

KM

Nr. 68 · Juni 2012 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog





Liebe Leserinnen und Leser,

einem deutschen Kinde darf gratuliert werden. - Es wird 25 Jahre! Man könnte meinen, es wäre durch das Größte hindurch, wie die ersten Zähne, das erste Schuljahr und die energiegeladene Pubertät. Aber wie es manchmal ist mit den jungen Erwachsenen, weiß auch dieser nicht so recht, was er will, wo er steht und in welche Richtung es mit seinem Leben gehen soll. Dabei waren bei der Geburt der Erfolg und die steile Karriere schon vorgezeichnet. Ein Wunderkind sollte es sein - dieses Kulturmangement. Und so wurden ihm bereits von Beginn an vielerlei Rollen zugesprochen: Es sollte Vordenker, Ermöglicher, Gestalter sein und endlich die alten Berufsbilder wie die des Verwalters ablösen, starre Strukturen aufbrechen und neuen Schwung in den Laden bringen.

Doch konnte es all das bisher nur zum Teil erfüllen, wie es eben so vielen Wunderkindern geht, in die man übersteigerte Erwartungen setzt. Letztendlich muss man hinterfragen, was von dem geblieben ist, was an Hoffnungen in das Kind gesetzt wurde. Und es geht unserem Absolventen wie vielen Studierenden: mit 25 Jahren ist das Studium beendet und man weiß immer noch nicht, wohin man jetzt gehen oder was man beruflich machen soll.

Die unterschiedlichen Erziehungsmodelle, die in den letzten 20 Jahren ausprobiert wurden, haben allerdings bei unserem Patienten zu einer gewissen Schwererziehbarkeit und zur Ausprägung multipler Persönlichkeiten geführt. Vielleicht auch zu einer leichten Persönlichkeitsstörung, die mit einer fehlenden kritischen Selbstwahrnehmung einhergeht. Die übereilt angesetzten therapeutischen Ansätze und Interventionen zeigten bisher noch nicht die richtige Wirkung. Das Kind - das muss man sagen - hatte es im Laufe seiner Entwicklung aber auch nicht leicht, wurde von seinem Umfeld argwöhnisch beobachtet und seine Erziehungsberechtigten und Unterstützer brachten es in manch ambivalente Situation. Derzeit sitzt es wohl im Käfig der Hochbegabtenförderung fest, wurde es doch durch die vielen Vorschusslorbeeren eher daran gehindert, spielerisch seine eigenen Visionen, Modelle und den Mut für radikale Lösungsansätze zu entwickeln und die unterschiedlichsten Stärken zu entfalten. Erst der gruppenspezifische Prozess und Dialog, der seit 2007 initiiert und angewendet wurde, führt zu ersten Verbesserungen und könnte längerfristig die richtigen Wirkungen entfalten.

Die Autoren des deutschlandweit meist diskutierten Buches der letzten Monate attestierten für den Kulturbetrieb einen „Kulturinfarkt“ und fordern eine radikale Veränderung der betonierten Strukturen. Gleichzeitig muss man aber konstatieren dürfen, dass deren Arbeit an diversen Studiengängen und am Kulturmanagement dahingehend selbst wohl nicht die gewünschte Wirkung erzielte. Oder fand sie einfach nur wenig Gehör? Denn eigentlich müssten diese Erzieher während ihrer Lehrzeit doch die Verhältnisse nachhaltig verändert haben? Aber die geforderten Veränderer, Erneuerer oder gar



Revolutionäre, die einen solchen radikalen Kurs einschlagen, sich in diese heftigen Diskussionen begeben und wirkliche neue Visionen für den Kulturbetrieb entwickeln sollen, scheinen an diesen Studiengängen auch nicht ausgebildet worden zu sein...

Aber ist das Kind denn nun in den Brunnen gefallen? Nein, es besteht nach wie vor Hoffnung. Die Beiträge unserer Autoren machen Mut und zeigen, dass in unserem Zögling noch ebenso viel Potenzial steckt - vor allem dann, wenn man mit ihm darüber in den Dialog tritt.

Während die Ausbilder und Wissenschaftler dem Eleven bereits gute Noten ausstellen, gehen die Absolventen und Praktiker mit ihm kritischer, aber vor allem konstruktiv ins Gericht. Und darin liegt die Chance für die weitere Fortbildung: die kritische Reflexion seiner bisherigen Entwicklung, die Formulierung klarer Visionen, der Anstoß eines ehrlichen und konstruktiven Gesprächs in alle Richtungen können dafür sorgen, dass unser Kind Kulturmanagement seine noch versteckten Talente besser entfalten und sich prächtig entwickeln kann.

Und was braucht es, um die Euphorie der Anfänge zurückzuholen? Das Kind muss wieder den Mut haben, Visionen zu formulieren und die Kraft, diese auch umsetzen zu wollen. Es muss stärker die Rollenbilder des Visionärs und Gestalters annehmen, muss sich als Change-Manager und auch als (Kultur-)Unternehmer im besten Sinne verstehen. Es muss von einem starken Selbstverständnis heraus wieder in alle gesellschaftlichen Bereiche hinein kommunizieren und hier etwas bewegen wollen. Und es muss mit seinen Protagonisten und wissenschaftlichen Begleitern zusammen dafür sorgen, diese Eigenschaften stärker in den Curricula und Seminarangeboten der Ausbildungseinrichtungen herauszukitzeln.

Und wenn das Kind mit dessen Erziehungsbeauftragten und seinen Freunden familiendemokratisch und leidenschaftlich entscheidet, dann steht der weiteren Karriere nichts im Weg

Somit wünschen wir Ihnen eine spannende Lektüre.

Ihr Dirk Schütz, Veronika Schuster und Dirk Heinze



Schwerpunkt

Kulturmanagement

KULTURPOLITIK

Kulturpolitik braucht Balance

Interview mit Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin
..... Seite 6

Kultur braucht den Mut zum Risiko

Fragen an Prof. Dr. Christina Weiss
..... Seite 10

Kulturpolitik 2012

Ein Interview mit Prof. Siegfried Hummel
..... Seite 14

DAS STUDIENFACH

Methode und Theorie

Kulturmanagement als angewandte Kulturwissenschaft
Ein Beitrag von Steffen Höhne
..... Seite 18

Von den Anfängen Kultur zu managen

25 Jahre Kulturmanagement in Hamburg
Ein Beitrag von Hermann Rauhe
..... Seite 22

Etablierung durch Wandlungsfähigkeit

Entstehung und Entwicklung des Fachs am Beispiel Ludwigsburg
Ein Beitrag von Werner Heinrichs
..... Seite 25

Kulturmanagement in Österreich

Vom Lehrgang für Kulturmanagement zum PhD-Studium der Kulturbetriebslehre
Ein Beitrag von Franz-Otto Hofecker
..... Seite 28

Herausforderungen des Kulturmanagements (auch) in der Schweiz

Ein Beitrag von Bruno Seger
..... Seite 32

Plädoyer für die Forschung

Ein Beitrag von Andrea Hausmann und Lorenz Pöllmann
..... Seite 35

NACH DEM STUDIUM

100 Jahre Kulturmanagement

Ein Beitrag von Christian Zech
..... Seite 37

Worauf es ankommt - oder: Ohne Kunst kein Kulturmanagement

Ein Beitrag von Muchtar Al Ghusain
..... Seite 39

„Etwas Mut, dann wird's gut, etwas Moll, dann wird's toll!“

Ein Beitrag von Harald Schiller
..... Seite 41

Nach ‚fest‘ kommt ‚ab‘ - Der Versuch einer Standortbestimmung des Kulturmanagement

Ein Beitrag von Hartmut Schröder
..... Seite 43

AUS DER PRAXIS

Nur das Haus für den Eigentümer bestellen?

Ein Beitrag von Michael Kaufmann
..... Seite 45

Für den Weg bestmöglich gerüstet?

Ein Beitrag von Christian Saalfrank
..... Seite 48

Wie viel Kulturmanagementstudium braucht die Praxis?

Ein Beitrag von Lukas Crepaz
..... Seite 50

Die Mischung macht's

Ein Beitrag von Michael Herrmann
..... Seite 52

Auf dem Weg in ein Kulturmanagement 2.0? - ein Kontrapunkt

Ein Beitrag von Christoph Deeg
..... Seite 54

EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT

Warum eine neue Forschungs- und Bildungsnetzwerkstruktur Kultur?

Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen im Kulturmanagement
Ein Beitrag von Joachim Kreuzkam
..... Seite 58

KM - der Monat

Beiträge, Rezensionen und Konferenzrückblicke

..... ab Seite 63

IMPRESSUM

..... Seite 77

1 Redaktions- wettbewerb für Studierende

15. Juni ist Einsendeschluss!

KM Magazin 2012

Leidenschaft

Spaß

kritischer Sachverstand

Kulturmanagement

Kulturjournalismus

Kulturwissenschaften

Kulturvermittlung

Kontakt für alle Fragen

Veronika Schuster, Chefredakteurin, *KM Magazin*
vs@kulturmanagement.net

KM Kulturmanagement Network GmbH
Amalienstr. 15 · 99423 Weimar

Was ist der Preis?

- Veröffentlichung des Siegerkonzepts als Sonderausgabe *KM Magazin Kultur und Management im Dialog* mit über 21.000 Lesern. Sowie eine gedruckte Fassung der Sonderausgabe.
- Professionelle Begleitung bei allen Redaktionsprozessen durch die Redaktion des *KM Magazins*.
- Mediale Aufmerksamkeit für Eure Ideen!

Teilnahmebedingungen

Alle Details ab dem 15. April unter:
www.km-wettbewerb.net

Einsendeschluss der Konzepte:
15. Juni 2012



**PROF. DR. JULIAN
NIDA-RÜMELIN**

ist Lehrstuhlinhaber am philosophischen Seminar der Ludwig-Maximilians-Universität. Er lehrt Philosophie und Politische Theorie in München, als Honorarprofessor an der Humboldt Universität in Berlin und als ständiger Gastprofessor an der Universität St. Gallen in der Schweiz. Er war Präsident der Deutschen Gesellschaft für Philosophie (2009-2011), Kuratoriumsvorsitzender des Deutschen Studienpreises und Dekan der Philosophischen Fakultät der LMU.

Kulturpolitik braucht Balance

Interview mit Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin, Staatsminister für Kultur und Medien a. D.

Der Kulturbetrieb, auch wenn maßgeblich von den Ländern und den Kommunen finanziert, ist im hohen Maße von der rahmengebenden Bundeskulturpolitik abhängig. Dies betrifft insbesondere den Arbeitsrahmen der Kulturmanager. Vieles ist in diesem Bereich in den vergangenen Jahrzehnten passiert und hat zu einer stabilen Basis für den Kulturbetrieb gesorgt. Dennoch wächst das Aufgabenfeld der Kulturpolitik stetig und somit auch deren weitreichenden Entscheidungen – ein Beispiel ist das Ringen um die zukünftige Gestaltung des Urheberrechts, die auf den gesamten Kulturbetrieb Auswirkungen haben wird. Es ist daher für Kulturmanager eine dringliche Angelegenheit, sich intensiver mit dem Thema Kulturpolitik zu beschäftigen und sich aktiv an den Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Wir freuen uns, dass wir mit erfahrenen Kulturpolitikern Interviews zu einem beinahe vernachlässigten Thema führen konnten.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Mit welchen Vorgaben starteten Sie in Ihre Aufgabe als Staatsminister? Was waren die größten Herausforderungen in Ihrer Amtszeit?

Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin: Als Staatsminister hatte ich vornehmlich Projekte zu übernehmen, die in ihrem damaligen Status teilweise noch ungeklärt waren. Zum Beispiel das Thema Buchpreisbindung, das als stark gefährdet und in den Feuilletons als obsolet galt. Mein großes Projekt – das zwar zuvor angedacht, aber noch nicht in die Wege geleitet – war die Idee einer nationalen Kulturstiftung. Hier habe ich einen neuen inhaltlichen Kurs eingeschlagen: Wir haben in Deutschland eine starke föderalistische Tradition, bei der die Länder und auch die Kommunen ihre jeweilige Kulturpolitik nach ganz eigenen Vorstellungen gestalten. Das Prinzip ist, die Gestaltung und Verwaltung der Kultur ist Aufgabe der Länder. Aber: die nationalen, bundesweiten Interessen an dieser Kultur, auch wenn sie regional verhaftet ist, können nicht von den Ländern allein wahrgenommen werden. In diesen Fällen eine Balance zu finden, sah ich als meine Hauptaufgabe. Der Grund für eine nationale Kulturstiftung war, auf Bundesebene eine Einrichtung zu schaffen, die nicht lediglich Museen bei Einkäufen unterstützt – ein Plan, der vorher so angedacht war – sondern international ausgerichtete und innovative Projekte der zeitgenössischen Kunst zu fördern. So entstand die Kulturstiftung des Bundes, die in diesem Jahr ihr 10jähriges Bestehen feiern kann.



... mit Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin

KM: Was sind darüber hinaus die Aufgaben des Staatsministers?

JNR: Die Aufgaben des Kulturstaatsministers unterscheiden sich sehr deutlich von jenen eines Kulturdezernenten oder eines Kulturministers. Hier muss immer wieder betont werden, dass die unmittelbare Förderung des Kulturbetriebs, seien es Museen, Opern oder Theater, die Hauptaufgabe der Kommunen, nicht die des Bundes ist! Der Staatsminister hat als Mitglied des Bundeskabinetts in erster Linie eine ordnungspolitische Funktion. Er muss dafür Sorge tragen, dass die Bundesgesetze dergestalt abgesehen werden, dass sie der deutschen Kulturlandschaft förderlich sind. Und das ist keine leichte Aufgabe, wie die damaligen harten Diskussionen um die Urheberrechtsnovelle zeigten. Weitere Beispiele sind die Steuerpolitik für ausländische Künstler, die in Deutschland auftreten, oder auch das sehr erfolgreiche Projekt der Künstlersozialkasse. Dann gibt es natürlich neben diesen rahmenpolitischen Themen den Bereich der „Kultureinrichtungen von nationaler Bedeutung“ wie das *Deutsche Museum* in München, das *Germanische Nationalmuseum* in Nürnberg oder die Berliner *Museumsinsel*, die von der Seite des Bundes förderungswürdig sind. Die finanziellen Mittel für die Unterstützung solcher Einrichtungen stiegen in meiner Amtszeit deutlich an.

KM: Sie haben die rahmengebenden Aufgaben des Staatsministers beschrieben. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Grenzen der Kulturpolitik?

JNR: Ich bin ein Verfechter des Intendantenprinzips. Die Aufgabe der Politik besteht zum einen in der Bereitstellung der Finanzierung und zum anderen in der Entscheidung für die eine oder eben andere Führungsperson – das sind die Weichenstellungen. Die gesamte künstlerische Entwicklung eines Hauses liegt ausschließlich im Aufgabenbereich der künstlerischen Leitung. Dahingehend darf sich Politik nicht einmischen.

KM: Aber tut sie das nicht insoweit, als dass sie die Mittel für ein künstlerisches Programm zur Verfügung stellt, oder eben auch nicht? – Ein brisantes Thema gerade an der *Kölner Oper*, wo der Intendant durch die Nicht-zur-Verfügung-Stellung der Mittel nahezu handlungsunfähig wurde.

JNR: Diese Fälle kann es geben – ich kenne allerdings die Kölner Begebenheiten nicht. Aber wenn die öffentliche Hand beschließt, eine Einrichtung oder das Programm seien nicht mehr förderungswürdig, kann sie die Mittel streichen. Das kann bis zu einer Schließung führen. Wogegen ich mich allerdings wehre, ist, dass man statt solche konfliktbehafteten Entscheidungen zu begründen und dafür auch geradezustehen, Streichungen unter dem Vorwand der allgemeinen Sparverpflichtung vornimmt. Das betrifft beispielsweise auch die Tatsache, dass die Lohnerhöhungen der Tarifvereinbarungen nicht übernommen werden. So werden die Institutionen nach und nach siedend. Und das ist eine bedenkliche Entwicklung.

KM: Aber denken Sie, dass sich die Kultureinrichtungen selbst ausreichend kulturpolitisch aktiv zeigen? Kulturpolitik ist ja durchaus zu beeinflussen.



... mit Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin

JNR: Ich bin der Auffassung, dass die Hochkultur und deren Einrichtungen sich noch mehr öffnen müssen. Und das nicht nur in dem Sinne, dass sie gute Auslastungsquoten vorzeigen können. Sie müssen neben der nachhaltigen Öffnung hin zu Schulen und Bildung vor allem auch den politischen und öffentlichen Debatten einen Raum bieten. Man darf keinen abgeschlossenen Tempel für Eingeweihte stilisieren. Das war auch ein Grund für meine damalige Entscheidung, die Ära Dorn an den *Münchener Kammerspielen* zu beenden und Frank Baumbauer aus Hamburg zu berufen. Es gab heftige Diskussionen. Aber das Ziel war die längst überfällige Öffnung. Was sich auch nach schwierigen Anfangsjahren als die richtige Weichenstellung herausgestellt hat.

KM: Also das Postulat „Kultur für alle“ im Falle Münchens mit einem gewissen Druck durchgesetzt...

JNR: „Kultur für alle“ ist ja vor allem mit Hilmar Hoffmann in Verbindung zu setzen. Es ging in den 70er-Jahren darum, die existierenden Schwellen der Kulturhäuser zu senken und möglichst alle dorthin zu bringen. Das Projekt war ein voller Erfolg. So ist die Zahl der Museumsbesucher höher als die jährliche Gesamtzahl der wöchentlichen Besucher in Fußballstadien. Und die Tendenzen sind steigend. Aber ich sehe einen Aspekt an dem Postulat als skeptisch: Die Idee „Kultur für alle“ beruht auf der Vorstellung, es existiere eine Kultur und möglichst alle sollen daran beteiligt werden. So ist es aber nicht. Wir haben eine immense kulturelle Vielfalt, unterschiedliche Lebensformen wie auch Wertungen, und deswegen kann sich Kulturpolitik eben nicht darauf beschränken, den herkömmlichen Bildungskanon zu bedienen. Sie muss Stadtteilkultur in ihre Arbeit einbinden, für eine Verbindung von Sozialem und Kultur sorgen. – Das alte Thema Soziokultur halte ich nicht für überholt, es muss nur Anschluss finden an die zeitgenössische Kunstpraxis. Die Bürger vor Ort, die bereit sind, sich zu engagieren, müssen abgeholt werden. Das ist eine ganz wichtige Säule und steht für die Arbeit der Kulturpolitik auf selber Stufe wie die finanzielle Forderung der Hochkultur.

KM: Aber ist es der Öffentlichkeit in Gänze bewusst, welche Bedeutung Kultur und deren Einrichtungen haben?

JNR: Wir hatten gerade eine unsägliche Debatte über den vermeintlich bevorstehenden Bankrott der Kultur in Deutschland. Ein Vorteil dieses Aufruhrs war es, dass einem breiten Publikum deutlich geworden ist, wie umfassend und wie ungewöhnlich positiv die Situation der Kultur in Mitteleuropa ist. Wer je in den USA gelebt oder gearbeitet hat, weiß wovon ich rede. Dort herrscht ein regelrechter Kulturnotstand, wenn man von wenigen Metropolen wie New York absieht. Denn verwirklicht wird dort nur das, was marktgängig ist oder von vermögenden Privatpersonen geschätzt wird. In Europa identifizieren sich die Menschen mit ihren Kultureinrichtungen im hohen Maße. Das ist ein ganz kostbares Gut und es ist mehr als gefährlich, das auf irgendeine Weise aufs Spiel zu setzen. Die 9,5 Milliarden, die in Kultur investiert werden, sind es bei weitem wert. Deutschland definiert sich als



... mit Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin

Kulturstaat und das ist seine Stärke. Die Kulturpolitik wiederum muss darauf achten, dass die Bereitschaft dieses Geld zu investieren, weiterhin in der Politik und in der Öffentlichkeit bestehen bleibt.

KM: Es ist also ein Zusammenspiel zwischen Kulturbetrieb und Kulturpolitik, bei dem der eine oder andere auch einmal zurückstecken muss?

JNR: Es ist ein Spannungsverhältnis. Oftmals ist es aber erstaunlich, wie un-solidarisch der Kulturbetrieb sich selbst gegenüber ist. Die Scharmützel, die hier untereinander stattfinden, sind befremdlich und unnötig. Das Buch Kulturinfarkt hat ja nach der Notwendigkeit staatlicher Förderung gefragt und konstatiert, dass sich der Kulturmarkt selber tragen müsse. Die Frage also, ob wir in Anbetracht der Schuldenbremse und Eurodiskussion uns diesen Luxus überhaupt leisten könnten. Aber, wenn wir Kultur selber infrage stellen, geht sehr schnell sehr Vieles verloren. Bildung und Kultur sind unsere Stärken und das muss sich in den öffentlichen Debatten wieder niederschlagen.

KM: Aber die Diskussionen rund um das besagte Buch haben ja eher auf feuilletonistischer Ebene stattgefunden. Die Kulturpolitik war, mit wenigen Ausnahmen, eigentlich nicht zu vernehmen.

JNR: Ich glaube, die Kulturpolitik ist mit den Dingen rund um die Kultur sehr gut vertraut und sie haben die ganze Debatte wie auch deren Forderungen einfach nicht ernst genommen. Den Markt auf der einen Seite als Prinzip zu fordern, ja. Aber auf der anderen Seite die Forderung auszusprechen, Kulturförderung ganz einzustellen, den Mut hatten die Autoren wiederum nicht! Es ist insgesamt eine inkohärente Argumentation.

