

## ■ Der Buddha und die Biennale

Wie sich Kulturmanagement in Indien neu erfindet – und was wir davon lernen können

**E**in Nachmittag im Nationalmuseum in Delhi. Schon auf den Gängen fällt dem westlichen Auge eine ungewohnte Mischung von Besuchern auf: Tibetische Mönche und Männer in der heiligen Hindu-Farbe Orange finden sich neben hellhäutigen Touristen. Ich stehe vor einer Vitrine mit einem goldenen Schrein in der Abteilung für buddhistische Kunst. Das Exponat erscheint mir nicht besonders bemerkenswert; fast alle Räume des Museums zeigen wertvolle edelsteingeschmückte Artefakte. Um mich herum jedoch knien die Besucher, manche haben sich in voller Körperlänge auf den Boden geworfen, andere verbeugen sich rhythmisch. Wieder andere umkreisen singend den Glaskubus, auf den prosaisch die Audioguidenummer 19 geklebt ist, dazu ein Schild: »Opfergaben sind streng verboten«. Opfergaben? Das hier ist doch kein Tempel, sondern ein normaler Ausstellungsraum in einer staatlichen Kulturinstitution. Weiß man in Indien nicht, was ein Museum ist und wie man sich vor den ausgestellten Werken verhält?

Der Kunsthistoriker Partha Mitter stellt fest, dass die »enge westliche Interpretation« von Kunst mit ihrer strikten Unterscheidung von Dekoration in Indien nicht gilt; man kann hinzufügen: auch die scharfe Trennung zwi-

schen Kunst und Kunsthandwerk nicht. Als Künstler werden hierzulande auch jene bezeichnet, die meisterhaft Servietten besticken oder Schals weben. »Kunst« als abgegrenzte Sphäre, als definiertes soziales und kommunikatives Subsystem mit eigenen Regeln, ist in Indien nicht selbstverständlich. Ganz ähnlich ziehen auch die buddhistischen Besucher im Nationalmuseum (oder soll man sie Pilger nennen?) keine klare Linie zwischen einem Ausstellungsstück und einem Gegenstand religiöser Andacht. Es ist, als würden fromme Katholiken in der Dresdner Gemäldegalerie vor Raffaels »Sixtinischer Madonna« die Hände falten und beten.

In dieses Land bin ich gekommen, um Kulturmanagement zu lehren und darüber zu forschen – eine Disziplin, die einem hochgradig ausdifferenzierten, spätmodernen, im Westen beheimateten Kulturbegriff entsprungen ist. Man möchte meinen, nichts könnte befremdlicher und weniger relevant für die indischen Verhältnisse sein als ein solches Fach und seine Praxis. Überraschenderweise jedoch gilt das Gegenteil: Es gibt ein großes Interesse an und eine spürbare Nachfrage nach »Arts Management« und sogar nach einer akademischen Verankerung des Fachs.

Der Grund dafür ist offensichtlich: Das Kulturleben in Indien steckt in einem tiefen Umbruch. Manche Institutionen, die teilweise noch aus der Kolonialzeit stammen, haben nie richtig zu den indischen Verhältnissen gepasst – siehe das ungewöhnliche Kultgeschehen im Nationalmuseum. In seinem Buch »India: A Wounded Civilization« hat der spätere Literaturnobelpreisträger V.S. Naipaul schon 1977 von »geborgten Institutionen« gesprochen, die in Politik und Kultur vorherrschten. Inzwischen sind sie durch die wachsende Entertainment-Branche weiter unter Druck geraten. Vor allem die Filmindustrie und die Multiplex-Kinos, in denen man ganze Nachmittage und Abende verbringen kann, fordern Theater und Museen heraus.

Viele Kulturinstitutionen wurden in den 1950er Jahren, der enthusiastischen Aufbruchzeit nach der Befreiung von der britischen Kolonialherrschaft, geschaffen – oft wiederum nach Vorbild des Westens. Sie haben ihre politische wie künstlerische Gründungs-Mission inzwischen verloren. Daneben beginnen die Künstler sich zu professionalisieren. Noch ist die Darstellende Kunst geprägt von nicht ausgebildeten Laienschauspielern, die tagsüber anderen Berufen nachgehen, und die Bildende Kunst wird dominiert von Söhnen/Töchtern, Neffen/Nichten von X oder Y; auch von dem für Ausländer meist unsichtbaren und doch omniprésenten Kastensystem. Das alles gerät allmählich in Bewegung. Für diesen Prozess ist Begleitung gefragt.

