newly arrived students and associations by integrating them into the communities;
- Developing tourism;
- Developing economy with the help of creative industries and interaction between people from different areas of activity.

MAIN TASKS:

- Finding resources (organizational, creative, financial) to create a network platform that can support the implementation of the best practices at community level (involvement of experts, artists, architects, coaches, facilitators, participation specialists).
- Providing local artists with an additional opportunity to get integrated into the contemporary artistic environment.

BRIEF DESCRIPTION OF THE PROJECT (KEY ELEMENTS, CREATIVE CONCEPT)

The network of multifunctional platforms is oriented towards active people, who consider intense collaboration and a constructive dialogue between different regions of Ukraine and the international community to be an important component of development.

STRENGTHS OF THE PROJECT:

- from the very beginning, a team of experts exists that represents the various locations;
- the network founders want to implement the existing practices in partner locations with the activists involved;
- experience of collaboration between NGO/authorities/business;
- experience of project execution.

We are open for collaboration with other initiatives.

WEAKNESSES OF THE PROJECT:

- outdated material and technical basis;
- absent culture of participation in public initiatives;
- lack of a constant source of project financing.

RISKS:

- economic crisis, decrease of income;
- political instability;
- close proximity of the front lines

PARTICIPANTS:

Kyiv, »Congress of Cultural Activists«,

Zaporizhia, NGO »Art-Space«,

Kremenchuk, NGO »Cultural Dialogue«,

Dobropillya, NGO »DCM »DOBRO«,

Buchach, Ternopil Oblast, NGO »Buchach-ART«.



APPROXIMATE BUDGET FOR PREPARATION PERIOD AND RESEARCH:

- Identification (study) of the needs of local platforms concerning high-quality environment, self-realization, participation in community life, creation of jobs and promotion of self-employment in communities, culture of a healthy life style (polls and focus groups) 5x500=2,500€
- Geospatial analysis of pilot cities, namely inventory and public audit of the open spaces in the cities as well as of publicly owned objects with a view of determining their efficient use for the sake of community development and improvement (preparation of inquiries and applications to find owners of public spaces) 5x2000=10,000€

TO BE FULFILLED:

- Workshop on the formulation of requirements for the equipment of public cultural spaces, independent cultural integration centers, community hubs with co-working, places to realize a healthy life style in the pilot cities, (allowances and transport costs) – 2,500€.
- Creation and support of the interactive platform – 1,900€
- Selection of facilitators and coaches for trainings; free of charge
- Bidding to select a subcontractor for designing projects for public spaces – 1000€
- Media plan of joint events and activities using the best international practices – 100€

= 18 000€

TIME FRAME

1. Preparation – January/February 2016
2. Organization – March/May 2016
3. Presentation of the first results– June/September 2016
4. Spreading of experience – starting September 2016
5. Implementation in all regions of Ukraine – starting January 2017

Working Group:

Viktoria Veres, Natalia Matusevych, Yuri Slyusar, Maksym Novikov, Volodymyr Chornoholov, Volodymyr Oros, Oleksandra Oros, Viktor Hrebenyovskyi.



4.3 PROJECT »CULT OR CULTURE: DEVELOPMENT OF PARTICIPATORY PRACTICES IN MUSEUMS«



PROJECT OF PROMUSEUM EXPERT GROUP

How do most of us imagine a traditional museum? In the essence, it is something opposite to everything live and progressive. A museum means bones of a mammoth, statues of dead leaders, strict custodians and mandatory »do not touch« signs. But in the time of changes that our country experiences, the museums cannot remain aside reforms. The task of the ProMuseum group of museum experts is to transform museums from frozen »temples of art« into places of vivid communication with the community, the comprehension of each day as part of history being created before our eyes and with our own hands. With the help of training sessions initiated by our group, museum employees are going not only to find out about the most outstanding examples of museum reforms all over the world but also in the next two years they will be able to organize new common projects together with the museum visitors: exhibitions, public discussions and interactive educational programs.

INTRODUCTION

A museum is an ideal platform to visualize the changes that take part in the society. Its collections are a wonderful material for the community to reflect upon urgent issues of nowadays, and the museum space is a pleasant and stimulating place for meetings and creative work of museum staff, art and people. While developing participative cultures through transformation of the museum space, turning the museums into platforms of social dialogue and interaction, we work for the development of civil society in Ukraine in general and for the process of its de-Sovietization via changes in the consciousness of each and every Ukrainian.

WHAT IS WRONG NOW?

Today, the Ukrainian society tends to underestimate the role of culture in its life. For this reason all dialogues concerning the importance of reforms in this field take place only among cultural experts themselves and, as a rule, have no significant support from the society. In the opinion of the majority, first the military actions should be stopped, then it is the turn of successful economic and social reforms, and only thereafter we can think about culture (which is most often equated to entertainment). The society does not realize that it is culture that 1) promotes social security and stability (through the development of critical thinking, creativity, consolidation around the concepts of tolerance, freedom, national identity, etc.); 2) implements changes of the world outlook, i.e. »reforms in minds« that precede any social and economic reforms; 3) contributes to economic development of the region. So, only in a society that is healthy from the cultural point of view, all wars can be stopped, opportunities for self-realization can appear and prosperity can be ensured for the majority of people.

Another problem consists in the fact that in Ukraine a culturally wealthy society is concentrated in the capital now. This makes creative people leave their regions and, consequently, interesting artistic events tend to concentrate in Kyiv or Lviv to some extent, but in the regions cultural life is almost absent (provinciality complex).

WHAT SHOULD BE DONE?

In all regions, even within a specific district, there are »semi-living« cultural institutions, such as libraries, museums of local lore, community centers that were created during the Soviet era. In general, these institutions have no considerable weight in their communities (leaving aside their touristic attractiveness) but possess significant material resources and receive budget financing. Reanimation of such establishments by local forces (with participation of NGOs to start with) should promote creation of cultural centers around which cultural life of the whole region is supposed to develop. As soon as regional cultural institutions correspond to the social needs of their communities, cultural (along with educational, social and economic) development of each region as well as the development of the cultural institutions themselves will become possible.

HOW MUST IT BE DONE?

Participative platforms, i.e. museums for the community, should be created on the basis of two state museums in the Kharkiv and Zaporizhzhia Oblasts, and, consequently, these successful case studies can offer guidelines for other state-supported cultural institutions, especially those of regional importance.

PROJECT DESCRIPTION

Members of ProMuseum group are going to stimulate the expansion of participative practices in the museum environment and civil society organizations in Ukraine.

A seminar with the working title »What is Participation?« (Zaporizhzhia, Kharkiv) will be the »entry point« for the work in a professional environment. This seminar is intended for museum experts and civil society representatives. The goal of this action is to make the target audience of the project familiar with its topic and analyze the potential of the prospective project participants. After the seminar, 50 people will be selected with the help of questionnaires to take part in a training program in Kharkiv and Zaporizhzhia Oblasts.

A series of trainings will be carried out to develop the abilities of the target audience consisting of 50 participants:

1. A session on »Theory of participative culture and audience expansion«, in which some Ukrainian and foreign experts will take part: Nina Simon (Museum of Art and History, Santa Cruz, USA), Dr. Patrick S. Föhl (Germany), Dr. Patrick Glogner-Pilz (Germany), Chris Dercon (UK), Maria Zadorozhna (National Art Museum of Ukraine, Kyiv) and Dr. Michael Fehr (Germany).
2. A session on »Communication with society« (preparation of narratives, establishing contact with potential recipients), with participation of Ukrainian and foreign experts: Oleksandr

Baklanov (pro.mova Analytic Agency, Kyiv), Lidia Starodubtseva (Department of Media Communications, V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine), Prof. Dr. Gernot Wolfram (Germany).