KM: Erlauben Sie mir eine letzte Frage: Zu Ihren Amtszeiten als Kulturdezernent und Staatsminister war die erste Hochphase des Faches Kulturmanagement. Wie haben Sie dieses Fach wahrgenommen, war es ein notwendiges?

JNR: Ich bin mit den Details der Lehrinhalte der Ausbildung Kulturmanagement nicht vertraut. Aber Kulturmanagement findet statt. Und mit Blick darauf, dass Kultureinrichtungen allesamt sehr genau rechnen müssen, die Erwartung vorherrscht, neben der staatlichen Finanzierung weitere Mittel einzuwerben und der Effizienzdruck stetig wächst, spricht dafür, dass neben der künstlerischen Leistungsfähigkeit auch eine kaufmännische Versiertheit dazugehört. Diese muss natürlich eine eigene Sensibilität für die Bedingungen des Kulturbetriebs haben. Daher erscheint mir die Einrichtung eines eigenen Studiengangs als sinnvoll.

KM: Herr Prof. Dr. Nida-Rümelin, ich bedanke mich für das Gespräch! 



Kultur braucht den Mut zum Risiko

Fragen an Prof. Dr. Christina Weiss, Staatsministerin für Kultur und Medien a. D.

Wir freuen uns, dass wir für diese Ausgabe des *KM Magazins* neben Prof. Dr. Julian Nida-Rümelin auch die ehemalige Staatsministerin für Kultur und Medien, Frau Dr. Christina Weiss, gewinnen konnten, unsere Frage zu beantworten und somit eine Einschätzung der Herausforderungen sowohl für den Kulturbetrieb als auch für die Kulturpolitik zu geben. Aus ihren schriftlichen Antworten ergibt sich ein Text in sinnigster Weise. Daher werden die Fragen – für unser Format unüblich – als „Randnotiz“ erscheinen.

Ein Beitrag von Christina Weiss, Berlin

Mit welchen Vorgaben starteten Sie in Ihre Aufgabe als Staatsministerin?

Als ich 2002 das Amt der *Staatsministerin für Kultur und Medien* im Bundeskanzleramt übernahm, hatte ich bereits die politische Erfahrung aus meiner fast elfjährigen Zeit als Kultursenatorin der Freien und Hansestadt Hamburg hinter mir. Meine Leidenschaft für den Kampf um die Freiräume der Künste war mein Antrieb für 14 Jahre politische Arbeit. Ich bin parteilos geblieben, weil ich mein eindeutiges Engagement für die Kultur signalisieren wollte. Uner-schütterliche Beharrlichkeit und tägliches Insistieren auf der Bedeutung der Kultur für die gesellschaftliche Entwicklung sind notwendig, um sich im politischen Ensemble der Ressorts überhaupt durchsetzen zu können, wenn es um die Vergabe der finanziellen Mittel geht. Zum Beispiel musste ich in meiner Berliner Amtszeit um die Erhöhung der Kulturgelder für Berlin kämpfen – damit konnte in Berlin auch die angedrohte Schließung der *Deutschen Oper* verhindert werden. Die neugegründete *Kulturstiftung des Bundes* sollte Partner werden bestimmter „Leuchttürme“ deutscher Kulturveranstaltungen wie die *documenta*, das *Musikfest Donaueschingen* oder das *Theatertreffen der Berliner Festspiele*, damit der Bund indirekt dafür sorgen kann, dass diese herausragenden Festivals nicht so leicht Opfer regionaler Einsparungen werden können. Die *Deutsche Filmakademie* wurde gegründet, die Außenvertretung des Deutschen Films reformiert. Die Reform der Filmförderung vorbereitet – wenn auch nicht mehr vollständig erfüllt. Auch damals gab es die Mehrwertsteuerdebatte für den Kunstbereich – wir konnten sie abwehren. Es ist müßig, alles aufzuzählen, was geschehen ist, aber meine Amtszeit fiel zusammen mit den heftigen Debatten um besonders hohe Arbeitslosigkeit und die Agenda 2010: Eine große Herausforderung, die Sache der Kultur und der Künste hochzuhalten und die Kooperation zwischen Ländern und Bund auf solidere Grundlagen zu stellen.



Welches sind Ihre wichtigen Ziele und Ansprüche?

... mit Prof. Dr. Christina Weiss

Für mich ist es ein wichtiges Thema, die Organisationsstrukturen der Kulturinstitutionen so zu reformieren, dass größere wirtschaftliche Effizienz erreicht werden kann. Das ist möglich, in Hamburg haben wir dies mit allen Theatern und Museen bewiesen – diese Reformen stellen jedoch für Kulturinstitutionen und für die Politik eine besondere Herausforderung dar, weil auf der einen Seite Angst vor dem Gespenst – und es ist ein Gespenst, wenn der Staat seiner Verpflichtung treu bleibt – einer „Privatisierung“ herrscht und auf der anderen Seite Angst vor Machtverlust, weil die Politik in neuen Führungsstrukturen der Kultur stärker an die Budgetverabredung und die gemeinsame Entwicklung der Zielvorstellungen gebunden ist.

Welches sind die maßgeblichen Probleme für den Kulturbetrieb?

Probleme entstehen dem Kulturbetrieb aus der Notwendigkeit, zwischen staatlicher und privater Finanzierung eine gute Balance zu finden. Für die staatlichen Institutionen gilt es, die Rechtsformen und Organisationsstrukturen gemeinsam mit der Politik so zu gestalten, dass wirtschaftliches Handeln im Rahmen der Budgetvereinbarung mit dem Staat effizienter möglich wird. Einnahmen müssen im Betrieb wieder eingesetzt werden können, die Personalhoheit muss den leitenden Direktoren beziehungsweise Intendanten garantiert sein, sie müssen das Budget weitgehend selbstständig bewirtschaften können bei weitgehender Deckungsfähigkeit der Positionen. Verbesserte Dienstleistungen für das Publikum sind notwendig. Die Notwendigkeiten sind zwar erkannt, schaffen aber immer noch große Probleme bei der Umsetzung. Häufig sind es emotionale Barrieren, häufig wehren sich Wissenschaftler und Künstler gegen einen gleichberechtigten Partner für die kaufmännische Geschäftsführung. Wenn der sich aber als „Dienstleister und Ermöglicher“ für die Kunst oder die Wissenschaft sieht, ist er eine unverzichtbar wertvolle Kraft im Unternehmen.

Worin sehen Sie die wichtigsten Potenziale der Kultur für die gesellschaftliche Zukunft?

Das kulturelle Angebot in unserer Gesellschaft ist eines der wichtigsten Instrumente der Bildung, die über die reine Wissensvermittlung hinausgeht. Gerade in der Kreativität, die Künste freisetzen, liegt ein enormes Energiepotenzial für den Einzelnen, der sich in seiner Wahrnehmungsfähigkeit verbessern kann, der sich unter Einsatz seiner Phantasie flexibel in der Welt orientieren kann und damit auch visionsfähig wird und bleibt.

Für die Gesellschaft bietet die Kultur die Orte, an denen sich mündige und zukunftsfähige Bürgerinnen und Bürger ausbilden können.

Sehen Sie diese Potenziale im Kulturbetrieb von den „Gestaltern“ als erkannt und konsequent verfolgt?

Die „Gestalter“ des Kulturbetriebes wissen dies und arbeiten auch zunehmend konsequent daran, ihr Kulturangebot in diesem Sinne für die Gesellschaft weiter zu entwickeln. Deutschland ist eine Kulturnation, der Staat bekennt sich immer noch zu seiner Verantwortung für kulturelle Bildung und die Förderung der Künste in ihren neuesten Entwicklungen. Die staatlichen Gelder dienen auch dazu, dass für jeden Bürger und für jede Bürgerin der Zugang zu kulturellen Veranstaltungen erschwinglich ist. Im Prinzip kann man für den Preis einer Kinokarte an allen Opern-, Theater- oder Konzertaufführungen teilnehmen – nicht zu jeder Zeit, aber für jedes Angebot im



... mit Prof. Dr. Christina Weiss

Repertoire. Die Museen bieten zum großen Teil eintrittsfreie Tage für alle, oder Eintrittsermäßigung bzw. -befreiung für Kinder und Jugendliche. Bei den *Staatlichen Museen zu Berlin* gilt dieses Angebot für Jugendliche bis 18 Jahren. Der Staat sorgt durchaus dafür, dass die Kultur für alle offen ist und erschwinglich offen ist. Das muss kulturpolitisch auch bewahrt bleiben.

Für die finanzielle Ausgewogenheit in den einzelnen Kulturinstitutionen bedarf es einer guten Mischung aus „Blockbustern“ – wenn man Glück hat – aus erfolgsversprechenden Veranstaltungen, die es dann wieder möglich machen, künstlerisches Risiko zuzulassen und Produktionen der neuesten künstlerischen Entwicklungen anzubieten.

Ohne Mut zum Risiko kann und darf es nicht gehen – umso wichtiger ist die regelmäßige finanzielle Kontrolle der Entwicklung innerhalb eines Angebotsjahres beziehungsweise einer Spielzeit.

Eine große Gefahr für die Künste sehe ich im Überhandnehmen der Veranstaltungen, die eher zum Konsum verführen, denn zu für die Kunst typische Überraschungen, Irritationen oder auch den heilsamen Schock, der unsere Weltsicht und Selbstreflexion zu verändern vermag.

Ich selbst arbeite nach wie vor in den diversen Bereichen der Kulturermöglichung und Kulturvermittlung, bin also nach wie vor eingebunden in die Bedingungen des Kulturbetriebes. Ich arbeite in Stiftungsräten der privaten Wirtschaft, im Kuratorium der *Humboldt-Universität* und als Rednerin bei vielen öffentlichen Veranstaltungen. Darüber hinaus kann ich mich als Publizistin immer wieder als Interviewpartnerin oder schreibend einmischen. In der *Universität des Saarlandes* versuche ich als Honorarprofessorin den Studierenden Wissen über die Praxis des Kulturbetriebes zu vermitteln.

Welche Aufgaben muss zum einen die Kulturpolitik und zum anderen auch die Öffentlichkeit für den Kulturbetrieb wahrnehmen?

Die Kulturpolitik muss lauter und vor allem selbstbewusster für ihre Sache streiten. Sie muss sich in die öffentliche Debatte einmischen. Sie muss im Zweifelsfall die öffentliche Debatte anfachen. Schweigen heißt resignieren. Das darf nicht sein. Die Öffentlichkeit muss aktiviert werden für die Sache, die ihr wichtig ist, auch zu kämpfen und sich zu artikulieren. Das ist in der Politik allerdings sehr erschwert, wenn der Ressortzuschnitt abenteuerliche Mischungen von politischer Verantwortlichkeit bietet. Die Kultur muss deutlich von einer Person verteidigt werden – mit Leidenschaft und Mut.

