



Institut für Ethnologie Freiburg

---

Freiburger Ethnologische Arbeitspapiere Nr. 42  
Working Paper

Hannah Eichhorn

*Promoting Cross-Cultural Dialogue  
and Exchange*

Kulturmanagement am Goethe Zentrum Kampala, Uganda

2020

ALBERT-LUDWIGS-UNIVERSITÄT



FREIBURG

---

Freiburger Ethnologische Arbeitspapiere  
Working Papers

Herausgegeben von:

The Working Papers are edited by:

Institut für Ethnologie  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
D-79085 Freiburg, Germany  
Werthmannstr. 10

Tel. +49 761 203 3593, Fax +49 761 203 3581

E-Mail: sekretariat@ethno.uni-freiburg.de

Geschäftsführende Herausgeberin / Managing Editor:  
Prof. Dr. Judith Schlehe

This is an electronic edition of Hannah, Eichhorn „Promoting Cross-Cultural Dialogue and Exchange. Kulturmanagement am Goethe Zentrum Kampala, Uganda “  
Arbeitspapier/working paper Nr.42  
Institut für Ethnologie  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
Freiburg 2020

ISSN: 1864-5542

Electronically published 21.01.2021

This text may be copied freely and distributed either electronically or in printed form.

Please regard following restrictions:

- it is not allowed to distribute or copy the text in any other form without a permission of the Institute and author;
- it is not allowed to charge money for the text;
- no parts of the text may be utilized without permission of the author and Institute;
- keep the copyright notice

For permission to copy or distribute the text in any other form, you have to contact:  
sekretariat@ethno.uni-freiburg.de

ISSN: 1864-5542

© Autor/In und Institut für Ethnologie der Universität Freiburg

Bachelorarbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Arts“  
der Philologischen, Philosophischen und Wirtschafts- und  
Verhaltenswissenschaftlichen Fakultät der  
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br.

vorgelegt von  
Hanna Eichhorn  
aus Hockenheim  
Sommersemester 2020  
Ethnologie

## Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i> .....	5
<b>1. Einleitung</b> .....	7
<b>2. Kontextuelle Einbettung</b> .....	8
<b>2.1 Aktueller akademischer Diskurs</b> .....	9
<b>2.2 A Crane among Pelicans: Uganda</b> .....	10
<b>2.3 Kunst und Kultur in Uganda</b> .....	12
<b>3. Theoretische Rahmung</b> .....	15
<b>3.1 Diskurse um den ‚Kultur‘-Begriff</b> .....	15
<b>3.2 Postkoloniale Prämissen im internationalen Kulturmanagement</b> .....	17
<b>3.3 Organisations, kultur‘?</b> .....	20
<b>4. Vor Ort am Goethe Zentrum: Methodik und Reflexion</b> .....	23
<b>4.1 Forschungs- und Erhebungsmethodik</b> .....	24
<b>4.2 Selbstpositionierung: Teil des konstruktivistischen Prozesses</b> .....	25
<b>4.3 Auswertungsmethodik: Das Produzieren eines Textes</b> .....	26
<b>5. Empirische Ergebnisse: Perspektiven und Organisationsstrukturen</b> .....	27
<b>5.1 Mikroebene: Fokus auf die Akteur*innen</b> .....	27
<b>5.2 Mesoebene: Kooperation und Kommunikation</b> .....	32
5.2.2 Entstehung des Kulturprogramms .....	38
5.2.3 Transformation: Die <i>agency</i> der Teilnehmenden .....	41
<b>5.3 Makroebene</b> .....	42
5.3.1 Umgebende Spannungsfelder .....	42
5.3.2 Kooperationspartnerschaft.....	44
5.3.3 Erwartungshaltungen .....	47
5.3.4 Die Frage nach Kontinuität, <i>Accessibility</i> und Autorität .....	48
<b>6. Fazit</b> .....	51
<b>6.1 Ausblick</b> .....	53
<i>Bibliographie</i> .....	55
<i>Anhang</i> .....	66
<b>a. Strukturdaten zur Forschung: Verweise auf die Empirie und das <i>Sample</i></b> ....	66
<b>b. Konzipierte Fragebögen</b> .....	68
<b>c. Ausgewählter Interviewleitfaden</b> .....	70
<b>d. Verwendete Abkürzungen</b> .....	72

### Vorwort

Die vorliegende Arbeit baut auf den Daten meines Studienprojekts bei der Nichtregierungsorganisation (NRO) Goethe Zentrum Kampala, Uganda (Ugandan German Cultural Society) von Januar bis April 2019 und von Oktober bis November 2019 auf.

Ohne die Gesprächsbereitschaft und Erklärungen der befragten Teammitglieder\* sowie die ergänzenden Informationen durch Teilnehmende des Kulturprogramms, partizipierende Künstler\*innen und Projektgestalter\*innen wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen – dafür danke ich allen Beteiligten zu Beginn dieser Arbeit. Aus diesen Bekanntschaften haben sich nicht nur Freundschaften, sondern auch eine große Verbundenheit zu Kampala entwickelt. Während beider Phasen im Feld arbeitete ich parallel selbst in der Kulturabteilung, in der ich an der Veranstaltungsorganisation beteiligt war und somit um die wenige Freizeit, den hohen *workload* und die immense Verantwortungslast der Mitglieder\* im Team weiß, sodass ich beeindruckt bin, wie intensiv die Forschungsteilnehmer\*innen in Fragebögen, Gesprächen und Interviews ihre eigene Eingebundenheit in die Organisationsstruktur am Goethe Zentrum gemeinsam mit mir reflektierten. Ich konnte mich durchweg über außerordentlichen Zuspruch und großes Interesse an meinem Forschungsprojekt freuen. Für die große Offenheit, die mir von allen Seiten entgegengebracht wurde, bin ich sehr dankbar.

Kampala ist ein spannender Ort, ein herausforderndes und chancenbringendes Umfeld für eine Kulturinstitution, die sich an die dortige Zivilgesellschaft durch Bildungs- und Sprachkursangebote, sowie ein monatliches, vielseitiges Kulturprogramm richtet. Das Team, das für einzelne Projekte und Veranstaltungen durch (lokale und internationale) Expert\*innen erweitert wird, ist sehr klein. Im Sinne der Anonymisierung verwende ich für die Teilnehmenden meiner Forschung aus dem Team des Goethe Zentrums Codenamen, weitere Gesprächspartner\*innen werden von mir nicht mit Namen gekennzeichnet, lediglich deren Rolle bzw. Aufgaben- und Tätigkeitsbereich werden im Kontext paraphrasiert. Ich bitte im Sinne der Befragten alle Leser\*innen dieser Arbeit, nicht zu verfolgen, welche Personen sich hinter den Namen verbergen. Aus dem Grund der Anonymisierung und zum Schutz der Forschungsteilnehmenden habe ich auch die meisten deutschen direkten Zitate in die englische Sprache übertragen, sodass eine Nachverfolgung schwer zu tätigen ist. Natürlich ist es in manchen Kontexten trotzdem theoretisch möglich, aufgrund des Gesagten auf den Aufgabenbereich und damit auch auf die jeweilige Person zu schließen. In solchen Fällen habe ich mich deshalb dazu entschlossen, die

## VORWORT

Zitationsangabe des verwendeten Interviews, Fragebogens oder Informellen Gesprächs zu paraphrasieren.

Vorab möchte ich vor allem meinem Betreuer, Herrn PD Thomas Hüsken, sowie dem PROMOS-Programm des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD), welches meine beiden Aufenthalte im Feld durch zwei Stipendien möglich machte, herzlich danken. Meine Dankbarkeit möchte ich ebenfalls meinen Korrektorinnen Theresa O'Brien, Ina Schmidbauer und Anna Sorg aussprechen, die meinen Schreibprozess tatkräftig unterstützten. Dies gilt ebenfalls für meine Familie, die mich immer bestärkte, meinen Weg zu gehen.

Freiburg im Breisgau, im Mai 2020

Hannah Eichhorn

## 1. Einleitung

„Culture [sic] takes you places“<sup>1</sup>

(IG mit Künstlerin, 25.10.2019)

In einer „vielfach fragmentierten Welt“, in der durch Globalisierung die „Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen“ gesteigert wird (Holzberg 2009:41) und sich Vernetzungen zwischen Menschen weltweit vertiefen, Grenzziehungen aber gleichzeitig eine immer wichtigere Rolle spielen, kann eine internationale, multiperspektivische Zusammenarbeit „kollektive Verständigungs- und Gestaltungsprozesse“ hervorbringen (Drechsel et al. 2000:145). Dabei kommt häufig Kunst und Kultur eine tragende Rolle zu: „Kunst und Kultur vermitteln neue Sichtweisen und stimulieren gesellschaftliche Prozesse; sie beeinflussen maßgeblich die menschliche Entwicklung und das friedliche Zusammenleben“ und ermöglichen, „miteinander in Dialog zu treten, sich gegenseitig kennenzulernen und sich auf einer Ebene zu begegnen, um Vorurteile zu überwinden“ (Goethe-Institut 2012:4). Kulturvermittlung durch Kulturinstitutionen kann so zum „Motor für Transformationsprozesse“ werden (Mandel 2016:19).

Die vorliegende Bachelorarbeit thematisiert Kulturmanagement in ugandisch-deutscher Kooperation am Goethe Zentrum Kampala. Diese Nichtregierungsorganisation, die Projektgelder des Goethe-Instituts verwaltet und sich sonst eigenständig finanziert, soll dahingehend untersucht werden, wie vor Ort gemeinsam Projekte erarbeitet und gefördert werden. Der Fokus liegt auf der Zusammenstellung eines Kulturprogramms. Grundmuster der Zusammenarbeit sollen dabei auf drei Ebenen offengelegt werden. Wahrnehmungen und Handlungsstrategien involvierter Akteur\*innen werden mikroperspektivisch abgebildet. Auf der Mesoebene werden anschließend Strukturen der Kooperation und Kommunikation hinsichtlich der Entstehung des Kulturprogramms nachgezeichnet. Ferner werden makroperspektivisch die Spannungsfelder, in denen sich die Institution bewegt, wiedergegeben. So werden Themen, Praktiken, Konflikte und Herausforderungen herausgearbeitet und unter den Prämissen des theoretischen Rahmens diskutiert. Zusammenfassend erfolgt die Beantwortung der Frage: *Welche Perspektiven und Strukturen lassen sich in der Erarbeitung eines Kulturprogramms am Goethe Zentrum Kampala erkennen?*

Im Rahmen meines Studienprojekts absolvierte ich vom 14.01.–14.04.2019 ein Praktikum am Goethe Zentrum Kampala. Ich erhoffte mir, Einblicke in das internationale

---

<sup>1</sup> In der vorliegenden Arbeit werden zitierte Aussagen aus den Erhebungsdaten, ungeachtet eventueller grammatikalischer Fehler, im originalen Wortlaut belassen, da deren Inhalt im Vordergrund steht.

## 2. KONTEXTUELLE EINBETTUNG

Kulturmanagement, die Funktionsweise auswärtiger Kulturpolitik, gleichzeitig jedoch auch in eine lokale Nichtregierungsorganisation zu erhalten. Vor Ort führte ich eine begleitende Übungsforschung zur Zusammenarbeit der verschiedenen Akteur\*innen des Teams bei der Realisierung von Kultur-Events durch. Später entschloss ich mich zu einem zweiten Aufenthalt im Feld. Ab Oktober 2019 hatte ich in einer zweiten Erhebungsphase die Möglichkeit, vertiefte Einblicke in die Spannungsfelder zu erhalten, in denen sich das Goethe Zentrum in Kampala bewegt und konnte tiefergehende empirische Daten zur Organisations- und Arbeitsstruktur generieren.

Mithilfe einer Einbettung soll zunächst der kontextuelle Rahmen erarbeitet werden. Hinsichtlich dessen wird zuerst der aktuelle akademische Diskurs aufgegriffen, um die Relevanz des untersuchten Themas darzustellen. Im Anschluss daran wird Uganda mit seiner Kunst- und Kulturszene in den Blick genommen. Als Einstieg in die theoretische Rahmung dieser Arbeit wird ein Überblick über ‚Kultur‘-Diskurse angeführt, um näher auf den Gegenstand des internationalen Kulturmanagements und der postkolonialen Prämissen von Kulturförderung des ‚Globalen Nordens‘ eingehen zu können. Im Anschluss an diese Ausführungen werden Grundsätze organisationsethnologischer Betrachtung der vorliegenden Arbeit besprochen. Im folgenden Kapitel erfolgen Betrachtungen des Forschungsprozesses, der Erhebungsmethodik, sowie eine Reflexion der Selbstpositionierung im Feld. Abschließend soll unter Angabe der Auswertungs- und Analysemethodik thematisiert werden, wie die Textualität dieser Arbeit produziert wurde.

Den Schwerpunkt dieser Arbeit bilden schließlich die empirischen Ergebnisse. In diesem Kapitel werden Hypothesen aus der Empirie mit der Theorie zusammengeführt, um mit Zwischenschlussfolgerungen eine Diskussion der Ergebnisse leisten zu können. Im abschließenden Fazit dieser Arbeit werden Grundannahmen zusammengefasst dargestellt und ein Ausblick auf weiterführende Themenfelder gegeben, die im Kontext dieses Themas relevant sind, im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht vertieft werden können.

### 2. Kontextuelle Einbettung

Innerhalb von Kunst- und Kulturmanagement an nichtstaatlichen Institutionen werden kulturelle und artistische Praktiken mit Management-Tätigkeiten verknüpft (Mandel 2017:16). Involvierte Akteur\*innen arbeiten im öffentlichen Sektor in einem bestimmten Umfeld. Gleichzeitig bewegen sich Akteur\*innen in den institutseigenen Administrationsstrukturen und sind dort verantwortlich für die Vorbereitung und Durchführung einer

Kulturpolitik<sup>2</sup> im Rahmen gemeinnütziger und nicht gewinnorientierter Praktiken des öffentlichen Interesses. Rahmenbedingungen, Zielsetzungen, Konzepte und die konkrete Praxis üben Einfluss auf Organisationsstrukturen aus (ebd.:35). Zusammenarbeit zwischen Menschen verschiedener Hintergründe im Bereich lokaler Kunst- und Kulturförderung an einem spezifischen Standort bietet so interessante Perspektiven auf dialogische Strukturen innerhalb einer solchen Zusammenarbeit.

### 2.1 Aktueller akademischer Diskurs

Thal (2018) untersucht Auswärtige Kulturförderung Deutschlands in Ägypten. Insbesondere legt sie dabei einen Fokus auf Projekte des Goethe-Instituts mit Kulturschaffenden und damit auf die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Mittlerorganisationen und lokalen Akteur\*innen. Auch Adam (2018) befasst sich mit dem Wirken Auswärtiger Kultur- und Bildungspolitik (AKBP). Er untersucht Vorstellungen der AKBP und legt seinen Fokus auf Mitarbeiter\*innen und interne Funktionsweisen. Hampel (2015) hinterfragt Möglichkeiten eines gleichberechtigten internationalen Kulturaustauschs am Beispiel des Goethe-Instituts Indien. Ihre Forschungsarbeit ist stark anwendungsbezogen und verbleibt mit konkreten Handlungsvorschlägen innerhalb der Logik der AKBP. Dass künstlerische Ausdrucksformen innerhalb dieses Feldes ebenfalls politische Angelegenheiten darstellen, thematisieren die Arbeiten in Schneiders und Kaitinnis‘ (Hg.:2016) Sammelband. Dieser befasst sich mit akteur\*innenbezogenen Interessen und ihren Aushandlungen im (neoliberalen) ökonomischen politischen Feld. Dätsch (Hg.:2018) gibt mithilfe von Praxisbeiträgen ebenfalls einen Einblick in die ‚Kulturelle Übersetzung‘ von Akteur\*innen, die mit ihren Perspektiven organisatorische Prozesse auf der Institutions- und der übergeordneten Förderungsebene aushandeln. Gerade das Postkoloniale innerhalb dessen wird beispielsweise von Teissl (2018 in ebd.), sowie Köppen (2018) aufgegriffen, denn Förderstrukturen sind immer mit breiteren Politiken, gesellschaftlichen Dynamiken und öffentliche Diskussionen verbunden (Eickhof 2019:12).

Zum Wirken internationaler oder europäischer Kunst- und Kulturförderung in Uganda schreibt beispielsweise Pier (2018). In ihrer Untersuchung von Strategien Kunstschaffender\* in Kampala geht Fiona Siegenthaler (2018) ebenfalls auf die Zusammensetzung des Kunst- und Kulturmarktes Ugandas ein, der durch NRO-Politiken geprägt ist. Dennoch

---

<sup>2</sup> Kulturpolitik bezeichnet „den Umgang mit für kulturell gehaltenen Phänomenen im weitesten Sinne auf der Grundlage des Kulturprogramms eines politischen Systems“. Der politische Umgang mit ‚Kultur‘ läuft so ‚kulturprogrammorientiert‘ ab: Es wird eingeschätzt, was als kulturell relevant gilt (Schmidt 2014:94).

finden sich nach wie vor wenige organisationsethnologische Studien, die sich mit zuvor genannten Wirkungsmechanismen auseinandersetzen. Vor allem zu Ostafrika und Uganda ist in der Forschungsliteratur wenig zu finden. Keine Studie befasst sich bislang mit dem Wirken des Goethe Zentrums vor Ort mit seinen Spannungsfeldern, die sich aus der Kooperationspartnerschaft mit dem Goethe-Institut und der vereinsähnlichen Tätigkeit als *non-profit* NRO ergeben. Am Beispiel dieser Institution könnten nicht nur Prozesse lokal vor Ort beschrieben werden, sondern Themenfelder translokal in den verschiedenen angegebenen Diskursen verortet werden. Internationale Kooperationen an NROs, die sich im zivilgesellschaftlichen Bereich der Kulturförderung verschreiben und dabei Projekt- und Sponsorengelder Auswärtiger Kulturförderung des ‚Globalen Nordens‘<sup>3</sup> verwalten, sich aber ansonsten selbst finanzieren, werden im akademischen Diskurs bislang nur marginal aufgegriffen. Die vorliegende Arbeit soll so ihren Beitrag leisten, Einsicht in Perspektiven und Strukturen, interne Funktionsweisen, sowie in Hierarchie- und Machtstrukturen vor Ort zu bieten.

Da „die globalen und nationalen Transformationsprozesse immer mehr ineinander greifen“, wird nationale Ressortpolitik oft als „nicht mehr tauglich“ gewertet (Weigel 2020:6). Im Laufe des Jahres 2020 sollen Konzepte vorgestellt werden, die einen programmatischen Wechsel der AKBP strukturieren werden (Auswärtiges Amt 2018:5). Dies darf auch durch die Neubesetzung der Spitze des Goethe-Instituts erwartet werden. Im November 2020 wird die Ethnologin Carola Lentz den bisherigen Leiter Klaus-Dieter Lehmann ablösen (Marburg 2019:o.S.). Das vorliegende Thema weist also eine starke aktuelle Relevanz auf.

### 2.2 A Crane among Pelicans: Uganda<sup>4</sup>

Uganda ist ein Binnenland im ostafrikanischen Plateau. Die Bevölkerungszahl liegt bei über 45 Millionen Menschen, wovon über 80% in ländlichen Gegenden leben und weist einen Altersdurchschnitt von 15,8 Jahren auf (Countrymeters 2020:o.S.).

Der politische Raum des heutigen Uganda wurde 1894 dem britischen Protektorat unterworfen (Schlichte 2005:87). Die koloniale Herrschaft baute auf einer Reihe zuvor bestehender politischer Verbände auf. Im Süden und Westen existierten zuvor bereits

---

<sup>3</sup> Die Verwendung der oft hierarchisierten Begriffe ‚Globaler Süden‘ und ‚-Norden‘ versucht hier, einer Beschreibung unterschiedlicher Positionen von Regionen der Welt nachzukommen.

<sup>4</sup> Sentamu Aziz greift in dem Gedicht „Sweet Uganda“ den Kronenkranich als Wappentier Ugandas auf. In dem Gedicht lobt er die Besonderheit Ugandas. Kunst bezieht sich nach Jahren politischer Transformation Ugandas insbesondere auf eine Wiedererlangung eines eigenen Selbstverständnisses (Kaiza 2017).

## 2. KONTEXTUELLE EINBETTUNG

Strukturen politischer Zentralisierung, wie die Königtümer<sup>5</sup> *Toro*, *Bunyoro*, *Ankole* und *Buganda*. Im Norden bestanden überwiegend kleinräumige Gewaltordnungen ohne – im Weber'schen Sinn – zentralisierte und institutionalisierte Gewaltapparate. Durch Feudalisierung der Bodenrechte und die Ausnutzung der vorgefundenen politischen Gegensätze erfolgte die zunehmende Unterdrückung des Territoriums (ebd.: 86–87).

Nach Erlangung der Unabhängigkeit 1962 verschärften sich bestehende Ungleichheiten innerhalb Ugandas, vor allem aber vertieften sich die Gegensätze zwischen der Zentralregierung unter Milton Obote und dem fortbestehenden Königreich *Buganda*. Der bestehende Zwangsapparat im nachkolonialen Staat wurde zugleich zur Basis und zur Bedrohung der Ordnung (ebd.:88). Die bestehenden Königtümer wurden im zunehmend repressiver werdenden Staat abgeschafft und die Leitung der Sicherheitsapparate wurde immer mächtiger. Schließlich nahm die endgültige Militarisierung der Politik mit dem Militärputsch Idi Amins 1971 ihren Anfang (Otunnu 2017:73). Amins gewaltvolle und repressive Herrschaft wurde 1979 beendet, als tansanische Streitkräfte, von ugandischen Exilanten unterstützt, in Uganda einmarschierten (ebd.:73–158). Seit den 1980ern formierte sich zunehmend ein ‚Guerillakrieg‘ unter Yoweri Museveni und dessen *National Resistance Movement (NRM)*. Durch militärische, finanzielle und politische Unterstützung internationaler Staaten gelang dessen Armee die Machtergreifung 1986 (ebd.:179).

Museveni, der von diesem Zeitpunkt an das Präsidentenamt bis heute (2020) innehat, eroberte die Macht durch politische Gewalt, Unterdrückung und Bestechung als legitimatorische Werkzeuge. Er wandte Strategien der politischen Repression an, um das entstehende Einparteiensystem zu legitimieren. Indem er Kontrolle über die vereinzelt militärischen Gruppen erlangte und ein eigenes Militär etablierte, erlangte er die Herrschaft über alle Gebiete des heute bestehenden Ugandas (ebd.:179–203). Das politische System Ugandas ist bis heute eine präsidentielle Republik, in der einzig die Staatspartei *NRM* im Parlament aktiv ist – trotz Einführung eines Mehrparteiensystems 2005. So liegt eine weitgehend aufgehobene Trennung zwischen Staat und Partei vor (Rubongoya 2007).

Das Regime erfuhr vor allem während den Wahlen 2016 eine tiefgreifende Legitimationskrise. Otunnu schreibt von Einschüchterungen und systematischer Gewalt gegen Oppositionskandidat\*innen, Journalist\*innen und Aktivist\*innen, welche sich im Laufe der Kampagnen verstärkten (Otunnu 2017:204–226). Kritik am Regime wurde nicht zuletzt durch politische Gewalt in Westuganda, sowie in *Acholiland* (Norduganda) laut

---

<sup>5</sup> Für eine umfangreiche Darstellung der Geschichte Ugandas siehe beispielsweise Buckley-Zistel (2008), Reid (2017), Rubongoya (2007), sowie Wiegratz et al. (Ed.) (2018).

(ebd.:252–257). Von internationaler Seite kommt es auch vor allem seit 2014 zu erheblicher Kritik nach der Unterzeichnung einer Erneuerung des Anti-Homosexualitätsgesetzes (ebd.:230–231). Die Razzien gegen LGBTQ\*-Aktivist\*innen werden fortgesetzt und gleichgeschlechtliche Beziehungen bleiben in Uganda illegal. Verletzungen der Versammlungs- und Meinungsfreiheit wurden auch 2019 massiv kritisiert, als das Regime neue Bestimmungen einführte, die Online-Aktivitäten einschränkten und unabhängige Medien unterdrückten. Die Regierung verhaftete politische Gegner\*innen und blockierte politische Kundgebungen. Diese Einschränkungen, Verfolgungen offener Kritiker\*innen, sowie das Versäumnis der Regierung, Rechenschaft für frühere Missbräuche abzulegen, werden vermutlich starken Einfluss auf die Parlamentswahlen 2021 nehmen (Human Rights Watch 2019:o.S.). Aus Angst, in der aktuellen Situation (Mai 2020) rund um die weltweite Pandemie durch das Virus *Covid-19* weiter an Rückhalt und Kontrolle zu verlieren, greift Musevenis Regierung mithilfe von Sicherheitskräften vermehrt zu repressiven, brutalen Maßnahmen gegen die Menschen, die sich den *Lockdown*-Maßnahmen des Staates widersetzen (Schlindwein 2019:o.S.).

### 2.3 Kunst und Kultur in Uganda

*„The meaning of art in Uganda relates to the process of recovering our sense of self, and that is very much a work-in-progress”*

(Kaiza 2017:15)

Nach Musevenis Übernahme des Präsidentenamtes konzentrierten sich dessen Reformen vor allem auf eine Förderung des Wirtschaftswachstums, welches eine starke Anziehungskraft ausländischer Direktinvestitionen und stetige Fortschritte der ‚Armutsbekämpfung‘ nach sich zogen (Wiegratz, Martiniello und Greco 2018:1). Lokale und nationale Machtstrukturen interagieren seitdem mit internationalen politisch-ökonomischen Mustern (ebd.:5). Neoliberale Politiken<sup>6</sup> führten zu zahlreichen Umstrukturierungen, indem diese die Kommerzialisierung tiefer in die ugandische Gesellschaft hinein ausdehnten (ebd.:8–9). Nicht zuletzt spielten Akteur\*innen des internationalen Entwicklungs- und Hilfssektors dabei eine wichtige Rolle (Rubongoya 2018). Bilaterale Geber verlagerten schließlich ihren Fokus zumeist auf Organisationen der Zivilgesellschaft (Nystrand und Tamm 2018:175). So wird auch die Kunst- und Kulturszene Ugandas– vor allem im städtischen Raum, in dem sich das Angebot akkumuliert – ebenfalls durch Neoliberalisierungsprozesse geprägt (Pier 2018:350). Dabei stehen Kunst und Kultur in Bezug zu

---

<sup>6</sup> Neoliberalisierung ist ein Prozess systematischer und substanzieller Transformation von Staat, Wirtschaft und Kultur hin zu einer ‚Marktgemeinschaft‘ (Wiegratz et.al. 2018:6–7).

multinationalen (kommerziellen) Zwecken und nationaler Inanspruchnahme (ebd.:351). Es erfolgt hauptsächlich eine Unterstützung ‚zeitgenössischer‘ Kunst nach ausländisch geförderter Subjektivität (ebd.:354).