3. A session on »Project management« with participation of Ukrainian and foreign experts: Volodymyr Vorobei (PPV Knowledge Networks, Lviv), Iryna Solovei (Garage Gang NGO) Serhiy Gvozdiyov (International School of Business, National University of Kyiv-Mohyla Academy), Leonie Hodkevitch (Austria).
4. A seminar on »Interaction between museums and the non-governmental sector«. Arrangement of a dialogue between museum experts and NGO representatives with a view to joint projects realization in the future.

After the training sessions, a contest for mini-grants will be held among the participants in order to put a cultural project into practice based on participation.

The highlight of the project is the execution of two winning projects after whose completion the gained experience will be presented in the form of a compendium for the professional audience concerning the introduction of participial practices in museums. Various communication channels will be used to spread these experiences.

The issue of participation will be a topic in the media for the whole duration of the project.

Collaboration partners:

Kharkiv Literature Museum, Zaporizhzhia Oblast Museum of Local Lore, Zaporizhzhia Oblast Methodical Centre, Department of Sociology at V.N. Karazin Kharkiv National University, Culture Activists Assembly Zaporizhzhia, Goethe-Institut Ukraine.

Target groups – museum expert community, civil society.

Time frame – 2 years.

Working group: Vladyslav Pioro (Chairman of the Ukrainian Center of Museum Development, Kyiv), Anastasia Cherednychenko (Editor-in-Chief, »Muzeinyi Prostir« (»Museum Space«) magazine), Natalia Vasylieva (President of Business Technologies and Culture Development Center, Zaporizhzhia), Yulia Hrubrina, Lyubov Morozova (»The Depths of Art« Charity Foundation, Kyiv), Tetiana Pylypchuk, Tetiana Trofymenko (Kharkiv Literature Museum).

4.4 PROJECT »AGENCY OF EXPERT COMMUNICATION«



The participation in the project »Road Map – Cultural Development in Ukraine« was our reply to the need of professional development and improvement of skills connected with our activity as culture managers and for the purpose of developing our own careers.

The given conditions and our working team together made it possible to »give birth«, motivate and expand our idea – the digital platform project called »Experts Communication Agency of Culture (ECA of culture)« www.cultureUA.agency, that is really required in Ukraine.

While working on this project, we realized its global nature and understood how important it is to systematize expert legacy in the field of culture.

An important contribution was the work of experts, both foreign and Ukrainian, as well as all workshop participants, who shared their experience of writing a narrative, creating the required tools and the development of cultural policies.

NARRATIVE:

We are the founders of the »Experts Communication Agency of Culture (ECA of Culture)«, which is the first in Ukraine to create a platform for experience exchange among culture experts and systematization of their projects in the form of data bases. The Agency also creates analyses concerning cultural policy, strategies, programs and projects in Ukraine, freely accessible to all.

PROJECT DESCRIPTION:

The Experts Communication Agency of Culture is a tool to set up a professional dialogue among the professional members of the Ukrainian cultural scene.

The Agency promotes the formulation of common rules of the game, standards of interaction and cooperation that contribute to the reforms in the sphere of culture in Ukraine.

Interaction methods include an online platform and offline meetings.

The creation of a digital platform is our reply to the existing demand from the cultural expert community. The main problems, which have to be solved now include the lack of trust and mutual respect within the community, lacking openness of information sharing, previous negative experience of interaction, low visibility of projects, events and experts as such.

THE MAIN OBJECTIVES:

1. Making experts' achievements and experience visible;
2. Ensuring the formation process of common horizons of development and rules in the cultural expert community;
3. Creating conditions for aligning regional and national strategies, approaches and practices;
4. Promoting decision-making in reforming the culture policy and implementation of these decisions in pilot regions.

CONCEPT AND MOTIVATION:

Using the principle of equal participation, win-win strategy, open access and sustainable development as the basis, the Experts Communication Agency of Culture provides conditions to improve visibility of expert experience, exchange of best practices and the production of new ones. The project is supposed to prepare an analytical data base.

The project includes the following elements: launch and maintenance of an efficient expert online platform and creation of a series of analytical materials which can be useful for Ukrainian cultural experts in their communication and work. The project also provides organization and participation in the meetings in the regions to get acquainted with the current state of culture at the local level and analyze it.

The online platform becomes efficient due to the involvement of expert audience not only at the stage of expert evaluation and mapping but also in the process of creating some mechanisms that are required for the platform to function.

The digital platform is supposed to accumulate modern content necessary for the development in this sphere, i.e. profiles, data bases, expert chat, event calendar, expert blogs, video, audio, photos, infographics, analysis of the current culture development in various regions, interactive map and other tools.

At the first stage of the project, offline communication is of similar importance. The project ensures the presentation of the platform in the regions, getting acquainted with regional experts, the creation of an expert community, and promotion of the launch of projects in pilot regions.

EXPECTED RESULTS

The project has to result in the creation of an active experts' community in the sphere of culture in Ukraine and in a set of content that is new in its meaning and form (analytical articles and their visualization by means of infographics). It should improve and guide the effective activity of cultural experts in Ukraine.

Achievements of the project, of the expert community and projects accompanied by the Agency are open to all, who are interested. All materials from the website will be available in English and Ukrainian.

Community members are motivated to participate in the project via expert consulting, search for ideas, access to foreign markets, expert evaluation of projects, expert certification, stable development of their own careers, and search for like-minded people for cooperation.

The project realization is made possible due to the following elements: financing of the sustainable activity of the Agency; active expert support and gaining support of different stakeholders both on regional and national levels.

PROSPECTIVE COOPERATION PARTNERS (THE LIST IS PRELIMINARY):

Congress of Culture Activists
RPR Culture
Culture 2025

SECTOR PARTNERS

Culture Project
EcoCulture Chernivtsi
Warm City of Ivano-Frankivsk
Museum Space
Ukrainian Library Association
Odesa//Batumi Photo Days

FOREIGN INSTITUTIONS:

Goethe Institute
EaP EU Culture Creativity

TARGET GROUPS

Experts are those, who possess experience, knowledge and results, who can analyze and present their innovative approaches and solutions in a systematized way. We are going to offer everyone who considers him/herself a culture expert to get registered on the website.

Officials, public activists, cultural managers, who develop and execute cultural policy, strategies, projects, as well as specifically-oriented professionals in project or strategic activities can be our experts.

TIME FRAMES OF THE PROJECT:

NOVEMBER-DECEMBER 2015

Final agreements on cooperation with partner organizations: national – November, regional – December; fund-raising.

JANUARY - FEBRUARY 2016

Fund-raising, creation of the technical assignment of the portal

FEBRUARY-MARCH 2016

Financing volume is clarified

Accumulation of a data base

Correction of the website technical assignment with IT specialists

Discussion with experts

MARCH 2016

Launch of the basic version of the website – informational page of the project

Announcement of expert meetings in the regions

APRIL-OCTOBER 2016

First offline expert meeting

Project presentation in the regions connected to some related cultural events – Congress of Cultural Activists, etc.

Communication with the experts – creation of the data base

Expert field mapping in the regions – common discussions with the experts

Information analysis based on positive examples of strategies and executed projects.