Die Öffentlichkeit spielt eine entscheidende Rolle als positive Lobby für die Kultur. – Ich bin zum Beispiel Vorsitzende des *Vereins der Freunde der Nationalgalerie*, ein Verein, der alle großen Ausstellungen in den sechs Häusern der Nationalgalerie in Berlin nicht nur finanziert, sondern auch das professionelle Team zur Verfügung stellt, dem Direktor der *Nationalgalerie* Udo Kittelmann kuratorische Unterstützung zu gewähren, das Marketing für Ausstellungsprojekte zu gestalten und den Besucherservice der jeweiligen Ausstellung anzupassen. Die Öffentlichkeit muss sich einbringen, damit der Staat die Bedeutung der kulturellen Angebote immer wieder von der Basis her wahrnehmen kann.



... mit Prof. Dr. Christina Weiss

Wenn die Wirtschaft Kultur unterstützt, ist dies ein politisch sehr wirksames Instrument. Deshalb ist es eine große Tat des *Bundes der Deutschen Wirtschaft*, dass er mit seinem „Kulturkreis“ und dessen Aktivitäten immer wieder die Bedeutung von künstlerischer Energie für die Gesellschaft betont.

Welche Aufgaben hat für Sie dabei das Fach Kulturmanagement? Sehen Sie hier in der Ausbildung Nachhol- bzw. Justierbedarf?

Seit sechs Jahren lehre ich in Blockseminaren an der *Universität des Saarlandes*, an der ich selbst auch in Komparatistik über das Thema „Seh-Texte“, die Übergänge zwischen Text und Bild in Literatur und Kunst des 20. Jahrhunderts, promoviert habe. Ich erinnere mich sehr gut an das Wissensdefizit über die Praxis der Berufe, von denen man träumt. Ich kläre die Studierenden auf über die Strukturen, Ziele und Zwänge der Institutionen, zeige Beispiele positiver Art gegen Beispiele negativer Art. Ich versuche zu vermitteln, was die verschiedenen Stufen beruflicher Tätigkeit in kulturellen Institutionen zu leisten haben und was „Führung“ eines solchen Unternehmens beinhaltet. In Gesprächen mit jeweils 2 oder 3 Gästen kann ich den Studierenden „leibhaftige“ Beispiele demonstrieren: Beispiele beruflicher Laufbahnen und aktueller Anforderungen in bestimmten Positionen.

Gerade dieser Bezug zur Praxis scheint mir immens wichtig, damit sich eigene Berufswünsche besser an eigenen Stärken orientieren können.

Jeder Studiengang „Kulturmanagement“ hat eigene Stärken und Schwächen – wichtig ist jedoch das Angebot überhaupt. Die Studierenden sollen informiert sein über die Praxis der Kulturbetriebe – nur dann werden sie in ihrem Beruf auch reformwillig und reformmutig sein. Und das tut zu allen Zeiten not. ¶

ÜBER DIE AUTORIN

Dr. Christina Weiss, geb. 1953. Studium der Vergleichenden Literaturwissenschaft, Germanistik, Italianistik und Kunstgeschichte; 1977-1986 wissenschaftliche Mitarbeiterin an den Universitäten Saarbrücken und Siegen, 1987 Redakteurin bei ART, Mitglied u.a. der Jury der „Bestenliste“ des *Südrundfunk-Literaturmagazins*, Arbeit als freie Literatur- und Kunstkritikerin, 1989-1991 Programmleiterin des *Hamburger Literaturhauses*, Juni 1991-November 2001 Kultursenatorin der Freien und Hansestadt Hamburg, 1993 – 1997 auch Senatorin für die Gleichstellung, 2002 – 2005 Staatsministerin für Kultur und Medien im Bundeskanzleramt, ab 2006 Publizistin, u.a. Mitglied im Vorstand der Familien-Stiftung des *Suhrkamp Verlages*, Vorsitzende der *Freunde der Nationalgalerie e.V.*, Berlin, Honorarprofessorin an der Universität des Saarlandes, Vorsitzende des Kuratoriums und stellvertretende Vorsitzende des Stiftungsrates der *Allianz Kulturstiftung*.

Foto: Thomas Kierok



Weitere Informationen: www.christina-weiss.com



Kulturpolitik 2012

Ein Interview mit Prof. Siegfried Hummel, ehemaliger Kulturreferent der Städte Osnabrück und München

Kulturpolitik hat in den vergangenen Jahrzehnten einen lebhaften Verlauf genommen. Mit Siegfried Hummel konnte das *KM Magazin* ein spannendes und sehr lebendiges Gespräch über die verschiedenen Epochen der Kulturentwicklung führen, das die Interviewreihe „Kulturpolitik“ abrundet.

PROF. SIEGFRIED HUMMEL

Jahrgang 1934, Studium der Erziehungswissenschaften, der Musik, der Sportwissenschaft, der Geschichte und der Politik: 13 Jahre Lehrer und Schulleiter. 7 Jahre Ministerialbeamter des Bundes und des Saarlandes. 22 Jahre kommunaler Wahlbeamter für Bildung, Kultur und Sport in der Stadt Osnabrück und in der Landeshauptstadt München (Berufsm. Stadtrat: Kulturreferent). 2000- 2011 Lehrtätigkeit an der Universität Osnabrück (Hon-Prof.)

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, vs@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Prof. Hummel, in Ihren Amtszeiten in Osnabrück (1976-1987) und in München (1988-1998) erlebte „Kultur für alle“ seinen Höhepunkt. Sehen Sie dieses Credo als realisiert an?

Prof. Siegfried Hummel: Für die sogenannten guten 70er bis 90er Jahre der Kulturpolitik kann dies insgesamt gesagt werden. Aber auch damals mussten wir jede Veränderung und jede Innovation erkämpfen. Zum Beispiel vertraten Persönlichkeiten des Osnabrücker Establishments noch Mitte der 70er Jahre die Meinung, „Kultur für Alle“ könne auch als Teilhabe der kulturell Benachteiligten an der überlegenen Kultur der Wenigen verstanden werden. - Und das sei doch gut genug! Inhaltlich müsse also nichts verändert werden; neue kulturpädagogische Dienste reiche aus, um mehr Menschen für das, was dem Besitz- und Bildungsbürgertum schon immer gefiel, zu interessieren.

KM: Wie stellte sich dagegen später die Situation in München dar?

SH: In München mussten innerhalb von 10 Jahren die Löwenanteile der Kulturentwicklungen, die für die 70er Jahre und die, welche für die 80er und 90er Jahre typisch gewesen waren, nachgeholt und gleichzeitig Projekte, Programme und Einrichtungen in Gang gesetzt werden, die für eine Kulturmetropole europäischen Rangs in der Zweiten Moderne wegweisend sein würden. Das erforderte eine systematische Kulturentwicklungsplanung, die bei den Protagonisten des eklektizistischen Kulturbetriebs, welche das schwabylonische Parlando pflegten, verständlicherweise nicht gut ankam.

KM: Wie schätzen Sie nun die ersten 10 Jahre Kulturpolitik nach der Jahrtausendwende ein?

SH: Die Mühen in den 90er Jahren sind nichts gegen die Marginalisierung der Kulturpolitik im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts: So bezeichnete ein Wortführer des modernen Kulturmanagements z. B. die Vereinbarung der großen Koalition „Kulturförderung ist nicht Subvention sondern Investition“ als „ökonomischen Unsinn“. Die konzeptionssicheren und zum politischen Nahkampf stets entschlossenen Kulturchefs, welche in den führenden



... mit Prof. Siegfried Hummel

deutschen Großstädten in den 70er bis 90er Jahren gewählt und wiedergewählt worden waren, hatten nun NachfolgerInnen, die sich mehr am Show- und Partyeffekt des Kulturbetriebs interessierten. Amts- und Regierungschefs unterzuordnen hatten (vgl. Berlin). Die 5%-Anteile der Kulturhaushalte wurden so diskutiert, als wären sie für die Kür, welche in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit der Pflicht geopfert werden könnten, während die 40%-Anteile der Sozialhaushalte meist ohne Aufgabenkritik durchgewunken wurden. Der *Deutsche Städtetag* hat mit seinen drei Resolutionen (1952, 1973, 1998) die Geschichte der deutschen Kulturpolitik bestimmt und die europäische Kulturpolitik beeinflusst; er hat aber zur Kulturpolitik der Zweiten Moderne bis heute nichts zustande gebracht.

KM: Wie wird sich das, was Sie beschrieben haben, auf die nächsten 10 Jahre auswirken?

SH: Das alles war und ist immer noch absurd, weil spätestens seit Huntingtons „Kampf der Kulturen“ bekannt ist, dass im 21. Jahrhundert Konflikte sich an kulturellen Faktoren entzünden werden. Und das zwingt der Kulturpolitik eine völlig neue Rolle auf: Sie wird nicht mehr nur eine der vielen Ressortpolitiken bleiben können; sie wird sich in fast allen anderen Politiken zu Wort melden müssen, weil die kulturpolitische Sicht in allen gesellschaftlichen Bereichen dramatische Veränderungen herausfordert: Zum Beispiel ist „Arbeit für alle und Muße für alle“ aus kulturpolitischer Sicht evident. Seit langem wissen wir, dass Menschen ohne Arbeit zuerst ihre Selbstachtung verlieren, dann ihre kulturelle Praxis aufgeben und schließlich ihren Status als Staatsbürger faktisch einbüßen. Ebenso ist heute schon bekannt, dass wir eine neue Muße-Gesellschaft benötigen, um die schwer therapierbare Volkskrankheit „Burn-out“ zu vermeiden. Der unaufhaltsame „Zerfall aller traditionellen Systeme der Daseinsvorsorge“ (Klement) wird wohl langfristig auch das „Bedingungslose Grundeinkommen“ zur Folge haben müssen: Einmal weil es viel billiger und effizienter sein wird, denn die Sozialbürokratie entfiere und es würde denen, die heute Anträge stellen müssen, zu Freiheit verhelfen. Zudem ergab ein US-amerikanischer Modellversuch unter der Leitung des Nobelpreisträgers Michael Friedman, dass das BGE weniger Faulheit und viel mehr Arbeitswilligkeit zur Folge hatte. Alle drei sind Aufgaben der Arbeitspolitik, die ohne Intervention der Kulturpolitik solche neuen Weichen wohl nicht stellen wird.

KM: Was sind dabei die Herausforderungen für den Kulturbetrieb?