Der postkoloniale Staat begann zu Beginn der 2000er Jahre, seinen autoritären Griff zu lockern. Internationale Kulturverbindungen wurden wiederbelebt und neue Ideen entwickelten sich (Kaiza 2017:11). Gleichzeitig verbreitete sich ein politisch-liberales ‚Kunst-für-Entwicklung‘<sup>7</sup>-Projekt. Dies geschah vor allem durch Initiativen ausländischer oder internationaler NROs (Pier 2018:355). Afrikanische, europäische und US-amerikanische Künstler\*innen engagierten sich innerhalb dieser ‚künstlerischen Selbsterfahrung‘. Sponsor\*innen förderten dabei insbesondere Initiativen, die sich mit gesellschaftlicher Transformation befassen (ebd.:356). Viele ugandische Künstler\*innen streben so heute einerseits nach Innovation und kritischem Engagement und loten gleichzeitig ihren Platz in der künstlerischen Landschaft Ugandas aus (Siegenthaler 2018:529). NROs und Kulturbüros wie das Goethe Zentrum, die Alliance Francaise oder der British Council sind wichtige nicht-kommerzielle Förderer\* der lokalen Kunst. Diese Institutionen erhalten überwiegend Fördermittel aus dem Ausland. Ihre Programme zielen darauf ab, lokale Kulturschaffende zu unterstützen und Kunstprojekte zu fördern, die den jeweiligen nationalen oder institutionellen Agenden entsprechen. Sie dienen als Informations- und Vernetzungszentren, organisieren Workshops, Festivals und Diskussionen und bieten Beratung und materielle Infrastruktur an. Dementsprechend erfahren sie großes Interesse, insbesondere von jungen Künstler\*innen, die darum kämpfen, ihre Nische in der lokalen und internationalen Kunstwelt zu finden (Siegenthaler 2018:531). Der Kulturaktivist Kalundi Serumaga formuliert dazu:

*„If you decide to engage in identity politics, gender or sexuality, you will probably get money somewhere. But creative work that does not tick any of the boxes is unlikely to get a hearing or showing [...]. My view is that art is now a market disguised as a social activity or social movement”* (Serumaga 2017:18).

Hinzu kommt für Kunstschaffende in Uganda die Herausforderung der Globalisierung. Der Druck, sich an globalen Angelegenheiten, Ausrichtungen und Agenden zu beteiligen, besteht, noch bevor eine ‚nationale Identität‘ ausformuliert werden konnte: *„We don’t have a global currency or a global passport, but we are supposed to adhere to rules and*

---

<sup>7</sup> Die Auseinandersetzung mit dem Begriff ‚Entwicklung‘ bietet hinreichend Anschauungsmaterial für (postkoloniale, eurozentrische) Kritik. „Partikulare historische Prozesse erscheinen unter Ausblendung ihrer Schattenseiten als menscheitsgeschichtlicher Fortschritt und die eigene Gesellschaft als ideale Norm, während andere Gesellschaften als defizitäre Versionen derselben kategorisiert werden“ (Ziai 2010:400).

## 2. KONTEXTUELLE EINBETTUNG

*regulations prescribed by the USA and others. What choice do we have in the matter?“* (Mukulu 2017:67). Trotz dieser Herausforderungen können globale Austauschprozesse jedoch auch sehr positiv für Kunstschaffende gewertet werden: *„There is so much to give and receive [...]. Cultural exchange stimulates creativity and imagination“* (ebd.).

Das Goethe Zentrum Kampala, vormals Ugandan German Cultural Society, gründete sich 1989 zur Stärkung bilateraler Kooperation zwischen Uganda und Deutschland. Seit 2006 ist die NRO offizieller Kooperationspartner des Goethe-Instituts und bezieht von diesem Gelder zur Unterstützung des Kulturprogramms (Webseite des GZK o.J.:o.S.).

Im Rahmen der von Bundesaußenminister Frank-Walter Steinmeier initiierten ‚Aktion Afrika‘ verstärkte das Goethe-Institut sein Engagement auf dem afrikanischen Kontinent deutlich. Durch Etat-Vergrößerungen eröffneten neue Goethe-Institute und Verbindungsbüros und Kooperationspartnerschaften wurden erweitert (Goethe-Institut 2008:2). In diesen Netzwerkausbau fällt auch die ‚Gründung‘ des GZK. Die Ugandan German Cultural Society verschreibt sich nach Unterzeichnung des Kooperationsvertrags einer Zusammenarbeit nach Paradigmen des Goethe-Instituts weltweit, insbesondere mit der Region Subsahara bzw. Ostafrika (FTB Eintrag, 23.03.2019) und leistet seitdem dort „ästhetische und diskursive Beiträge zum Modernisierungs- und Entwicklungsprozess in der Region“ (Goethe-Institut 2008:2). Umfangreiche Sprachkursprogramme ermöglichen es Interessierten am GZK, Deutsch zu lernen. Zahlen der Sprachkursteilnehmenden wachsen in den letzten Jahren zunehmend (Stand 2019). Als Art der „Plattformbildung“ fördert das Zentrum zusätzlich die lokale Kunst- und Kulturszene (FTB Eintrag 24.01.2019).<sup>8</sup>

Die Mitarbeiter\*innen des GZK sind nicht entsandt, sondern sind in der NRO eingestellt. Momentan arbeiten sechs Festangestellte sowie 12 Lehrer\*innen auf Honorarbasis für das Zentrum. Die Festangestellten setzen sich aus der Sprachkurskoordinatorin (Deutsche), dem Buchhalter (Ugander), der Rezeptionistin (Uganderin), der Bibliothekarin (Uganderin), der Kulturkoordinatorin (Deutsche) und der Direktorin (Deutsche) zusammen.<sup>9</sup> Hinzu kommen Praktikant\*innen und der Vorstand, der das Kontrollorgan der NRO bildet. Honorar- und Projektkräfte\* arbeiten zusätzlich auf Anfrage mit der NRO zusammen. Lokale Akteur\*innengruppen sind beispielsweise Teilnehmende des kulturellen Veranstaltungsprogramms oder der Sprachkurse, sowie Künstler\*innen.

---

<sup>8</sup> Der Begriff ‚Subsahara-Afrika‘ soll nicht suggerieren, dass dieser Raum als homogen zu betrachten ist.

<sup>9</sup> Die Kategorisierung in ‚Ugander\*innen‘ und ‚Deutsche\*‘ soll keine Homogenisierung der beiden Gruppen darstellen. Diese Kategorien sind für den weiteren Verlauf dieser Arbeit von Relevanz.

### 3. THEORETISCHE RAHMUNG

Das GZK befindet sich unter dem ‚Dach‘ des Goethe-Instituts, das für die Erfüllung verfassungsmäßiger Aufgaben für die AKBP der Bundesrepublik Deutschland zuständig ist (Rahmenvertrag 2004). In über 90 Ländern tätig, fördert es die Kenntnis der deutschen Sprache und pflegt die internationale kulturelle Zusammenarbeit (Goethe-Institut 2012:4).. Durch Kultur- und Bildungsprogramme, die in ein weltweites Netzwerk aus Institutionen eingebunden sind, soll der „interkulturelle Dialog gefördert“ und „kulturelle Teilhabe“ ermöglicht werden (Webseite des Goethe Zentrums 2018:o.S.). Damit arbeitet das Goethe-Institut auch als entwicklungspolitische Institution (BMZ o.J.:o.S.). Die weltweite Ausweitung der AKBP zeugt von zunehmendem Engagement für globale ordnungs- und entwicklungspolitische Ziele. Seither bewegt sich diese strukturell „im Dilemma zwischen der Verantwortung für die genannten Grundwerte und den internationalen Wettbewerbsinteressen Deutschlands“. AKBP-Bezeichnungen als *Soft Power* oder *Cultural Diplomacy*<sup>10</sup> machen dies deutlich (Weigel 2020:14).

#### 3. Theoretische Rahmung

Im Folgenden sollen für diese Arbeit relevanten Diskurse um den ‚Kultur‘-Begriff dargestellt werden. Anschließend wird die Thematik des Internationalen Kulturmanagements hinsichtlich postkolonialer Prämissen aufgegriffen werden, um eine organisationsethnologische Betrachtungsweise anzuführen.

##### 3.1 Diskurse um den ‚Kultur‘-Begriff

„*The question is where the line is to be drawn between what is political and what is cultural*”

(Drani und De Coninck 2017:21).

Organisationsformen können als Denksysteme betrachtet werden: Akteur\*innen haben ein eigenes Verständnis über die jeweiligen Systeme und koordinieren ihre Handlungen dementsprechend (Smirchich 1983:354). ‚Kultur‘ als ein offener Prozess von Bedeutungsbestimmungen in Interaktion (Geertz 1972; Ortner 1984), welcher sich diskursiv performativ vollzieht (Foucault 1991), wird dabei als analytisches Konzept angewendet. Aus dieser Perspektive wird ‚Kultur‘ als hybride Vernetzung von Produktions-, Rezeptions- und Interaktionsvorgängen betrachtet, die in einem ‚dritten Raum‘ entsteht (Bhabha 1990:211). Im Sinne der Transkulturalität geschieht dies auf dynamische Weise. Eine

---

<sup>10</sup> „Diplomatie“ bezeichnet die „formellen bi- und multilateralen Beziehungen und Verhandlungen legitimer Repräsentanten souveräner Staaten“ und basiert auf definierten Prinzipien und Instrumentarien. In Programmen zur AKBP wird Kultur als klares Instrument der Außenpolitik definiert. Kulturdiplomatie wird damit zu einer „*Art task force*“ als Instrument, den Einfluss der eigenen Kultur zu verstärken (Weigel 2020:25–26). *Soft Power* meint indirekte politische Machtausübung im Sinne der Beeinflussung politischer Akteur\*innen durch Bezugnahme auf als universell anerkannte Werte und Ideologien (Nye 1990:160).

### 3. THEORETISCHE RAHMUNG

solche Betrachtung von ‚Kulturen‘ definiert diese nicht als statisch und abgeschlossen, sondern als miteinander verflochten und voneinander durchdrungen (Welsch 1992).<sup>11</sup> Das Kulturkonzept der Transkulturalität nimmt dabei vor allem „Produktions- und Rezeptionsvorgänge“ in den Blick (Dätsch 2018:11).

Statt mit dem Interkulturalitätsbegriff auf das ‚Dazwischen sein‘ zu verweisen, können Akteur\*innen in der Transkulturalität auch als „Kultur-Übersetzer“ gelten, die auf der „Mesoebene zwischen künstlerischen Perspektiven, wissenschaftlichen Justierungen, politischen Vorgaben, gesellschaftlichen Stimmungen und Publikumsinteressen ‚übersetzen“ (ebd.:10).<sup>12</sup> Ein Kulturbegriff, der dieser Verbundenheit gerecht wird, besteht nicht in der „Feststellung von Einzigartigkeit, sondern in deren Vernetzung“ und geht „nicht von charakteristischen Eigenschaften im Sinne von Alleinstellungsmerkmalen“ aus (Mittelhammer 2018:26). Dies bietet einen Gegenentwurf zu geschlossenen Modellen.

Besonders der Interkulturalitätsbegriff erfährt häufig Kritik, er impliziere ‚geschlossener‘ Kulturmodelle (Spickermann 2018:9), die sich ‚begegnen‘.<sup>13</sup> Wird Interkulturalität aber als prozessual(er Austausch) verstanden, im Sinne von Begegnungen, Konfrontation und Aushandlungen „direkt zwischen Menschen [...] mit jeweils unterschiedlichen Bezügen zu partikularen Kulturen“ geht es mit dieser Kulturbeschreibung um die „Prozesse zwischen“ und „Vorstellungen von verschiedenen kulturellen Mustern“ (ebd.:11). Der Begriff der Interkulturalität ist eine zentrale Kategorie des Selbstverständnisses des GZK und der Akteur\*innen. Die ‚kulturübergreifende‘ Zusammenarbeit wird besonders häufig hervorgehoben (Kapitel 5).

Für die ethnologische Betrachtung der Organisations,kultur‘ verwende ich einen Kulturbegriff, welcher Macht, Herrschaft und „kulturelle Ungleichheit“ im „Weltmaßstab reflektiert“ und der „angesichts einer Welt von ungleichen Machtverhältnissen, [...] im Hinblick auf eine neue Sicht des Eurozentrismus“ Perspektiven vorgibt (Bachmann-Medick 2006:39). Dies steht im Zusammenhang mit der kulturwissenschaftlichen Ausrichtung hin zu einem *colonial turn*, indem Methodenhorizonte global verortet werden und in einem „transnationalen Bezugsrahmen asymmetrische Machtverhältnisse abbilden“ (ebd.:40), denn „Kultur wird geschrieben, nicht beschrieben“, wird durch soziales

---

<sup>11</sup> Der Begriff lässt sich auf Fernando Ortiz (1940) zurückführen. Als Konzept wurde er von Mary Louise Pratt (1992) aufgenommen und fand auch im deutschsprachigen Raum philosophische (Welsch), soziologische (Beck) und anthropologische (Hannerz) Anwendung (Kimmich und Schahadat 2012:7).

<sup>12</sup> Das Prinzip ‚kultureller Übersetzung‘ besagt, dass kulturelle Übersetzungen sowohl einen Bedeutungstransfer vollziehen als auch eine grenzüberschreitende Interaktion darstellen (Bachmann-Medick 1997:6).

<sup>13</sup> Siehe hierzu vertieft zur intensiv geführten Debatte um Interkulturalität: Kirloskar-Steinbach (Hg. 2012).

Handeln mitkonstituiert und ist deshalb als politisches Konzept zu verstehen (Sökefeld 2001:126–127). Akteur\*innen „sind keine ‚Kulturroboter‘“, sondern „kognitiv kompetent[ ]“ und verfügen über „die Fähigkeit zur individuellen und kollektiven Stellungnahme gegenüber [...] Bedeutungsmustern“ und „offiziellen Ideen, Ideologien und Normen“ (Hüsken 2006:162). Kultur als abstrakter Begriff muss so auch in seiner ‚strategischen Nutzung‘ betrachtet werden (Zobl 2019:47).

#### 3.2 Postkoloniale Prämissen im internationalen Kulturmanagement

Kulturmanagement besteht aus Prozessen, die mit dem Management von Organisationen verbunden sind, sowie Verwaltungstätigkeiten zur Erreichung von künstlerischen und institutionellen Zielen (Wetzel 2015:166). Kulturmanager\*innen bewegen sich „stets in einem Spannungsverhältnis zwischen der Generierung von Aufmerksamkeit auf Basis finanzieller Tragfähigkeit und der Förderung teilgruppenspezifischer Kunst- und Kulturteilhabe“ (Föhl und Glogner-Pilz 2017:16). Sie bauen nicht nur Brücken „zwischen Kunst und Ökonomie“, sondern auch „innerhalb von Kultureinrichtungen oder Projekten, zwischen Anbietern und Nutzern, zwischen Innen- und Außenwelt, zwischen Kulturproduzenten und Kulturpolitik“ und wirken dabei vermittelnd und gestaltend (ebd.). Zunehmend agieren sie „in unterschiedlichen gesellschaftlichen Feldern“, wie beispielsweise „an Schnittstellen zwischen Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft sowie Kunst“ (ebd.:46). Das Arbeitsfeld wird darüber hinaus durch eine immer stärkere Internationalisierung geprägt. In solchen Kontexten wird ihre Tätigkeit oft als ‚Katalysator‘ in verschiedenen Gesellschaftsbereichen verstanden (Henze 2017:12). Kulturmanager\*innen sehen sich oft zum *Change Agent* befördert (Wetzel 2015:192).

Wenn zwischen einem engen und einem weiten Kunst- und Kulturbegriff im Kulturmanagement unterschieden wird, dann bezieht sich ersterer auf ein ästhetisches Verständnis von Kultur, nämlich auf die „Künste als besondere Ausdrucksform und Erkenntnisweise“ (Köppen 2018:54). Im kulturpolitischen Diskurs ereignete sich darüber hinaus „eine Erweiterung des Kulturbegriffs zumeist mit künstlerischen Projekten, die sich für gesellschaftspolitische Probleme engagieren“ (ebd.). So entspricht dieser erweiterte Kulturbegriff nicht dem der Kulturwissenschaften (Thal 2018:29, Kapitel 3.1). Zu diesem erweiterten Kulturbegriff gehören „Entwicklung“, „Krisenprävention und Konfliktbewältigung, Systemtransfer und Systemaufbau“, „Internationalisierung“, sowie „Auswirkungen der Globalisierung“ und „Demokratieförderung“ (Maaß 2015:22). Diese Vorstellung von nachhaltigen Wirkungen durch den Kulturbetrieb, die mit vermeintlich universellen Werten wie einer friedlichen, demokratischen Gesellschaft und einer starken

### 3. THEORETISCHE RAHMUNG

Zivilgesellschaft<sup>14</sup> einhergehen, liegt der Kulturkooperation als selbstverständliche Annahme zugrunde (Thal 2018:83). Dies wird auf Partnerinstitutionen übertragen, in denen Akteur\*innen agieren, die im Rahmen eines Kulturmanagements Konzepte in Kulturpolitiken ‚nutzbar‘ machen (Kapitel 5).

Im internationalen Kulturmanagement schlagen sich ‚eurozentrischer Haltungen‘ nieder (Teissl 2012:75), denn Begegnungen innerhalb der Kulturarbeit findet nicht ohne Machtverhältnisse statt, die sich in Denk- und Handlungsstrukturen widerspiegeln (ebd. 2018:147). Der postkoloniale Diskurs soll so auch in dieser Arbeit aufgegriffen werden. Gerade durch die Kooperation mit dem Goethe-Institut verflechten sich am Goethe Zentrum Kampala europäische Finanzierungsstrukturen untrennbar mit Politiken (*policies*) vor Ort, gesellschaftlichen Dynamiken und den hier aufgegriffenen Diskursen, die somit Funktionen und Auswirkungen (Eickhof 2019:12) innerhalb internationaler Kooperationspartnerschaft aufzeigen.<sup>15</sup>

Während auf dem afrikanischen Kontinent immer mehr ‚alternative‘, unabhängige Räume der Kunst entstehen, wächst gleichzeitig das kuratorische Interesse aus dem ‚Westen‘. Internationale Kulturförderung aus dem ‚Globalen Norden‘ fördert afrikanische Künstler\*innen und Kurator\*innen, die von Kampagnen profitieren und Teil eines immer größeren Netzwerkes werden. Neben dieser Produktivität werfen solche Transformationen auch kritische Fragen auf. Denn geförderte Künstler\*innen sind immer noch dem Netzwerk internationaler Spenderagenturen und Kulturstiftungen verpflichtet, die hauptsächlich Aktivitäten unterstützen, die mit den Förderprogrammen und Ideologien übereinstimmen. Geber\*innen folgen oft der ‚neoliberalen Logik‘ einer projektbasierten Umsetzung von Kunst und Kultur mit dem Ergebnis, dass die Finanzierung nur für einen begrenzten Zeitraum gesichert ist. Eine postkoloniale Sichtweise auf Kunst- und Kulturförderung bildet Strukturen autoritärer Macht, sowie Spannungen um Hegemonien und Ungleichgewichte innerhalb des Systems ab, denn in den Kunsträumen Afrikas sind ihre Vermittler\*innen bedeutende Machtmakler\*innen (Pinther und Nzewi 2015:14). Selbst

---

<sup>14</sup> Durch den „Legitimitätsverlust des Nationalstaats“, werden vor allem internationale zivilgesellschaftliche Akteur\*innen zunehmend mit der Verantwortung betraut, Fragen von Gerechtigkeit, Frieden und Demokratie auf globaler Ebene zu überwachen und werden zum „Hoffnungsträger bezüglich möglicher sozialer und politischer Transformationsprozesse“ (Castro de Varela, Dhawan 2015 [2005]:205). Zivilgesellschaft ist als eine Erweiterung hegemonialer Ordnung zu sehen (Spivak 1988).

<sup>15</sup> Dies ist nicht zuletzt der Fall, da Kulturpolitik in Afrika seit der Kolonialzeit eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung institutioneller, ideologischer und philosophischer Rahmenbedingungen gespielt hat, innerhalb derer verschiedene Kunstformen – in Vergangenheit und Gegenwart – geschaffen, definiert und bewertet wurden und werden (Katchka 2015:23).

### 3. THEORETISCHE RAHMUNG

partizipatives Kulturmanagement kann dabei Ausgrenzungen stabilisieren (Castro Varela und Dhawan 2009:339).

Generell zeigt die Postkoloniale Theorie auf, dass Kolonialismus – neben Unterdrückung, Ausbeutung und Gewaltherrschaft – „vor allem eine intellektuelle, geistige und kulturelle Bewegung war, in deren Folge Europa und das Wissen über dieses und seinen Anderen entstand“ (ebd.). Die Postkoloniale Theorie untersucht dabei sowohl die Prozesse der Kolonisierung als auch die von fortwährender Dekolonisierung und Rekolonisierung (ebd. 2015 [2005]:12). Die „gewaltvolle Repräsentation der Anderen als unverrückbar different“ war „notwendiger Bestandteil der Konstruktion eines souveränen, überlegenen europäischen Selbst“ (ebd.:22). Es kam – und kommt – zu einem *Othering*, wie es Edward Said in „Orientalism“ beschrieben hatte (1978).<sup>16</sup> Wenn Kolonialismus so nicht nur als ein Prozess territorialer Eroberung gesehen wird, sondern im Sinne Michel Foucaults (1984) als *Subjektivierung* – die gleichzeitige Unterdrückung und Produktion des Subjekts – dann umfasst das Feld postkolonialer Theorie nicht nur die Rekonstruktion historischer Domination des ‚Südens‘ durch den ‚Norden‘, sondern ebenfalls eine kritische Analyse der Konstruktionsprozesse (Castro Varela und Dhawan 2015 [2005]:12).

Nach dem partizipativen Verständnis ist das Kulturmanagement in ‚partnerschaftlicher‘, ‚dialogorientierter‘ Kooperation „ein Format des freiwilligen miteinander Arbeitens mit dem Ziel, etwas Neues entstehen zu lassen auf Grundlage eines gemeinsamen Arbeitsprozesses“, in dem Akteur\*innen miteinander arbeiten. In dieser Hinsicht besteht jedoch selten eine Gleichberechtigung zwischen Partner\*innen des ‚Globalen Südens‘ und denen des ‚Globalen Nordens‘ (Hampel 2015:48). Die Maxime des ‚Kulturaustauschs‘ im Kooperationsprozess bedeutet entweder Austausch von Wissen, Fähigkeiten, Ideen, Perspektiven, Normen, oder die Repräsentation von Kultur, die in Form von Objekten tatsächlich ‚ausgetauscht‘ wird (ebd.:49). Aber, „wenn einige über Güter verfügen, von denen andere abhängig sind“, ist ‚Austausch‘ eine Machtquelle (Seubert 2009:107).

Die Darstellung von Künsten, die sich ihren Integrations- und Inklusionsfunktionen bedienen, muss immer zusammen mit der Frage nach ihren Abgrenzungs- und Exklusionsfunktionen gesehen werden. Wird Kultur also als Werkzeug zur Demokratisierung durch erweiterte ‚Teilhabe‘, sowie als „Möglichkeit der kulturellen Partizipation“ stilisiert, müssen auch Distinktionsprozesse ins Auge gefasst werden, da das Prinzip der

---

<sup>16</sup> Für den afrikanischen Kontext bildet Mudimbe (1988) Fragen über Wissen und Macht ab.

kulturellen Partizipation Zugänge zur politischen Teilhabe und damit die Mitgestaltung der Gesellschaft bedingt (Hampel 2015:85).

Durch das System der AKBP Deutschlands und seiner Struktur entstehen kontinuierliche und zugleich asymmetrische Beziehungen zwischen politischen Entscheidungszentren und den (formell) unabhängigen Mittlerorganisationen (Adam 2018:9). Grenzziehungen, Exklusionen und Politiken der Differenz spielen so auch auf Institutionsebene eine Rolle (ebd.:23). Zwar lässt sich Hierarchie nicht als ein eindimensionales System von Dominanz und Unterordnung verstehen. Auch über Jahrzehnte gewachsene und fest etablierte asymmetrische Ordnungen sind relationale Gefüge, die Spielräume für Aushandlungen eröffnen (ebd.:189). Dennoch ist festzuhalten, dass es in einer hierarchisierten Welt keine Institutionen gibt, die nicht Hierarchien und soziale Abstände zum Ausdruck brächten (Bourdieu 1997:160). Die postkoloniale Realität ist komplex, somit also nicht einseitig als ‚reines Abhängigkeitsverhältnis‘ beschreibbar und ist vielmehr eine „kulturelle Praxis mit transformativem Potential“ (Köppen 2018:19).

Eben jene prozesshafte Praxis soll innerhalb ethnologischer Organisationsforschung in dieser Arbeit verhandelt werden. Es geht dabei nicht darum, ‚brachiale‘ Merkmale der Macht abzubilden, sondern vielmehr eine differenziertere, komplexere Lesart von dieser darzustellen (Ghorashi und Wels 2015 [2009]:246). Postkoloniale Prämissen von Machtstrukturen, Narrativen, Autorität, Repräsentation, Ästhetisierung, sowie Differenzziehungen sollen den Hintergrund zur Beschreibung des Kulturmanagements am GZK bieten.