NOVEMBER-DECEMBER 2016

Result analysis, media coverage, planning of further project development, strategy re-assessment





PROJECT STRUCTURE, TEAM, RESPONSIBILITIES:

- Supervisory council: project founders + invited experts (if required)
- Project manager [fund-raising, control of project task execution, representative function, partner communication, talks in mass media)
- Website editor [website administering, editorial function, text processing, assignment setting / acceptance of material from analysts and designers)
- Community manager [community management, communication of the Agency's actions with experts, creation of the Agency's communicative content, management of email newsletters from the Agency)
- Coordinator of English translation [organization of website translation into English, quality control)

OUTSOURCING POSITIONS:

- Designers (infographics for articles)
- Analysts (50 materials)

TECHNICAL SUPPORT:

- Accountant
- IT support
- Website development and launch (design, software, launch)

COMMUNICATIVE STRATEGY OF THE PROJECT

Working with experts via partners, direct communication, reposting of unique analytical materials published on the website, participation in public events in view of presenting the project and accumulated analytics.

HOW WILL THE PROJECT BE EVALUATED?

Questionnaires and interviews with the experts

Quantity and quality of the written material / created content

The Budget of the Agency is 50,000 Euro and includes website preparation, design, payment for the constant staff of the Agency, payment for analysts and designers to create 50 contents/articles within a year.

Working group: Olena Pravylo, Iryna Gambarian, Lyudmyla Zhyryk, Vera Gruzova.

5

GLOSSARY – NOTIONS OF SUSTAINABLE CULTURE DEVELOPMENT





The relation between theory and practice in the cultural field can often be quite tense. Very often, cultural operators are successfully implementing projects without any knowledge about the current status of the professional discourse concerning the specific fields of work. Therefore, the theoretical description and evaluation of cultural activities is often decoupled from its basis. This leads sometimes to lack of clarity concerning specific terminology. Consequently, it would be reasonable to find a common language basis and specify exact terminology when co-working on strategies, especially those for cultural development. The given glossary primarily intends to help the reader in order to use central valid notions of cultural management and culture policy properly while putting projects into practice and preparing long-term strategic plans. The explanation of terminology can often be of great assistance for developing common understanding and positions. It helps to get aware of one's own focal points and where to put them in the sphere of cultural activities.

The presented notions have not been selected randomly but turned out to be crucial for the cultural work in

Ukraine during the discussions between Ukrainian and German cultural operators and managers at numerous workshops held in Kiev in 2015. Experiences from Germany, Ukraine and other countries have been included in the debate. The presented terminology does not claim to offer scientifically precise definitions but it presents important notions within the scope of different cultural fields of practice. The attempt was to name the main elements of research and practice, though always with a clear focus on their feasibility in the context of sustainable cultural development in Ukraine, and their potential to facilitate an active discourse regarding further development.

The glossary sees itself as an open collection of terms, in other words it can and should be supplemented, expanded and modified by the readers. Consequently, the notions are not set in stone but provide a basis for future concretizations and adjustments. At the end of some definitions, there are suggestions for further reading in English, these sources can be downloaded from the Internet without any problems.

ACTOR/PLAYER

In cultural management, actors (or players) are those people, who take part in cultural, artistic or socio-cultural projects. They are actively engaged with the objectives, strategies and contents of a project or institution and provide resources, either financial or personnel. It is essential that the traditional hierarchies (of perceptions) between artists

and organizers (cultural managers) that still prevail in society, increasingly flatten out and new structures and conditions emerge. The various role models determined by cultural managers and artists find new and further points of contact and interfaces, which can also be defined as post-modern cultural understanding.

AUDIENCE BUILDING / PARTICIPATION

Audience Development has just established itself as an integral concept (cf. AUDIENCE DEVELOPMENT), which combines approaches both concerning audience address (culture marketing), cultural mediation and participative formats, when especially in Anglo-Saxon countries, where the term was coined, it is already questioned again. Doug Borwick proclaims in his book on the future of art and culture in the USA (Borwick, Doug, (2012): Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States, Winston-Salem) that in the future, it should be less about traditional audience building but more about the ways how art and culture can once again increasingly evolve beyond communities and regions. In principle, it is still the old but virulent discussion about the relation between supply and the sober realization that especially the established (public) cultural institutions and their offers are often just able to reach only a very limited part of the society. This can also explain, why currently new and small cultural projects far from large centers and institutions are so successful: they participatory work with local identities, find the right narrative and involve the general public as co-creators.

order to generate attention or even long-term commitment - without »overstraining« art and culture and their messages. Quite often these tasks have to be solved with only small budgets and, therefore, demand a lot of creativity.

Culture marketing, intended as a component of audience development or even of audience building, does not end at this point. It is one puzzle piece of a general strategy that is directed not only towards the audience but towards cultural experience in total. Increasing demands on information distribution and service quality are increasingly complemented by participatory elements of cultural activities and their mediation (visitors as advisers, more opportunities for active contribution, etc.). Similarly, questions are increasingly posed whether structures and formats of presentation/mediation need not be changed as well in order to enable audience participation or active involvement. Keywords such as acting across divisions, participation, providing new performance venues and formats for cultural activities or dissolving the segmentation between the so-called high culture and entertainment culture stand as examples thereof.

In this context, the question arises how modern marketing can develop the right narrative and pictures in order to provide visibility of art and culture (cf. NARRATIVE). For this purpose, the use of the specific target group related methodological approach is as significant as the »story« that is told. In other words, by what means (print, web, social media, mouth-to-mouth advertising) can we reach our potential audience and how should we address them in

Consequently, audience building as a participatory approach opens a wide horizon and provides various areas of discourse (cf. PARTICIPATION). It offers a chance to liberate culture marketing from its merely productive and economic logic and make it integrative efficient together with elements of mediation work. But it all depends on a reflective and coordinated use of the relevant instruments.

AUDIENCE DEVELOPMENT

Audience development means measures conducted by cultural institutions and providers of cultural programs intended to introduce new audiences to their own, mostly new, cultural and aesthetic offers or involve various groups of audience in a dialogue through new forms of participation. This also includes the so-called »silent audiences« such as specific migration groups, refugees or people with mental or physical disabilities. The central

objective is an equal form of cultural participation for various population groups. Especially people with low income, low education standards or access limitations should also gain access to culture with the help of a successful audience development. It is extremely important to take into account issues of equality opportunities regarding access because so far lots of social strata have not yet been directly and purposefully informed about

their rights to participate in culture. It is essential that within the scope of audience development, culture marketing activities, offers of cultural mediation respectively cultural education should converge in order to address people from as many strata as possible offering closed communication and participation (cf. AUDIENCE BUILDING and PARTICIPATION).

COLLABORATION

Since the Second World War, the notion of collaboration has been negatively perceived in many European countries because it reminds of the cooperation of many participants in different spheres of society with the fascist occupiers. However, the notion is understood in an absolutely different way in the sphere of cultural management in Anglo-Saxon countries, where it describes especially close cooperation among partners. It does not simply mean a joint pattern but a certain form of cooperation when all participants are ready to reflect themselves during the working process and

↳ *Bob Harlow (2014): The Road To Results. Effective practices for building arts audiences. Download: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expanding-audiences/Documents/The-Road-to-Results-Effective-Practices-for-Building-Arts-Audiences.pdf>*

potentially to change fundamentally. This form of collaboration also refers to the essential need of practicing reliable cooperation (cf. TRUST), when the objective is not that all participants will benefit equally but that all participants are willing to strengthen the mutual trust in a long-term cooperation. Collaboration can mean the exchange of resources such as staff, premises, ideas, but also a common communication strategy or contractual associations that are based not (only) on exchange of money but also of competences (cf. COOPERATION).