SH: Wir wissen, dass 2050 in Deutschland 17 Mio. weniger Menschen leben werden. Viele glauben deshalb, dass dies das Ende der dichtesten kulturellen Infrastruktur der Welt bedeuten wird. Wir haben aber noch nicht einmal die Möglichkeit angedacht, wie viel von unseren Kultureinrichtungen gerettet werden könnten, wenn wir das heutige skandinavische Niveau der Allgemeinbildung erreichten: Wenn auch bei uns 90 % statt 40 % der Bevölkerung - sei es in Schulen oder Berufsbildung - eine Hochschulzugangsberechtigung



... mit Prof. Siegfried Hummel

erreichten, würden wahrscheinlich zwei Drittel unserer heutigen kulturellen Einrichtungen auf Dauer gerettet werden können; denn viel mehr Kulturbesuche wären die Folge und könnten den Mangel an Kulturbesuchern zu einem erheblichen Teil ausgleichen. Das ist neuerdings sogar wahrscheinlich geworden: Opaschowski kündigt an, dass Museen und Kulturevents einen Boom erleben werden und Jedediah Purdy sagt, dass seit 9/11 auch wieder mit einer Rückkehr zur großen Kunst, die nicht mehr in die Zeit zu passen schien, gerechnet werden könne. Das aber bedeutet, dass Kulturpolitik eine Bildungspolitik verlangen muss, die von Wilhelm v. Humboldt bereits 1807 konzipiert, in Skandinavien und Kanada seit Jahrzehnte realisiert wurde und seit vielen Jahren von der OECD (vergeblich) angemahnt wird.

KM: Aber übernimmt die Kulturpolitik auch die von Ihnen beschriebene und dafür notwendige Bewertung und Initiative?

SH: Nein, bislang nicht. Sogar die aktivsten NGOs unter den Akteuren deutscher Kulturpolitik scheuen davor zurück. Der Gründungsmythos „Kulturpolitik ist Gesellschaftspolitik“ hat die *Kulturpolitische Gesellschaft* noch nicht dazu bewegen können, diese neue Rolle der Kulturpolitik in der Zweiten Moderne zu erwägen.

KM: Wie kann ein Direktor oder ein Intendant dann beispielsweise die jährlichen Haushaltsgespräche beeinflussen? Was müsste er konkret ins Feld führen?

SH: Haushaltsberatungen müssen von den gewählten Kulturpolitikern angeführt und durchgeführt werden; sie gehen weit über das Tagesgeschäft einer Erörterung der vom Stadtkämmerer nach Abstimmung mit dem Oberbürgermeisterin vorgenommenen Aufteilung vorhandener Mittel hinaus: Die bayerische Kommunalverfassung zum Beispiel enthält ein eigenes Antragsrecht des Ressortchefs. Dort kann er sich ohne Zustimmung des Oberbürgermeisters oder Landrats direkt an den Stadtrat wenden. Auf diese Weise wurden Anfang der 90er Jahre in München das Festival *Theater der Welt* durchgesetzt, zwei Theater davor bewahrt, geschlossen zu werden und das größte Literaturhaus in Europa eingerichtet. Ich schlage deshalb vor, dass Kulturpolitiker in allen Ländern auf entsprechende Regelungen drängen. Der Entwicklung seit der Wiedervereinigung, wonach sich die Anteile der Länder und vor allem des Bundes für Kultur erhöhen und die der Kommunen sinken, muss mit der Forderung nach einem neuen linearen Finanzausgleich Einhalt geboten werden, denn unser Staat ist subsidiär aufgebaut.

Die anderen Argumente liegen auf der Hand: Aus 5% Haushaltsanteil kann kein Betrag entnommen werden, der auch nur ein kleines Haushaltsloch in dem riesigen Sozialhaushalt schließen könnte. Die Hamburger Diskussion vor wenigen Jahren zeigte, dass die wirtschaftliche Prosperität einer Kommune mehr denn je von deren kulturellen Attraktivität abhängt. Die volkswirtschaftlichen Studien aus den 90er Jahren, wonach Kulturausgaben der öffentlichen Hände



... mit Prof. Siegfried Hummel

das Doppelte bis Vierfache an Wertschöpfung zur Folge haben, müssen reaktiviert werden. Die von Kürzungen bedrohten müssen sich wehren. Es gehört zu einer lebendigen Demokratie, dass man für seine Überzeugungen kämpft. Die künstlerischen Leiter von Kulturinstitutionen müssen Öffentlichkeit herstellen und können sich nicht nur für Kunst zuständig fühlen.

KM: Wenn Sie das Fach Kulturmanagement im Spiegel des Gesagten sehen; wo sehen Sie dessen Aufgabe?

SH: Früher dachte ich, Kulturpolitiker haben das Sagen und Kulturmanager setzen um. - Ich bin eines anderen belehrt worden: Seit Ende der 90er Jahre werden die kulturpolitischen Weichen von den Wortführern des Kulturmanagements gestellt: Die zahlreichen *Jahrbücher der Kulturpolitischen Gesellschaft*, vorwiegend von Kulturpolitikern verfasst, sind sehr verdienstvoll. Die Schriften von Werner Heinrichs, Armin Klein und des Studiengangs Kulturmanagement in Weimar/Jena sind in der Analyse der Kulturpolitik aber präziser, in deren Konzeptualität treffsicherer und bieten tiefeschürfende Kontexte und komparatistische Studien an. Offenbar ist das wissenschaftliche Kulturmanagement in der Lage, die Praxis zu reflektieren, weiterforschend zu analysieren und Schlussfolgerungen für eine Kulturpolitik der Zukunft zu formulieren.

KM: Die Theorie ist das eine, aber ist sie auch in der Praxis umsetzbar?

SH: Seit über 10 Jahren kann ich die Praxistauglichkeit dessen, was in Hamburg, Ludwigsburg und Weimar/Jena gelehrt wird, aus dem Blickwinkel meiner Lehrtätigkeit an der *Universität Osnabrück* beobachten. Ich glaube wahrgenommen zu haben, dass die jungen Kulturmanager sich auf dem großen Kooperationsfeld der öffentlichen, privatrechtlich - gemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Träger der Kulturarbeit clever bewegen. Ich meine aber, dass sie ihre Fähigkeiten noch besser entfalten könnten, wenn ihre kulturpolitischen Vorgesetzten risikofreudiger, streitlustiger und nicht nur unauffällig effizient wären. Das aber ist das Wiehern eines alten Schlachtrosses, das die Trompeten vernimmt, aber weiß, dass es nicht mehr in den Kampf ziehen muss.

KM: Herr Prof. Hummel, ich bedanke mich für das sehr ausführliche Gespräch!



**PROF. DR.
STEFFEN HÖHNE**

seit 2000 Professor für Kulturwissenschaft und -management an der Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar. Gründungsvorsitzender des Fachverbandes für Kulturmanagement. Mitglied der Kulturpolitischen Gesellschaft und Sprecher der Landesgruppe Thüringen sowie Mitglied im Sprecherrat des Deutschen Kulturrats.

Methode und Theorie

Kulturmanagement als angewandte Kulturwissenschaft zwischen Anwendungsorientierung und Theoriebildung

Ein Beitrag von Steffen Höhne, Weimar

1. Zur Genese des Faches

Das Fach Kulturmanagement existiert als akademisches Fach im deutschsprachigen Raum erst seit Mitte der siebziger (Wien) bzw. achtziger Jahre (Hamburg). Die Gründungen erfolgten an der Peripherie, nicht im Zentrum des akademischen Kosmos, da das Fach zunächst und mit guten Gründen an Kunsthochschulen verankert worden war und erst allmählich Aufnahme in den universitären Fächerkanon fand. Kulturmanagement kann dabei als Reaktion auf eine umfassende Transformation des Kultursektors seit den 1980er angesehen werden. Genannt seien nur:

1. Die Verschiebung von Nachfrage- zu einer Angebotsorientierung auch im Kultursektor, verbunden mit einem veränderten Verbraucher bzw. Kulturnutzerverhalten,
2. eine durch wachsende Staatsverschuldung motivierte Neubestimmung, häufig Beschränkung staatlicher Aufgaben und
3. demographische Veränderungen als komplexes Wechselspiel von Schrumpfung, Zuwanderung und Überalterung der Gesellschaft.

Von Anfang an bestand die Schwierigkeit angesichts immanenter Interdisziplinarität Lehre und Forschung in der neuen Disziplin auf fachspezifische Traditionen oder (meta-)theoretische und methodologische Prinzipien zu verpflichten. Konsens bestand lediglich hinsichtlich des Objektbereiches, der zum Teil bis heute auf hochkulturelle Formen orientiert ist. Erst in jüngster Zeit geraten privatwirtschaftliche Kulturphänomene stärker in den Blick, nicht zuletzt im Rahmen der Kultur- und Kreativwirtschaft. Nach einer Phase des reflexiven Kulturmanagements Anfang der 1990er setzte sich zunächst eine ökonomische Ausrichtung durch, in der es um Gebrauchswissen ging, um ein Verständnis von Kulturmanagement als Baukasten von Instrumenten und Techniken, um die Konservierung einer Hilfsdisziplin ohne epistemologischen Anspruch. Diese Selbstbeschränkung auf eine mal mehr, mal weniger betriebswirtschaftliche Rezeptologie führte allerdings zu Anerkennungsdefiziten durch das Kultursystem, in dem man nach wie vor ein Unbehagen an ökonomischen Logiken konstatieren kann. Vor diesem Hintergrund setzte Mitte der 2000er eine von kulturwissenschaftlichen Ansätzen geprägte Theoriediskussion ein, die sich skeptisch gegen eine monokausale Übertragbar-



... Methode und Theorie

keit betriebswirtschaftlichen Denkens und der damit verbundenen Rationalisierung äußerte und diese allenfalls als notwendige, nicht als hinreichende Voraussetzung für ein anwendungsorientiertes Agieren im Feld akzeptierte. Diese dritte Phase des Kulturmanagements in Deutschland fiel zusammen mit der Gründung eines *Fachverbandes für Kulturmanagement* 2007 in Weimar (www.fachverband-kulturmanagement.org).

2. Aktuelle Anforderungen

Mit der Gründung des Fachverbandes und seinen derzeit 18 Mitgliedsinstituten wurde erstmals in der deutschsprachigen Geschichte des Faches ein referiertes wissenschaftliches Jahrbuch herausgegeben, ferner finden regelmäßig thematische Jahrestagungen als Podium für Wissenschaftler, Studierende und Praktiker aus dem Bereich der Kultur statt. Themen der letzten Jahre waren „Forschen im Kulturmanagement“, „Theorien über den Kultursektor und ihre Relevanz für das Kulturmanagement“, „Kulturmanagement und Kulturpolitik“ sowie „Zukunft Publikum“. Die nächste Jahrestagung in Potsdam vom 17. bis 19.1.2013 steht unter dem Thema „Die Kunst des Möglichen – Management mit Kunst“.