Drei künftige Arbeitsfelder zeichnen sich bei diesen Diskussionen um »Arts Management« ab: Einmal die Erschließung des reichen Kulturerbes für ein einheimisches wie für ein touristisches ausländisches Publikum. Monumente, Tempel und andere historische Bauwerke, aber auch klassische Theater- und Folktraditionen verschwinden oder verfallen langsam. »Heritage-Walks« sind ein Beispiel, wie man mit neuen Formaten dieses Erbe erschließen kann. Die Spaziergänge führen nicht nur zu geschichtlichen Orten, sondern bieten oft als Highlight »Showeinlagen«, z.B. die Aufführung einer Szene aus dem Leben des Bauherrn – weniger Studiosus-Reise als kulturelle Event-Gastronomie.

Zweitens geht es um Management und Marketing für Kulturinstitutionen. Man könnte z.B. meinen, die *National Gallery of Mo-*



Foto: Ina Ross

dem Art sei das Centre Pompidou von Delhi – ein Ort, der ganz selbstverständlich auf Publikum rechnen kann. Aber das Haus ist kaum besucht; es gibt kein Café, keinen Service, keine Führungen, kaum zusätzliche Events. Nur unzählige Wärter dösen in den Räumen vor sich hin. Solche Museen mit ihren teilweise sehr guten Sammlungen wiederzubeleben (und damit zugleich ihre Existenz zu rechtfertigen), ist eine spannende Aufgabe für Arts Management<sup>1</sup>.

Drittens schließlich steht die Herausbildung und Entwicklung von Kunst als individuellem Beruf an. Als ich meinen Kurs »Arts Management for artists« in der *Jamia Millia Universität* anbot, war ich über die Stärke des Echos überrascht. Fakultätsübergreifend waren Bildhauer, Fotografen, Medienkünstler und auch zukünftige Kuratoren gekommen. Alle wollten lernen, wie man über seine Kunst oder Projekte redet, wie man sich positioniert. Selbst trockene Themen wie die Selbstorganisation bei künstlerischen Projekten stießen auf beträchtlichen Zuspruch.

Die staatliche Kultur-Finanzierung in Indien ist nicht mit der europäischen zu vergleichen, und das Kulturrengagement von Firmen ist nicht wie in den USA ausgebildet. Daher kommt es darauf an, die einzelnen Akteure zu stärken und sie unternehmerisch kompetent zu machen. Im Westen sind wir gewohnt, mit langfristigen Planungen und Strategien zu arbeiten. In Indien, mit seinen beinahe täglich wechselnden äußerlichen Bedingungen, mit fehlender Vertragssicherheit in der Kunst, ist das schwer. Erfolgversprechend sind eher kleinteilige, flexiblere und vor allem ressourcenschonende Methoden, die schnelle Reaktionsfähigkeit ermöglichen.

Die Betriebswirtschaftslehre im Westen beschäftigt sich seit einigen Jahren mit dem Thema »Improvisation«<sup>2</sup> – nicht nur als individuelles Verhalten, sondern als Verfahrensweise für Organisationen. Für solche Beweglichkeit, gepaart mit einer erstaunlichen Ressourcenbescheidenheit, gibt es in Indien einen eigenen Namen: »Jugaad«. Die Autoren eines Buchs zum Thema<sup>3</sup>, allesamt Ökonomen, erklären das Prinzip am Beispiel eines Unternehmers auf dem Land. Da es in Indiens Dörfern kaum Stromversorgung gibt, sind herkömmliche Kühlschränke nutzlos. Also kam dieser Mann auf die Idee, einen Kühlschrank aus Lehm zu bauen, dessen Kühlung durch verdunstendes Wasser funktioniert. Seine Erfindung war eine Reaktion auf die spezifischen Bedingungen, die in Indien herrschen; sie ist der (erfolgreiche) Versuch, mit dem Mangel an moderner Infrastruktur fertigzuwerden. Aber die Lösung selbst ist deswegen nicht primitiv oder »rückständig«. Im Gegenteil, sie ist innovativ und kann eventuell Anregungen zu intelligenter Sparsamkeit

geben, die auch für ein avanciertes ökologisches Bewusstsein im Westen hochinteressant sind.