CONCEPT OF CULTURE

During the last years, the cultural studies have gathered hundreds of definitions of culture from various scientific and artistic contexts. Therefore, it is important to bear in mind that there are no unequivocal concepts of culture but a continuing struggle for the right interpretation of the word »culture«. In principle, it is possible to distinguish between a narrow and a wider notion of culture. The narrow definition comprises in particular divisions and genres, such as dance, theatre, cinema, literature, visual arts, etc. The wider definition is socio-culturally oriented towards man-made artefacts, objects, behaviour patterns, rituals and symbolic coding. This differentiation helps, first of all,

to figure out, in which field the notion of culture is used. Due to a possible political and ideological usurpation of the notion, one has to be wary about it. In the case of this notion it is especially important to be careful when referring to its political or ideological aspects. There is no culture that is »more valuable« than another one. Hierarchical perceptions of cultural values are mostly part of ideological debates culminating in political misuse. Therefore, at the start of each project or process, an analytical and reflected use of the notion culture should be pivotal.

COOPERATION (LOCAL, REGIONAL, NATIONAL, INTERNATIONAL)

Plenty of researchers and cultural operators have already called the 21st century the »age of alliances«. They are convinced that the degree of cooperation ability of a public or private non-profit organization or a project will determine in future their long-term existence. Whereas, on the one hand, the boundaries of institutions or cultural sectors are becoming more permeable, on the other hand, the pressure of social and economic conditions is increasing. In order to cope with these challenges, cultural operators more and more often rely on manifold options of cooperation. Due to the complexity and segmentation of social development processes there is also a need to refer to the knowledge and skills of others.

Cooperation and network development turns consequently into a substantial and essential prerequisite for competences of cultural managers and politicians, which require empathy, moderation skills and negotiation ability as well as the ability to develop and evaluate cooperation strategically. At the same time, it is important not to lose sight of the creation of a meaningful competition.

Cooperation is the link between the topics presented in the other modules and furthermore. However, the greatest challenge is often the build-up and governance of the corresponding networks. Different interests must be balanced, mutual trust must be established and common or mutually compatible

goals have to be formulated. In transcultural constellations, complexity increases though special potentials in the development of art and culture are to be expected due to a multicultural perspective. Furthermore, cooperation requires especially at the beginning a significant commitment in terms of time and personnel in order to perform the additional existing tasks. Therefore it is important to approach cooperation strategically and define it as a permanent task that, if necessary, can

CRISIS

The notion of crisis is often used within the scope of radical changes. A crisis (from Greek) is »1. A decisive situation, a turning point, climax of a dangerous development. 2. A dangerous situation« (Duden Fremdwörterbuch (1990). vol. 5. 5th edition. Mannheim Leipzig, Wien, Zürich: Duden). In other words, when speaking already about a crisis, it is not yet clear whether »a turning point of a dangerous development« has already been reached or, if at all, is imminent. It

CROSS-CUTTING FIELDS / INTERSPACES

In recent years, cultural management has been active not only in such genres as theatre, cinema, dance, music or visual arts. Many national and international funding bodies (e.g. the European Union) support an increasing number of projects, which are located in so-called interspaces, for example at the interfaces between art and science, culture and tourism, culture and environmental protection or art and social work. This is not meant as a postmodern

CROWD-FUNDING

Crowd-funding is a relatively young, mostly digitally organized financing concept according to which people try to organize a »crowd« that donates money online for (cultural) projects because they can a) either actively participate in the project, b) receive some added value, for example in the form of gifts, news, exclusive information, etc. or c) invest in order to become part of a potentially long-lasting success story. Meanwhile, crowd-funding has become strongly differentiated and requires special digital competencies in order to be able to work in this sphere seriously and professionally, especially concerning the financing. There are very

CULTURAL AND CREATIVE INDUSTRIES

Almost in all Western countries, creative industries experienced a triumph lately. The initial political motive of using this notion consisted in making the economic value of art and culture visible for society. In contrast to what is often

replace other areas of activity or, indeed, make them obsolete.

Regarding the development of international cooperation, it may be appropriate to use the so-called »layer method«: It starts with the construction of local networks and can grow with increasing experience, success and visibility to the regional, national and then, finally, to the international level, (cf. COLLABORATION).

seems obvious that – as there has to be »turning point« – only after the averting of a »dangerous situation«, we can speak in retrospect about an actual crisis. Moreover, it is a culture manager's task during a crisis, which is usually perceived as negative, to use it to a positive effect. It is called »a crisis as an opportunity«, for example in order to break existing patterns or initiate some positive changes, which would not be accepted before the supposed crisis.

arbitrariness, as many critics argue, but rather as a development that takes the increasing networking within global societies into consideration, in which the role of arts transforms. Therefore, cultural management has to develop more interest towards organisational logic and experience in other areas and work fields. This development creates new areas of activities for cultural policy because it can thus be understood as socially more relevant.

good opportunities for Ukraine and Ukrainian cultural projects as plenty of emigrated Ukrainians follow the events in their homeland very closely via Internet. Therefore, exciting project ideas from Ukraine can be successfully financed especially via crowd-funding, if the relevant knowledge to the current state of crowd-funding processes exists.

↳ *Scott Steinberg (2012): The Crowdfunding Bible: How to raise money for any Startup, Video Game, or Project. Download: <http://crowdfundingguides.com/The%20Crowdfunding%20Bible.pdf>*

criticized, cultural and creative industries (also in the current cultural program of the European Union »Creative Europe«) do not focus primarily on the »economization of culture« but on the economic independence of creative

artists and their projects. In other words, a lot of start-up enterprises develop models in the sphere of cultural industries and digital economy that are independent from state support. Of course, this process has to be reflected on critically concerning the question of artistic independence. From the cultural policy point of view, it is relevant to examine those potentials of creative industries that allow people with various education backgrounds to participate in public life with their creative ideas and to develop themselves. Cooperation between cultural workers and actors from different businesses has already resulted in sustainable

CULTURAL EDUCATION

The notion of culture education is a mixed form of artistic and pedagogical-didactical approaches to cultural mediation. It puts the concept at the centre that people of different age groups (which can already start at pre-school age) should experience a specific introduction towards the engagement with art and culture in order to develop a long-lasting understanding and sustainable commitment. Interactive learning experiences with instruments, songs, texts, pictures but also with such institutions as museums, theatres and cinemas should be used as an artistic practice instead of school models that just »test« theoretical knowledge. Commitment, interaction and reflection, awareness of the fundamental civil value of culture, familiarization with cultural

CULTURAL IDENTITY

Like concept of culture (cf. CONCEPT OF CULTURE), cultural identity is a term that is difficult to comprehend. Plenty of ideological patterns within debates concerning national identities are proposed in order to explain cultural identity. But we should be careful because descriptions of identity can often be experienced as exclusive. Identity is nothing static but a process of different influences. Identity can always be chosen freely by the individual. In the field of culture, it is reasonable to create cultural and artistic offers

CULTURAL LEGACY

Cultural assets can be divided into material cultural heritage, for example buildings, monuments or archives, and non-material cultural heritage, such as traditions, skills or knowledge. Protection of the cultural legacy is in many countries the key element of cultural policy efforts (cf. CULTURAL POLICY). Thereby, preservation, restoration, exchange and reflection on the historical dimensions are important components in dealing with cultural legacy. Historic artefacts, buildings or places are often misused

success within numerous projects. Many countries have developed special support programs, which should be taken into account. Within the cultural and creative industries, the international interconnectedness plays an important role. Therefore, it is sensible to gather information and explore various networking opportunities. The involvement of such sectors as the computer games industry, architecture, fashion industry or IT industry have emit important impulses for a modern and relevant development of culture but also for urban or regional development (cf. URBAN AND REGIONAL DEVELOPMENT).

history and intercultural relations are to be learned within a special didactic frame. Cultural education can be offered by different institutions, including theatres, museums or opera houses, or within projects that conceive themselves as mediating authorities.