#### 3.3 Organisations,kultur‘?

In der Abbildung der Organisationsstruktur am GZK konzentriere ich mich auf eine akteurszentrierte Analyse, welche subjektives Erfahren und individuelle *agency* in den breiteren Kontext einbettet (Ybema et.al. 2015:6). Dieser wird dabei nicht als ‚Anhäufung‘ verschiedener Faktoren gesehen, sondern als dynamische Komplexitäten, bei denen Macht ein wichtiger Faktor ist (Primecz et.al. 2016:127).

Organisationsethnographien bemühen sich um ein Verständnis für die Komplexität des Alltags in organisatorischen Zusammenhängen: „[O]rganizational life is hidden in the ordinary exchanges of ordinary people on an ordinary sort of day“ (Ybema et.al. 2015 [2009]:1). So liegt auch der Fokus dieser Organisationsuntersuchung auf den alltäglichen Prozessen der Bedeutungsbildung der Akteur\*innen (ebd.:6) mit einem speziellen Augenmerk auf die ‚Multivokalität‘ der sozialen Gegebenheiten und der Analyse der Organisation als das Ergebnis sozialer Praktiken (Nicolini 2015 [2009]:120).

### 3. THEORETISCHE RAHMUNG

Organisationen müssen in ihren gesellschaftlichen Kontext eingeordnet und aus der Sicht der Akteur\*innen untersucht werden (Neubert 1995:145), denn Organisationen operieren in einem breiteren Kontext, der ihnen sowohl die von ihnen verfolgten Ziele liefert als auch in der Arbeitsweise Grenzen setzt. Ethnolog\*innen forschen so an der ‚Schnittstelle‘ zwischen Organisationen und ‚den Menschen‘ (Hirsch und Gellner 2001:4). Insbesondere die Dynamiken der Organisationskultur müssen dabei abgebildet werden (Hatch 1993). Organisationsprozesse, durch die Bedeutung gleichzeitig konstruiert und zerstört wird, bringen Kultur(en) hervor (Wright 1994). Unter der ‚Organisationskultur‘, die in dieser Arbeit abgebildet werden soll, verstehe ich die gemeinsamen Bedeutungen, Verständnisse und Normen, einschließlich der Management-Ideologie und -Praktiken, die am GZK abbildbar sind (Shehata 2003:103). Organisationskultur und -klima sind höchst ungreifbare, komplexe Phänomene (Ashkanasy et.al. 2011:5), deshalb kann keine holistische Abbildung dieser „als ganze, objektive Gegebenheit“ erfolgen. Für die Darstellung dessen wird ferner eine „Beobachtungskultur“ benötigt (ebd.:177, Kapitel 4).

Politik ist zu einem immer zentraleren Konzept in der Organisation heutiger Gesellschaften geworden (Shore und Wright 1997:3). Durch die Politik wird das Individuum kategorisiert und mit Status und Rolle ausgestattet (ebd.:4). Politik kodifiziert dabei nicht nur soziale Normen und Werte und artikuliert grundlegende Organisationsprinzipien der Gesellschaft, sie enthält auch implizite und explizite Gesellschaftsmodelle. So konstituieren sich Individuen in Bezug auf die sie regierenden Normen (ebd.:7). Der Schwerpunkt des prozessbasierten Verständnisses des ‚Organisationslebens‘ liegt auf der Erfassung laufender Praktiken und Prozesse, vor allem von Bedeutungsbildungen und -aushandlungen der Akteur\*innen (Berlingieri 2016:4). *Policies* (institutsintern und -extern) können vor allem als administrative Prozesse verstanden werden. Das Untersuchungsfeld dieser Arbeit wird so zur Darstellung eines sozial-politischen Raumes, der sich durch Machtverhältnisse und Politiksysteme artikuliert (Shore und Wright 1997:11).

In Abgrenzung zur Politikwissenschaft werden *Policies* innerhalb kulturwissenschaftlicher Betrachtung als analytische Fenster begriffen, deren Öffnung auch über den jeweiligen Politikbereich hinaus zu Erkenntnissen beiträgt (ebd.:8). Dabei verfügt nicht nur der ‚elitäre Zirkel‘ der jeweiligen ‚Machthaber\*innen‘ über politische Handlungsmacht (Adam und Vonderau 2014:16). Der Politikbegriff wird so weiter gefasst. *Policies* sind damit ein grundlegendes Organisationsprinzip, das unterschiedliche Kontexte durchzieht, verbindet, verändert oder überhaupt erst erschafft und immer auch kulturelle

### 3. THEORETISCHE RAHMUNG

Bedeutungen mobilisiert (Adam 2018:32). Diese sind nicht als feststehende Entitäten zu begreifen, da sie sich im steten Wandel befinden. Dabei wird ihnen eigene Produktivität und Handlungsmacht zugeschrieben (Thal 2018:19). *Policies* müssen im Sinne der Institutionen und sozialen Beziehungen verstanden werden, durch die sie artikuliert werden (Mosse 2001:10–11). Nach diesem Verständnis einer *Policy* als ein produktives, strukturgebendes und fluides Organisationsprinzip mit eigener Handlungsmacht können Zusammenhänge des politischen Diskurses und Aushandlungsprozesse der Akteur\*innen als analytisches Konzept angewandt werden (Thal 2018:19–20). Der ‚Übersetzungsprozess‘, in dem *Policies* durch Akteur\*innen de- und umcodiert werden, ist nie abgeschlossen. Eine Beobachtung dessen kann nur von Auszügen dieser ‚Übersetzungsketten‘ erfolgen. Ein praktischer, anwendungsorientierter Ansatz versteht dabei alle Stufen einer ‚Übersetzungskette‘ als ‚lokale Kontexte‘ und betrachtet unter Einbezug der Akteur\*innen auch die Frage nach Machtverteilung (Bierschenk 2014:76;83).

Projekte im Entwicklungsbereich arbeiten daran, sich selbst als kohärente politische Ideen, sowie als operative Systeme zu erhalten und sind politisch geprägt (Mosse 2001:14–15). Dies ist auch im Falle von NROs wie dem GZK der Fall, die sich zwischen Staat und Zivilgesellschaft bewegen (Neubert 1997:34). NRO sind Gegenstand der Entwicklungspolitik, da ihnen „neben spezifischen Stärken des Arbeitsansatzes [...] auch besondere Fähigkeiten als Organisationen zugeschrieben [werden]“ (Neubert 1995:146), denn sie gelten als Ausdruck „erfolgreicher gesellschaftlicher Selbstorganisation“ (ebd.:147). Innerhalb der Forschung über NRO werden diese zumeist als homogene geschlossene Organisationen gesehen, welche stringent ihren Organisationszielen folgen und damit auf die Erreichung ihrer Ziele ausgerichtet sind. Dieses Bild gibt allerdings die Realität „grob vereinfacht“ wieder (ebd.). In einer Betrachtung der internen Organisationsstrukturen ist es demnach wichtig, die NRO nicht nur in Spezialisierung, Effizienz und internen Dynamiken (ebd.:261), sondern auch in den externen und internen Spannungsfeldern zu betrachten. Vielversprechend dafür ist eine ‚Anthropologie der Praktiken‘ im Sinne einer ‚Anthropologie der Lücken‘, die ‚Abweichungen‘ von den ‚offiziellen Regeln‘ darstellt (Olivier de Sardan 2014:407). Soziale Regelungen von Praktiken beziehen sich auf Regelungsmuster und spezifische Praktiken, welche als öffentliche bzw. bürokratische Normen, soziale und praktische Normen bezeichnet werden können (ebd. 2015:4). Die Divergenz zwischen offiziellen Normen und praktischen Normen ist signifikant und schafft spezifische Räume für Strategien der Akteur\*innen (ebd.:9, Kapitel 5).

4. Vor Ort am Goethe Zentrum: Methodik und Reflexion

*“Access [for the ethnographer] is [...] not something to be negotiated once and then forgotten about [...]. It is, on the contrary, something that has to be both scrutinized for the way it transforms the research and continuously negotiated throughout the time of fieldwork”*

(Hirsch und Gellner 2001:4).

Die im Folgenden thematisierten Betrachtungen von Methodik und Reflexion stehen im Kontext der *Grounded Theory Method (GTM)* nach Strauss und Corbin (1991), einem Analysestil qualitativer Daten zur „sukzessive[n] Erarbeitung einer Theorie auf Basis empirischer Forschungen über einen bestimmten Gegenstand“, welcher Handlungsstrategien und -kontexte mit einbezieht (Hampel 2015:193). Forschungsarbeit findet innerhalb eines institutionalisierten Kontextes mit bestimmten Instrumentarien statt, geprägt von historischen, geografischen und sozialen Umständen (Breuer et.al. 2019 [2009]:85).

Im Rahmen meines Studienprojekts absolvierte ich ein Praktikum am Goethe Zentrum Kampala, welches ich mit einer begleitenden Forschungsfrage zu internationaler (kultureller) Zusammenarbeit verband. In diesem Aufenthalt im Feld konnte ich erste empirische Daten generieren und gleichzeitig durch meine Mitarbeit praktische Erfahrungen sammeln. Gleich zu Beginn war ich mit der Vorbereitung eines Filmfestivals beschäftigt, welches im Februar 2019 stattfand. Ich hatte so die Möglichkeit, Vor- und Nachbereitung eines der vier großen Jahresprojekte zu begleiten. Zusätzlich nahm ich am kulturellen Angebot teil und half bei der Vorbereitung des zweiten großen Jahresprojekts mit – einem Kinderfestival, welches kurz nach meiner Abreise stattfand. Ich konnte während dieser Zeit Einblicke in Teammeetings, sowie in das Sprachkursangebot erhalten und war mit Aufgaben der Planung, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt.

Nach meiner Ankunft in Deutschland verfasste ich einen Studienbericht. Vor allem die unterschiedlichen Ebenen und Spannungsfelder, in denen sich die Akteur\*innen und das Kulturprogramm bewegen, ließen mich immer mehr zu internationalem Kulturmanagement recherchieren. Ich fasste so den Entschluss, mein Studienprojekt mit einem spezifischeren Fokus als Thema meiner Bachelorarbeit zu verwenden. Ab Oktober 2019 hatte ich in einer zweiten Phase im Feld die Möglichkeit, offene Fragen zu klären und tiefgehende Empirie zu generieren. Zu diesem Zeitpunkt wurde das dritte große Jahresprojekt – eine Ausstellung mit einem Designprojekt – nachbereitet. Das vierte und letzte große Jahresprojekt – das 30jährige Jubiläum der Ugandan German Cultural Society – befand sich gerade in der Vorbereitung.

Innerhalb dieser Zeit hatte ich außerdem die Möglichkeit, eine Busreise nach Ruanda zu unternehmen, da in Kigali ein relativ junges Goethe-Institut besteht. Vorab vereinbarte ich ein Gespräch mit der Direktorin und besuchte zwei Veranstaltungen vor Ort, womit ich einen kleinen Einblick in die Arbeitsabläufe erhielt. Erst im direkten Vergleich, der kein zentraler Bestandteil dieser Arbeit ist, wurden mir Themenfelder deutlich vor Augen geführt, die ich in meiner Arbeit aufgreifen konnte.

Durch persönliche Verbindungen nach Kampala erhalte ich auch Informationen zur aktuellen Situation um *Covid-19*. Aufgrund des landesweiten *Lockdown* sind alle öffentlichen Institutionen gezwungen, ihre Aktivitäten einzustellen. Die Bewältigung von Krisensituationen ist kein Gegenstand dieser Arbeit. Es ist aber wichtig aufzuzeigen, dass Organisationen immer von äußeren Kontexten, politischen Entscheidungen und gesellschaftlichen Themen abhängig sind.

##### 4.1 Forschungs- und Erhebungsmethodik

Im Praktikum erlangte ich durch das Kennenlernen der Arbeitsstrukturen und meiner Kolleg\*innen einen unkomplizierten Zugang zum Feld. Als Praktikantin der Kulturabteilung ergab sich durch die Anwendung von Teilnehmender Beobachtung eine geeignete Interaktion mit meinem Untersuchungsfeld (Hauser-Schäublin 2003:38). Bereits im Vorfeld erarbeitete ich mir einen Zeitplan, der vorsah, bereits zu Beginn viele Informelle Gespräche zu führen, um Personen und ihre Beziehungen zueinander einordnen zu können, sowie auch selbst Beziehungen aufzubauen. Nach Abschluss der „explorativen Phase“ gelangte ich in die „problemorientierte Phase“ (Beer 2008:21).

Teilnehmende Beobachtung und Informelle Gespräche dokumentierte ich täglich in meinem Feldtagebuch. Aus dieser Methode konnte ich wertvolle Erkenntnisse gewinnen. Gerade Alltagssituationen im Feld stellten sich zentral für die Beantwortung meiner Forschungsfrage heraus. Ich nahm jeden Tag Einträge in mein Feldtagebuch vor, um „Präkonzepte zum Forschungsfeld und Untersuchungsthema“ aufzustellen (Breuer et.al. 2019 [2009]:173). Hier sammelte ich vor allem Stichpunkte und formulierte einzelne Gedankengänge aus. Ich bündelte so Erlebnisse, tätigte „problem- und theoriebezogene Aufzeichnungen“ und hatte die Möglichkeit zur Selbstreflexion (ebd.:173). So konnte ich meinen Forschungsprozess leichter strukturieren. Später löste ich die Schwierigkeit der Nutzung von Daten aus dem FTB, indem ich einzelne Beiträge verfremdete, fiktionalierte oder zusammenfasste (Humphreys und Watson 2015[2009]:43).

Mein eigenes Handeln konnte ich so in den gegebenen Kontext einbetten. Ich verstand mich durchgehend als forschende Person. Dennoch gestaltete es sich mitunter schwer, die

Teammitglieder\* durchweg auf meinen Status als ‚forschende Person‘ aufmerksam zu machen, um so den *informed consent* zu wahren. Persönliche Beziehungen vertieften sich und mündeten nicht selten in ethischen Dilemmata, wie mir anvertraute Informationen niederzuschreiben und auszuwerten waren. Vor allem im Hinblick auf auftretende persönliche Konflikte und Spannungen zwischen den Mitarbeitenden war dies nicht leicht handhabbar. Ethische Probleme umgehe ich, indem ich gewisse Informationen selektiv nicht in dieser Arbeit ausführe. Durch Anonymisierung versuche ich, die Nachvollziehbarkeit für Leser\*innen zu erschweren und Anonymität bei sensiblen Themen zu wahren.

Insgesamt führte ich zwölf Interviews durch und erstellte für jedes davon einen Leitfaden (Flick 2006:203; siehe Anhang c). Ich blieb dabei flexibel und gestaltete das Interview als offenes Gespräch. So konnte ich auch auf Aussagen des\*r Gesprächspartners\*in direkt eingehen (Schlehe 2003:126). Nach Erreichen eines gewissen Grundverständnisses entschied ich, welche übergeordneten Fragen ich zusätzlich beantworten wollte und wandte zwei Fragebögen als „Produkt vorangehender Forschung“ an (Sökefeld 2003:100; siehe Anhang b). Ich teilte einen Fragebogen an Sprachschüler\*innen, als potentielle Zielgruppe des Kulturprogramms, aus. Im zweiten von mir angewandten Fragebogen beschloss ich, die Teammitglieder\* des GZK zu ähnlichen Themen zu befragen, um eine direkte Gegenüberstellung von Aussagen durchführen zu können. Interessanterweise erhielt ich durch den Fragebogen auf Fragen, die ich mit den Mitarbeitenden zuvor schon in Informellen Gesprächen oder Interviews besprochen hatte, andere Antworten als mündlich. Dies lässt sich vermutlich vor allem durch die gegebene Anonymität erklären.

#### 4.2 Selbstpositionierung: Teil des konstruktivistischen Prozesses

Theoriebildung im Sinne reflexiver *Grounded Theory* beschäftigt sich mit „der Sinn- bzw. Bedeutungsebene von Handeln und Erleben in sozialen Lebenswelten“ (Breuer et al. 2019 [2009]:38). Damit stellen sich Fragen zur Erkennbarkeit dieser Beschreibungsmöglichkeiten. Methodologisch muss dies mit der „Subjektseite der Erkenntnis in alltagsweltlichen wie in sozial-/wissenschaftlichen Zusammenhängen“ und konstruktivistischen Überlegungen verbunden werden. Selbstreflexivität kann dabei als Erkenntnistransfer dienen (ebd.:83). Dies kann reflexiv in die Theoriebildung miteinbezogen werden und ist kein „zu eliminierende[r] methodische[r] Fehler“ (ebd.:84). Gerade meine persönliche Verbundenheit mit dem GZK nimmt einen starken Einfluss auf den Entstehungsprozess dieser Arbeit. Fragen zur direkten kritischen Konfrontation einzelner Themen beschäftigten mich im Entstehungsprozess der Hypothesen.

Mir fiel beispielsweise auf, dass sich auch in mir und meinem Aufgabenbereich in der Institution strukturelle ‚Muster‘ wiederfanden. Auch in mir bilden sich Differenzziehungen, auch ich vertrete ein gewisses Verständnis von Kultur und dem, was Kulturmanagement leisten soll. Dies zeigt sich anhand meiner Auswahl von Künstler\*innen für den *Small Project Grant*, einem Geldbetrag, der Künstler\*innen Projektumsetzungen ermöglicht. Das GZK prüft die Eignung der Kunstschaffenden und entscheidet über eine\*n Gewinner\*in. Da auch ich eine Vorauswahl der Bewerbungen treffen konnte (die abschließende Auswahl vollzogen die Kulturkoordinatorin und die Direktorin), wurde mir bewusst, welche Kriterien ich in meine eigene Arbeit mit einbrachte. Positiv bewertete ich beispielsweise vor allem Innovativität, gesellschaftliche Relevanz (Themen wie Feminismus, Inklusion oder Demokratieförderung), künstlerischen Anspruch, Gestaltung und Vollständigkeit der Bewerbung, sowie Projektvorerfahrung und die ‚edukative‘ Zielsetzung des *proposals*. Diesen Anspruch an einen, wie es eine Besucherin ausdrückte, „*challenging but very relevant content*“, fand ich also nicht nur in Mitarbeiter\*innen, der Agenda der Institution oder des Goethe-Instituts (Kapitel 2.3; Kapitel 5.2.2), sondern vor allem auch in mir selbst. Die Auseinandersetzung mit meiner ‚Rolle‘ half mir, verfestigte Sichtweisen einmal mehr kritisch zu hinterfragen.

#### 4.3 Auswertungsmethodik: Das Produzieren eines Textes

„*Writing can also be dangerous because we reinforce and maintain a style of discourse which is never innocent*“ (Smith 1999:36).

Die Problematik Ethnographischer Repräsentation hinsichtlich der Konstruktion von Texten – und damit einer Wirklichkeitskonstruktion – ist nicht erst seit der *Writing Culture* Debatte oder der Aufarbeitung von Malinowskis Tagebüchern (1967) von großer Bedeutung für das Fach. Erkenntnistheoretische Reflexionen beziehen nicht nur die Selbstpositionierung im Feld, sondern vor allem auch die Textproduktion an sich mit ein. Es ist wichtig, Transparenz bei der Darstellung von Auswertungs- und Analysemethodik zu gewährleisten, sodass das Entstehen von Hypothesen, die mit Theorien und Konzepten in Verbindung gebracht werden (Erkenntnistheoretischer Prozess) nachvollziehbar gemacht werden kann.

Im Zuge der Auswertung meiner generierten Daten transkribierte ich zuerst die Aufnahmen meiner Interviews. Mithilfe einer Grobstrukturanalyse (GSA) bildete ich *Codes* und Kategorien, untergliederte die Transkriptionen in Abschnitte und nummerierte die Zeilen zur besseren Übersichtlichkeit. Meine FTB-Einträge und die darin enthaltenen informellen Gespräche digitalisierte ich und sortierte den Text nach Kategorien und

Personen. Auch meine Fragebögen wertete ich aus, indem ich Antworten tabellarisch sammelte und unter der Verwendung von Kategorien Übersichten erstellte. Die Empirie untergliederte ich dann, fasste diese auf einem gesonderten Dokument zusammen, erörterte meine abschließende Strukturierung in Mikro-, Meso- und Makroebene und brachte die ausformulierten Hypothesen mit Theorien und Konzepten in Verbindung (Kapitel 5).

Die unlösbare Spannung zwischen dem Studium innerhalb einer Organisation und damit der Akzeptanz ihrer Ziele und der kritischen Auseinandersetzung mit der Organisation selbst stellte sich mir als ethisches Dilemma: „*Anthropologists working for organizations may find that their notes on the organization become a kind of covert research which is hard to publish*” (Hirsch und Gellner 2001:10). Dies möchte ich nicht zuletzt durch eine sensible Schreib- und Darstellungsweise lösen. Spannungsfelder sollen nicht aufgelöst werden, sondern ganzheitlich dargestellt werden, sodass eventuelle organisationsinterne Lösungsmöglichkeiten emisch, ‚von innen‘ gefunden werden können (Chapman 2001:27). Wissen kann nicht durch eine ‚Objektivität‘ gültig gemacht werden (Mosse 2001:177): „*Alas, the world is always known from a perspective*” (Fine 1993:286).

### 5. Empirische Ergebnisse: Perspektiven und Organisationsstrukturen

Ethnologische Ansätze, die Organisationsformen und deren Perspektiven abbilden, betonen sowohl die Strukturen als auch das Handeln. Sie bestehen aus makrosozialen Kontextfragen, den Beziehungsstrukturen auf der Mesoebene, sowie aus den Strategien und Entscheidungen auf der Mikroebene, innerhalb derer einzelne Akteur\*innen agieren. So artikulieren sie sowohl die in die Strukturen eingebundenen Menschen als auch den Prozess an sich (Vertovec 2010). Im folgenden Kapitel werden Themen, Praktiken, Konflikte und Herausforderungen innerhalb der Institution des Goethe Zentrums auf der Mikro-, Meso- und Makroebene dargestellt.

#### 5.1 Mikroebene: Fokus auf die Akteur\*innen

Gerade die Polyphonie der Sichtweisen, die die Akteur\*innen auf die Institution und die eigene Arbeit einnehmen, bietet eine multiperspektivische Grundlage ethnologischer Organisationsforschung, die sensibel für die akteur\*inneneigene *agency* ist (Ybema et.al. 2015:9). So kann auch die Betrachtung des Kulturmanagements am GZK als eine ‚Einheit in der Vielfalt‘ dargestellt werden (Mandel 2017:225), denn die Ausgestaltung einer Kulturpolitik liegt in der Mikroebene auf den Akteur\*innen, die in ihrem Alltag an der konkreten Aushandlung beteiligt sind (Thal 2018:41).

Die Fokussetzungen, wofür die Institution des Goethe Zentrums steht, geben die Teammitglieder\* zwar mit verschiedenen Schwerpunktsetzungen, jedoch mit vielen thematischen Überschneidungen an. Wichtige Kategorien sind dabei ‚kulturelle Integration‘, ‚Transparenz‘, ‚Diversität‘, ‚Engagement‘ (FB2#4,c; FB2#4,a), sowie ‚eigene Identifizierung‘ und ‚Open Door Policy‘ (FB2#4,g; FB2#4,h). Besonders Kooperativität und institutionelle Vielfalt wurden durchweg hervorgehoben. Das – abstrakte – ‚Große Ganze‘, die Vielfalt der institutionellen Tätigkeit, ist für einzelne Teammitglieder\* von immenser Wichtigkeit (I1,Janet:0344–0345). Gerade die Möglichkeit der Teilhabe bindet Einzelpersonen an das GZK (I2,Ritah:0312–0321). Es bestünde die Möglichkeit, aktiv das Netzwerk mitgestalten zu können, davon selbst direkt zu profitieren und das Kulturprogramm durch eigene Impulse zu unterstützen (ebd.:0327–0334). Dabei spielt vor allem das eigene thematische Interesse eine Rolle, da dieses motivierend wirkt (ebd.:0134–0140). Gerade etablierte Strukturen der Institution und deren Erfolg wirken auf die beteiligten Akteur\*innen zurück: *„It’s incredible what the center is able to do with its small budget. The people here try very hard and get involved”* (FTB Eintrag, 16.10.2019).

Alle befragten Mitglieder\* geben an, sich über (berufliche) Identifikation<sup>17</sup> mit der Institution verbunden zu fühlen (I4,Kertz:0589–0595). Beobachtungen und die Auswertung der Empirie zeigen, dass die Teammitglieder\* die eigenen Bemühungen und Anstrengungen direkt verbunden zu ihrem Arbeitsalltag inkludiert sehen und diese zwar als Belastung, aber vor allem als Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeit wahrnehmen (I1,Janet:0594–0595). Sichtweisen auf die Institution stehen damit in direkter Verbundenheit zur eigenen *agency*, wie diese sich in den Arbeitsalltag einfügt, diesen gestaltet, und einen Beitrag zu den Zielen der Institution leistet (ebd.:0594–0595). Durch die Eigenschaften und Attribute der Institution an sich erfolgt eine ‚Identifikation‘ (FB2#2,a) – gerade die Teilhabe an der Organisation ermöglicht eine persönliche Verbindung (FB2#2,d). Was Sichtweisen auf die Institution betrifft, fasst ein Teammitglied\* zusammen: *„As far as I know, we are all on the same page“* (FB3#12,f).

Dennoch, obwohl erste empirische Ergebnisse keine eklatanten Unterschiede zwischen den Sichtweisen auf die Institution und den eigenen Arbeitsbereich aufzeigen, gibt das Teammitglied\* Stella an, dass Differenzen von Bedeutung sind: *„I would’t call it a challenge, it’s something that’s obvious. There’s just, I wouldn’t even call it*

---

<sup>17</sup> ‚Identität‘ bezieht sich hier auf ein professionelles/berufliches Zugehörigkeitsgefühl. Der Ausdruck der Organisationsidentität wird oft für Angaben verwendet, dass Organisationsmitglieder\* eine gemeinsame Wahrnehmung ihrer Organisation konstruieren (Alvesson 2011:22).