So sollte auch »Arts Management« in Indien seine Strategien entwickeln und dann versuchen, sie zu formalisieren: als flexibles, lernendes und anpassungsfähiges System. Die Kunst-Biennale im südindischen Kochi, die im Dezember 2014 zum zweiten Mal stattfand, bietet dafür ein gutes Beispiel. Unter dem Motto »Es ist unsere Biennale« ist es ihr gelungen, ein Wir-Gefühl in der Kunstwelt, aber vor allem darüber hinaus, mit den sonst eher kunstfernen Bürgern von Kochi zu schaffen. Im ersten Jahr der Biennale hatten viele »Normalbürger« noch das Gefühl, in ihrer Mitte sei ein Raumschiff voller Kunst-Aliens

de Etats, über den stärkeren Bedarf an Do-it-yourself, die reduzierte Bindungswilligkeit des Publikums, den Verlust von Planungssicherheit (und damit die Notwendigkeit, kurzfristig und flexibel zu reagieren) – dann könnte man auch sagen: Von wegen weit weg; in Wirklichkeit können wir vom Jugaad-Prinzip lernen. Bisher wurden die institutionellen und geschäftlichen Modelle des Kulturlebens im Westen entwickelt und in den Rest der Welt exportiert. Aber so, wie der Kulturaustausch – mit Künstlerstipendien, tourenden Ausstellungen oder literarischen Übersetzungen – längst in beide Richtungen verläuft, so muss es auch in der Internationalisierung des Kulturmanagements nicht bei der Einbahnstraße von Wes-



Foto: Kochi-Biennale-Foundation

gelandet, die mit ihnen und ihrer kleinen Stadt eigentlich gar nichts zu tun haben wollten. 2014 dagegen wurden alle, die als Sponsoren, VIPs oder Medienvertreter Anrecht auf einen kostenlosen Biennale-Pass haben, dazu angehalten, ihn für die Zeit nach ihrer Abreise einem Bewohner von Kochi zu schenken und auf seinen Namen übertragen zu lassen. Zeitgleich mit der Hauptveranstaltung fand eine Kinder-Biennale statt, auf der die teilnehmenden Künstler mit den Kindern aus Kochi arbeiteten. So ist ein Format entstanden, das hervorragende indische wie internationale Künstler vorweisen kann, aber trotzdem lokal und alltagskulturell »geerdet« ist.

Aus westlicher, europäischer, deutscher Perspektive scheint das alles weit weg zu sein – das Land, seine Probleme und die möglichen Lösungen. Verfolgt man aber unsere Diskussionen über die verstärkte Konkurrenz der Kulturanbieter um schrumpfenden

ten nach Osten und Süden bleiben. Was einmal »Entwicklungsland« war, kann zur Avantgarde werden. Wenn indische Künstler und Kulturinstitutionen unter ihren schwierigen Existenzbedingungen neue, un-aufwendige und einfallreiche Überlebens-techniken für das 21. Jahrhundert herausbilden, dann werden sie ihren Kollegen in den reichen Ländern viel zu erzählen und einiges beizubringen haben.

Ina Ross

- 1 Vgl. Ina Ross: »Works in Progress – How museums in Europe redefined themselves to stay financially viable and artistically relevant«, in: *Indian Quarterly*, Mumbai 2014.
- 2 Vgl. Mary Crossan / Marc Sorrenti: »Making sense of improvisation«, in: James P. Walsh / Anne S. Huff (Hrsg.): *Advances in Strategic Management*, 1997, S. 155–180
- 3 Navi Radjou / Jaideep Prabhu / Simone Ahuja: *Jugaad Innovation* 2012