↳ *Access to the Culture Platform (2013): Rethinking Education. Empowering Individuals with the Appropriate Educational Tools, Skills and Competencies, for their Active Cultural, Political and Economic Participation in Society in Europe and Beyond. Download: <http://www.houseforculture.eu/upload/Docs%20ACP/ACP2013WebVersionFull.pdf>*

that appear integrative. In other words, culture should be open for diverse identity constructions. The involvement of ethnical minorities and marginal groups is, consequently, an important orientation towards an offer of cultural identity that is not excluding. In Ukraine, there is a great opportunity follow those values of peace and diversity that focus on the individual stories of people and their biographies (cf. INDIVIDUALIZATION).

ideologically in order to promote current political decisions and processes of interpretation. Therefore, it is crucial for cultural operators to always keep a critical distance, to see and evaluate the cultural legacy in the context of the time of its creation as well as to reflect on their political interpretations.

CULTURAL MANAGEMENT

Cultural management is the professional design of production, promotion and reception processes in the artistic and cultural field. Cultural management is an interdisciplinary subject that is based on different related subjects, such as cultural sciences, cultural sociology and business administration, and develops new syntheses and its own approaches. Along with traditional fields, such as culture marketing, project management or cultural funding strategies, new aspects of transforming cultural fields increasingly come to the fore and require new demands on cultural management and cultural policy.

Consequently, culture management is not just a fixed toolbox and cultural policy is not a static or just on one concept based field of political action. Both areas are now changing in many countries, including Germany. In the context of social changes (e.g. globalization, individualization, pluralization, digitalization and demographic changes), former cultural management methods are questioned and developed. In doing so, cooperation, coordination, participation and new visibility concepts dominate as action-guided principles, which are crucial for a modern and sustainable cultural development. The same applies to cultural policy and administration, which both have currently to meet greater expectations with regard to a more open conceptual orientation, open dialogue structures and the

breaking-up of a not unusual sector-oriented thinking.

These developments lead to the strengthening of such interdisciplinary fields as cultural tourism, cultural education or cultural and creative industries that want to bring art and culture (once again) into closer connection with other social areas or rather want to use respective interfaces. However, numerous questions arise: To what extent, the »employment« of arts can be accepted and how can we keep the balance between the main intention and the side-benefits of the arts and cultural promotion? What is the role of cultural managers in creating increasing interfaces between art/culture and other fields, such as tourism, refugee policy or urban development? (cf. CROSS-SECTIONAL FIELDS FIELDS and MASTER OF INTERSPACES). Are the previous methods of culture management sufficient enough? It is obvious that the requirements for cultural management as a professional discipline, which enables artistic and cultural development processes by the use of various management methods (cf. PROJECT MANAGEMENT) will remain unchanged.

↳ *Byrnes, William J. (2009): Management and the Arts.*
Download: <http://www.managementandthearts.com/pdf/MgtandArts-Preliminary.pdf>

CULTURAL MAPPING

The term cultural mapping describes various methodological approaches that provide in different ways a transparent overview of cultural operators, structures, networks and potentials of a city, region or entire country. Such mapping processes frequently work with visualization, cartography or overviews that provide a certain »bird's eye view« of the complex structures. Network analyses and potential analyses can also be used. It is important to agree on objectives in the run-up of the cultural mapping process. What

exactly do we want to acquire? No map and no mapping process can analyze all factors of the activities in a region. Therefore, it is significant to create clear examination parameters according to which categories a city, region or country should be mapped.

↳ *2010 Legacies now / Creative City Network Canada (o.J.): Cultural Mapping Toolkit.* Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_mapping_toolkit.pdf

CULTURAL POLICY

Cultural policy intends to create cultural processes and promote the free execution of artistic and cultural processes. Cultural policy – especially in federal countries such as Germany – is shaped by different levels and actors (cf. ACTORS). Furthermore, various target systems usually exist. Both, the basic concept of culture and the general comprehension of politics are crucial for the understanding of a local, regional, national or even international/foreign cultural policy.

The area of cultural policy is understood and valued differently or sometimes even controversially by different

European countries and even within these countries. In recent years, one can observe a kind of marginalisation of this policy area in the public perception. Therefore, some researchers, such as the sociologist Dirk Baecker, or associations, such as the Kulturpolitische Gesellschaft, suggest that culture policy should be understood more as social policy. This is based on the prerequisite that the meaning of the notion has to be expanded in order to make it more relevant for a wider scope of civil society. Since the 1970s, a »concept-based cultural policy« within the federal structures has evolved in Germany into a significant principle. Here, the concepts of »culture for all« and »activating

cultural policy« are relevant, which focus on issues such as planning, coordination, facilitation and cultural developing approaches. Additively, the concept of »issue management«, originating from the USA, can be used that focuses much stronger on the binding forces of ideas. The main topics of current culture policy in Europe are moreover cultural governance (focusing on the formulation of cultural policy objectives and cooperative solution strategies for all social actors creating art and culture), cultural education, cultural legacy, independent artists' or project support, language

policy, cultural and creative industries, cultural development planning and strategies for motivating and involving citizens, especially those with a different cultural background and, most recently, also refugees.

↳ *Blumenreich, Ulrike (2013): Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Germany (update), Straßburg/Bonn: Council of Europe / ERICarts. Download: http://www.culturalpolicies.net/down/germany_072013.pdf*

CULTURAL POLICY CONCEPTS / ROAD MAP

Cultural policy concepts are in particular approaches to local and regional, but also national and international cultural development planning that focus on the coordination of artistic, cultural managerial and cultural policy approaches in terms of strengthening resources, networks and cultural development opportunities. In this context, the actual state is firstly described and analysed to gather later on as many actors and institutions as possible for a common think and work process and discussion. Hence extended networks, collaboration and joint objectives can be developed at best as well as new focal points and priorities for cultural development. Various aspects of transformation are also becoming increasingly important that can make the existing cultural infrastructures fit for the future in the face of numerous

social demands and potentials by carrying out new duties and improving the previous work fields. The democratic character of these models is crucial which are legitimised by the joint development of their premises. The notion of a »road map«, as exemplified by Ukraine, is chosen as an image of a common path towards sustainable, liberal-minded and well-networked cultural activities in the country. As many and as diverse participants as possible should take part in this road map.

↳ *2010 Legacies now / Creative City Network Canada (o.J.): Cultural Planning Toolkit. Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/cultural_planning_toolkit.pdf*

CULTURAL SECTOR

According to Werner Heinrich, the cultural sector can be defined as the entirety of institutions and establishments that are concerned with culture production and promotion. Likewise, individual cultural institutions, for instance, an opera house or an art gallery can also be defined as a (part of the) cultural sector. In addition, cultural projects and initiatives also enrich the cultural sector.