*misconception, it's just that [...] there are worlds apart*” (I3,Stella:0472–0475). Dies hänge mit verschiedenen Sichtweisen auf die Arbeit und die jeweiligen Arbeitsbereiche zusammen: *„Realities are just so different“* (ebd.:0487). Differenzierungen gestalten sich auf der Mesoebene der Kooperation weiter aus (Kapitel 5.2). Teammitglieder\* des Goethe Zentrums geben zusammenfassend überschneidende Sichtweisen auf die Institution und ihre individuellen Arbeitsbereiche wieder. Verbindendes Element dabei ist die Möglichkeit zur Selbstgestaltung des eigenen Arbeitsbereichs, der mitunter zu Transformationen, Veränderungen, aber vor allem zur Unterstützung der Institutionsziele beiträgt. Mitglieder\* einer Organisation entwickeln und äußern ihre Selbstkonzepte innerhalb der Organisation (Ashkanasy et.al. 2014:4).

Die wissenschaftliche Literatur zeigt, dass Eigeninteressen der Akteur\*innen in der Gestaltung, Ausrichtung, den Motivationen und Beweggründen für die Arbeitswahl Einfluss auf den eigenen Arbeitsbereich haben. Hier zeigt sich, dass ‚professionelle Standards‘ und ‚Konzepte zur Zielformulierung‘ viel eher ‚Motivationsgrundlage‘ der Arbeit darstellen, anstelle einer ‚allgemeinen weltanschaulichen Ausrichtung‘, mit der sich über die NRO identifiziert werden kann (Neubert 1995:159). Neubert gibt an, dass der ‚Dienst an der guten Sache‘ in einer NRO zu den eher untergeordneten Beweggründen stehe, wegen derer sich Akteur\*innen für eine Arbeit entscheiden (ebd.:155). Trotz der Angabe einer Mitarbeiterin, gerade die Sammlung von ‚Sozialem Kapital‘ mache den Arbeitsbereich so attraktiv (I2,Ritah:0225–0244), steht diese dennoch in Zusammenhang mit einem Pragmatismus, die Arbeit innerhalb der Institution ‚für sich‘ nutzbar zu machen. So betitelt dieselbe Mitarbeiterin die Generierung von ‚Sozialem Kapital‘ durch ihren Arbeitsbereich vor allem als ‚Vorteil für den Lebenslauf‘ (ebd.:0251–0266). Die Verfolgung einer ‚Professionellen Karriere‘ dient häufig als Motivation, eine Stelle anzunehmen (I5,Chloe:0468–0484). Ein weiteres Teammitglied\* gibt so auch an, dass sie sich, trotz anderer Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt, bei denen sie die dreifache Gehaltsmenge angeboten bekam, dazu entschied, eine Stelle am GZK anzunehmen (I3,Stella:0081–0090). Das Zentrum offerierte ihr Expertise auf einem Gebiet, auf dem sie bislang nicht gearbeitet hatte. Durch den Zugriff auf Netzwerke von Fortbildungsmöglichkeiten auch außerhalb Ugandas, sichert ihr ihr Arbeitsbereich Mehrwert in verschiedener Hinsicht für ihre Berufslaufbahn (ebd.:0117–0135). Dies trifft nicht zuletzt durch ihre abgeschlossene berufliche und akademische Ausbildung zu, die sie aktiv in ihren neuen Arbeitsbereich einbringen konnte: *„When I came here [...], the Zentrum used to employ [workers], but not professional [workers]. [...] So, I think the responsibility was on me now to identify*

*what was working and what wasn't, and basically just change things completely*” (ebd.:0131–0140). Durch die Möglichkeit zur eigenen Impulssetzung bewertet die Teilnehmerin das Transformationspotential und die Gestaltungsfreiheit ihres Arbeitsbereiches als positiv (ebd.:0141–0146). Mitgestaltung des eigenen Arbeitsbereichs ist auch für die Mitarbeiterin Kertz eine erhebliche Motivation, Freiheiten beruflich nutzen zu können (I4,Kertz:0020–0022). Persönliche Interessen unter Einbezug vorheriger Berufserfahrung äußert beispielsweise Chloe (I5,Chloe:0017–0019). Und nicht zuletzt die Teilnahme am und der eigene Miteinbezug im Kulturprogramm spielen eine motivationssteigernde Rolle für Teammitglieder\* (I3,Stella:0301–0303). Janet äußert, dass mithilfe der Mitgestaltung des angebotenen Kulturprogramms eigene Schwerpunkte eingebracht werden könnten, im Umfang der programmatischen Zielsetzungen (FB2#2,f). Persönlichen Mehrwert bietet auch der Name der Institution, der für den Lebenslauf und Bewerbungen eingesetzt werden kann (FTB Eintrag, 03.04.2019). So gibt auch ein beschäftigter Künstler an, die Angabe der Projektarbeit im Lebenslauf gebe ihm verbesserte Chancen auf dem Arbeitsmarkt (IG mit Künstler, 05.01.2020). Durch die Arbeit am Goethe Zentrum versprechen sich auch die Mitarbeiter\*innen mitunter, von dem für sie kostenlosen Sprachkursangebot zu profitieren (I4,Kertz:0024–0037).

Wie in der Theorie beschrieben, sehen die Mitarbeitenden des GZK sich selbst als ‚qualifizierte *professionals*‘ in dem Bereich, in dem sich die Institution bewegt (Neubert 1997:265). Dabei orientiert sich ihre Auffassung von ‚guter Arbeit‘ an den Zielvorgaben der Institution – den *official bzw. bureaucratic norms* der Institution – die im Folgenden weiter aufgegriffen werden (Olivier de Sardan 2015).<sup>18</sup> Die Mitarbeiter\*innen sehen sich selbst als ‚Träger\*innen‘ eines „basisorientierten und partizipativen Konzepts, bei dem mit den Menschen gearbeitet wird und sind stolz auf erfolgreiche Projekte“, sowie die Handlungsfähigkeit der NRO (Neubert 1997:266). Somit binden eher „Kriterien der professionellen Kompetenz und weniger die Bindung an die NRO oder an einen weltanschaulichen Hintergrund“ Akteur\*innen an ihre Arbeitsstelle am GZK (ebd. 1995:155). Die Motivationen und Sichtweisen der Teammitglieder\* können als ‚Spiel‘ betrachtet werden, das einen berechnenden Ansatz und die Annahme praktischer Normen beinhaltet, die auf der Maximierung persönlicher Interessen beruhen. Durch diese *practical norms* werden die formalen bürokratischen Normen zur Erfüllung des jeweiligen

---

<sup>18</sup> Offizielle Normen drücken Rechte und Pflichten aus, die von Institutionen ausdrücklich anerkannt werden und mitunter formalisiert und explizit gemacht sind (Olivier de Sardan 2015:5). Abweichungen sind unvermeidlich, da offizielle Normen nie 1:1 umgesetzt werden können (ebd.:3).

Arbeitsbereiches durch informelle Regeln ausgehandelt. Innerhalb dieser Aushandlung werden keine Normen ‚vergessen‘ oder ignoriert, sondern durch alternative Normen ersetzt, die in die alltägliche Praxis eingebettet werden (Olivier de Sardan 2015:1–3). Soziale Akteur\*innen drücken diese praktischen Normen meist nicht als solche aus, denn in den meisten Fällen sind sie ‚routinemäßig‘, existieren somit eher auf einer unbewussten Ebene und sind in einen gewissen ‚Habitus‘ eingebunden (ebd. 2014:408). Das Einbringen der eigenen Motivation, die in Einklang mit der Erfüllung des eigenen Arbeitsbereiches gebracht werden muss, wird in einer Art ‚Dazwischen‘, als *practical norm* verhandelt. So erfolgt auch eine Umsetzung vor allem in herausfordernden Situationen.

Als herausfordernd wurde häufig das Vorhandensein eines hohen Drucks bzw. *workloads* angegeben – aber auch dieser kann durch die *agency* der beteiligten Mitarbeiter\*innen transformiert werden. Eigene Mechanismen müssen herausgebildet werden, um damit umzugehen (I4,Kertz:0146–0151). Die zeitliche Begrenzung der Arbeitsstelle ist des Weiteren bei fast allen präsent. Eine Teilnehmerin äußert zwar, sie habe den ‚Vorteil gewonnener Expertise‘, müsse sich aber um persönliches Fortkommen und berufliche Entwicklung kümmern (I3,Stella:0171–0176). Denn innerhalb des GZK gibt es nur begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten. Dass Angestellte meist nicht länger als eine Vertragslaufzeit blieben, habe aber vor allem mit dem niedrigen Gehalt zu tun: „*[W]e earn nothing compared to what one would earn in Germany or in an institute*“ (I5,Chloe:0510–0521).

Problematisch sei auch die Zusammensetzung des Teams. Ein Teammitglied\* gibt beispielsweise an: „*It would be more effective if there were more local workers*“ (FB2#5,g). So sehen sich auch manche Teammitglieder\* nicht eindeutig mit den Zielen des Kulturprogramms verbunden und stehen mitunter einzelnen Agenden kritisch gegenüber (ebd.). Hier kann von einer ‚doppelte[n] Positionierung der Akteur\*innen‘ gesprochen werden (Adam 2018:30), die eine ‚Abwehr gegen die zu zielorientierte politische Formel‘ mit ‚Verweisen auf die eigene konkrete Arbeit an der Basis‘ kombiniert, die damit in Verbindung gebracht werden kann und Handlungsspielräume für ‚Formen der Einmischung und des Protests, für oppositionelle Allianzen, kritische Haltungen und widerständige Praxen‘ entstehen lässt (ebd.:37). Motivationen und Herausforderungen der Akteur\*innen bieten so Transformationspotentiale und können als *practical norms* vor allem zur Erreichung persönlicher (und nicht übergeordneter Ziele der Institution) genutzt werden. Werden Herausforderungen allerdings unüberwindbar, bewegt der Pragmatismus die Mitarbeiter\* dazu, die Institution zu verlassen.

### 5.2 Mesoebene: Kooperation und Kommunikation

Zwar werden innerhalb der Zusammenarbeit am GZK individuelle Ziele verfolgt. Jedoch ergibt sich bei allen Teammitgliedern\* eine ‚Schnittmenge‘ gemeinsamer Ziele und Motive, die die Basis der Zusammenarbeit bildet und die durch Kommunikationssysteme ausgehandelt wird. Das gemeinsame Ziel ist prozessorientiert, in dem Kulturprogramm und Sprachkurse ‚am Laufen gehalten‘ werden (FTB Eintrag, 02.10.2019). Die Kooperationsstruktur ist so auf ihre Produktivität hin ausgerichtet (Adam 2018:160).

Wie bereits beschrieben, arbeiten sechs Festangestellte in der NRO mit spezifischen Rollenverteilungen, die in einer *employment policy* festgehalten sind (I1,Janet:0745–0755). Durch die *employment policy* ergibt sich eine Kernteam-interne *official norm*, die durch *social norms*, die das Verhalten untereinander regeln, ergänzt werden (Olivier de Sardan 2015).<sup>19</sup> Es gilt dabei die Voraussetzung, dass individuelle Bestreben und Absichten gegenseitig akzeptiert und kompatibel sind (Klein 2004:65). Dabei sind Erfolg und die Dauerhaftigkeit von Kooperationen von der Zielverwirklichung abhängig, sowie von „dem daraus resultierenden gemeinsamen und gegenseitigen Nutzen“ (Hampel 2015:40).

Da die Akteur\*innen innerhalb der Organisationsstruktur in Hinblick auf die gemeinsame Zielerreichung – die Programmplanung in der Kultur- und Sprachabteilung – gegenseitig abhängig sind, spielt ‚Vertrauensbildung‘ zwischen diesen eine erhebliche Rolle. Dabei ergibt sich ein Grundkonsens über ‚Kernwerte‘ und ‚Regeln‘, ohne die eine kooperative Beziehung selten entstehen kann (Barthel 2010:45). Das GZK sei eine Institution, welche nur mit Engagement, Teamzusammenhalt und einer ‚Schnittmenge‘ gemeinsamer Wertorientierungen funktioniere (I4,Kertz:0312–0313). In einem Interview mit der Direktorin machte diese deutlich, dass die Bewusstwerdung über eigene Werte eine Grundlage für die Arbeit und Teambildung darstellt, die durch Transparenz und Kommunikation mit dem Team geteilt werden. Zentrale Kategorien stellen dabei Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und direkte Kommunikation dar. Trotz des eigenen Bewusstseins darüber, dass bestimmte Werte „nicht praktikabel“ anwendbar sind und dass Erwartungshaltungen teilweise nicht getroffen werden können, bieten die bewusst gemachten Werte einen Orientierungsrahmen (I,Direktorin:0544–0575). Die ‚Werte‘, nach denen gehandelt wird, sind vor allem durch das institutionelle *setting* gegeben, historisch gewachsen, formell gemacht oder informell praktiziert. Jede Person bringt durch einen Kommunikationsprozess eigene ‚Werte‘ mit ein. Durch interne und externe Einflüsse und

---

<sup>19</sup> Soziale Normen (*social norms*) regulieren die nicht-öffentliche, nicht-offizielle, bzw. nicht-berufliche Sphäre und geben die soziale Welt mit ihren spezifischen Normen wieder (Olivier de Sardan 2015:6).

Aushandlungen hat sich eine ‚eingespielte‘ Zusammenarbeit entwickelt, die – nach aktueller Leitung – verhandelt wird und Zielsetzungen in der Institutionsdynamik verschiebt. Letztendlich ist es so vor allem ein *top-down*- Prozess, der festlegt, welche sozialen Regelungen grundlegend für eine Zusammenarbeit sind. Durch Kommunikations- und Austauschprozesse im Team erfolgen Anpassungen der ‚Werte‘ (I3,Stella:0425–0426). Somit sind die kooperativen Prozesse politisch entwickelt (Hampel 2015:41).

Für das Kulturprogramm geht das GZK Partnerschaften mit Institutionen und Kunstschaffenden ein (I,Direktorin:0881–0898). Es liegen damit temporäre Verknüpfungen zwischen spezifischen lokalen und institutionellen Kontexten vor, die sich durch unterschiedliche Akteur\*innen, Wissensbestände und Ressourcen kennzeichnen (I,Direktorin:0762–0773). In diesem Feld ergeben sich dann eigene Herausforderungen, da die Koordination bei mehreren involvierten Entscheidungsträger\*innen erschwert wird. So löste sich auch ein langjährig bestehendes Projekt unter der vorherigen Direktorin auf. Dieses galt als das erste, über zehn Jahre bestehende Festival in Kampala und war konzipiert als zweitägige, multidisziplinäre Veranstaltung, die sich mit der Stadt Kampala und ihrem Publikum auseinandersetzte und künstlerische Produktion, sowie die Kreativwirtschaft Kampalas unterstützte (FTB Eintrag, 12.04.2019). Die Auflösung zeigt die Spannung auf, wie Komplexität verschiedenster Zuständigkeiten eine Zusammenarbeit erschwert. Es entwickelten sich Auseinandersetzungen innerhalb der kuratierenden Künstler\*innen: „Die Idee war, die Organisation irgendwann dem Komitee zu übergeben, durch zu viele Involvierte haben die sich aber vorher zerstritten“ (I,Direktorin:0881–0898).

Das resultierende Beziehungsnetz aus den unterschiedlichen Kooperationsformaten, die am GZK geeint werden, sind Produkt „individueller und kollektiver Investitionsstrategien“, welche „auf die Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen“ ausgerichtet sind, um „früher oder später einen unmittelbaren Nutzen“ zu generieren (Bourdieu 1983:193). Dabei wird für die zugehörigen Akteur\*innen des entstehenden Netzwerkes – Mitarbeiter\*innen/Manager\*innen, Künstler\*innen, Expert\*innen und Honorarkräfte\* – die Zugehörigkeit zu diesem profitabel (Thal 2018:47). Das Netzwerk reproduziert sich selbst und kann eine Umwandlung von sozialem in ökonomisches Kapital vollziehen (Bourdieu 1983:193). In der Zusammenarbeit im internen oder erweiterten Team muss dabei vor allem die Leitung des GZK sicherstellen, dass jede Person über einen klar umrissenen Arbeitsbereich verfügt, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. So werden personelle und materielle Ressourcen der Organisation verwaltet, um miteinander in Beziehung gesetzt gewünschte Ergebnisse zu sichern (Umukoro 2012).

Kommunikation stellt dabei den Teammitgliedern\* nach den größten und erheblichsten Teil der (Zusammen-)Arbeit dar (I5,Chloe:0024–0026). Alle Teammitglieder\* kommunizieren auf Englisch als *lingua franca* oder Deutsch, da einige Teammitglieder\* das Sprachkursangebot nutzen oder Deutsche\* sind (FB2#11,f). Besondere Wichtigkeit wird einer *face-to-face*-Kommunikation zugeschrieben, welche dabei hilft, Konflikte und Missverständnisse zu lösen. Die Information über momentan ablaufende Arbeitsprozesse stellt ebenfalls einen erheblichen Teil der Kommunikationsperspektiven dar (FB2#12,d). Dabei spielen Meetings, das monatlich stattfindende Team-Mittagessen, Arbeitsgespräche und Kommunikation per E-Mail eine große Rolle (FB2#12,a). Genannte Beispiele zählen zu einer Kommunikationskultur, die stark durch die Fokussierung der Direktion geprägt ist: „*At GZK we never used to have these Team Meetings, and so no one ever was knowing what was going on. They have been able to bring us closer*” (I4,Kertz:0259–0276). Persönlichkeiten würden zusammenarbeiten, indem sie offen debattierten: „*It bridges the gap, you don't look at a person like: ,Oh they are from [one country], you actually see: This is my work mate*“ (I3,Stella:0595–0600).

Die Struktur der Kommunikation gibt auch Lösungen für auftretende Konflikte vor. Ein Teammitglied\* formuliert dies als „*Discussing for appropriate solutions in team meeting headed by the director*“ (FB2#14,c). Auch hier steht die Rollen(-zuweisung) der Direktion zentral. Wenn das Problem nicht durch „*inter-person-management*“ gelöst werden kann, muss ein\*e Vorgesetzte\*r involviert werden (FB2#14,e, FB2#14,f). Zwar gibt eine Teilnehmerin an: „*Fortunately, everyone listens to each other*“ (FB2#14,a), dennoch wird klar die Hierarchie in der Konfliktlösung problematisiert: „*People normally talk about it, but I wish there was a channel to report our bosses*“ (FB2#14,g). Konfliktlösung mit der Direktion funktioniert so nur offen und direkt kommuniziert, es gibt keinen Kanal der unabhängigen Mediation zwischen Team und Direktion. Hier eröffnet sich das Spannungsfeld der Machtverteilung und der Hierarchisierung.

Innerhalb des Teams gestalten sich in der Zusammenarbeit Differenzen aus. Teammitglieder\* geben in Äußerungen häufig die Kategorie ‚ugandisch‘ oder ‚deutsch‘ an: „*There are still some things which you can't shake off, you will find people saying: ,This is the way things are in Germany' and then another one will be like ,But this is the way things are in Uganda*” (I3,Stella:0603–0613). Diese beiden Kategorien verweisen auf das Vorhandensein einer ‚praktischen Interkulturalität‘ – dabei bleiben die Kategorien ‚ugandisch‘ und ‚deutsch‘ „vage und lediglich idealtypisch bestimmbar“ (Spickermann 2018:32). Oft wird diese Unterschiedlichkeit innerhalb des Kooperationsprozesses als

positiv-produktiv gewertet, als eine Art des ‚Voneinander-Lernens und -Profitierens‘ (I3,Stella:0388–0392). Diese ‚wenigen Differenzen‘ seien im Sinne einer „*work ethic*“ unerheblich: „*Because it doesn't change regardless of the background*“ (ebd.:0412–0418). Universelle Konzepte der ‚überbrückenden Kommunikation‘ werden als Bezugsrahmen mithilfe von Normen, Werten und Dialogstrukturen erarbeitet, um eine Chance zur Bildung von Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. Differenzen werden so in Verbindung gebracht mit Gemeinsamkeiten, über welche die Zusammenarbeit gestaltet wird (Antweiler 2016:47). Unterschiede seien nicht vorrangig ‚kulturell‘ verortbar, sondern vielmehr innerhalb der Persönlichkeit (FB2#13,g).

Diese Differenzziehungen durch das Prinzip der Interkulturalität erfolgen prozessual, denn die ‚essenzialistischen‘ und ‚substanzialistischen‘ Vorstellungen in der Verschiedenheit können sich verschieben und so mitunter auch als ‚interkulturelle Verständnisprobleme‘ oder Konflikte wahrgenommen werden (Spickermann 2018:16). Konflikte können dadurch mitunter auf ‚kulturelle Unterschiede‘ zurückgeführt werden, die aber auf „unterschiedlichen (Macht-)Interessenslagen, hegemonialen Bestrebungen und ökonomischen Problemlagen, aber auch Abgrenzungsstrategien zum Erhalt ökonomischer Sicherheit“ beruhen können (ebd.). Diese Interkulturalität dient dabei zwar als Sinn- und Orientierungssystem (Escher 2018:89), dennoch macht dieser Prozess das *Otherring* „die Andersheit des anderen zu einem Apriori“ (Sökefeld 2001:124).<sup>20</sup> Dass auch in der Kooperation am GZK eine „durch Kultur begründete Differenz zwischen Menschen“ nie „neutral und unschuldig ist“, sondern immer das Paradigma von „Hierarchie, Bewertung und Dominanz“ beinhaltet (ebd.), zeigen klare Differenzziehungen zwischen Ugander\*innen und Deutschen\*. Trotz vorheriger Negierung werden durchaus ‚deutsche‘ Attribute häufig positiv bewertet und in Bezug zu ‚ugandischen‘ gesetzt:

„Was mir hier auffällt in Uganda ist, dass Sachen einfach grundsätzlich viel länger brauchen [...]. In Deutschland planst du Events lange im Voraus und dann steht alles [...]. Und hier, eine Woche vor dem Event [...], man weiß nicht, rennt Leuten hierher, man ist auf andere angewiesen, muss sich dann andere Optionen suchen. Also es ist wirklich dann eine sehr spontane Arbeit, und [...] manchmal ist es wirklich sehr anstrengend, weil du viel mehr auf andere angewiesen bist als jetzt in Deutschland“ (I,Teammitglied\* aus Deutschland:0198–0218).

Obwohl hier nicht klar benannt ist, ob die genannten Schwierigkeiten nicht auch mit spezifischen Institutionsstrukturen, Teamzusammensetzungen oder Einzelpersonen

---

<sup>20</sup> Erfolgt dieses *Otherring* mit Bewertung ‚des\*der Anderen‘ als ‚negatives Gegenüber‘ des ‚Selbst‘ kommt es zu einer hierarchischen Positionierung (Schramm 2017:474). Tritt das *Otherring* in Form eines Ethnozentrismus auf, wird die positive Form der Selbstwahrnehmung mit einer abgewerteten Sicht auf andere kombiniert (Antweiler 2016:118), was auch als ‚epistemische Gewalt‘ problematisiert wird (Spivak 1985).

zusammenhängen, werden die Kategorien der ‚Spontaneität‘ und ‚Unzuverlässigkeit‘ auf ugandische Kontexte angewendet. Hier werden klar ‚kooperative Herangehensweisen‘ als ‚Distinktionsmittel‘ betrachtet, welche auf Idealvorstellungen von Vorgehensweisen und auf Abgrenzung verweisen (Adam 2018:208).

Häufiger wurde mir von Misstrauen gegenüber ugandischen Teammitgliedern\* berichtet, deren Arbeitsverhalten öfter als das der deutschen Mitarbeiter\*innen kontrolliert würde, oder denen Vorwürfe der Geldunterschlagung gemacht wurden (I3,Stella:0522–0524, I2,Ritah:0478–0523). Ob dies allerdings direkt mit Kulturalismen in Verbindung gebracht werden kann, wird von den Teammitgliedern\* eher verneint. Stereotypen würden wenn, dann eher unterbewusst zugrunde liegen (FB2#12,d).

In Bezug auf ‚deutsche Attribute‘ der Zusammenarbeit gibt ein Teammitglied\* an: *„I learned to appreciate the fact of the German transparency in a way that you actually know what’s going on. You may not be able to change what’s going on, but you know it”* (I4,Kertz:0180–0199). Hier zeigt sich eine positive Attribution ‚deutscher Arbeitseigenschaften‘. Die Differenz wird direkt mit der vorgegebenen Hierarchisierung verknüpft, die zwar von deutscher Seite aus transparent gemacht wird; Gegebene Strukturen können dennoch nicht aus dieser beobachtenden Position heraus geändert werden. Es zeigt sich, dass Differenzziehungen innerhalb des Teams zwar meistens nicht als problematisch angesehen werden und in direkte Verbindung zu auftretenden Konflikten gebracht werden, Differenzziehungen verbinden sich in Aussagen dennoch häufig mit der institutionsinternen Hierarchie-Struktur und ungleicher Machtverteilung. Vor Ort werden definitive Entscheidungen für die praktische Arbeit vor allem über die Leitung getroffen. Diese verfügt so über erhebliche Entscheidungsmacht (Neubert 1995:152). Die zentrale Position der Direktorenstelle wird von allen Mitarbeiter\*innen anerkannt, welche zwar mitunter über hohen *workload* oder unzureichende Bezahlung klagen (FTB Eintrag, 15.02.2019), fachliche Entscheidungen in der Regeln aber hinnehmen. Zwar trifft die Akzeptanz der letztendlichen Entscheidung der Direktionsebene auch auf das GZK zu, jedoch sucht die Direktion durchaus Beratung bei den Teammitgliedern\*. Intensive Diskussionen über folgenschwere Entscheidungen konnte ich bei Team Meetings beobachten. So empörte sich hier ein ugandisches Teammitglied\* gegenüber einer Vorgesetzten: *„Why haven’t you asked us Ugandans before in the matter? You only talk about that with [another German team member]”* (FTB Eintrag, 22.10.2019).