Mit der Orientierung an Theoriemodellen und der Erkenntnis einer spezifisch eigenständigen Logik des Gegenstandsbereiches – dem Kultursystem – zeichnet sich bereits ein facheigener methodischer und theoretischer Rahmen ab, bei dem es um eine Verbindung von wissenschaftlichem, künstlerischem und praktischem Wissen geht, um z. B. Organisationsprinzipien des kulturellen Feldes, der Kulturindustrien und -betriebe, der Akteure. Eine einseitige Praxisorientierung, mit der dem einem starken Wandel unterliegenden Kultursektor überhaupt nicht geholfen wäre, wird damit wissenschaftlich fundiert. Zwar ist in der Lehre auch technokratische Expertise zu vermitteln (z.B. Kulturmarketing oder PR), vor allem und jenseits von Nutzenmaximierungs- und Governance-Semantiken ist den Studierenden Orientierung in einem komplexen Feld zu liefern, das sich zwischen anti- und prokapitalistischen, zwischen ökonomie- und kulturdominanten Polen organisiert. Der für den Kultursektor ausgebildete Absolvent des Kulturmanagements, der wie seine Partner, die Künstler, häufig nicht durch die Brille von Festanstellung bei geregelter Arbeitszeit von 9 bis 17 Uhr und 40-Std.-Woche (z. B. im Festivalbetrieb) blickt, muss im Idealfall, so Birgit Mandel, unterschiedliche Kompetenzen erwerben:

- fundierte (branchenspezifische) Kenntnisse des öffentlichen, intermediären und privatwirtschaftlichen Kulturbereiches, seiner Traditionen und Perspektiven,
- unternehmerisches Denken, also Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und eigeninitiativ neue kulturelle Ideen zu entwickeln und durchzusetzen,



... Methode und Theorie

- Formung kultureller Kontexte sowie Entwicklung von Rahmenbedingungen von Kunst vor dem Hintergrund künstlerischer Denk- und Handlungsmuster sowie
- ein Agieren in kultur- und gesellschaftspolitischen Kontexten.

3. Perspektiven und Forschungsfelder

Im Zentrum von Lehre und Forschung stehen nicht nur Theorien, die den Kultursektor zu erklären versuchen, sondern deren jeweilige Kontexte sowie die Operationslogik individueller und institutioneller Akteure, damit Veränderungen der Produktions-, Distributions- und Rezeptionsbedingungen von Kunst und Kultur insgesamt. Daraus lassen sich einige Herausforderungen für das akademische Kulturmanagement ableiten. Vermittelt werden müssen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Beschreibungsweisen des Kultursektors (akteurzentrierte oder organisationszentrierte Perspektiven, ökonomische oder kulturalistische Ansätze),
- die Beziehungen zwischen Theoriemodellen des Kultursektors und Managementansätzen,
- die Besonderheiten einzelner Sektoren im Zusammenhang mit manageriellen Instrumenten bzw. Handlungsempfehlungen,
- die Transformation von Institutionalisierungsprozessen (Urheberrecht, Kunstmärkte, Kunstkritik, neue Aufführungs- und Ausstellungsformate etc.)
- die Veränderungen von ‚Besuchern‘ und ‚kulturellen Präferenzen‘ im Zusammenhang mit konkreten inszenatorischen Konzepten, Vermittlungsformen, Audience development-Strategien u. a.,
- die Art und Weise der Reflexion von Machtbeziehungen in verschiedenen Theorien sowie
- die normativen bzw. politischen Grundlagen von konkreten Theorien des Kultursektors bzw. des Kulturmanagements.

Kulturmanagement organisiert sich zwischen den Polen Kultur und Management, Kultur und Politik, Theorie und Praxis, Kooperation und Hierarchie, Chaos und Organisation, Verwaltung und Gestaltung, wobei die darin angelegte Spannung nicht aufzulösen ist, sondern einen konstruktiven Umgang verlangt. Perspektivisch zeichnet sich damit ein Wandel gängiger Rollenmodelle ab, die den Kulturmanager weniger als Angestellten in öffentlichen Organisationen, sondern als (selbständigen) Kulturunternehmer verstehen. Es ist ein Wandel vom subalternen Diener der Kunst zum Mitgestalter in Prozessen kollektiver Kreativität, vom bloßen Kulturorganisator zum Gestalter kultureller Kontexte in der Kulturgesellschaft.¶



... Methode und Theorie

LITERATUR

Jahrbuch für Kulturmanagement.

- Bd. 1: Forschen im Kulturmanagement.
- Bd. 2. Theorien über den Kultursektor und ihre Relevanz für das Kulturmanagement.
- Bd. 3. Kulturmanagement und Kulturpolitik.

Hrsg. im Auftrag des *Fachverbandes für Kulturmanagement* von Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Steffen Höhne, Rolf Keller, Birgit Mandel, Martin Tröndle, Karen van den Berg und Tasos Zembylas. Bielefeld (Transkript) 2009-2011.

- Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchester.de
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





Von den Anfängen Kultur zu managen

25 Jahre Kulturmanagement in Hamburg

Das 25-jährige Jubiläum des *Instituts für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater* ist ein geeigneter Anlass, die Anfänge und Ereignisse des Instituts darzustellen.

Ein Beitrag von Hermann Rauhe, Hamburg

Als ich Anfang der achtziger Jahre erste Gespräche über die Notwendigkeit einer solchen Einrichtung führte, ahnte ich noch nicht, welche ungewöhnlich erfolgreiche Entwicklung das Institut, insbesondere durch die kompetente und weitsichtige Leitung von Prof. Dr. Friedrich Look, nehmen würde.

Auslöser für die Initiierung einer Ausbildungsmöglichkeit „Kulturmanagement“ waren Gespräche mit Klaus-Michael Karnstedt, Europa-Chef des Musikverlags *Peermusic*, der mich in regelmäßigen Abständen fragte, ob ich nicht einen geeigneten Studierenden unserer Hochschule kennen würde, der als Manager für den Klassikbereich seines Verlages wirken könnte. Mein erster Vorschlag war Thomas Jahn, mein letzter Reinhard Flender. Wegen dieser erfolgreichen Vorschläge überreichte mir Klaus-Michael Karnstedt eine witzige Urkunde als „Arbeitsvermittler ohne Lizenz“. Wir beide waren der Auffassung, dass man die Auswahl von „Kultur-Managern“ nicht mehr oder weniger dem Zufall überlassen, sondern eine gezielte Ausbildungsmöglichkeit für solche Aufgaben schaffen sollte. Entsprechend argumentierten auch andere Kulturmanager, wie Wilfried Achterfeld, Bernhard Servatius, Gyula Trebitsch, Dieter Stolte (damals ZDF-Intendant), Friedrich-Wilhelm Räuher (damals NDR-Intendant) und Christoph Albrecht (damals Ballettbetriebsdirektor bei John Neumeier).

Der Plan scheiterte zunächst daran, dass weder Geld, noch Personal, noch Räume zur Verfügung standen. Die Situation änderte sich, als Wilfried Achterfeld großzügig die Bedingungen für den Studiengang in seinem Hause schuf. Die ersten Anfänge managte im Folgenden sein Büro, bis wir Ute Budelmann gewinnen konnten, die Geschicke ehrenamtlich zu begleiten. Alle Lehrenden mussten zu diesem Zeitpunkt ihre Aufgabe unentgeltlich wahrnehmen, da wir kein Geld hatten, sie zu honorieren. Nicht einmal die Übernahme der Fahrkosten konnten wir leisten. Und – so irritierend es sich anhören mag – dank dieser ersten finanziellen Unwägbarkeiten konnte eine starke inhaltliche Basis geschaffen werden, die in den letzten 25 Jahren zu einer konstanten und hervorragenden Ausbildung beigetragen hat. Denn aus diesem Grunde engagierten wir nur Top-Manager, die nicht nur über eine hohe fachliche Kompetenz verfügten, sondern auch über entsprechende finanziel-



... Von den Anfängen Kultur zu managen

le Ressourcen. Neben den eben genannten Gesprächspartnern waren in unserem Institut in den ersten Jahren zu Gast: Manfred Lahnstein, Helmut Schmidt, Joachim Gauck, Peter Schulz, Christina Weiss, Thomas Mirow, Kurt A. Körber, Hermann Schnabel, Rolf Liebermann, August Everding, Franz Willnauer, Helga Schuchardt, Jobst Plog und viele andere.

Diese kompetenten Referenten brachten jeweils ihre persönlichen Konzepte, Strategien und Erfahrungen ein: Unvergesslich die Veranstaltung mit Jürgen Weber, der gerade zum Vorstandsvorsitzenden der *Lufthansa* gewählt war und uns vertraulich die neue weitsichtige Strategie für dieses Unternehmen darlegte: Eine Gesamtkomplexität der strategischen Ansätze, die bis zu diesem Zeitpunkt dem Kulturbetrieb völlig fremd war.

Das Fach Kulturmanagement als Teil des Ausbildungssystems an Hochschulen selbst nahm in den letzten 20 Jahren rasant an Fahrt auf. Es waren spannende Diskussionen, die zeigten, welches facettenreiche Know-How der Kulturbetrieb benötigt. Deshalb schlug ich als zuständiges Kommissionsmitglied des *Deutschen Wissenschaftsrates* die Einrichtung eines Kulturmanagement-Studienganges an der *Musikhochschule Weimar* vor. Der Schwerpunkt der künstlerischen Ausbildung, insbesondere im Fach Klavier, sollte und musste zwar das Profil dieser Hochschule bleiben. Dennoch war allen Beteiligten die Notwendigkeit einer Kulturmanagement-Ausbildung bewusst. Die Balance von Erwartungen und Möglichkeiten zu finden, war eine Herausforderung. Ähnliche umfassende inhaltliche Auseinandersetzungen fanden an vielen künstlerischen Hochschulen im deutschsprachigen Raum statt. Und so finden wir heute verschiedenste Ausbildungsmöglichkeiten, die sich auf die Bedürfnisse und die Vielgestaltigkeit von Kunst und Kultur eingestellt haben.

Ich bin glücklich über die einzigartige Entwicklung des Hamburger KMM-Instituts, das durch seine Qualität und Quantität inzwischen einige Alleinstellungsmerkmale gewonnen hat und als bedeutendstes Institut dieser Art in Deutschland gilt. Umso mehr freue ich mich nun auf die Feierlichkeiten aus Anlass des 25-jährigen Jubiläums und danke allen denjenigen, die zur Entwicklung des Instituts beigetragen haben und nun das Jubiläum planen, vorbereiten und durchführen.

Dass Kulturmanagement eine solche Verve erfährt, hätte ich nie zu träumen gewagt! 

ÜBER DEN AUTOR

Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Rauhe, geboren 6. März 1930 in Wanna (Niederelbe). Rauhe leitete die *Hochschule für Musik und Theater Hamburg* 26 Jahre und führte in seiner Amtszeit als Präsident neue Studiengänge und vorausweisende Lehrangebote (Kultur- und Medienmanagement, Jazz Musiktherapie)





... Von den Anfängen Kultur zu managen

ein. Neben seiner innovativen Tätigkeit in Forschung und Lehre kommt ihm besondere Bedeutung als grenzüberschreitender Vermittler und „Netzwerker“ zu. Er entfaltete eine umfangreiche Tätigkeit in Stiftungen, als Jurymitglied bei Wettbewerben und in Vorständen verschiedenster gemeinnütziger Gesellschaften. 2006 erhielt er das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse, 2011 zusammen mit Elmar Lampson den *Dr. Günther Buch-Preis* für herausragende Verdienste um die Musik, die Nachwuchsförderung sowie die Führung einer Hochschule. Er war Mitglied des ZDF-Fernsehrates von 1982 bis 1992; Mitglied des Aufsichtsrats der *Maritim Hotel Gesellschaft* 1998 bis 2010; Geschäftsführer von *Vera-Verlag GmbH* von 1970 bis 1980; Deputierter der Schulbehörde Hamburg von 1966 bis 1974 und Mitglied des Präsidiums des *Deutschen Evangelischen Kirchentages* von 1993 bis 1999. Außerdem ist er Mitbegründer und Präsident des Internationalen Netzwerks *Il Canto del Mondo* mit seinem erfolgreichen Projekt *Canto Elementar*, das den *Deutschen Nationalpreis* 2012 der *Deutschen Nationalstiftung* erhält, und Gründungspräsident von *New Generation*, der gemeinnützigen Einrichtung für aktive Menschen ab 50.