A common differentiation allows to divide the overall cultural sector according to the legal and company form into three classic cultural sectors:

- The public non-profit sector: these are institutions, which are financed and run by the public hand. Such institutions (e.g. museums, municipal music schools and municipal theatres) pursue cultural and cultural policy goals.
- The private non-profit sector: It includes institutions under private law, such as registered associations or foundations under private law. A common feature is their organisation under private law but their non-profit aims.

Culture and art associations can be named as typical examples. They fulfil their purposes and have to cover their expenses using mixed financing because they are only partially supported by the public hand.

- The private profit sector: It includes private businesses of all company and legal forms. These enterprises produce and distribute cultural products and services (e.g. publishing houses and musical theatres) with profit-orientated goals as they have to cover their costs by revenues.

Nevertheless, it should be emphasized that these three sectors cannot be seen as principally separated from each other because they are interrelated and they increasingly fuse and influence each other greatly, so that so-called intermediaries appear. They unite the logics of two or even all three sectors. Modern cultural development consequently casts a three-sectoral glance at the cultural sector that is constantly trying to create fruitful interrelations between different procedures, production methods and concepts.

CULTURAL STATISTICS / CULTURAL SURVEYS / AUDIENCE RESEARCH

The collection of cultural statistics, cultural surveys and audience research tends to increase recently because it is necessary to get more empirical knowledge in order to assess our own work and its effects and to learn about necessary changes or hidden potentials.

Within the framework of public research, socio-demographic and socio-economic, attitudinal, motive- and effect-based issues are studied. Furthermore, the so-called »non-visitors« increasingly arise much interest because it is essential to learn which possible barriers in regard to art and culture exist and which other leisure offers are used.

Knowledge of the methods of empirical social research, especially those of audience research, is of great

importance for culture managers. Firstly, these methods are necessary to conduct research and polls themselves. But specific knowledge is also crucial in order to evaluate the results of already existing statistics or studies and to use them responsibly for one's own decision-making processes. (cf. STRATEGIC (CULTURAL) MANAGEMENT).

↳ Eurostat. European Commission (2011): *Cultural statistics*. Download: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967138/KS-32-10-374-EN.PDF/07591da7-d016-4065-9676-27386f900857?version=1.0>

CULTURAL TOURISM

Cultural tourism is an interface in the area of cultural management. Specific cultural offers, e.g. sightseeing of cultural- historically important, works of art and places, participation in concerts, theatre performances, readings or interactive discussions of artistic traditions, are connected with touristic experience venues. The notion has dissolved the traditional understanding of »study trips«. Cultural tourism does not focus on an academic audience but considers itself to be an engine for urban or regional development. The integration of sophistic and more complex artistic projects can be observed in this field. Trips to festivals, exhibition openings, and cultural programs accompanying large sporting events are also part of cultural tourism.

Furthermore, it includes the increasing interest of holiday-makers to visit some cultural institutions and projects/festivals and the like during their vacations. For many tourists, cultural activities are a must together with recreation and good food. As a result, corresponding expectations exist e.g. in reference to package offers that promote an overall (cultural) touristic experience. For Ukraine, there is a great development potential because the country offers, both in its cities and rural areas, huge development possibilities regarding cultural tourism events.

DIGITALIZATION

So far, the digitalization of modern societies is only discussed to some extent in cultural management. Research is still dominated by an orientation towards live events regardless whether they are exhibitions, concerts, lectures, festivals or performances. In practice, the focus has shifted long ago. It is evident that many cultural institutions use the internet in order to search for best-practice examples internationally. In this case, institutions and projects that

present an English version of their methods, intentions and ideas in the form of so-called »case studies« benefit from it because they can be found easily. In cultural management, digitalization is relevant in order to exchange information, furthermore to connect cultural operators, develop new ideas, involve non-cultural institutions and for financing (cf. CROWD-FUNDING).

EMPOWERMENT

In its essence empowerment means the strengthening of local and regional potentials by empowering currently non-visible or inactive participants to become active players and co-decision makers in processes of cultural development. The focus of a modern empowerment approach is

mainly on the placing of responsibility and the designation of specific task fields on people, who usually cannot be seen or reached in the cultural field, e.g. adolescents (cf. PARTICIPATION).

FUNDING OF CULTURE

Funding of art and culture is a broad field that is dealt with in different ways depending on the country. Whereas in the USA, culture usually banks on private commitment and own revenues, in Germany it is characterised by an extensive public cultural infrastructure. In many countries hybrid forms exist (e.g. in Egypt) or commitment is more or less a matter of individual actors. Therefore, it is possible only to a limited extent to compare or to offer »model recipes« for acquiring monetary resources. This applies in particular for those countries and regions that find themselves in a political, humanitarian and economic crisis. Though, new forms of funding, e.g. via solidary allies or support from foreign foundations/ cultural operators have often been found there in order to support art and culture.

However, in many countries we can observe developments, which allow a degree of comparability. One crucial alteration – also in Germany – is an increasing »dilution«, i.e. blending of governmental, market and NGO sectors. Cultural operators become border crossers between these worlds and the funding of culture mostly evolves now from more than one source. The central keyword here is multidimensional funding of culture. Even large public cultural institutions depend more and more on additional funding from foundations, sponsors or »crowds«, e.g. in project financing, and they are eager to increase their own revenues by means of discovering new sources of revenue. Private initiatives have always been depended a mix of different funds, which contains of course both material and non-material

GOALS

The central prerequisite for successful work in cultural management is the formulation of goals both within the institutions and in the specific projects. These goals can be practical (What exactly do we want to achieve with this project? Which impact shall the project achieve? Which forms of reception do we expect to? etc.; see SMART rule) or they can focus on the so-called meta-topics that also have a sustainable effect (How can we improve the perception of video art with the help of this project? How can this project

INDIVIDUALIZATION

From the start of the Modern Era and Enlightening, the individual human being with his/her needs, desires, social, political, aesthetic and personal perceptions is in the focus of cultural activities. Just in times of crisis, it is important, especially in the sphere of culture, to consistently evoke the special value of each individual personal biography

and staff resources. The question is raised by all participants: How do I persuade potential supporters, which arguments and approaches can be successful and which forms of financing are especially promising?

Internet and social media provide a great deal of new opportunities especially for small projects and initiatives in order to draw attention even with small a budget to their own ideas. Crowd-funding is here just one keyword that is closely related to the goals and requirements of audience building. However, always and everywhere the issue of cultural promotion raises critical questions, too. This includes the independence of art and culture, when projects are sponsored by companies, foundations with a specific purpose or by private patrons of the arts, and how to master this difficult balancing act. The same applies to a potential interference by public authorities on culture productions. Questions of sustainability emerge, e.g. when one has to keep afloat from one project funding to the next one, or whether sustaining support promotes or inhibits artistic innovations. Finally, there is also the question of one's own subsistence and the issue of repeated self-exploitation with a view to promoting art and culture.

↳ *European Parliament (2006): Financing the Arts and Culture in the European Union. Download: http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf*

strengthen the participation and involvement of the public? etc.). During cultural managerial planning both levels should always be taken into consideration. Goals are also important instruments within the communication of strategic cultural planning and the foundation for the development of evaluable criteria.

and focus on common values such as peace, tolerance, respect despite all ideological differences and various ethnic, religious or philosophical beliefs. In the case of cultural management, which feels committed to such cultural values, the notion of individualization is crucial (cf. CULTURAL IDENTITY).