Auf die Frage, ob ihre Meinung über das Kulturprogramm des Öfteren erfragt wird, äußerte sich eine andere Teilnehmerin wie folgt: *„When sometimes you go to the place*

*they easily become your friend, because they know, you can easily help them, but then, when people realize, you're not as important, they look at you as someone who is below them*" (12,Ritah:0342–0352). Kulturaustausch und Kooperation findet nur ‚auf Augenhöhe‘ statt, wenn gleichwertige Ressourcen von beiden Seiten gegeben und gegeneinander ausgetauscht werden können. Differenzen, die sich durch das Prinzip der Interkulturalität ausgestalten, können somit nicht vollständig getrennt von den Kategorien der Produktivität betrachtet werden, denn innerhalb einer Kooperation führen beteiligte Akteur\*innen materielle und immaterielle Ressourcen zusammen, teilen sie, tauschen sie aus oder verknüpfen diese, um davon gegenseitig zu profitieren. Dabei sind die Normen der Gegenseitigkeit, sowie die Gleichwertigkeit der Partner\*innen als ‚Verhaltensmaxime‘ zu betrachten. Das ‚interkulturelle‘ Management am GZK zeichnet sich durch Ungleichgewichte aus (Primecz et.al. 2016:134).

Teil einer Kooperation sein zu können, also Möglichkeiten zum Kooperieren und damit Netzwerken zu besitzen, bedeutet, Sozialkapital zu besitzen und zu generieren (Bourdieu 1983; Putnam und Goss 2001:22).<sup>21</sup> Drei weitere Kapitalsorten bestimmen Beziehungen zwischen Personen, womit Beziehungen zum eigentlichen Träger der Kapitalform werden (Hampel 2015:81). Das ökonomische Kapital beschreibt alle Formen des materiellen Reichtums, das kulturelle Kapital kennzeichnet weitestgehend den Bildungsgrad (Throsby 2001:45) und das symbolische Kapital umfasst Prestige, Reputation und gesellschaftliche Anerkennung (Seubert 2009:172). Die Kapitalformen existieren gleichzeitig und bedingen sich gegenseitig. Sie können ineinander investiert und somit transformiert werden (Hampel 2015:81). Vorhandensein von unterschiedlichem Kapital bringt zwar nutz- und vorteilbringende Ressourcen mit sich: Dabei haben aber Akteur\*innen unterschiedlichen Zugang dazu (ebd.). Dies führt zu „ungleichen Teilhabemöglichkeiten“ (ebd.:84). Die Kooperationspartner\*innen werden vor die Problematik der Machtverhältnisse, Ungleichgewichte sowie Abhängigkeiten gestellt (Hampel 2015:41). Am GZK wird somit deutlich, dass sich Personen durch unterschiedliche Kapitalausstattung voneinander differenziert fühlen, und dass dies auf die Zusammenarbeit einwirkt (ebd.:289).

Die internen Reibungen, die aufgrund der Aussagen einzelner Teammitglieder\* greifbar werden, lenken den Blick vor allem auch auf die institutionelle Hierarchie, denn „auch der Zugang zu der privilegierten Gruppe des rotierenden Leitungspersonals bleibt

---

<sup>21</sup> Sozialkapital wird zum „Aggregat der tatsächlichen oder potenziellen Ressourcen, die mit der Verfügung über ein dauerhaftes Netzwerk mehr oder weniger institutionalisierter, auf gegenseitiger Bekanntschaft und Anerkennung beruhender Beziehungen zusammenhängen“ (Bourdieu 1983 in Putnam und Goss 2001:18).

‚Deutschen‘ vorbehalten“ (Adam 2018:195). Die ‚lokalen Anderen‘ besitzen damit keine Zugangsmöglichkeiten zu dieser Position. Zwar gibt es keine offiziellen Normen, die diese Struktur explizit am GZK vorschreibt, lokale ugandische Mitarbeiter\*innen besitzen vielmehr nicht das notwendige Kapital – deutsche Sprache auf ausreichendem Niveau, Netzwerke und Ausbildung– um die Position ergreifen zu können (I,Direktorin:1120–1135). Durch die interne Hierarchiestruktur ergibt sich zusätzlich die Machtasymmetrie, dass Personen mit Entscheidungsmacht bestimmen können, welche Personen mit welchem Kapital in die Kooperation miteinbezogen werden: „*The opportunity for suggestions exists, but I really wish I could contribute more. I would feel better utilized. It doesn't make sense for me to know all these things and then I am just seated here*“ (I3,Stella:0360–0369). Teammitglieder\* gaben auch an, dass Personen in den Entscheidungspositionen oft gar nichts von bestimmter Expertise der Mitarbeiter\*innen wüssten, womit Potential wenig genutzt bliebe. Dies führe dazu, dass Möglichkeiten proaktiver Mitgestaltung durch Resignation nicht mehr genutzt würden (FTB Eintrag, 27.03.2019).

Die Kooperation am GZK besteht aus Machtasymmetrien und Hierarchien, die sich aus Differenzziehungen und der unterschiedlichen Verteilung von Kapital ergibt. Die Zusammenarbeit im Team zeichnet sich durch eine ‚strategische Anwendung‘ eines gemeinsam und individuell formulierten Kulturbegriffs, der grundlegend für die Kooperation des Teams innerhalb eines *Cross-Cultural Dialogue* und *Exchange* ist, aus.<sup>22</sup>

### 5.2.2 Entstehung des Kulturprogramms

Die Zielsetzung des GZK ist eine programmatische Zusammenstellung monatlicher Veranstaltungen und Projekte und folgt dabei eigenen Perspektiven und Strukturen, die sich durch die Zusammenarbeit und Organisation ergeben. Veranstaltungen und Projekte, aus denen sich ein monatlich neu erscheinendes Kulturprogramm entwickelt, entstehen durch eine bewährte Jahresplanung. Pro Jahr finden vier größere Projekte statt, die in einem Abstand von circa drei Monaten stattfinden, um ein ausgewogenes Kulturprogramm anbieten zu können. Diese Planung ist für die an Entscheidungsprozessen Beteiligten der Weg, um eine ‚Aufsplitterung‘ des Kulturprogramms durch zahlreiche

---

<sup>22</sup> Dies zeigte sich auch an einem Interkulturellen Training, an welchem ich zusammen mit dem Team teilhaben konnte. In verschiedenen Übungen blieben die beiden Kategorien ‚ugandisch‘ und ‚deutsch‘ voneinander getrennt und wurden einander gegenübergestellt. Vor allem ein ‚negativer Ansatz‘ zeichnete sich als Muster in diesen ab: Konfliktsituationen oder hoch emotionale Situationen wurden thematisiert. Insbesondere die Leitung eines Managementspiele für die Effektivität dieser Kommunikation eine zentrale Rolle (FTB Eintrag, 29.10.2019). Interkulturalität als Maxime der Zusammenarbeit ist eindeutig mit Hierarchisierungen und Machtstrukturen verbunden (vertieft dazu siehe Dahlén 1997; Hüskens 2006).

Kleinprojekte oder eine jährliche Schwerpunktsetzung durch ein Großprojekt zu vermeiden (I1,Janet:0396–0410).

Die vier jährlichen Großprojekte werden direkt vom Goethe-Institut finanziell gefördert. Oft stellt dieses dabei auch die Ressourcen oder das Projekt an sich, wie beispielsweise durch Leihgabe einer Wanderausstellung, die dann vor Ort am GZK mit vertiefenden Aktivitäten kombiniert wird (I,Direktorin:0434–0447). Bei kurzfristig angedachten Projekten, die einmalig stattfinden, kommen häufig auch Ideen von ‚außen‘. Künstler\*innen stellen ihr Projekt den Verantwortlichen vor, um anschließend Ressourcen in Anspruch zu nehmen. Konditionen der Umsetzung werden ausgehandelt und in *Memorandums of Understandings* festgehalten (FTB Eintrag, 22.01.2019).

Die Erarbeitung eines medial vielfältigen, innovativen und bildenden Kulturprogramms, in dem die einzelnen Veranstaltungen und Projekte teilweise zyklisch wiederholt werden oder einmalig stattfinden, ist das übergeordnete Ziel des GZK. Dabei orientiert sich die Institution an den Schwerpunktsetzungen des Goethe-Instituts (ebd.). Grundlegendes Motiv ist dabei, eine Lücke innerhalb der Kunst- und Kulturszene Ugandas auszufüllen und sich mit dem Angebot an bestehende Strukturen anzunähern, diese zu verstärken oder einen neuen Raum zu schaffen (I2,Ritah:0238–0294). Die Maxime gilt also wie bei der AKBP: „Fördern, was es schwer hat“ (Mandel 2016:20). Dabei soll eine Plattform für lokale Künstler\*innen gebildet werden (I,Direktorin:1395–1405), die vor allem an aufstrebende Kunstschaaffende gerichtet ist (FB2#10,c).

Ein besonderer Aspekt bleibt auch die Zielsetzung des (interkulturellen bzw. *cross-cultural*) ‚Dialogs‘ (FB2#1,c). Mit diesem sollen kulturelle Austauschprozesse angestoßen werden, von denen Beteiligte\* des Kulturprogramms profitieren sollen. Dabei gibt es Programme, die jeweils ‚die deutsche‘ oder ‚die ugandische Seite‘ ‚abdecken‘, beide ‚zusammenbringen‘, ‚vermischen‘ oder ‚etwas Neues entstehen lassen‘ (I4,Kertz:0359–0370). Vor allem das Interaktive daran sei wichtig (ebd.:0371–0377), da dies Menschen ‚zwischen Kulturen‘ befähigt (FB2#1,c) und Integration ‚zwischen Menschen‘ befähigt (FB2#1,a). Dieser Modus ist dem Kulturbegriff inne, den die Akteur\*innen auf die Zusammenarbeit ausrichten, wobei das Prinzip der Interkulturalität zum Tragen kommt: „GZK promotes interculturality as basis for its daily work“ (FB2#5,d).

Dieser Anspruch wird auf das Kulturprogramm übertragen und so kommt es zu einer Verschränkung von Kultur und Bildung, was die Agenda des Kulturprogramms ‚edukativ‘ macht (FTB Eintrag, 15.10.2019; FB3#9,4). Dies kann in Zusammenhang mit der ‚Entwicklungslinie‘ von Kulturförderung aus dem ‚Globalen Norden‘ gesehen werden,

welche auf Selbstrepräsentation und -ermächtigung zielt und somit Pädagogik in den Kontext gesellschaftlicher Verhältnisse setzt (Zobl 2019:49–50). Vermehrt werden in Entwicklungsprogrammen die soziokulturelle und gesellschaftspolitische Dimension der Anwendung eines bestimmten Kunst- und Kulturbegriffs (Kapitel 3.1) ins Auge gefasst (Lang 2015). Insbesondere Kulturinstitutionen werden zu Orten, in denen eine Welt- und Selbstreflexion durch ihre Programme und Konzepte vollzogen werden kann (Mittelhammer 2018:22). Dabei werden Künstler\*innen zu *artists* (Boubia 2016), als Idealtypus des „jungen gebildeten Künstlers, der mit seinem Schaffen den in der [Kooperationspartnerschaft] festgehaltenen Wandel in der Gesellschaft aktiv vorantreibt“ (Thal 2018:82).<sup>23</sup> Dieselben Grundsätze bilden die *policy* des GZK. Die Institution bewegt sich so zwischen Politikmodellen und Entwicklungsergebnissen in Spannungsfeldern (Adam 2018:35).

Die Arbeit wird dabei erst durch Zielgruppen möglich, die vom Kulturprogramm profitieren (I1,Janet:1443–1462) und möchte vor allem junge Kunstinteressierte ansprechen (I4,Kertz:0457–0467).

*„It turns out to be a little upper class. I’ve seen many, once they are taking part, they try to change their life or themselves, because they feel the need to fit in. I feel GZK is for the upmarket-people that have real access to the mails, the programs, but not the real mainstream Ugandan audience”* (I2,Ritah:0366–0382).

Die historisch gewachsenen und etablierten Zielgruppen des Kulturprogramms können nur mit bestimmten Hintergründen und Ressourcen teilnehmen oder beitragen. Auch bedingt unterschiedliches Kapital den Umstand, ob Interessierte am Programm teilnehmen oder nicht. Obwohl die meisten Veranstaltungen kostenlos angeboten werden, haben dennoch viele keinen Zugang zu den Werbe-Kanälen. Durch ihr erhöhtes Kapital entheben sich die Zielgruppen der *„real mainstream audience of Ugandans“*, die nicht vom Kulturprogramm angesprochen wird. Die Unverrückbarkeit dessen könne schwer umgangen werden (I3,Stella:0496–0502). In diesem Bereich müsse noch einiges verändert werden, obwohl noch keine geeignete Strategie dafür gefunden sei (I5,Chloe:0800–0802). Es besteht darüber Uneinigkeit im Team, da auch die Sichtweise auf die Zielgruppen an sich divergieren. Ein deutsches Teammitglied\* gibt an, dass vor allem ‚ugandische Kultur‘ gefördert würde („Da hat man ein bisschen die Deutschen verloren“), weshalb *Expats* künftig mehr angesprochen werden müssten (I,Teammitglied\* aus Deutschland:1472–

---

<sup>23</sup> Zahlreiche Autor\*innen kritisieren eine sich so ergebende ‚Eurozentrismus-Gefahr‘, wenn Überlegungen „zu stark am europäischen Kontext ausgerichtet“ sind (Wolfram 2012:42). Die europäische ‚Denkart‘ wird damit zum „allgemeingültigen Maßstab“ erklärt (Hampel 2015:264). Dies kann als *white innocence* problematisiert werden: Akteur\*innen definieren sich über ihre Position als Geldgeber\*innen und die entwicklungspolitischen ‚Codes‘ und konstruieren ihr ‚Selbst‘ als moralisch überlegen (Eickhof 2019:44–45).

1476). Andere Teammitglieder\* und Besucher\*innen teilen allerdings Wahrnehmungen, dass das Publikum meist aus *Expats* bestünde (FTB Eintrag, 03.04.2019).

Es wird deutlich, dass die Kulturprogrammplanung am GZK strukturell Logiken folgt, denen ein eigenes Verständnis von Kunst und Kultur zugrunde liegt, welches strategische Anwendung (Zobl 2019) innerhalb der produktiven Kooperation findet. Dabei kann das GZK in der Betrachtung seiner Kulturprogrammplanung an einer Schnittstelle zwischen Kunst, Kultur und Politik angesiedelt werden. Die „Diskrepanz“, die an die Kulturarbeiter\*innen delegiert wird, liegt „in der Unvereinbarkeit politischer vs. künstlerischer Interessen, sowie entwicklungspolitischer vs. ästhetischer Maßstäbe“ (Köppen 2018:100).<sup>24</sup>

### 5.2.3 Transformation: Die *agency* der Teilnehmenden

Die strategische Anwendung des institutionseigenen Kulturbegriffs auf das Kulturprogramm einseitig darzustellen, gibt ein verzerrtes Bild und nicht die vollständige Realität wieder. Alle beteiligten Akteur\*innen sind an Re- und Mitproduktion dessen beteiligt. Bedeutungen können sich also auch partiell verändern und werden nicht nur auf einen Kontext ‚aufgezwungen‘. Oft erscheinen Menschen innerhalb einer ‚Kulturindustrie‘ als ‚bloße Konsument\*innen‘. Diese Vorstellung entmündigt sie aber ihrer *agency* und Gestaltungsmacht. So nutzen auch teilhabende Akteur\*innen am GZK ihr Transformations- und Übersetzungspotential (Dätsch 2018).

Anfang April 2019 fand eine Talentshow als Abendprogramm für Sprachschüler\*innen statt, die vom *Language Department* ausgerichtet war und an der Interessierte kostenlos teilnehmen oder zuschauen konnten. Als Gewinn war ein Sprachkurs ausgeschrieben, über den eine Jury, bestehend aus dem Kulturkoordinator einer anderen Kulturinstitution, einer Freiwilligen derselben, einem Künstler, sowie mir, als Praktikantin des GZK<sup>25</sup>, entschied. Wie für solches Abendprogramm üblich, wandte sich die *publicity* vorab an Schüler\*innen, wurde jedoch auch auf sozialen Netzwerken geteilt. Die Mehrheit der Teilnehmenden setzte sich so aus Kursteilnehmenden zusammen, doch auch lokale Kunstschaffende reagierten auf die ausgeschriebene Werbung und nahmen teil. Darunter befand sich eine Gruppe Poet\*innen, welche mir davon berichteten, das GZK als ‚kritische Plattform‘ kennengelernt zu haben, die ihnen einen ‚sicheren Raum‘ bot. In ihrem Auftritt thematisierten sie Missstände des ugandischen Regimes. So transformierten die Teilnehmenden die eigentlich ‚apolitische‘ Zielsetzung der Talentshow, die

---

<sup>24</sup> Es soll hier darauf hingewiesen sein, dass ästhetische Praxis, so wie diese auch am GZK vollzogen wird, wesentlich dazu beiträgt, die Gesellschaft (durch Distinktionsprozesse) zu strukturieren (Bourdieu 1984).

<sup>25</sup> Ich weiß um meine Entscheidungsmacht in dieser Position und möchte dies an dieser Stelle nicht unproblematisiert darstellen. Die Auswahl über Jurymitglieder traf die Sprachkursleiterin des GZK.

keinem übergeordneten Thema folgte. Das GZK wurde so, trotz seiner eigentlich ‚apolitischen Zielsetzung‘, durch die Teilnehmer\*innen zu einem Raum für kritisch-politische Meinungsäußerung transformiert, was vom Organisationsteam zwar nicht unterbunden, jedoch auch durchaus mit Sorge gesehen und problematisiert wurde. So äußerten Mitglieder\* des Teams, man müsse in Zukunft Sorge tragen, solche Veranstaltungen deutlicher als ‚apolitisch‘ zu markieren. Andere Stimmen sprachen sich positiv gegenüber solchen ‚undeklarierten‘ Räumen für freie Meinungsäußerung aus, da dies schließlich auch den Zielsetzungen des Kulturprogramms zur Demokratieförderung folge (FTB Eintrag, 06.04.2019). Dies zeigt, dass die Ausgestaltung des Kulturprogramms am GZK zwar einer komplexen Kulturpolitik folgt, jedoch durch alle beteiligten Akteur\*innen dynamisch transformiert und mitgestaltet wird.

### 5.3 Makroebene

Die Ausgestaltung von Kulturpolitiken unterliegen stetem Wandel und werden von einer Vielzahl von Faktoren geprägt. Auf der Makroebene sind deshalb politische und gesellschaftliche Diskurse zu fassen, denn die Gestaltung und Aushandlung der Kulturpolitik wird maßgeblich durch äußere Spannungsfelder und übergeordnete Strukturen geprägt (Thal 2018:41). Kulturpolitik wirkt aber wiederum auf den gegebenen Kontext und transformiert diesen – bringt sogar eigene Strukturen hervor.

#### 5.3.1 Umgebende Spannungsfelder

Das GZK ist vom umgebenden, ugandischen Spannungsfeld abhängig und muss Strategien entwickeln, mit gesellschaftlichen und politischen Gegebenheiten umzugehen. Zwar ist konstitutiv für Nichtregierungsorganisationen, dass diese in einer Distanz gegenüber dem Staat agieren, dennoch liegt eine enge Verflechtung zwischen NRO und Staat vor, in der diese sich bewegt. Somit ist weder eine völlige Abgrenzung noch eine völlige Abhängigkeit vom Staat möglich und die NRO ist gezwungen, sich mit dem Staat zu arrangieren, um Handlungsspielräume zu generieren (Neubert 1997:34,356).

Für die Kontrolle öffentlicher Produktionen von Medien jeglicher Art wurde in den 1990er Jahren in Uganda eine Behörde zur Regulation der Massenmedien durch ‚ethische Standards‘ eingeführt. Ich verweise im Folgenden auf den Namen *Press Office*, wenn ich mich auf diese Behörde beziehe. Das *Press Office* ist im weitesten Sinne für umfangreiche Zensuren zuständig, die Medienproduktionen kostspieligen Untersuchungen unterzieht, für die Produzent\*innen selbst aufkommen müssen (FTB Eintrag, 18.01.2019). Im Rahmen von Vorbereitungen für ein Filmfestival erörterten Diskussionen im Team, ob die geplanten Filme vorab angemeldet werden sollten – immerhin wäre dies die Jahre

davor auch nicht erfolgt. Eine Anmeldung für die Zensur wäre kostspielig und würde zusätzlich Aufmerksamkeit auf kleinere Filmvorstellungen lenken. Andererseits würden Gesetze momentan stark verschärft, weswegen das GZK als etablierte Institution viel riskieren würde, würde es sich der staatlichen Zensur entziehen. Würde man aufgrund dessen bestraft, könnten auch weitere Veranstaltungen des Kulturprogramms einer engeren Untersuchung unterzogen werden. Diese Diskussion um das ‚Spiel mit dem Feuer‘ wurde durch einzelne Meinungen aus dem Team verstärkt, die angaben, es würde dem *Press Office* „doch nur ums Geld“ gehen – eventuell könne man also auch um eine niedrigere Summe mit der Behörde verhandeln (FTB Eintrag, 18.01.2019).

Hier zeigt sich ein Spannungsfeld, in dem sich die Organisation des Kulturprogramms bewegt. Ein Grundsatz des Goethe-Instituts befasst sich mit der Demokratieförderung, sowie die Förderung der Meinungsfreiheit. Durch die Ausrichtung des Kulturprogramms soll dieser Anspruch auch mit dem Wirken des Goethe Zentrums als Kooperationspartner erfüllt werden. Dieser Anspruch wird nicht nur durch die Leitlinien, sondern auch von den Mitarbeitenden selbst formuliert (FTB Eintrag, 22.01.2019). Das Goethe Zentrum hat einerseits eine Verantwortlichkeit, die Zielsetzungen vor Ort umzusetzen, Entscheidungen müssen aber auch an die kontextuellen Gegebenheiten angepasst werden (FTB Eintrag, 18.01.2019). Zwar wurden verschiedene Lösungsmöglichkeiten hinsichtlich der Zensur und dem geplanten Filmfestival im Team erörtert – nichts davon konnte letztendlich umgesetzt werden, da das *Press Office* kurz vor der Veranstaltung mit einem offiziellen Schreiben drohte, die Veranstaltung abzusagen, sollten die Filme nicht rechtzeitig durch die Zensur geprüft sein (FTB Eintrag, 29.01.2019). Durch eine vollständige Zahlung wurden die Filme bereits drei Tage später zur Vorführung freigegeben (FTB Eintrag, 31.01.2019). Durch einen Schrieb des *Press Office* Mitte 2019 müssen auch kleinere Filmvorführungen vorab durch die Zensur kontrolliert werden. Dies zieht eine Einschränkung des Kulturangebots am GZK nach sich (FTB Eintrag, 05.10.2019).

Trotz der Auflagen, die das GZK in Anpassung an die äußeren *official norms* des ugandischen Kontextes vornehmen muss, schätzen Teammitglieder\* die Zensur und Einschnitte in die Meinungsfreiheit für ugandische Institutionen und Einzelpersonen\* als strenger reglementiert als am GZK ein: „*I have a feeling it's flexible, there's a lot of leeway for what doesn't work and what does work*“ (FTB Eintrag, 03.10.2019). Im Vergleich zum Nachbarland Ruanda, indem das Kulturprogramm sehr viel strenger reglementiert werde, könne das GZK einen ‚offenen Raum‘ bieten (G, Direktorin GIK). Zwar verfolge das GZK keinen ‚offenen Aktivismus‘, und wolle „*not actually political*“ sein (FTB

Eintrag, 03.10.2019), versucht aber im Gegenzug genau diesen Aktivismus proaktiv durch seine ‚demokratischen Grundsätze‘ zu fördern, indem Beteiligte am Kulturprogramm als *Artivists* oder *Change Agents* fungieren (Wetzel 2015, Thal 2018). Innerhalb dieses Spannungsfelds agiert das Goethe Zentrum in einem möglichen Spielraum. *Practical norms* müssen immer wieder den externen Makrostrukturen nach ausgehandelt und angepasst werden. Der eigene ‚Raum‘ bietet so ein ‚relativ sicheres Rückzugsgebiet‘ (Dittrich-van Weringh 2016:119). Zwar hat das GZK „keine Narrenfreiheit“, dennoch zeichnet sich die Institution durch einen „größere[n] Spielraum“ aus als den der „Einheimischen“ – verfestigt durch „Sensibilität“ und „diplomatisches Geschick“ (Scharf 2016:129).

Machtstrukturen zeichnen sich vor allem auch in der Kunst- und Kulturszene vor Ort ab: „*Kampala in itself is an ever-increasing cultural location, in comparison to three years ago, so much has really changed*“ (I,Chloe:0714–0744). Übergeordnete politische Prozesse verhinderten aber grundlegende Veränderungen: „*It is difficult in Uganda. Anything that somehow has such political tendencies: A lot of things are prevented from above. It's not as easy as in Germany*“ (I,Teammitglied\*:0714–0744). Das GZK bietet mit seiner institutionseigenen Kulturpolitik eine Chance, sich diesen Strukturen zu ‚entheben‘. Künstler\*innen können sich in einem ‚sicheren Raum‘ bewegen und ein Engagement dort zeigen. Dies ergibt sich aus der beschriebenen Organisationskultur, die wiederum auf das äußere Spannungsfeld rückwirkt. Der Logik der äußeren Kulturpolitik möchte und kann sich das GZK aber nicht vollständig entziehen, sondern in dieser vielmehr eine ‚Lücke‘ ausfüllen (I,Direktorin:1030–1032). Dies ist nicht nur hinsichtlich der Sprachkurse ein wirtschaftliches „Monopol“ (I,Direktorin:0974–1015), sondern auch auf der „Kulturseite“ der Fall, auf der die Institution als *non-profit* NRO arbeitet (ebd.:1016–1025). Innerhalb dieser Spannungsfelder bewegt sich das GZK und führt das Kultur- und Sprachprogramm mithilfe seiner *practical norms* aus. Als *non-state actor* fügt es sich in den Standort Kampala ein, insbesondere zusammen mit anderen Institutionen: „Es gibt schon auch noch andere Plattformen [...], die so von Europa bereitgestellt werden, aber ich würde sagen, so von europäischer Seite sind wir zusammen mit [anderen Institutionen] schon eine besondere Möglichkeit für Künstler“ (I,Direktorin:1029–1075).