- Anzeige -

DEUTSCHER FUNDRAISING VERBAND

TAGUNG

Fundraising für Kultur

13. September 2012

Jüdisches Museum Berlin

Infos: www.fundraisingverband.de





PROF. DR.
WERNER HEINRICHS

Jahrgang 1947, Studium der Skandinavistik, Germanistik und Philosophie. 1990-2007 Professor für Kulturwissenschaft und Kulturmanagement an der PH Ludwigsburg und bis 2002 Leiter des dortigen Instituts. 2002-2012 Rektor der Staatl. Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart. 2004-2008 Vorsitzender der Landesrektorenkonferenz der Musikhochschulen in Baden-Württemberg. 2008-2011 Vorsitzender der Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen und Sprecher der Mitgliedergruppe der Musikhochschulen in der HRK und Mitglied im HRK-Senat. Zahlreiche Veröffentlichungen zum Management in Nonprofit-Organisationen.

Etablierung durch Wandlungsfähigkeit

Entstehung und Entwicklung des Fachs Kulturmanagement am Beispiel Ludwigsburg

Ein Beitrag von Werner Heinrichs

Als Hochschulen in Hamburg, Ludwigsburg und Hagen Ende der 1980er Jahre die ersten Studiengänge für Kulturmanagement gründeten, wurden die Initiatoren Hermann Rauhe (Hamburg), Hannes Rettich und Werner Heinrichs (Ludwigsburg) sowie Thomas Heinze (Hagen) sowohl hochschulintern als auch in den Medien vielfach belächelt. Doch weil schon in den ersten Konzeptionen die Möglichkeit implementiert war, sowohl in der arbeitsmarktrelevanten Zielsetzung der Studiengänge als auch im Curriculum flexibel auf Veränderungen reagieren zu können, konnte sich das Kulturmanagement als akademisches Fach und als Berufsfeld dauerhaft etablieren.

Wie groß die Entwicklungsspanne zwischen der Gründungsidee und der heutigen Praxis ist, kann man gut am Beispiel Ludwigsburg nachvollziehen.

1989 beschloss die baden-württembergische Landesregierung, an der *Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg* ein Studienangebot „Öffentliche Kulturarbeit und Kulturmanagement“ aufzubauen, das aus einem Aufbaustudium und einem Kontaktstudium für Berufstätige bestehen sollte. Das Aufbaustudium sollte sich an zwei Adressatengruppen richten:

- „Studierende mit einem kulturwissenschaftlichen Erststudium erhalten schwerpunktmäßig ein Angebot im Kulturmanagement, Organisation, Recht und Wirtschaft.
- Studierende mit einem juristischen, betriebswirtschaftlichen oder verwaltungswissenschaftlichen Erststudium erhalten schwerpunktmäßig ein Angebot in den Kulturwissenschaften und einem Wahlpflichtfach.“ (*Kunstkonzeption BW 1989*, S. 270).

Die Idee bestand also darin, in den jeweiligen Zielgruppen fachliche Defizite abzubauen; von der Idee eines eigenständigen Fachs war man damals noch weit entfernt. Als Kuriosität am Rande kann vermerkt werden, dass sich die Bürgermeister in den Städten als die hartnäckigsten Gegner erwiesen. Sie befürchteten nämlich, dass ihre MitarbeiterInnen in den Kulturämtern nach einem Aufbaustudium Anspruch auf eine Besoldung des höheren Dienstes erheben würden. Deshalb wurde die Aus- und Weiterbildung der Verwaltungsfachleute zu Kulturmanagern in das Kontaktstudium verlagert, dessen Abschluss nicht die Eingangsvoraussetzungen für den höheren Dienst erfüllt.



... Etablierung durch Wandlungsfähigkeit

Doch allen Widerständen zum Trotz hat sich das neue Studienfach erstaunlich schnell etabliert. Dabei spielte ein von der *Akademie Remscheid* unter Max Fuchs initiiertes Arbeitskreis zur *Theorie des Kulturmanagements* eine große Rolle sowie auch das von Bendixen, Fuchs, Heinrichs, Hummel, Rauhe und Unverzagt herausgegebene „Handbuch Kulturmanagement“, das zehn Jahre lang zum zentralen Publikationsorgan eines sich zunehmend selbst findenden Fachs wurde.

Betrachtet man die Entwicklung seit der Gründungsphase, so sind unter den zahlreichen Veränderungen vier Punkte besonders hervorzuheben:

- Entscheidend ist sicher, dass sich das Fach Kulturmanagement nicht mehr über Defizite definiert, sondern ein eigenes fachliches Selbstverständnis für sich in Anspruch nimmt.
- Auch ist festzuhalten, dass die sogenannten Bezugsdisziplinen nicht mehr länger zur Legitimierung erhalten müssen. Im eben genannten Arbeitskreis der *Akademie Remscheid* hatte man sich darauf verständigt, dass jede betroffene Hochschule für ihr Kulturmanagement-Studienangebot festlegen sollte, über welche Disziplin sie ihre wissenschaftlichen Kriterien definieren wollte (z.B. Kulturpolitik, Kultursoziologie, Kulturwissenschaft). Diese Bezugsdisziplinen sind heute obsolet; Kulturmanagement ist als eigenständiges Lehr- und Forschungsgebiet anerkannt.
- Die Ökonomisierung von Kunst und Kultur hat dazu geführt, dass betriebswirtschaftliche Aspekte einen immer größeren Raum einnehmen. Schon die Terminologie ist heute mit Begriffen wie Kosten- und Leistungsrechnung, Marketing, Controlling oder Projektmanagement weit betriebswirtschaftlicher orientiert als vor zwanzig Jahren und passt sich zunehmend einer internationalen Fachsprache an. Die Terminologie der Künste, um deren Realisierung es doch letzten Endes geht, spielt in dieser Fachsprache eine immer geringere Rolle.
- In jüngster Zeit fällt auf, dass Kunst und Kultur ihre Eigenständigkeit im politischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Umfeld immer mehr verlieren. Sie sind heute Teil der Kreativwirtschaft und sehen sich zu einem größeren Ganzen beispielsweise mit Designwirtschaft, Werbemarkt oder Software- und Games-Industrie vereinigt. Die große volkswirtschaftliche Bedeutung der Kreativwirtschaft wertet zwar das Kulturmanagement vorübergehend auf, subsumiert es aber auch vollends unter die ökonomischen Disziplinen.

Ein Rückblick auf die Entstehungszeit der ersten Kulturmanagement-Studiengänge in Deutschland lässt einerseits die Etablierung dieses Fachs innerhalb von nur zwei Jahrzehnten erkennen, deutet andererseits aber auch die Gefahr an, dass das Kulturmanagement im größeren Kontext Kreativwirtschaft seine Eigenständigkeit verlieren und sich damit überflüssig machen könnte. Ein Rückblick auf die Genese des Fachs und eine Rückbesinnung da-



... Etablierung durch Wandlungsfähigkeit

rauf, dass Kulturmanagement eigentlich die Aufgabe hat, Kunst und kulturelle Bildung in unserer Gesellschaft zu ermöglichen, könnten dem entgegenwirken.¶

LITERATUR

- Werner Heinrichs: Hochschulmanagement, 2010
- Werner Heinrichs: Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, Darmstadt 3. vollständig überarbeitete Aufl. 2012
- Werner Heinrichs: Der Kulturbetrieb. Bildende Kunst – Musik – Literatur – Theater – Film, 2006

- Anzeige -

MANAGEMENT VON KULTUR- UND NON-PROFIT-ORGANISATIONEN

FERNSTUDIUM / MASTER OF ARTS



- » Kulturmanagement
- » Medienwirtschaft
- » Unternehmenskommunikation
- » Kunstkommunikation
- » Medienmanagement
- » Rechtliche Grundlagen
- » Interkulturelle Kommunikation

Berufsbegleitend in zwei Jahren
Beginn: WS 2012/2013
Anmeldeschluss:
30.6.2012 (Bewerber ohne ersten Hochschulabschluss)
31.8.2012 (Bewerber mit erstem Hochschulabschluss)

postgradual Fernstudium



www.zfuw.de





Kulturmanagement in Österreich

Vom Lehrgang für Kulturmanagement zum PhD-Studium der Kulturbetriebslehre

Ein Beitrag von Franz-Otto Hofecker, Wien

1 Vorbemerkung

Das IKM in Wien wurde bereits 1975 an der *Hochschule für Musik und darstellende Kunst* in Wien gegründet und markiert damit den Beginn der Etablierung einer Reihe ähnlicher Einrichtungen im deutschsprachigen Raum. Im Jahr 2015 wird das IKM so bereits auf 40 Jahre Institutsbestand zurückblicken können. Im Jahr 2016 wird es das Ordinariat für Kulturbetriebslehre 25 Jahre geben und im selben Jahr werden zehn Jahre Doktoratsstudium im Fachbereich Kulturbetriebslehre bilanziert. Die kommenden Jahre werden wichtige Jahre des Bedenkens und der Perspektivenentwicklung sein. Das IKM wird ab dem kommenden Wintersemester 2012/13 direkt am Campus der *Universität für Musik und darstellende Kunst* einen neuen Standort beziehen. So wird das IKM dadurch mit zusätzlichen Aufgaben und Möglichkeiten ausgestattet werden.

Für das IKM werden die kommenden Jahre aber nicht eine Zeit der Bilanzierung und Rückschau sein. Es wird vor allem eine Zeit der Neupositionierung und Gelegenheit zur nachhaltigen Festigung der eigenen zukunftstauglichen Schwerpunkte sein. Wichtig ist dem Institut dabei auch die diskursive Abklärung der eigenen Perspektiven im Kreis von Freunden, Weggefährten, Partnerinstitutionen, jüngeren KollegInnen. Besonders wichtig ist dabei ein IKM-interner Diskurs. Aber auch ein Diskurs mit seinen AbsolventInnen und StudentInnen, ein Diskurs mit dem eigenen Haus und wesentlichen Partnern auf universitärer Ebene. Der hier angesprochene Austausch ist sowohl national wie auch international zu betreiben. Aus all diesen Gründen schätzt und würdigt das IKM die Initiative von *KM Magazin*. Es wird damit auch ein dem IKM wichtiges und wesentliches Diskursanliegen zum Praxisfeld Kulturmanagement abgedeckt.