LEADERSHIP

Cultural institutions, cultural administrations and project networks nowadays consider themselves to be learning organizations or units. Both, the interaction and the individual competence of the employees in the cultural institutions or cultural projects are important. A relevant employee management, based on the leadership principle, focuses on meaningful and staff-oriented communication, coordination and cooperation. The goal is to put all members of a team or institution in a position to deliver jointly an outstanding performance. Contrary to classical leadership theories, charisma, empathy and mediation skills are now at

the very top of the lists of requirements on leaders though assertiveness and persuasiveness still remain essential. It is about an orchestrated interaction of all these abilities. Desired results are the best possible cooperation within one system and the acknowledgment and promotion of each individual's competences. The basis for this is a cooperative self-perception and a clear model.

↳ *Kay, Sue; Venner, Katie (Ed.) (o.J.): A cultural leadership reader. Download: http://choices-downloads.s3.amazonaws.com/1300788700-A_cultural_leadership_reader.pdf*

MASTER OF INTERSPACES

Cultural managers are getting increasingly involved in various social fields. They work again and again at the interfaces between politics, economy, civil society and art.

Meanwhile, they turn into intermediary experts of »interspaces« and have to achieve and keep an independent position as moderators (cf. ROLES OF CULTURAL MANAGERS).

MIND MAPPING

The process of brainstorming in a formative context is an important field of cultural management. There is always the demand that cultural managers have to be creative and innovative. But how does one find out whether one's own projects are really innovative and differ from already existing offers? Besides brainstorming and other approaches, mind mapping is a useful method, which links various ideas, potentials, objectives and networks in a kind of

tree diagram. The aim is to provide an overview of various ideas and suggestions in order to find out realistic chances of realization.

↳ *Mohidin, Faizel (2010): Mind Map Tutor Handbook, Download: <http://www.usingmindmaps.com/support-files/mind-map-tutor-handbook.pdf>*

MISSION STATEMENT

A mission statement defines the purpose of existing of a cultural institution or a cultural project (»the reason why we exist«). It expresses a basic attitude with regard to the cultural/ artistic product and social interaction with the »world-within«, e.g. staff, the environment, particularly stakeholder groups. A mission statement should be short (only a few sentences). It creates a framework for detailed goal definitions and provides a guideline function (identity / position), a motivation function (identification of the staff with the activities/ project) and a legitimizing function

(action-oriented principles towards all stakeholders). The mission statement is the starting point of each project and transformation process and, as a rule, is tested many times by means of analytical and reflection methods.

↳ *nonprofithub (o.J.): A Step-by-Step Exercise for Creating a Mission Statement. Download: <http://nonprofithub.org/wp-content/themes/nonprofithub/img/landing-pages/mission/nonprofithub-missionstatement.pdf>*

NARRATIVE

Narratives are apparently no advertising slogans but short and concise stories and narrations that reflect the core idea of a cultural project and stimulate its further expansion. At best, a narrative has been created in such an interesting

form that it becomes »viral« and is voluntarily distributed by others. A narrative can be based on an already existing mission statement or usefully complement it (cf. MISSION STATEMENT).

NETWORKS

Networks are systems of different characteristics and objective targets, comprising participants, who maintain relations, which are not only determined by the market, and who pursue some common or compatible aims and are usually somehow loosely connected. As a form of cooperation, they can be regarded as intermediaries between the market (purchase of services) and hierarchy (self-production of services) (cf. COOPERATION). The »essence« of a network

is notably determined by the attitude, mutual connectedness and intensity of a cooperation among all players. Networks can pursue a certain benefit (e.g. exchange of information) or embody complex and lasting cooperative work structures.

PARTICIPATION

The notion and concept of participation describe the claim to participation, involvement, inclusion and occasionally co-determination. In particular, this claim can also refer, for example, to the contribution to a specific cultural activity (e.g. a cultural education project together with a museum that provides children with an opportunity to create their own artistic products) or in a broader sense to a say in transformation processes, e.g. within the scope of public forums on urban city developments (cf. CULTURAL POLICY CONCEPTS). At its core, participation describes a change of

perception from a strictly offer-oriented attitude of cultural institutions and projects towards an audience-oriented, which focuses on the potential recipients (without limiting the artistic contents), who can be even authorised to become a co-creator (cf. EMPOWERMENT).

↳ *Matthews, Julian & Smith Maguire, Jennifer (2014): The Cultural Intermediaries Reader. Thousand Oaks, CA; London et al.: Sage. See sample: https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/63872_Maguire_CH1.pdf*

PROJECT MANAGEMENT

Project management describes the initiating, planning, realization, implementation, monitoring, networking, communicating and concluding of projects based on verifiable quality standards. In cultural management, an openly communicative managed project organization plays a central role as, unlike in other fields of project management, the

aesthetic dimensions of the work field is more important. These dimensions have to be imparted and reflected as part of the organisational process. In cultural management it is also essential to agree on certain organisational standards, e.g. keeping the agreed time schedules or formulation of milestones (clearly defined project steps).

ROLES OF CULTURAL MANAGERS

The roles of cultural managers cannot be clearly defined. They are confronted with different tasks depending on the specific fields and genres they are dealing with. In principle, a »serving« and a »shaping« function can be described. In the serving role, the cultural manager acts primarily as a facilitator, who takes care of the project management, organising the finances, and is committed to a successful communication between the involved partners. In the shaping role, the cultural manager is also involved in brainstorming processes, strategic decision-making and aesthetic reflections. In the meantime, many cultural managers also act as moderators and mediators, who ensure a constructive dialogue between different interested groups and brings them together. Therefore,

it is possible to speak of a »master of interspaces« or, in other words, describe the role of a cultural manager as of someone, who acts at the interfaces between different players and partners in society (cf. CULTURAL MANAGEMENT/MASTER OF INTERSPACES).

↳ *Föhl, Patrick S.; Wolfram, Gernot (2014): »Masters of Interspaces«. Remarks on a form of cultural management in the space of politico-cultural measures at both a national and an international level that is in keeping with the times, internal paper Goethe-Institute (Vorlage: Föhl, Patrick S./Wolfram, Gernot (2014): Meister der Zwischenräume, in: swissfuture. Magazin für Zukunftsmonitoring, 03/14: 26–32)*

SOCIAL MEDIA / DIGITAL STRATEGIES

Cultural management does not just restrict its digital competences to marketing and communications or mediation processes in the sphere of digital or social media. Issues concerning sustainable digital organization, interactive networking of players and evaluation increasingly define the reality of national as well as international projects. Digital

competences are especially required in terms of crowd-funding. It is not just important to present a project digitally, but also to develop corresponding narratives (cf. NARRATIVE), establish interaction between potential recipients and to offer incentives for support. Here too, the development of close networks with local IT scenes is recommended.

STRATEGIC (CULTURAL) MANAGEMENT

Strategic (cultural) management in the cultural field is based, first of all, on avoidance of formalistic action approaches in favour of creative decision-making processes that are innovation-oriented. It is in the space of creative and artistic challenges that traditional organisational models often fail. At the same time it is evident within these creative processes that factors such as farsightedness, planning, structure, formulation of goals (cf. GOALS), coordination and evaluation are of great importance, though specific translations for cultural operators are necessary. Strategic (cultural) management demands, first of all, a creative form of analytical thinking. Such tools as environment analysis

(external analysis) or corporate analysis/ project team analysis (internal analysis) can also help in the cultural field because they can locate strengths and weaknesses inside or outside the project activities. Moreover, strengths/weaknesses analysis can contribute to locate obstacles and disruptive factors within a project. However, it is always important to reflect carefully that in the cultural field, we deal with peculiarities of action that cannot be confronted with purely business or managerial categories.