### 5.3.2 Kooperationspartnerschaft

Am GZK verflochten sich europäische Finanzierungsstrukturen mit *Policies* vor Ort (Eickhof 2019:12). So wirkt auch die Kooperationspartnerschaft mit dem Goethe-Institut

auf die *agency* des GZK in vielerlei Hinsicht ein, da diese *official norms* bzw. *policies* bereitstellt, die mit den institutionseigenen in Einklang gebracht werden müssen.

Bei den jährlichen Großprojekten entscheidet das Goethe-Institut, ob das vorgeschlagene Programm den eigenen Zielsetzungen entspricht. Ohne dessen finanzielle Unterstützung könnten Großprojekte in diesem Zyklus nicht angeboten werden (I5,Chloe:0895–0936). Das Zentrum ist im Zugzwang, formale und inhaltliche Kriterien einzuhalten. Hierzu gehören Einsendefristen, Verwendungsnachweise und Budgetpläne, sowie *Proposals*, die den Goethe Zielsetzungen entsprechen. Die Kooperationspartnerschaft mit dem Goethe-Institut besteht nicht nur in der Verwaltung von Fördergeldern, sondern auch in der Vermittlung von dessen Strukturen (I,Direktorin:1063–1068).

Das Goethe-Institut gibt mit einer meist gleichbleibenden jährlichen Summe das Jahresbudget vor. Dieses Geld muss auf eine passende Projektanzahl umverteilt werden. Spontaneität in der Projektplanung kann also nur gewährleistet werden, wenn die Antragstellung dies von Anfang an in den Prozess einbezieht. Die Projektplanung für größere Projekte muss allerdings eineinhalb Jahre im Voraus abgeschlossen sein (ebd.:1090–1124). Eine Abrechnung in Form eines Verwendungsnachweises als Jahresbericht muss dann im Januar vorliegen. Die Direktorin gibt an, dass dies nicht auf die Bedarfe des Goethe Zentrums Kampala passe (ebd.:1127–1137). Dies ergibt sich nicht zuletzt auch aus der Problematik der Subventionierung der beiden Teile des Goethe Zentrums, der Kultur- und Sprachabteilung: „Ich muss praktisch, wenn die Sprachabteilung nicht genug Geld produziert, die Sprachabteilung mitsubventionieren, genau mit dem Geld, das ich eigentlich für die Projekte vorgesehen hatte“ – dies sei schwer planbar (ebd.: 1146–1161). Zwar sei sich das Goethe-Institut seiner eigenen Strukturen bewusst, abgeändert werden konnte das System allerdings bislang nicht:

„Sie versuchen die ganze Zeit, das zu ändern, ich kenne mich jetzt nicht so genau aus mit diesem ganzen Finanzwesen. Auch Johannesburg kann das nicht einfach ändern, die müssen das in Berlin beantragen, also [die Zentrale des Goethe-Instituts in] München, und in Berlin muss das durchs Parlament, dass die Goethe Zentren eine andere Art der Finanzierung haben. Und das war wohl schon mal so weit, aber dann war ja dieses Heck-Meck mit dem Koalitionsvertrag und dann ist es wieder hinten runtergefallen“ (I,Direktorin:1206–1231).

Diese Ausführung zeigt nicht nur, dass die komplexen Entscheidungsstrukturen historisch gewachsen sind und Förderungen stark mit Gegebenheiten in der politischen Landschaft der Bundesrepublik Deutschland, die Einflüsse auf die AKBP bewirken, korrespondieren, sondern auch, dass Akteur\*innen nicht über ein umfassendes Wissen über das komplexe Finanzwesen des Goethe-Instituts verfügen. Wieso das Zentrum bislang nicht

zu einem Goethe-Institut ‚befördert‘ wurde, kann nur ‚spekuliert‘ werden. Die eine Seite des Teams nimmt an, dass das GZK dem Goethe-Institut deutlich zeigt, dass die Arbeit vor Ort vergleichbar mit der eines Instituts sei, allerdings ‚billiger‘. Die andere Seite sieht den Grund vor allem in politischen Entscheidungen.<sup>26</sup> Es gibt dazu keine Stellungnahme des Goethe-Instituts (Stand Mai 2020).

Die Goethe-Partnerschaft könne nicht ohne die Kulturgesellschaft UGCS bestehen. Dabei ‚stülpe‘ die Goethe-Partnerschaft *policies* auf den institutionellen Kontext und bezwecke: „*Goethe lives, the association is dead*“ (I1,Janet:1031–1032). Daraus ergebe sich ebenfalls die Wahrnehmung, dass das GZK nicht als Verein gesehen, sondern oft mit einem Goethe-Institut verwechselt werde (ebd.:1035–1036). Die Beziehung zu Goethe stelle sich so als ‚Dilemma‘ dar, da sich diese zwar eher als Verwaltungsbeziehung ausgestaltet, somit aber verbindliche Richtlinien und Vorgaben einführt, die wiederum die bestehende eigenständige Kulturgesellschaft ‚gefährdet‘ (Adam 2018:138): „*Goethe practically jumped on this functioning association and actually suffocated it with his regulations*” (I1,Janet:1037–1049). Das Goethe-Institut gibt also Makrovorgaben vor, die innerhalb von Konditionen, jedoch mit Freiheiten erfüllt werden können (ebd.:1050–1055). Das Handeln des GZK in Bezug auf die Kooperationspartnerschaft mit dem Goethe-Institut kann so als eigene *practical norm* verstanden werden und zeichnet sich durch ‚Selbstregulierungsprozesse‘ der involvierten Akteur\*innen, sowie in Aushandlungsprozessen der übergeordneten Kulturpolitik aus (Thal 2018:34). Durch die Gestaltungsfreiheit, auf unterschiedliche Gegebenheiten vor Ort reagieren zu können, ergibt sich innerhalb der Regeln und Vorgaben der Kooperationspartnerschaft „ein Spannungsverhältnis zwischen kulturpolitischer Rahmensetzung und eigener Gestaltungsfreiheit als performative Praxis“ (Bister 2007:19). Häufig erfolgen Bewertungen dessen:

„*I don’t feel the institute’s effect. They are very detached. They want to tell you what’s going on and they are kind of snatching your autonomy away. They want to tell you how to do this, do that, then even just getting into us administratively. They are not the ones providing the resources for which we are accounting for. They lend us their name, that’s about it. I feel like we are the poor, rural cousins, whose rich auntie from the city is telling them what to do*” (I3,Stella:1109–1180).

Die Kooperationspartnerschaft am GZK dient als ‚Verlängerung‘ des Goethe-Instituts (Neubert 1997). Lokale Kulturpolitik verbindet sich mit der Kulturpolitik als *Soft Power* aus dem ‚Globalen Norden‘ (Eickhof 2019: 35). Zwar wird die

---

<sup>26</sup> Dass beispielsweise ein Goethe-Institut in Windhoek eröffnet wurde, sei eine Reaktion deutscher Politik auf die Kolonialzeit, die Institutsgründung in Kinshasa sei als ‚Beistand zur dortigen politischen Situation‘ zu betrachten, ähnlich zu Kigali, als Reaktion auf den Genozid (FTB Eintrag, 12.02.2019).

Kooperationspartnerschaft mit dem Goethe-Institut am GZK durch Ressourcennutzung, organisatorische Konstanz sowie politischen und finanziellen Rückhalt positiv bewertet, jedoch kommt es auch durch die gegebenen offiziellen Normen zu Einschränkungen der Handlungsfreiheit. Die Kooperationspartnerschaft ist demnach nicht als einseitiges Abhängigkeitsverhältnis, sondern als komplexes Spannungsfeld beschreibbar.

### 5.3.3 Erwartungshaltungen

Das GZK setzt sich als öffentliche Institution, an der „Schnittstelle von Staat und Zivilgesellschaft“ (Neubert 1997:34), Erwartungshaltungen aus, die vor allem hinsichtlich des Kulturmanagements formuliert werden (Wolfram 2012:17). Diese werden nicht nur ‚von außen‘ herangetragen, sondern auch von innen heraus formuliert.

In diversen Teamsitzungen wurde die Diskussion um Budgetierung häufig mit der Frage nach Erwartungshaltungen ‚von außen‘ verknüpft (FTB Eintrag, 22.10.2020). Gerade die Direktorin sprach oft von ihrer entgegengebrachten Kritik, konnte sie beispielsweise Ideen von Künstler\*innen aufgrund fehlender Finanzmittel nicht umsetzen. Auch das Teammitglied\* Stella spricht davon: „*They will ask you for anything*“ (IG mit Stella, 22.10.2020). Eigene Beobachtungen zeigten auf, dass Planungen vom Budget häufig mit einer Art Rechtfertigungshaltung gekoppelt waren, das niedrig gehaltene Budget der Institution vor Anderen zu ‚verteidigen‘. Erwartungshaltungen der Rezipienten des Kulturangebots wurden als eine Art Schutz und Methode, sich im zutreffenden Fall rechtfertigen zu können, angenommen (ebd.): „*People from outside think they are here at the Goethe-Institut which is a German institution and has money. And then they are always disappointed when there isn't money to the extent that they think there is*“ (I1,Janet:1465–1471).<sup>27</sup> Durch die komplexe Finanzierung könne von außen nicht differenziert werden, wie Institut und Zentrum unterscheidbar sind. Bereitgestellte Informationen dazu trafen auf Ignoranz (I4,Kertz:0553–0586). „*[W]ord of mouth*“ spiele dabei eine erhebliche Rolle (I5,Chloe:0614–0625) und könne nicht vermieden werden (I1,Janet:1480).<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Erwartungen innerhalb und außerhalb des GZK werden eher vermutet (Hampel 2015:246), was sich eindrücklich am Beispiel der Zeitlichkeit von Veranstaltungen zeigt. Die – deutschen – Teammitglieder\* in Entscheidungspositionen ließen diese oft absichtlich später starten unter der Annahme, Ugander\*innen würden durch ein ‚anderes Zeitgefühl‘ verspätet eintreffen. Im Gegensatz dazu beschwerten sich häufig – ugandische – Teilnehmer\*innen über Verspätungen im Kulturprogramm (FTB Eintrag, 09.02.2019).

<sup>28</sup> Hierarchien, die tatsächlich auf das GZK projiziert werden, überschneiden sich mit denen, die die interne Organisation selbst hervorbringt: „*Even when [the Ugandan receptionist] is at the reception, people won't take her word and will insist on speaking to [the German language coordinator]. And then even when [she] is telling them the very same thing that the receptionist has told, they will accept it*“ (I3,Stella:0862–0869).

Erwartungshaltungen ‚von außen‘ sind aber nicht nur in negativer Hinsicht zu verzeichnen. Aus der gegebenen Wertschätzung von Teilnehmenden des Kulturprogramms lässt sich ableiten, dass vor allem die Erwartung ‚von außen‘ besteht, das etablierte Kulturprogramm mit seinen Agenden und Zielsetzungen (Kapitel 5.2.2) weiter erfolgreich durchzuführen. So äußerte beispielsweise ein Besucher: *„We need our platform here“* (FTB Eintrag, 03.02.2019). Die Erwartungshaltungen ‚von außen‘ verknüpfen sich mit Fragen nach Autorität, Kontinuität und Teilhabe.

### 5.3.4 Die Frage nach Kontinuität, *Accessibility* und Autorität

„Auch Kunst und Kunstvermittlung bleiben erst einmal ideologisch in Machtstrukturen eingebunden und eingeschrieben. Es gilt, die Verstrickungen aufzudecken, sie sichtbar zu machen“  
(Castro Varela und Dhawan 2009: 349).

Das GZK bewegt sich dynamisch innerhalb des Spannungsfelds, ein Kulturprogramm nach verschiedenen *policies* auszurichten und dieses an Makrostrukturen des Kontextes anzupassen, dessen Strukturen es durch das organisatorische Wirken mit bedingt.

Wechsel innerhalb der personellen Besetzung des GZK aus persönlichen Gründen oder institutionellen Gegebenheiten wirken sich auf die Kontinuität der Kulturprogrammplanung aus (I1,Janet:0632–0633). Problematisierungen ‚von außen‘ werden durch Mitarbeiter\*innen auf die internen Differenzziehungen der Zusammenarbeit bezogen:

„Uganda ist eine Kultur, die auf persönlichen Kontakten aufbaut, in Deutschland ist es dann einfacher, wenn man dann sagt, in dieser Position ist jetzt die Frau Soundso und dann übertragen sie sozusagen das Vertrauen. Es fühlt sich für die Leute hier so an, als ob sie die Person gerade kennengelernt hätten und dann sind sie schon wieder weg“ (I,Teammitglied\* aus Deutschland:0667–0680).

Im Gegensatz dazu steht die Äußerung: *„Actually, the thing is, the workers here keep on changing. I would be able to work with all of them. But I think, sometimes there needs to be some consistency“* (I,Teammitglied\* aus Uganda:0066–0086). Das Teammitglied\* problematisiert den Personalwechsel, nicht die fehlenden persönlichen Beziehungen an sich, denn mangelnde Kontinuität hat Auswirkungen auf die Programmplanung. Diese erfährt durch Personalwechsel unterschiedliche Fokussetzungen und kann keine Nachhaltigkeit erbringen (I3,Stella:1017–1033). Kulturförderung in Kampala wurzelt nicht nur in der Gestaltung des Kulturbetriebs durch ‚Schlüsselorganisationen‘ wie das GZK, sondern vor allem auf ‚Schlüsselpersonen‘ innerhalb diesen (Kaiza 2017). Der Bezug zu Persönlichkeiten ist so auf die Struktur der Programmplanung zurückzuführen, nicht auf die Bezugnahme einer ‚ugandischen Kultur‘ (Hampel 2015): *„Sometimes [GZK has] very nice programs. [But] maybe someone else hasn’t gotten exactly the vision from it as the former person did“* (I3,Stella:0141–0145). Zwar soll Nachhaltigkeit von Programmen

gewährleistet werden, indem einzelne Formate Partner\*innen oder Institutionen übergeben werden, dies sei allerdings selten der Fall (FTB Eintrag, 22.03.2019): „*I think the biggest challenge here is to make it sustainable. It is always unclear how things will continue*” (I1,Janet:0470–0477).

„Selbsterhaltung“ der Institutionsprozesse und ihrer Produktivität kann als zentrale Handlungsmaxime in der Kulturpolitik am GZK interpretiert werden (Schulze 1992). Die Kontinuität liegt als Spannungsfeld vor, da die Selbsterhaltung der Kulturinstitution einen so großen Einfluss auf die Arbeitsweise übt, dass nur eine gewisse Struktur der Projektprogrammplanung gewährleistet werden kann. Dies geschieht auch durch den vorherrschenden Imperativ, dass auf ein Projekt das nächste zu folgen hat (Hampel 2015:261). Dabei steht nicht der Prozess, sondern vor allem das Ergebnis im Vordergrund (Thal 2018:90). Diese ‚Projektlogik‘ produziert einen immensen *workload*, denn die Mitarbeiter\*innen stehen „unter dem Druck, messbaren Output generieren und offenlegen zu müssen“ (ebd.). So wird es in der Gesamtheit erheblich erschwert, „tatsächlich nachhaltige Wirksamkeiten im lokalen Handlungskontext zu erzielen und einen ‚Dialog auf Augenhöhe‘ einzugehen“ (ebd.). So spricht auch eine Künstlerin davon: „*Since the artists themselves are no more included as executers, it’s what is on the paper what is seen to be achieved*” (IG mit Künstlerin, 25.10.2019). Die Konsequenz der zeitlichen Begrenztheit innerhalb der Projektkooperationen ist so weniger eine langfristige „Partnerschaft auf Augenhöhe“, sondern vielmehr „ein oberflächlicher Dialog zwischen den Kooperierenden“ (Hampel 2015:258). Dabei werden Einzelpersonen oder Kollektive exkludiert.

In meinem Fragebogen an die Sprachschüler\*innen gab die Mehrheit der Befragten\* an, nicht regelmäßig das Kulturprogramm am GZK zu nutzen, obwohl lediglich 7% angaben, das kulturelle Angebot entspreche nicht ihren Interessen (FB1#2, Statistik zur Inanspruchnahme des Kulturprogramms). Eine befragte Person sprach davon, aufgrund der *Accessibility* nicht teilnehmen zu können. Dies gibt eine eingeschränkte Zugänglichkeit wieder, die der geförderten „*Open-Door-Policy*“ (FB2#8,d) widerspricht. Auch innerhalb des Teams des GZK wird Exklusivität problematisiert (I3,Stella:0626–0639). Dies resultiert nicht nur aus „*a matter of individual interest*“ (ebd.:0675–0676), sondern explizit aus der Fokussierung des GZK (I2,Ritah:0386–0398). Angebote der Kulturpolitik werden ungleich rezipiert, trotz des Demokratisierungsmotivs innerhalb des Diskurses, was das Paradox aufzeigt, dass Kulturpolitiken mitunter versuchen können, soziale Asymmetrien abzubauen, diese jedoch durch ihr Wirken sogar verstärken können (Schulze 1992:520).

Auch hinsichtlich der Künstler\*innen, die aktiv mitgestaltend am Kulturprogramm partizipieren wollen, können Strukturen der Exklusivität greifen (Hampel 2015:82–83). In einem Informellen Gespräch sprach ein Künstler davon, dass er sich oft selbst nicht ausreichend zugehörig fühle. Dass er seit Jahren kleinere Tätigkeiten für das GZK ausführe, sei pragmatisch. Seine Kreativität sehe er nicht gefordert, weil für seinen künstlerischen Tätigkeitsbereich das Programm der Institution nicht geöffnet sei. Kreativ teilzuhaben, wird ihm so verhindert (IG mit Künstler, 26.11.2019).

Künstler\*innen, die am Kulturprogramm teilhaben wollen, passen sich den Zielsetzungen des Kulturprogramms am GZK an und gestalten ihre Projekte entsprechend, um von einer Teilhabe profitieren zu können (Thal 2018:46). Durch Rückwirkungen dieser Anpassungsprozesse wird eine Einwirkung auf die Kunst- und Kulturszene Kampalas vollzogen. Kulturinstitute greifen auf einen privilegierten Kreis an Bewerber\*innen zu, der über das Kapital verfügt, Förderanträge definieren zu können (ebd.:44). Das GZK produziert so ‚Machteffekte‘ (Adam 2018:252), die Kunstschaftende von der Neoliberalisierungsstruktur des Umfelds abhängig macht (IG mit Künstlerin, 25.10.2019). Mit diesen Schwerpunktsetzungen trägt die Institution zum Angebot kultureller Aktivitäten in Kampala bei (FB2#10,f) – und gestaltet dieses aktiv mit (Eickhof 2019:176). Dies ist nicht zuletzt der Fall durch ein kontinuierliches Wachsen eines Netzwerks von Kulturförderung in Kampala und die geeignete Positionierung des GZK in einem Stadtviertel mit ähnlichen Angeboten (FB2#10,g). Kuratorische Konzepte entstehen nicht im „luftleeren Raum“, sondern weisen eine Breitenwirksamkeit durch ihre Autorität und Gestaltungsmacht auf (Teissl 2012:77). Kulturinstitutionen präsentieren nicht nur Kunst- und Kultur, sondern verfügen vielmehr über physisches Kapital (Infrastrukturen), soziales Kapital (Mitarbeiter\*innen und Netzwerk), politisches Kapital (Kulturpolitik und Kulturverwaltung), sowie kreatives Kapital (Mandel 2016:32). Kooperationsförderung wird deshalb oft als ‚spender\*innengetrieben‘ bezeichnet, indem „der Auftraggeber bestimmt, was Kunst ist“ (Hampel 2015:262). Kulturprogrammplanung soll dabei denen zukommen, denen ein ‚Defizit‘ an kultureller Teilhabe oder auch ‚fehlende Motivation‘, Kulturprogramme zu besuchen, attestiert wird (Henschel 2016:145):

„Was ich schade finde, ist, dass immer dieser traditionelle Tanz gefördert wird. Wir waren bei einigen Aufführungen und beeindruckt, was für tolle Aufführungen es gab, da hättest du in Deutschland locker 50€ Eintritt bezahlt und hier: Leere. Vom *Mainstream*-Publikum interessiert das niemanden. Es hat einen Eintritt gekostet, den sich viele leisten können, wenn sie mal auf ein Bier verzichten würden“ (I, Teammitglied\* aus Deutschland:1112–1146).

## 6. FAZIT

Bedarfe der Kunst- und Kulturszene werden von deutschen Mitarbeiter\*innen häufig im Vergleich zu Deutschland konstruiert (ebd.:1164–1173). Zwar würden Künstler\*innen, die sich an Kulturprogrammen beteiligten „den Bedarf schon irgendwie“ sehen, aber „die Leute hier verstehen das natürlich nicht“ (ebd.:1193–1199). Selbst die Ugander\*innen, die im Team arbeiteten, seien „noch nie in ihrem Leben im Theater“ gewesen und hätten am GZK „zum ersten Mal eine Performance gesehen“ (ebd.:1200–1217). Organisationen bestimmen so ‚Umweltbezüge‘ und versuchen, Aufgaben der wahrgenommenen Umwelt auf spezifische Art zu erfüllen (Schmidt 2014:170):

„Die Leute haben natürlich auch viel weniger Zeit, weil sie viel mehr Zeit darauf verwenden müssen, ihr tägliches Leben zu organisieren. Die wenige Zeit, die sie haben, also die einfachen Leute verbringen ihren Sonntag in der Kirche, das ist ihr Bezugspunkt und außerhalb von dem gibt es außer Fernsehen nichts. Ich glaube, dass wir auch eher nur eine kleine Masse an nicht so kirchen- und religionsaffinen Leuten erreichen“ (I,Teammitglied\* aus Deutschland:1263–1287).

Die Aussagen des Teammitglieds\* zeugen von Distinktionen und Hierarchisierungen, die aufzeigen, dass sich Machtstrukturen nicht nur durch den institutionellen Kontext und dessen Rückwirkungen auf Makrostrukturen, sondern vor allem in Individuen zeigen, denn das Kulturverständnis und was dieses leisten soll, beeinflusst deren Tätigkeit (Dätsch 2018:12). Absichten können zwar gut sein, gleichzeitig können aber strukturelle Ungleichheiten bestehen bleiben (Eickhof 2019:36). Die Beziehungen, Strukturen und (Macht-)Dynamiken zwischen den Kulturfördernden am GZK und den Empfänger\*innen sind nicht einseitig oder statisch, sondern interdependent. Dass sich Institutionen wie das GZK gänzlich aus der Kunst- und Kulturszene zurückziehen, ist von keiner Seite erwünscht. Kulturförderung als solche wird sehr wohl dankbar angenommen und geschätzt. In Gesprächen gaben Kunstschaffende an, eine ideale Lösung sei eine Balance zwischen autonomer Kunst- und Kulturszene, sowie einem geförderten Kulturangebot (FTB Eintrag, 14.02.2019; Thal 2018:55). Ob eine Ko-Existenz dessen tatsächlich umsetzbar ist, kann diese Arbeit nicht beantworten.

### 6. Fazit

*„If art develops, it must develop from within the logic of its own dynamics, needs and observations“*

(Serumaga 2017:19).

Am Goethe Zentrum Kampala lassen sich Perspektiven und Strukturen in der Kulturprogrammplanung abbilden, die sich durch Asymmetrien, Hierarchien, Autorität, sowie Machtstrukturen charakterisieren lassen. Diese finden sich auf der Mikro-, Meso- und Makroebene der Betrachtung. Die Institution bringt in ihrer Kooperationsstruktur eine

## 6. FAZIT

eigene Organisations, kultur‘ hervor. Durch die Aushandlung von „*Promoting Cross-Cultural Dialogue and Exchange*“ (FB2#6,d) werden dialogische, produktive Strukturen auf allen Ebenen erkennbar, die dynamisch durch Akteur\*innen ausgehandelt werden.

Auf der Mikroebene liegt Handlungsmacht auf den beteiligten Akteur\*innen, die an der konkreten Aushandlung der institutionseigenen Kulturpolitik beteiligt sind. Dabei geben diese überschneidende Sichtweisen auf die Institution und ihre individuellen Arbeitsbereiche an. Besonders die Möglichkeit zur Selbstgestaltung des eigenen Arbeitsbereichs bietet eine Schnittmenge und die Basis der Zusammenarbeit. Teilhabe daran, Teil eines ‚Ganzen‘ zu sein, bindet Individuen pragmatisch und beruflich orientiert an das GZK.

Motivationen der Akteur\*innen ergänzen oder unterscheiden sich und haben Auswirkungen auf die Kooperation. Dabei stehen vor allem persönliches Fortkommen und professionelle Arbeit im Mittelpunkt. Diese werden als praktische Normen hinsichtlich der Zielsetzung ausformuliert. Eine (abstrakte) gemeinsame Schnittmenge an Werten, die mit der Institutionsagenda zusammenpassen, strukturiert als implizit und explizit sozial genormtes und durch Kommunikation ausgehandeltes ‚Regelwerk‘ die Zusammenarbeit. Dabei ist das gemeinsame Ziel des Teams ergebnisorientiert. Die Kulturprogrammplanung zeichnet sich durch angestrebte Produktivität aus. Auf der Ebene der Kooperation zeigen sich Strukturen der Differenzziehungen, die mit Machtasymmetrien vernetzt sind. Differenzziehungen in der Zusammenarbeit kennzeichnen sich dabei durch die Interkulturalität, welche als Orientierungsrahmen wirkt. Es ergibt sich eine Hierarchie durch eine ungleiche Verteilung von Kapital und Macht, die es einzelnen Personen möglich macht, Arbeit in Entscheidungspositionen zu finden, um über die Ressourcenanwendung zu entscheiden. Kooperieren kann dabei nur, wer über entsprechendes Kapital verfügt.