SUSTAINABILITY

The term »sustainability« is currently on everyone's lips. But what does it actually mean? It is best described as a »triangle of sustainability« or »three-pillar model«. The three dimensions of sustainability, »ecology«, »economy« and »social issues«, have to be integratively combined or rather equally taken into account in order to ensure sustainable development that uses and protects all three. Of course, this is primarily an ideal typical approach as in practice, it is hardly possible to combine these three dimensions that sometimes come into conflict. Therefore, this approach has to be interpreted as an integrating concept that notifies sustainability in all three fields as its main goal but also enables prioritisations in each pillar. The understanding of sustainable development as a »meta-vision« has the fundamental potential of functioning as a kind of a »subtext« in all decisions that imply changes of social relevance both in general and in particular. It has eventually to be seen as an integrated overall concept, in which already existing and new reform and change approaches are further integrated whereas the basic direction is clearly formulated by sustainability principles.

Ultimately, the vision of sustainable development has to be understood as a call to look ahead in a creative and positive way. This is important in order to tackle current problems, as far as can be seen, and to ensure an independent and carefree life for future generations, if possible. It requires courage to deal with new approaches, test and, if necessary, leave behind the supposed well-tried, understand the complexity of the sustainability triangle as a positive challenge and develop concepts, which can cause more than short-term problem-solving, disease control instead of combating symptoms.

On the one hand, art and culture as transversal pillars can help to convey sustainability values and examine them critically. On the other hand, cultural institutions are addressed themselves to work sustainable and think for the long term.

↳ *Creative City Network of Canada (2007): Exploring the Cultural Dimensions of Sustainability. Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/Creative_City_News_E.pdf*

SWOT ANALYSIS

In the analysis model that examines the relations between strengths, weaknesses as internal factors susceptible to influences, on the one hand, and opportunities and threats as external uninfluenceable environmental factors, on the other hand, plenty of opportunities are presented for solving existing problems within strategic decisions with the help of clear analytical steps. In highly complex institutional contexts, a SWOT analysis can help in order to form a better

overall view of the existing problems. It has to be stressed that SWOT analyses don't describe measures but actual states. Only after the conduct of a sound problem analysis any exact measures can be derived.

↳ *Team FME (2013): SWOT Analysis. Strategy Skills. Download: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>*

TRANSFORMATION

Transformation describes the sustainable approach of a fundamental re-shaping and re-thinking of previously established cultural concepts, institutions and cultural policy strategies in order to realize a contemporary and effective

reaction to social change. This applies in particular to the transformation of cultural institutions in the specific context of the surrounding space and public sphere.

TRUST

In cultural management, the notion of trust mainly refers to project culture or institutional culture in which artistic and cultural processes take place. This includes a form of cooperation based on tolerance, acknowledgement and mutual respect. It is especially important within cooperative or collaborative projects that a culture of trust exists or is being developed besides contractual commitments and agreements, in which agreements concerning schedules, organisational responsibilities and use of resources are kept. Furthermore, trust also refers to a shared understanding of

agreed objectives and strategies. The issue of copyright also comes increasingly into the focus of questions of trust. In this connection, a joint project charter can be helpful, primarily in intercultural projects, because it defines expectations and trustworthy communication rules in advance.

URBAN AND RURAL AREA DEVELOPMENT

Like in other European countries, a significant structural difference between (large) cities and smaller municipalities can be observed in Ukraine, too. Many active artistic and cultural projects from rural areas cannot attract as much attention as projects and institutions in cities. Therefore, it is even more important to make smaller towns and municipalities more visible. Local cultural mapping as well as the initiation of cultural development planning can contribute to it. Furthermore, the protection, restructuring and transformation along with expansion of the cultural infrastructure are also essential. Due to financial reasons, this it is often only possible by activation of the local players and institutions. Moreover, cultural tourism measures, digital presence and an extraordinary local narrative can help to increase visibility. In Ukraine, special attention can be paid to the crisis areas in the East, but also to the regions in the West

with their European traditions and rooting. Protection and cultivation of traditional and current cultural assets, support of cultural education and cultural peace work can be crucial measures for regional development.

↳ *Markusen, Ann/Gadwa, Anne (2010): Creative Placemaking. Download: <http://arts.gov/sites/default/files/CreativePlacemaking-Paper.pdf>*

↳ *Creative City Network of Canada (o.J.): Revitalizing Rural Communities Through Arts and Culture. Download: http://www.creativecity.ca/database/files/library/SE_News_6_ENGLISH.pdf*

REAKTIONELLE MITARBEIT

ANASTASIA CHEREDNICHENKO, KIEW
ANATOLIY KUSHNIR, SCHMERYNKA
ANDRIY SILCHENKO, SCHMERYNKA
ANNA SHEREMETA, SCHMERYNKA
ELLA STYKA, KIEW
INNA MASLENSHUK, VINNYTSYA
IRYNA FRENKEL, VINNYTSYA
IRYNA HAMBARYAN,
DONETSK - TSCHERNIWZI
IRYNA KATS, KREMENCHUK
IRYNA KOZACHUK, SCHMERYNKA
IRYNA BULBA, SCHMERYNKA
JULIA HRUBRINA, KIEW
JULIA KRUCHAK, VINNYTSYA
KATERYNA SEMES, SCHMERYNKA
LUDMILA ZHYRYK, IVANO-FRANKIVSK
LYUBOV MOROZOVA, KIEW
LYUBOV ZHERNOVSKA, SCHMERYNKA
MARYANA MAKSYMAYAK, BUCHACH
MAXIM NOVIKOV, KREMENCHUG
NATALIA MATUSEVICH, KIEW
NATALIA PERSHYNA, DNIPROPETROVSK
NATALIA VASIL'EVA, SAPORISCHSCHJA
OLEKSANDRA OROS, DOBROPILLYA
OLENA PRAVYLO, KIEW
OLEXANDER JUSZCZAK, SCHMERYNKA
PAVEL TRETAKOV, VINNYTSYA
TATIANA DUDYK, SCHMERYNKA
TATIANA TROFIMENKO, CHARKIW
TETYANA PYLYPCHUK, CHARKIW
VICTOR HREBENOVSKYY, BUCHACHA
VIKTORIA VERES, SAPORISCHSCHJA
VIRA GRUZOVA, ODESA
VLAD PIORO, KIEW
VLADIMIR DUDYK, SCHMERYNKA
VOLODYMYR CHORNOGOLOV,
SCHMERYNKA
VOLODYMYR OROS, DOBROPILLYA
VOLODYMYR PROTSIUK, SCHMERYNKA
YAROSLAV MINKIN,
LUHANSK - IVANO-FRANKIVSK
YULIA MYKHAILETSKA, BUCHACH
YURIY SLYUSAR, KREMENCHUG

IMPRESSUM

Redaktionsschluss: 27.12.2015

V.i.S.d.P.

FRIEDERIKE MÖSCHEL

Autoren

PATRICK S. FÖHL

MARC GEGENFURTNER

GERNOT WOLFRAM

Redaktionsleitung

ILONA DEMCHENKO

Bildredaktion, Gestaltung

KOSTYANTYN PALAMARCHUK

Fotos

NATALKA DYACHENKO

WIR DANKEN ALLEN BETEILIGTEN

KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN

Herstellung

SVITLANA KONOSHCHUK

Herausgeber

2015 GOETHE-INSTITUT UKRAINE





**UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN
FACULTÄT FÜR
INFORMATIK
ALDO
NETZWERK**

**GOETTINGER
INSTITUT FÜR
LINGUISTIK**