Auch in der Zusammenstellung eines monatlichen Kulturprogramms kommt ein gewisser Kulturbegriff zur Anwendung, der die politische Ausgestaltung dessen definiert. Kunst und Kultur werden hinsichtlich ihrer Möglichkeit zur gesellschaftlichen Transformation angewandt. Es ergibt sich somit ein Raum, der eine Plattform für die Förderung der Künste schaffen will, welcher von Austausch und Dialog lebt. Grundsätze der Institution vermischen sich und bilden Agenda bzw. ‚Politik‘ des GZK. Darin wird die Kulturprogrammplanung im Spannungsfeld europäischer Kulturförderung, Zielen der Kulturgesellschaft, sowie individuellen Impulssetzungen ausgehandelt. Das GZK bewegt sich somit innerhalb einer Beziehung zwischen Politikmodellen, ästhetischen Ansprüchen und Entwicklungsergebnissen in komplexen Spannungsfeldern. Die Ausgestaltung

## 6. FAZIT

des Kulturprogramms am GZK folgt zwar mit Zielsetzungen und Kooperationsstrukturen einer mehrschichtigen Kulturpolitik, ist dennoch durch dynamische äußere Faktoren abhängig, die sich in den Makrostrukturen finden. Zwar ist das GZK ein eher ‚geschützter Raum‘, jedoch nicht unabhängig von Wechselwirkungen. Strategien müssen entwickelt werden, um mit gesellschaftlichen und politischen Gegebenheiten umzugehen.

Nicht zuletzt die Kooperationspartnerschaft mit dem Goethe-Institut wirkt auf die *agency* der Institution in vielerlei Hinsicht ein. Es erfolgt die Bereitstellung verbindlicher offizieller Normen, die mit institutionseigenen *policies* in Einklang gebracht werden müssen. Vorgaben werden vor allem durch die Finanzierungsstruktur gegeben, die auch eine gewisse Art der Dependenz hervorruft. Es lassen sich wechselseitige Wirkungen abbilden. Das Goethe-Institut stellt Ressourcen, sowie politischen und finanziellen Rückhalt bereit. Damit wird das Potential des GZK gesteigert, durch gegebenes Kapital, eine Kulturprogrammplanung zu ermöglichen. Zwischen Staat und Zivilgesellschaft, als ‚hybride‘, ‚öffentliche‘ Institution setzt sich das GZK dabei auch Erwartungshaltungen aus. Diese haben Einfluss auf die Organisationsstruktur und legen Fragen nach Autorität, Kontinuität und Teilhabe offen. Durch die Struktur des Kulturprogramms und seinen Perspektiven kann nachhaltige Kontinuität, sowie Teilhabe ‚für alle‘ unmöglich erreicht werden. In der Anpassung an Spannungsfelder erfolgen durch Autorität und Gestaltungsmacht des GZK Rückwirkungen auf den Kontext der Kunst- und Kulturszene Kampalas. Mit seinen Förderstrukturen wirkt das GZK mit an dem, ‚was Kunst ist‘.

Die vorliegende Ausformulierung von Perspektiven und Strukturen innerhalb der Entstehung eines Kulturprogramms soll keine Verbesserungsvorschläge oder Lösungen für dargestellte Spannungsfelder und Herausforderungen vorgeben, sondern stattdessen eine analytische Interpretation der bestehenden Dynamiken bieten, die Fragen nach dem ‚Warum‘ in den Vordergrund stellt und Handlungsstrategien der Akteur\*innen in den Mittelpunkt platziert. Dies soll vielmehr zu einer holistischen Sichtweise kontextgebundener Organisation und einem Perspektivenwechsel auf ‚Selbstverständliches‘ motivieren.

### 6.1 Ausblick

Das GZK ist ein Ort der „Vermittlung, Begegnung und Reflexion: zwischen Geschichte und Gegenwart, Idealität und Realität, Kunst und Politik, Unterhaltung und Bindung, globalen Narrativen und lokalen Objektivationen“ (Mittelhammer 2018:32). Es kommt nicht primär zu einem ‚Kulturdialog und -austausch‘ hervorgerufen, indem sich Nationen oder Kulturen begegnen: Es sind Menschen, die zusammen arbeiten (Grätz 2018:229). Trotz der Anerkennung einer Vielfalt lässt sich eine gemeinsame Basis finden,

## 6. FAZIT

die sich von der „Postulierung von Unterschieden“ (Antweiler 2016:52) freimacht. So formuliert auch ein Teammitglied\*: „*We have more in common than what divides us*“ (FTB Eintrag, 29.10.2019). ‚Verflechtung‘ an die Stelle von ‚Dialog‘ einzusetzen, könnte ein neues Leitmotiv der kulturpolitischen Praxis vorgeben, um anzuerkennen, „dass sich in den translokalen Praxis- und Übersetzungsfeldern nicht getrennte, unabhängige Einheiten im Gespräch begegnen, sondern Zeitgenossen gemeinsam die kulturellen Bedingungen“ ausloten (Adam 2018:278).

Hierzu können Untersuchungen aus ethnologischer Perspektive beitragen. So können Strukturen der Kulturförderung in den Blick genommen werden, indem dabei gleichzeitig auch die Akteur\*innenperspektive im Fokus steht. Diese Betrachtungsweise stellt bislang „ein erhebliches Forschungsdesiderat“ dar (Thal 2018:91) und birgt das Potenzial, „neue Erkenntnisse über Grenzen und Möglichkeiten künstlerischer Produktion sowie politischer Handlungsräume und Machtverhältnisse in der globalisierten Welt zu erhalten“. So kann die Darstellung einer Ganzheit und Vernetzung erfolgen. Es fehlen dazu vor allem Perspektiven aus dem Untersuchungsfeld heraus – Kunstschaffende und lokale Wissenschaftler\*innen können dazu wertvolle Beiträge leisten. Tandem-Forschung kann in Verbindung einer *Anthropology of Global Social Engineering* dabei Verwendung finden, da letztere sich auf die gesamte ‚Politikkette‘ konzentriert: Von der Erstellung entwicklungs-politischer Modelle bis hin zu den verschiedenen Übersetzungsstellen und lokalen Interventionspunkten (Bierschenk 2014:75).

Gerade da sich die Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik Deutschlands in einem Umstrukturierungsprozess befindet, können solche Erkenntnisse fruchtbar gemacht werden. Insbesondere die Perspektive von Partnerinstitutionen wie dem GZK dürfen nicht außen vorgelassen werden, lassen sich in diesen doch geballt vernetzte Spannungsfelder und die Relevanz des Diskurses aufzeigen.

Bibliographie

- Adam, Jens und Asta Vonderau, Hg. 2014. *Formationen des Politischen. Anthropologie politischer Felder*. Bielefeld: transcript.
- Adam, Jens und Asta Vonderau. 2014. Formationen des Politischen. Überlegungen zu einer Anthropologie politischer Felder. In: Adam, Jens und Asta Vonderau, Hg. 2014. *Formationen des Politischen. Anthropologie politischer Felder*. Bielefeld: transcript: 7–32.
- Adam, Jens. 2018. *Ordnungen des Nationalen und die geteilte Welt - Zur Praxis Auswärtiger Kulturpolitik als Konfliktprävention*. Bielefeld: transcript.
- Ahluwalia, Pal. 2001. *Politics and Post-colonial Theory. African Inflections*. London: Routledge.
- Alvesson, Mats. 2011. Organizational Culture. Meaning, Discourse, and Identity. In: Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P M und Mark F. Peterson, eds. 2011. *The Handbook of Organizational Culture and Climate [Second Edition]*. London u.a.: SAGE: 11–28.
- Antweiler, Christoph. 2016. *Our Common Denominator. Human Universals Revisited*. New York: Berghahn Books.
- Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P M und Mark F. Peterson, eds. 2011. *The Handbook of Organizational Culture and Climate [Second Edition]*. London u.a.: SAGE.
- Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P. M. und Mark F. Peterson. 2014. Introduction to the Handbook of Organizational Culture and Climate, Second Edition. In: Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P M und Mark F. Peterson, eds. 2011. *The Handbook of Organizational Culture and Climate [Second Edition]*. London u.a.: SAGE: 3–10.
- Auswärtiges Amt. 2018. *Was wir tun. 22. Bericht der Bundesregierung zur Auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik für das Jahr 2018*. Abgerufen am 14.01.2020 (<https://www.auswaertigesamt.de/blob/2232572/0b260ad27d3cb1619279a3355abe7e47/akbp-bericht2018-data.pdf>).
- Aziz, Sentamu. o.J. *Sweet Uganda*. PoemHunter.com. Abgerufen 11.03.2020 (<https://www.poemhunter.com/poem/sweet-uganda/>).
- Bachmann-Medick, Doris. 1997. *Übersetzung als Repräsentation fremder Kulturen*. Berlin: Schmidt.
- Bachmann-Medick, Doris. 2006. *Cultural Turns. Neuorientierungen in den Kulturwissenschaften*. Hamburg: rowohlt.
- Barthel, Karoline. 2010. Ethisches Verhalten in der zwischenmenschlichen Kooperation in Organisationen – eine Betrachtung auf der Basis spieltheoretischer Überlegungen. In: Beschorner, Thomas et al., Hg. 2010. *Kooperation und Ethik*. Mering: Rainer Hampp: 45–56.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bauer, Susanne, Heinemann, Torsten und Thomas Lemke, Hg. 2017. *Science and Technology Studies. Klassische Positionen und aktuelle Perspektiven*. Berlin: Suhrkamp.
- Bauer, Susanne, Heinemann, Torsten und Thomas Lemke, Hg. 2017. *Science and Technology Studies. Ein Überblick über klassische Positionen und aktuelle Perspektiven*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beer, Bettina 2008. Systematische Beobachtung. In: Beer, Bettina, Hg. 2008. *Methoden ethnologischer Feldforschung*. Berlin: Reimer: 167–190.
- Beer, Bettina, Hg. 2008. *Methoden ethnologischer Feldforschung*. Berlin: Reimer.
- Berlingieri, Andrea. 2016. *Conducting an Organizational Ethnography: Researching Links Between Concepts of Workplace Bullying and Organizational Practices*. London: SAGE Publications.
- Beschorner, Thomas, Schmidt, Matthias, Verbohle, Kristin und Christoph Schank, Hg. 2010. *Kooperation und Ethik*. Mering: Rainer Hampp.
- Bhabha, Homi. 1990. The Third Space. In: Rutherford, Jonathan, ed. 1990. *Identity, Community, Culture, Difference*. London: Lawrence and Wishart. 207–221.
- Bierschenk, Thomas und Jean-Pierre Olivier de Sardan, eds. 2014. *States at Work. Dynamics of African Bureaucracies*. Leiden u.a.: Brill.
- Bierschenk, Thomas. 2014. „From the Anthropology of Development to the Anthropology of Global Social Engineering.” *Zeitschrift für Ethnologie* 139(1):73–97.
- BMZ. o.J. *Einzelne Akteure (Auswahl): Goethe-Institut*. Abgerufen 02.03.2020 ([https://www.bmz.de/de/ministerium/wege/bilaterale\\_ez/akteure\\_ez/einzelakteure/goetheinstitut/index.html](https://www.bmz.de/de/ministerium/wege/bilaterale_ez/akteure_ez/einzelakteure/goetheinstitut/index.html)).
- Bourdieu, Pierre. 1983. Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard, Hg. 1983. *Zur Theorie sozialer Ungleichheiten (Sonderband der Sozialen Welt)*. Göttingen: Schwartz: 183–198.
- Bourdieu, Pierre. 1984. *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, Pierre. 1997. The forms of capital. In: Halsey, A. H. et.al., eds. 1997. *Education: Culture, Economy, Society*. Oxford: Oxford University Press: 46–58.
- Breuer, Franz, Muckel, Petra und Barbara Dieris. 2019 [2009]. *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung in die Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- Buckley-Zistel, Susanne. 2008. *Conflict Transformation and Social Change in Uganda: Remembering after Violence*. New York: Palgrave MacMillan.
- Castro Varela, María do Mar und Nikita Dhawan. 2009. Breaking the Rules. Bildung und Postkolonialismus. In: Mörsch, Carmen, Hg. 2009. *Kunstvermittlung II. Zwischen kritischer Praxis und Dienstleistung auf der documenta 12. Ergebnisse eines Forschungsprojekts*. Zürich u.a.: diaphanes. 339–353.

- Castro Varela, María do Mar und Nikita Dhawan. 2015 [2005]. *Postkoloniale Theorie. Eine kritische Einführung*. 2. überarb. u. erw. Aufl.. Bielefeld: transcript.
- Chapman, Malcolm. 2001. „Preface. Social Anthropology, Business Studies, and Cultural Issues.” *International Studies of Management and Organization* 26(4):3–29.
- Countrymeters. o.J. *Uganda Population*. Abgerufen 12.12.2019 (<https://countrymeters.info/en/Uganda>).
- Dahlén, Tommy. 1997. *Among the Interculturalists. An Emergent Profession and its Packaging of Knowledge*. Stockholm: Department of Social Anthropology.
- Dätsch, Christiane, Hg. 2018. *Kulturelle Übersetzer. Kunst und Kulturmanagement im transkulturellen Kontext*. Bielefeld: transcript.
- Dätsch, Christiane. 2018. Zu diesem Sammelband. In: Dätsch, Christiane, Hg. 2018. *Kulturelle Übersetzer. Kunst und Kulturmanagement im transkulturellen Kontext*. Bielefeld: transcript: 9–17.
- De Herdt, Tom und Jean-Pierre Olivier de Sardan, eds. 2015. *Real governance and Practical Norms in Sub-Saharan Africa*. London: Routledge.
- Dittrich-van Weringh, Kathinka. 2016. Am deutschen Wesen soll die Welt nicht genesen! Ein Plädoyer für die internationale kulturelle Zusammenarbeit. In: Schneider, Wolfgang und Anna Kaitinnis, Hg. 2016. *Kulturarbeit in Transformationsprozessen. Innenansichten zur ‚Außenpolitik‘ des Goethe-Instituts*. Wiesbaden: Springer VS: 117–126.
- Dobler, Gregor. 2019. Factuality in Anthropology. In: Fludernik, Monika und Marie Laure Ryan, eds. *Narrative Factuality. A Handbook*. Berlin: De Gruyter: 325–334.
- Drani, Emily und John De Coninck. 2017. Contextualising the Arts in Uganda. In: Rorvik, Peter, ed. 2017. *Voices. Reflections on Art & Culture in Uganda*. Arendal: Mimeta Centre for Culture and Development: 20–23.
- Drechsel, Paul, Schmidt, Bettina und Bernhard Gölz. 2000. *Kultur im Zeitalter der Globalisierung. Von Identität zu Differenzen*. Frankfurt am Main: IKO – Verlag für Interkulturelle Kommunikation.
- Drüeke, Ricarda und Elisabeth Klaus. 2019. Theoretische Grundlagen kritischer kultureller Produktion. In: Zobl, Elke et.al., Hg. 2019. *Kultur produzieren. Künstlerische Praktiken und kritische kulturelle Produktion*. Bielefeld: transcript: 33–46.
- Ebert, Johannes. 2019. *Hoher Zukunftswille. Die Arbeit des Goethe-Instituts in Afrika*. Goethe-Institut online: [goethe.de 1\(1\)](https://www.goethe.de/de/uun/prs/int/gen/21696822.html). Abgerufen 01.03.2020 (<https://www.goethe.de/de/uun/prs/int/gen/21696822.html>).
- Eickhof, Ilka. 2019. Pretty Interventions and Good Intentions. Northern European Cultural Institutions in Cairo's contemporary Culture Scene after 2011. Amsterdam: Universität Amsterdam.

## BIBLIOGRAPHIE

- Escher, Anton J. 2018. „Culture is an Imperative“. Eine Perspektive zur lebensweltlichen Orientierung in anderen Kulturen. In: Escher, Anton J. und Heike C. Spickermann, Hg. 2018. *Perspektiven der Interkulturalität. Forschungsfelder eines umstrittenen Begriffs*. Heidelberg: Winter: 85–110.
- Escher, Anton J. und Heike C. Spickermann, Hg. 2018. *Perspektiven der Interkulturalität. Forschungsfelder eines umstrittenen Begriffs*. Heidelberg: Winter.
- Fine, Gary Allan. 1983. „Ten lies of Ethnography: Moral dilemmas of field research.“ *Journal of Contemporary Ethnography* 22(3):267–294.
- Flick, Uwe. 2006. *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Föhl, Patrick S. und Patrick Glogner-Pilz. 2017. *Kulturmanagement als Wissenschaft. Grundlagen – Entwicklungen – Perspektiven. Einführung für Studium und Praxis*. Bielefeld: transcript.
- Foucault, Michel. 1991. *Die Ordnung des Diskurses*. 13. Aufl..Frankfurt am Main: Fischer.
- Foucault, Michel.1984. The subject and power. In: Wallis, Brian, ed. 1984. *Art after Modernism: rethinking representation*. New York: The New Museum of Contemporary Art: 417–432.
- Geertz, Clifford. 1972. *Dichte Beschreibung - Das Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Ghorashi, Halleh und Harry Wels. 2015 [2009]. Beyond complicity: A plea for engaged ethnography. In: Ybema, Sierk et.al., eds. 2015 [2009]. *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*. Los Angeles u.a.: Sage: 231–252.
- Goethe Zentrum Kampala. 2018. *About us*. GZK: Webseite. Abgerufen 02.07.2018 (<http://goethezentrumkampala.org/>).
- Goethe-Institut Südafrika. 2019. *Aufgaben und Ziele*. Webseite. Angerufen 02.03.2020 (<https://www.goethe.de/ins/za/de/ueb/auf.html>).
- Goethe-Institut und Bundesrepublik Deutschland. 2004. *Rahmenvertrag*. Abgerufen am 23.03.2020 ([https://www.goethe.de/resources/files/pdf166/rahmenvertrag\\_de.pdf](https://www.goethe.de/resources/files/pdf166/rahmenvertrag_de.pdf)).
- Goethe-Institut. 2008: *Regionaler Schwerpunkt: Subsahara-Afrika*. Pressemappe. Abgerufen 02.03.2020 (<http://www.goethe.de/prs/pro/afrika-initiative/pressemappe.pdf>).
- Goethe-Institut. 2012. *Jahrbuch 2011/2012*. Abgerufen 09.05.2019 (<http://tinyurl.com/kkyzk8t>).
- Grätz, Ronald. 2018. Lisboa – Maputo – Berlin. Ein transkulturelles Musikprojekt am Goethe-Institut in Lissabon 2006-2008. In: Kimmich, Dorothee und Schamma Schahadat, Hg. 2012. *Kulturen in Bewegung. Beiträge zur Theorie und Praxis der Transkulturalität*. Bielefeld: transcript: 219–234.

## BIBLIOGRAPHIE

- Halsey, A. H. et al., ed. 1997. *Education: Culture, Economy, Society*. Oxford: Oxford University Press
- Hampel, Annika. 2015. *Fair Cooperation. Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Auswärtigen Kulturpolitik*. Wiesbaden: Springer.
- Hauser-Schäublin 2003. Teilnehmende Beobachtung. In: Beer, Bettina, Hg. 2003. *Methoden und Techniken der Feldforschung*. Berlin: Dietrich Reimer: 33–54.
- Henschel, Alexander. 2016. Die Brücke als Riss. Reproduktive und transformative Momente von Kunstvermittlung. In: Mandel, Birgit, Hg. 2016. *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens*. Bielefeld: transcript: 141–153.
- Henze, Raphaela. 2017. *Einführung in das Internationale Kulturmanagement*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hirsch, Eric und David N. Gellner, eds. 2001. *Inside Organizations. Anthropologists at Work*. Oxford u.a.: Berg.
- Hirsch, Eric und David N. Gellner. 2001. Introduction: Ethnography of Organizations and Organizations of Ethnography. In: Hirsch, Eric und David N. Gellner, eds. 2001. *Inside Organizations. Anthropologists at Work*. Oxford u.a.: Berg. 1–18.
- Holzberg, Martin. 2009. *Erfolgsfaktoren sektorübergreifender Kooperationen. Ein empirischer Beitrag zur Kooperationsforschung unter besonderer Berücksichtigung von Stiftungen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Human Rights Watch. 2019. *Uganda. Events of 2019*. HRW: Webseite. Abgerufen 01.04.2020 (<https://www.hrw.org/world-report/2020/country-chapters/uganda>).
- Humphreys, Michael und Tony Watson. 2015 [2009]. Ethnographic practices: From ‘writing-up ethnographic research’ to ‘writing ethnography’. In: Ybema, Sierk et.al., eds. 2015 [2009]. *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*. Los Angeles u.a.: Sage: 40–55.
- Hüsken, Thomas. 2006. *Der Stamm der Experten. Rhetorik und Praxis des Interkulturellen Managements in der deutschen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit*. Bielefeld: transcript.
- Kaiza, A. K.. 2017. Contextualising the Arts in Uganda. In: Rorvik, Peter, ed. 2017. *Voices. Reflections on Art & Culture in Uganda*. Arendal: Mimeta Centre for Culture and Development: 11–15.
- Katchka, Kinsey. 2015. ‚Heritage comes from the Past‘. Cultural Policies and the Politics of Time in Senegal. In: Pinther, Kerstin, Nzewi, Ugochukwu-Smooth C. und Berit Fischer, eds. 2015. *New Spaces for Negotiating Art and Histories in Africa*. Berlin: LIT: 22–35.
- Kimmich, Dorothee und Schamma Schahadat, Hg. 2012. *Kulturen in Bewegung. Beiträge zur Theorie und Praxis der Transkulturalität*. Bielefeld: transcript.

## BIBLIOGRAPHIE

- Kimmich, Dorothee und Schamma Schahadat. 2012. Einleitung. In: Kimmich, Dorothee und Schamma Schahadat, Hg. 2012. *Kulturen in Bewegung. Beiträge zur Theorie und Praxis der Transkulturalität*. Bielefeld: transcript: 7–24.
- Kirloskar-Steinbach, Monika, Dharampal-Frick, Gita und Minou Friele, Hg. 2012. *Die Interkulturalitätsdebatte: Leit- und Streitbegriffe*. Freiburg: Alber.
- Klein, Armin, Hg. 2004. *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*. München: Franz Vahlen.
- Klein, Armin. 2004. Projektmanagement. In: Klein, Armin, Hg. 2004. *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*. München: Franz Vahlen: 57–80.
- Köppen, Grit 2018: *Performative Künste in Äthiopien. Internationale Kulturbeziehungen und postkoloniale Artikulationen*. Bielefeld: transcript.
- Kreckel, Reinhard, Hg. 1983. *Zur Theorie sozialer Ungleichheiten (Sonderband der Sozialen Welt)*. Göttingen: Schwartz.
- Lang, Siglinde. 2015. *Partizipatives Kulturmanagement. Interdisziplinäre Verhandlungen zwischen Kunst, Kultur und Öffentlichkeit*. Bielefeld: transcript.
- Maaß, Kurt-Jürgen, Hg. 2015. *Kultur und Außenpolitik. Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. 3. Aufl.. Baden-Baden: Nomos.
- Maaß, Kurt-Jürgen. 2015. Das deutsche Modell – die Mittlerorganisationen. In: Maaß, Kurt-Jürgen, Hg. 2015. *Kultur und Außenpolitik. Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. 3. Aufl.. Baden-Baden: Nomos: 263–277.
- Malinowski, Bronislaw. 1967. *A diary in the strict sense of a term. Transl. by Norbert Guterman*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mandel, Birgit, Hg. 2016. *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens*. Bielefeld: transcript.
- Mandel, Birgit. 2016. Audience Development, kulturelle Bildung, Kulturentwicklungsplanung, Community Building. Konzepte zur Reduzierung der sozialen Selektivität des öffentlich geförderten Kulturangebots. In: Mandel, Birgit, Hg. 2016. *Teilhabeorientierte Kulturvermittlung. Diskurse und Konzepte für eine Neuausrichtung des öffentlich geförderten Kulturlebens*. Bielefeld: transcript: 19–49.
- Mandel, Birgit. 2017. *Arts/Cultural Management in International Contexts*. Hildesheim: Georg Olms.
- Marburg, Eva. 2019. *Gespräch. Carola Lentz: „Ich freue mich auf das Amt der Präsidentin des Goethe-Instituts*. swr.de: Kulturmedienschau 1(1). Abgerufen 23.03.2020 (<https://www.swr.de/swr2/leben-und-gesellschaft/av-o1157696-100.html>).

- Mimeta. 2017. Ugandan Snapshot. In: Rorvik, Peter, ed. 2017. *Voices. Reflections on Art & Culture in Uganda*. Arendal: Mimeta Centre for Culture and Development: 8–9.
- Mittelhammer, Florian. 2018. Kultur als Übersetzungsprozess. Annäherungen an einen Begriff. In: Dätsch, Christiane, Hg. 2018. *Kulturelle Übersetzer. Kunst und Kulturmanagement im transkulturellen Kontext*. Bielefeld: transcript: 21–36.
- Mörsch, Carmen, Hg. 2009. *Kunstvermittlung II. Zwischen kritischer Praxis und Dienstleistung auf der documenta 12. Ergebnisse eines Forschungsprojekts*. Zürich u.a.: diaphanes.
- Mosse, David. 2001. Social Research in Rural Development Projects. In: Hirsch, Eric und David N. Gellner, eds. 2001. *Inside Organizations. Anthropologists at Work*. Oxford u.a.: Berg: 157–182.
- Mudimbe, Valentin-Yves. 1988. *The Invention of Africa. Gnosis, Philosophy, and the Order of Knowledge*. London: James Currey.
- Mukulu, Alex. 2017. Voices from the Arts and Culture sectors of Uganda. In: Rorvik, Peter, ed. 2017. *Voices. Reflections on Art & Culture in Uganda*. Arendal: Mimeta Centre for Culture and Development: 65–67.
- Neubert, Dieter. 1995. Afrikanische Nicht-Regierungsorganisationen zwischen gesellschaftlicher Selbstorganisation und professionalisierter Dienstleistungserbringung. In: von Oppen, Achim und Richard Rottenburg, Hg. 1995. *Organisationswandel in Afrika: Kollektive Praxis und Kulturelle Aneignung. Erträge eines Symposiums in Petzow bei Potsdam, 10. bis 13. Februar 1994*. Berlin: Das Arabische Buch: 145–170.
- Neubert, Dieter. 1997. *Entwicklungspolitische Hoffnungen und gesellschaftliche Wirklichkeit. Eine vergleichende Länderfallstudie von Nicht-Regierungsorganisationen in Kenia und Ruanda*. Frankfurt u.a.: Campus Forschung.
- Nicolini, Davide. 2015 [2009]. Zooming in and zooming out: A package of method and theory to study work practices. In: Ybema, Sierk et.al., eds. 2015 [2009]. *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*. Los Angeles u.a.: Sage: 120–138.
- Nye, Joseph 2004 [1990]. *Soft Power. The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs.
- Nystrand, Malin und Gordon Tamm. 2018. Social service provision and social security in Uganda: entrenched inequality under a neoliberal regime. In: Wiegratz, Jörg, Martiniello, Giuliano und Elisa Greco, eds. 2018. *Uganda. The Dynamics of Neoliberal Transformation*. London: Zed: 163–177.
- Olivier de Sardan, Jean-Pierre. 2014. The Delivery State in Africa. Interface Bureaucrats, Professional Cultures and the Bureaucratic Mode of Governance. In: Bierschenk, Thomas und Jean-Pierre Olivier de Sardan, eds. 2014. *States at Work. Dynamics of African Bureaucracies*. Leiden u.a.: Brill: 399–430.

## BIBLIOGRAPHIE

- Olivier de Sardan, Jean-Pierre. 2015. Practical norms: Informal regulations within public bureaucracies (in Africa and beyond). In: De Herdt, Tom und Jean-Pierre Olivier de Sardan, eds. 2015. *Real governance and Practical Norms in Sub-Saharan Africa*. London: Routledge: 1–40.
- Ortner, Sherry. 1984. „Theory in Anthropology since the Sixties.” *Comparative Studies in Society and History* 26(1):126–166.
- Otunnu, Ogenga. 2017. *Crisis of Legitimacy and Political Violence in Uganda, 1979 to 2016*. Cham: Palgrave MacMillan.
- Pettigrew, Andrew. 1979. „On Studying Organizational Cultures.” *Administrative Science Quarterly* 24(4):570–581.
- Pier, David G. 2018. The transformation of national performance arts in neoliberal Uganda. In: Wiegatz, Jörg, Martiniello, Giuliano und Elisa Greco, eds. 2018. *Uganda. The Dynamics of Neoliberal Transformation*. London: Zed: 349–364.
- Pinther, Kerstin, Nzewi, Ugochukwu-Smooth C. und Berit Fischer, eds. 2015. *New Spaces for Negotiating Art and Histories in Africa*. Berlin: LIT.
- Primecz, Henriett, Mahadevan, Jasmin und Laurence Romani. 2016. „Why is cross-cultural management scholarship blind to power relations? Investigating ethnicity, language, gender and religion in power-laden contexts.“ *International Journal of Cross Cultural Management* 16(2):127–136.
- Putnam, Robert D. und Kristin A. Goss. 2001. Einleitung. In: Putnam, Robert D., Hg. 2001. *Gesellschaft und Gemeinsinn*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung: 15–44.
- Putnam, Robert D., Hg. 2001. *Gesellschaft und Gemeinsinn*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Reid, Richard J. 2017. *A History of Modern Uganda*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rorvik, Peter, ed. 2017. *Voices. Reflections on Art & Culture in Uganda*. Arendal: Mimeta Centre for Culture and Development.
- Rubongoya, Joshua B. 2007. *Regime Hegemony in Museveni’s Uganda. Pax Musevenica*. New York: Palgrave MacMillan.
- Rutherford, Jonathan, ed. 1990. *Identity, Community, Culture, Difference*. London: Lawrence and Wishart.
- Said, Edward W. 1978. *Orientalism*. New York: Pantheon Books.
- Scharf, Kurt. 2016. Für eine demokratische Gesellschaft. Die Kulturarbeit des Goethe-Instituts in Iran, Brasilien und der Türkei. In: Schneider, Wolfgang und Anna Kaitinnis, Hg. 2016. *Kulturarbeit in Transformationsprozessen. Innenansichten zur ‚Außenpolitik‘ des Goethe-Instituts*. Wiesbaden: Springer VS: 127–132.
- Schlehe, Judith. 2003. Formen qualitativer ethnografischer Interviews. In: Beer, Bettina, Hg. 2003. *Methoden ethnologischer Feldforschung*. Berlin: Reimer: 119–142.

## BIBLIOGRAPHIE

- Schlichte, Klaus. 2005. „Was kommt nach dem Staatszerfall? Die Gewaltordnungen in Uganda seit 1986.“ *Africa Spectrum* 40(1):83–113.
- Schlundwein, Simone. 2020. *Covid-19 in Afrika. Reiche und Mächtige zuerst*. taz.de: taz online 1 (1). Abgerufen 01.04.2020 (<https://taz.de/Covid-19-in-Afrika/!5671067/>).
- Schmidt, Siegfried J. 2014. *Kulturbeschreibung – Beschreibungskultur. Umriss einer Prozess-orientierten Kulturtheorie*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Schneider, Wolfgang und Anna Kaitinnis, Hg. 2016. *Kulturarbeit in Transformationsprozessen. Innenansichten zur ‚Außenpolitik‘ des Goethe-Instituts*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schramm, Katharina. 2017. Einführung: Postkoloniale STS. In: Bauer, Susanne, Heinemann, Torsten und Thomas Lemke, Hg. 2017. *Science and Technology Studies. Ein Überblick über klassische Positionen und aktuelle Perspektiven*. Frankfurt am Main: Suhrkamp: 471–494.
- Schulze, Gerhard. 1992. *Die Erlebnis-Gesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt am Main u.a.: Campus.
- Serumaga, Kalundi. 2017. Contextualising the Arts in Uganda. In: Rorvik, Peter, ed. 2017. *Voices. Reflections on Art & Culture in Uganda*. Arendal: Mimeta Centre for Culture and Development: 16–19.
- Seubert, Sandra. 2009. *Das Konzept des Sozialkapitals*. Frankfurt am Main u.a.: Campus-Verlag.
- Shehata, Samer. 2003. „In the Basha's house: The organizational culture of Egyptian public-sector enterprise.“ *International Journal of Middle East Studies* 35(1):103–132.
- Shore, Chris und Susan Wright, eds. 1997. *Anthropology of Policy. Critical perspectives on governance and power*. London u.a.: Routledge.
- Shore, Chris und Susan Wright. 1997. Policy: a new field of anthropology. In: Shore, Chris und Susan Wright, eds. 1997. *Anthropology of Policy. Critical perspectives on governance and power*. London u.a.: Routledge: 3–33.
- Siegenthaler, Fiona. 2018. „Co-optation as an imaginative act: art-related initiatives and social space in Kampala.“ *Social Dynamics* 44(3):528–546.
- Smircich, Linda. 1983. „Concepts of Culture and Organizational Analysis.“ *Administrative Science Quarterly* 28(3):339–358.
- Smith, Linda Tuhiwai. 1999. *Decolonizing Methodologies. Research and Indigenous Peoples*. London u.a.: Zed.
- Sökefeld, Martin. 2001. Der Kulturbegriff in der Ethnologie und im öffentlichen Diskurs – eine paradoxe Entwicklung? In: Stöber, Georg, Hg. 2001. „*Fremde Kulturen*“ im Geographieunterricht. *Analysen – Konzeptionen – Erfahrungen*. Hannover: Hahn: 119–137.

## BIBLIOGRAPHIE

- Sökefeld, Martin. 2003. Strukturierte Interviews und Fragebögen. In: Beer, Bettina, Hg. 2008. *Methoden ethnologischer Feldforschung*. Berlin: Reimer: 143 – 166.
- Spickermann, Heike. 2018. Dispositionen der Interkulturalitätsforschung. Einführung. In: Escher, Anton J. und Heike C. Spickermann, Hg. 2018. *Perspektiven der Interkulturalität. Forschungsfelder eines umstrittenen Begriffs*. Heidelberg: Winter: 9–34.
- Spivak, Gayatri C. 1988. *In Other Worlds. Essays in Cultural Politics*. New York u.a.: Routledge.
- Spivak, Gayatri C. 2008 [1985]. *Can the Subaltern Speak? Postkolonialität und subalterne Artikulation*. Wien: Turia + Kant.
- Stöber, Georg, Hg. 2001. „Fremde Kulturen“ im Geographieunterricht. *Analysen – Konzeptionen – Erfahrungen*. Hannover: Hahn: 119 –137.
- Strauss, Anselm und Juliet Corbin. 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Teissl, Verena. 2012. Macht Geld die Welt rund? Betrachtungen zum kuratorischen und ökonomischen Prinzip in der europäischen Kulturarbeit. In: Wolfram, Gernot, Hg. 2012. *Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit. Tendenzen – Förderungen – Innovationen. Leitfaden für ein neues Praxisfeld*. Bielefeld: transcript: 71–88.
- Teissl, Verena. 2018. Korrektiver Blickwechsel. Postkoloniale Einflüsse auf die Programmpolitik spezialisierter Filmfestivals. In: Dätsch, Christiane, Hg. 2018. *Kulturelle Übersetzer. Kunst und Kulturmanagement im transkulturellen Kontext*. Bielefeld: transcript: 135–152.
- Thal, Leonie. 2018. *Transformation & Partnerschaft? Strukturen, Logiken und Effekte auswärtiger Kulturförderung in Ägypten*. München: Herbert Utz.
- Throsby, David. 2001. *Economics and culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Umukoro, Joseph O. 2012. „Problem-solving in management: Peculiarities of the arts.“ *Creative Artist: A Journal of Theatre and Media Studies* 3(1):161–170.
- Vertovec, Steven. 2010. *Anthropology of migration and multiculturalism: New directions*. London u.a.: Routledge.
- von Oppen, Achim und Richard Rottenburg, Hg. 1995. *Organisationswandel in Afrika: Kollektive Praxis und Kulturelle Aneignung. Erträge eines Symposiums in Petzow bei Potsdam, 10. bis 13. Februar 1994*. Berlin: Das Arabische Buch.
- Wallis, Brian, ed. 1984. *Art after Modernism: rethinking representation*. New York: The New Museum of Contemporary Art.
- Weigel, Sigrid. 2020. *Transnationale Auswärtige Kulturpolitik – Jenseits der Nationalkultur. Voraussetzungen und Perspektiven der Verschränkung von Innen und Außen*. o.O.: ifa-Edition Kultur und Außenpolitik.

- Welsch, Wolfgang. 1992. „Transkulturalität – Lebensformen nach der Auflösung der Kulturen.“ *Information Philosophie* 20(1):5–20.
- Wetzel, Enzo. 2015. Die Aufnahme produktiver Beziehungen – Kultur und Entwicklung. In: Maaß, Kurt-Jürgen, Hg. 2015. *Kultur und Außenpolitik. Handbuch für Wissenschaft und Praxis*. 3. Aufl.. Baden-Baden: Nomos: 190–197.
- Wiegratz, Jörg, Martiniello, Giuliano und Elisa Greco, eds. 2018. *Uganda. The Dynamics of Neoliberal Transformation*. London: Zed.
- Wiegratz, Jörg, Martiniello, Giuliano und Elisa Greco. 2018. Introduction: interpreting change in neoliberal Uganda. In: Wiegratz, Jörg, Martiniello, Giuliano und Elisa Greco, eds. 2018. *Uganda. The Dynamics of Neoliberal Transformation*. London: Zed: 1–42.
- Wolfram, Gernot. 2012. Warum braucht das Kulturmanagement eine neue internationale Perspektive? In: Wolfram, Gernot, Hg. 2012. *Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit. Tendenzen – Förderungen – Innovationen. Leitfaden für ein neues Praxisfeld*. Bielefeld: transcript: 13–46.
- Wright, Susan, ed. 1994. *Anthropology of Organizations*. London: Routledge.
- Wright, Susan. 1994. ‘Culture’ in Anthropology and Organizational Studies. In: Wright, Susan, ed. 1994. *Anthropology of Organizations*. London: Routledge: 1–31.
- Yammarino, Francis J. und Fred Dansereau. 2011. Multilevel Issues in Organizational Culture and Climate Research. In: Ashkanasy, Neal M., Wilderom, Celeste P M und Mark F. Peterson, eds. 2011. *The Handbook of Organizational Culture and Climate [Second Edition]*. London u.a.: SAGE: 50–76.
- Ybema, Sierk, Yanow, Dvora, Wels, Harry und Frans Kamsteeg, eds. 2015 [2009]. *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*. Los Angeles u.a.: Sage.
- Ybema, Sierk et al. 2015 [2009]. Studying everyday organizational life. In: Ybema, Sierk, Yanow, Dvora, Wels, Harry und Frans Kamsteeg, eds. 2015 [2009]. *Organizational Ethnography. Studying the Complexities of Everyday Life*. Los Angeles u.a.: Sage: 1 – 20.
- Ziai, Aram. 2010. „Postkoloniale Perspektiven auf ‚Entwicklung‘.“ *Peripherie* 120(1):399–426.
- Zobl, Elke et.al., Hg. 2019. *Kultur produzieren. Künstlerische Praktiken und kritische kulturelle Produktion*. Bielefeld: transcript.
- Zobl, Elke. 2019. Kritische kulturelle Teilhabe: Theoretische Ansätze und aktuelle Fragen. In: Zobl, Elke et.al., Hg. 2019. *Kultur produzieren. Künstlerische Praktiken und kritische kulturelle Produktion*. Bielefeld: transcript: 47–60.

Anhang

Der Anspruch der Ethnologie auf die Relevanz des Faches beruht weitgehend auf dem Anspruch nach Faktizität und sachlicher Genauigkeit. Dies ist zwar für alle wissenschaftlichen Bestrebungen problematisch, doch ist er innerhalb der Sozial- und Kulturanthropologie besonders prekär – nicht zuletzt, da die Faktualität innerhalb ethnologischer Forschung und Textualität schwieriger aufrechtzuerhalten ist. Dies ergibt sich aus der Anwendung der Methoden, deren Ergebnisse eng mit persönlicher Erfahrung und dem Alltagsleben verbunden sind, sodass diese nicht reproduzierbar sind. Methodisch verlässt sich ethnologische Forschung auf die Teilnahme der Forschungsperson auf soziale Situationen, die eigenen Beobachtungen, sowie Äußerungen von Informant\*innen, die mitunter aus dem Gedächtnis festgehalten werden. Anthropologische Darstellungen gelten heute häufig als ‚verdächtig‘, da Situationen, in deren faktischer Darstellung sie ihre Behauptungen verankern, immer schon in der Vergangenheit liegen. Sehr oft ist der abschließende Bericht der einzige ‚Beweis‘ für ihre Existenz, und den Leser\*innen kein unabhängiges Mittel der Autorisierung zur Verfügung (Dobler 2019:325). Der persönliche Charakter der Faktualität, gekennzeichnet durch „Erlebnis“ und „Erfahrung“ dessen äußert sich in einer politischen Frage für Ethnolog\*innen (ebd.:332). Dieser Anhang will einen Teil der Faktizität der vorliegenden Arbeit und ihres Prozesses nachweisen, um den Entstehungs- und Erkenntnisprozess dieser in einem Gesamtbild wiedergeben zu können.

a. Strukturdaten zur Forschung: Verweise auf die Empirie und das *Sample*

Interviews

Bezeichnung	Codename/ Paraphrasierung	Datum
Interview 1 (I1)	Janet	05.04.2019
Interview 2 (I2)	Ritah	27.03.2019
Interview 3 (I3)	Stella	03.04.2019
Interview 4 (I4)	Kertz	05.04.2019
Interview 5 (I5)	Chloe	04.04.2019
Interview (I)	Direktorin	April 2019 Oktober 2019
Interview (I)	Kulturkoordinatorin	2019
Interview (I)	Teammitglied* aus Deutschland	2019
Interview (I)	Teammitglied* aus Uganda	2019
Interview (I)	Teammitglied*	2019
Gespräch (G)	Direktorin des Goethe-Instituts Kigali (GIK)	09.10.2019

Zitation mithilfe von Zeilennummerierung. Beispiel: „I4,Kertz:0120–0122“, „G,Dir- rektorin GIK“ oder „I,Kulturkoordinatorin:0101–0100“. Insgesamt führte ich zwölf In- terviews durch. Ich gebe ausschließlich die für diese Arbeit relevanten hier an.

Informelle Gespräche

Informelle Gespräche werden – als solche gekennzeichnet – mit Datum und Paraphra- sierung des\*r Gesprächspartners\*in im Fließtext angegeben. IG sind dem Wortlaut und sinngemäß angeführt. Beispiel für Zitation: „IG mit Künstlerin, 03.11.2019“.

Feldtagebuch

Im Rahmen der Forschung erfolgten Einträge in das Feldtagebuch während der beiden Phasen im Feld (14.01. – 14.04.2019; 01.10. – 05.11.2019). Der Kontext wird bei Ver- wendung eines FTB-Ausschnitts paraphrasiert. Beispiel für Zitation: „FTB Eintrag, 09.02.2019“

Fragebögen

Bezeichnung	Paraphrasierung	Codes
FB 1	Befragung von Sprachschüler*innen 30.03.2019	Fragennummerierung: 1–9 (s. Anhang) Antworten: fortlaufende Nummerie- rung (1–33) oder Statistik (Inanspruch- nahme des Kulturpro- gramms, Übereinstim- mung von Interessen, Selbstempfindung als Ziel- gruppe)  Anonymer Fragebogen, deshalb keine angegebe- nen Pseudonyme  Beispiel für Zitation: „FB1#2, Statistik Inan- spruchnahme des Kultur- programms“ oder „FB1#4,15“
FB 2	Befragung des GZK-Teams 20.10.2019	Fragennummerierung: 1–15 (s. Anhang) Teilnehmer*innen: a: Kertz b: Viola c: Francis d: Chloe e: Jonah

		f: Janet g: Stella  Beispiel für Zitation: „FB2#2,e“
--	--	--

b. Konzipierte Fragebögen

**Questionnaire:**  
**Cultural Department of Goethe Zentrum Kampala**

*Why do you attend German Language Courses at Goethe Zentrum Kampala? What do you expect from it?*

---



---

*Do you attend Cultural Events at the Goethe Centrum regularly? Please choose your answer and tick the box. After that, please answer the following questions concerning your choice.*

Yes	Sometimes	No
If your choice is "Yes", which kinds of events do you attend?	If your choice is "Sometimes", which kinds of events do you attend?	If your choice is "No", what is the reason for that?

*Do you identify yourself with the Institution of the Goethe Zentrum? If yes: Why and in which way ?*

---



---

*In which cultural events are you interested in general/in your free time?*

---



---

*Do you feel like this fits into the offering of Goethe Zentrum's Cultural Department?*

YES	NO
-----	----

ANHANG

--	--

*Do you feel like the cultural offering of the Cultural Department targets you as the audience?*

YES	NO

*Why?*

---

---

*What are you suggesting for the Cultural Department of Goethe Zentrum?*

---

---

*Are there any comments you would like to add about the Cultural Department?*

---

---



This Questionnaire was created by:  
Hannah Eichhorn  
gzkampala1@gmail.com (Cultural Department Intern)  
Results will be used in my Study Project about Intercultural Cooperation in the Local Arts Scene at Goethe Zentrum Kampala

**Questionnaire:**  
**Team of Goethe Zentrum Kampala**

- 1) In your opinion: What is the work of GZK/ UGCS about?
- 2) Do you identify yourself with the institution?  
If Yes: How? If No: Why?
- 3) Please describe the work of GZK/ UGCS in one sentence and give a brief statement about the work there.

- 4) Name three attributes of the institution.
- 5) GZK/ UGCS works in the educational and cultural sector.  
What kind of understanding of culture forms the basis for the daily work?
- 6) Does this correspond with your own perception of culture?  
If No: Which perception of culture do you have?
- 7) GZK/ UGCS wants to be a platform for arts and culture. Is this achieved?  
If Yes: How? If No: Why?
- 8) How is GZK/ UGCS presenting itself to the outside?
- 9) Do you feel GZK/ UGCS follows a certain purpose and demand?  
If Yes: Which agenda does GZK/ UGCS have? If No: Should GZK/ UGCS position itself differently?
- 10) Kampala is a vibrant city with a lot of cultural activities. Is GZK/ UGCS able to play a part in this location?  
If Yes: How? If No: What is different about the cultural scene in Kampala?
- 11) Is there any noticeable feature about the daily communication in the cooperation inside this team?
- 12) How are communication processes in the daily work managed and coordinated?  
Do stereotypes and culturalisms play a role?
- 13) Tell me something about the team of GZK/ UGCS. What defines it?
- 14) How are disagreements in the Teamwork managed?
- 15) Creative Time ☺ I want to know, how the process of cultural management works at GZK and which impulses play a role ☺ Please draw a Mindmap, an arrangement or anything else that comes to your mind, how you think the cultural program is developed at GZK/ UGCS.

c. Ausgewählter Interviewleitfaden

*Interview mit Kulturkoordinatorin*

1. **Kannst du dich und deinen Aufgabenbereich am GZK kurz vorstellen?**
  - 1.1. Wie sieht dein fachlicher Hintergrund aus?
  - 1.2. Seit wann bist du Angestellte des GZK? Wie bist du an diese Stelle gekommen?
2. **Im Voraus: Was hat dich an der Stelle interessiert?**
  - 2.1. Was waren deine Erwartungen?
  - 2.2. Wurden diese bestätigt?
  - 2.3. Wie ist die Einarbeitung erfolgt?

- 2.4. Welche Schwierigkeiten sind dir gleich zu Beginn begegnet? Wie bist du damit umgegangen?
  - 2.5. Was hat dich zu Beginn deiner Arbeit positiv überrascht?
  - 2.6. Welche persönlichen Interessen kannst du in deine tägliche Arbeit miteinbeziehen?
  - 2.7. Ist dein Vertrag unbefristet? Wie ist die Bezahlung?
  - 2.8. Wieso kommt es zu solch einem großen Wechsel in der Direktion, der Sprachkurskoordination und der Kulturkoordination? Wie bewertest du dies? Wie könnte das ausgeglichen werden?
- 3. Wie siehst du Kampala als kulturellen Standort?**
- 3.1. Wie sieht die kulturpolitische Situation in Uganda momentan aus?
- 4. An welchen Projekten arbeitest du momentan?**
- 4.1. Welche Zielgruppen sollen mit den Projekten und Events angesprochen werden?
  - 4.2. Wie wird die Rückmeldung von den Zielgruppen sichergestellt?
  - 4.3. Wie sind die Projekte im Allgemeinen angelegt? Zeichnen sie sich durch Kurzlebigkeit aus?
- 5. Welche etablierten Veranstaltungen und Projekte gibt es? Wie kamen diese zustande?**
- 5.1. Wie kann garantiert werden, dass diese weiterhin erfolgreich sind?
  - 5.2. Kannst du über Erfolge und Misserfolge von Projekten, vergangen oder laufend, erzählen?
- 6. Wie laufen typischerweise die Kommunikationsprozesse innerhalb des Goethe Zentrums ab?**
- 6.1. Wie laufen typischerweise Kommunikationsprozesse zwischen Partnern, Honorarkräften und Künstlern ab?
  - 6.2. Wie verläuft die Zusammenarbeit im Team?
  - 6.3. Welche Chancen siehst du in der interkulturellen Zusammenarbeit? Welche Herausforderungen siehst du in der interkulturellen Zusammenarbeit?
  - 6.4. Wie kann der interkulturelle Dialog gefördert werden? Am GZK und generell?
  - 6.5. Nach welchen Kriterien entscheidest du dich für die Zusammenarbeit mit Künstlern? Wie wirst du auf diese aufmerksam? Wie entwickeln sich Kooperationen mit diesen?
  - 6.6. Werden Veranstaltungen, Projekte usw. von außen beeinflusst, angestoßen, motiviert?
- 7. Wie erfolgt die Kooperationspartnerschaft mit dem Goethe Institut?**
- 7.1. Welche Chancen ergeben sich durch die Kooperationspartnerschaft mit dem Goethe Institut?
  - 7.2. Welche Herausforderungen und Schwierigkeiten treten dabei zutage?

- 7.3. Ist die NGO, ugandisch-deutscher Kulturverein, auch als kulturpolitische Institution der Bundesrepublik Deutschland dazuzuzählen?
- 7.4. Das Goethe Institut will weltweit als „Plattformbildung“ in der lokalen Kunst- und Kulturszene agieren. Wie wird diese kulturelle Teilhabe am GZK umgesetzt?
- 8. Wie kommt ein Lernprozess, wie Veranstaltungen, Projekte usw. laufen, zustande? Was und wie wird Wissen weitergegeben an zukünftige Projektleitungen?**
- 8.1. Wie kann die Nachhaltigkeit von Projekten gewährleistet werden?
- 8.2. Welche Erwartungen sieht sich das GZK von außen ausgesetzt?
- 8.3. Wie kann eine Transparenz der Arbeit gewährleistet werden?

#### d. Verwendete Abkürzungen

AKBP = Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik

FB = Fragebogen

FTB = Feldtagebuch

G = Gespräch

GI = Goethe-Institut

GIK = Goethe-Institut Kigali

GZK = Goethe Zentrum Kampala

I = Interview

IG = Informelles Gespräch

NGO = Non-Governmental Organisation

NRM = *National Resistance Movement*

NRO = Nichtregierungsorganisation (dt. Übersetzung von NGO)

UGCS = Ugandan German Cultural Society