Im Hintergrund des vorliegenden Beitrages steht ein Entwurf zu einer ausführlichen Darstellung der Entwicklungen am *Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft* an der *Universität für Musik und darstellende Kunst* in Wien, für *KM Magazin* bereitgestellt in *Facebook* und am Ende des Textes als Link im PDF-Format. Damit verbunden ist auch der Beginn einer differenzierten Beschreibung, Festlegung und Abgrenzung grundlegender Positionen des IKM zum Themenfeld Kulturmanagement in Forschung, Lehre und Praxisgebundenheit aus eigener Sicht. Zunächst geschrieben und formuliert im Eigeninteresse, aber als



... Kulturmanagement in Österreich

Einladung verstanden und auf Reaktionen hoffend. Aus der Sicht des IKM wird damit ein zusätzliches Anliegen, ein zusätzliches Ergebnis zur Weiterentwicklung des Fachbereiches Kulturmanagement angepeilt. Kulturmanagement-Entwicklung *KM im Dialog* ernst genommen. Auch dies könnte ein großes und wichtiges Ergebnis des aktuellen Schwerpunktheftes sein.

2 Der frühe Start am IKM mit dem Lehrgang für Kulturmanagement

An der damaligen Hochschule für Musik und darstellende Kunst in Wien kam es im Jahr 1975 zur Gründung eines „Instituts für kulturelles Management, künstlerische Betriebsführung und Öffentlichkeitsarbeit“. Bereits ein Jahr später wurde mit der Führung eines postgradualen Lehrganges für Kulturmanagement begonnen. Die zentralen Führungspersönlichkeiten bei der Errichtung des Instituts und Führung des Lehrganges waren wichtige Funktionsträger, an prominenter Stelle des Kulturbetriebes in Österreich tätig. Mit ihrer Persönlichkeit und ihrem Wirken im Kulturbetrieb in Österreich prägten und repräsentierten sie Kulturmanagement und Kulturbetriebsführung aus praktischer Sicht.

Die zentrale Gründungspersönlichkeit des IKM war zunächst Ernst Haeuserman. Zum Zeitpunkt der Gründung des IKM war er Direktor am *Theater in der Josefstadt*, Direktionsmitglied der *Salzburger Festspiele* und Leiter der Abteilung für Film und Fernsehen an der *Hochschule für Musik und darstellende Kunst* in Wien. Ihm zur Seite, nahezu die Personifizierung der Aufgabenstellung Kulturvermittlung, wirkte als wichtigste Persönlichkeit Marcel Prawy, damals Chefdramaturg an der *Wiener Staatsoper*. Für die Gründung und spätere Bestandssicherung des IKM wesentliche Rektoren waren Georg Pirkmayr (Rektor zum Zeitpunkt der Gründung), Helmuth Schwarz und Gottfried Scholz.

In der unmittelbaren Nachfolge nach den Gründungspersönlichkeiten wirkten in der Leitung des IKM Leopold Spitzer (Leiter der Gesangsabteilung an der *Hochschule für Musik und darstellende Kunst Wien*, von ihm wurden die ersten Symposien zum Berufsbild Kulturmanagement organisiert), Franz Willnauer (Leiter der Kulturabteilung *Bayer-Leverkusen*, Generalsekretär der *Salzburger Festspiele*, Intendant des *Musikfestivals Schleswig Holstein*), Gottfried Scholz (in dieser Zeit erhielt das Institut eigene Räumlichkeiten und wechselte auf den bis heute gültigen Standort Karlsplatz) und Karl Richter (Kulturphilosoph und Organisator des Symposions *Kommunale Kulturpolitik* in Deutschland). Das Ende der 80er Jahre war schon geprägt von einem zunehmend größer werdenden Anteil der wissenschaftlichen Fächer und Arbeiten am IKM.

3 Die Errichtung des Ordinariats Kulturbetriebslehre

Im Zuge der Bestellung von Werner Hasitschka im Jahr 1991 als neuem Leiter des IKM kam es zu gravierenden, für die weitere Entwicklung des Instituts nachhaltig wirksamen Veränderungen. Zunächst kam es schon zu einer Fokussierung und Zentrierung im Institutsnamen: Das *Institut für Kulturmanagement* war geboren und positionierte sich mit dem bis heute gültigen Akronym



... Kulturmanagement in Österreich

IKM in das Bewusstsein einer breiten Öffentlichkeit. Mit Werner Hasitschka wurde erstmals eine Leitungskraft bestellt, die sich ausschließlich auf die Funktion der Führung und Entwicklung des Instituts konzentrieren konnte.

Mit der Bestellung von Werner Hasitschka als neuem Leiter des IKM einher, ging die Errichtung eines Ordinariats für Kulturbetriebslehre am IKM. Es wurde damit die Entwicklung eines wissenschaftlichen Fachbereiches beauftragt, dessen Bedeutung weit über die Möglichkeiten und Grenzen Österreich wirksam sein sollte. Mit Werner Hasitschka wurde erstmals ein Leiter ans IKM bestellt, der direkt und primär aus dem Feld der Wissenschaft, in seinem Fall der Wirtschaftswissenschaft kam. In dieser Zeit wurden am IKM erstmals außerhalb und in Ergänzung zum Lehrgangsbetrieb im Bereich Kulturmanagement allgemeine Lehrveranstaltungen entwickelt und für die StudentInnen der *Universität für Musik und darstellende Kunst* in Wien angeboten. Die Themenfelder des Kulturmanagements wurden in die Studienpläne der Musikuniversität aufgenommen. Die Lehrveranstaltungen standen aber auch den StudentInnen aller anderen Universitäten offen.

Die Weitsicht auch der Entscheidung für Werner Hasitschka fand sehr bald auch dadurch Bestätigung, als er im Jahr 2001 zum Rektor der *Universität für Musik und darstellende Kunst* in Wien bestellt wurde. Eine Parallele, die ihm übrigens mit den Gründern und Leitern der Kulturmanagement-Ausbildung in Hamburg und Ludwigsburg verbindet: Hermann Rauhe war schon Präsident der *Hochschule für Musik und Theater* in Hamburg und führte aus dieser Position an seiner Hochschule den Lehrgang für Kultur- und Medienmanagement ein. Werner Heinrichs war Mitglied und später Leiter am *Institut für Kulturwissenschaft und Kulturmanagement* in Ludwigsburg, ehe er hernach bis 2012 der *Staatlichen Hochschule für Musik und darstellende Kunst* in Stuttgart als Rektor vorstand.

Zur Verstärkung, Bestätigung und Absicherung der fachlichen Breite des IKM wurde im Jahr 1999 der Institutsname auf *Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft* erweitert. Damit wurde nachträglich eine bereits eingeschlagene Richtung bestätigt und nachdrücklich nach außen kommuniziert. Gleichzeitig wurde aber nach neuen Leitbildern und einer neuen Institutsorientierung gearbeitet. Aktuell ist das IKM von der *Universität für Musik und darstellende Kunst* in Wien mit der Entwicklung des Schwerpunktbereiches Kulturwissenschaften betraut. Diese Schwerpunktsetzung wird sowohl für das IKM selbst wie auch für die Musikuniversität für das nächste Jahrzehnt prägend sein.

4 Das PhD-Studium am Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft

In Österreich ist mit dem Universitätsgesetz 2002 ein Doktoratsstudium in autonomer Verantwortung auch an Kunstuniversitäten möglich. An der *Universität für Musik und darstellende Kunst* besteht diese Möglichkeit mit der Verabschiedung eines entsprechenden Studienplans seit dem Wintersemester



... Kulturmanagement in Österreich

2006/07. Am IKM konnte ab diesem Zeitpunkt so ein Studium im Fach der Kulturbetriebslehre betrieben werden.

Damit gehört das IKM zu den wenigen universitären Einrichtungen, an dem neben der Führung eines postgradualen Lehrganges im Bereich Kulturmanagement, einem spezifischen Lehrangebot für Bakkalaureats-, Diplom- und Masterstudium auch ein einschlägiges Doktoratsstudium angeboten wird. So werden am IKM aus diesen Lehr- und Forschungsfeldern Synergien entwickelt und eine Verbindung wie ein stufenloser Übertritt dieser Ausbildungsphasen garantiert. ¶

HIER ERHALTEN SIE DIE LANGFASSUNG DES TEXTES

[KM_Magazin_1206_Langfassung_Beitrag_Hofecker](#)



ÜBER DEN AUTOR

A. o. Univ.-Prof. Dr. Mag. Franz-Otto Hofecker, Mitarbeiter am *Zentrum für Kulturforschung in Bonn* (1979 bis 1981). Unmittelbar nach Abschluss des Doktoratsstudiums (1984/1985) Mitarbeit beim ORF in der *Abteilung für Medienforschung*. Seit 1985 Beschäftigung am *Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft* an der *Universität für Musik und Darstellende Kunst* in Wien. Lektoratstätigkeit an verschiedenen in- und ausländischen Lehrgängen im Bereich Kulturmanagement. Mitgesell-

schafter des *Zentrums für Kulturforschung* in Bonn und Büroleiter der Außenstelle Wien. Vorstandsmitglied (Treasurer) des *Europäischen Institutes für vergleichende Kulturforschung (ERICArts)*. Mitglied in verschiedenen Vorstands-, Beratungs- und Expertengremien der Kulturpolitik und der Kulturforschung auf internationaler wie nationaler Ebene (UNESCO, *Europarat*, *Europäische Union*, *Eurostat*, *Bundeskanzleramt*, *FOKUS* u. a.). Arbeitsschwerpunkte und Publikationen zur Kulturpolitik, Kulturökonomie, Kulturfinanzierung, Kulturstatistik (Leitung des *LIKUS-Projektes*, der *LänderInitiative KulturStatistik*) und abgehobenen Spezialgebieten wie Musikschulen (Hrsg. des *Statistischen Jahrbuches der Musikschulen in Österreich*), regionale Kulturförderung, öffentliche und private Kulturfinanzierung, Kreativwirtschaft etc. Derzeit Vorstand des *Instituts für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft* an der *Universität für Musik und Darstellende Kunst* in Wien.



BRUNO SEGER

studierte Psychologie, Literaturwissenschaft und Philosophie. Er leitet das Zentrum für Kulturmanagement an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW und ist dort Dozent für Kulturtheorie, Psychologie und Kommunikation.

Herausforderungen des Kulturmanagements (auch) in der Schweiz

Ein Beitrag von Bruno Seger, Zürich

Was man sich unter „Kulturmanagement“ vorstellen kann, hat sich in der Schweiz in den letzten 15 Jahren deutlich gewandelt und auch ausdifferenziert. In den 90er Jahren haben sich die „Altachtundsechziger“ und die alternative Selfmade-Generation der 1980er in der Regel vehement gegen das Eindringen des Kulturmanagements in die „Autonomie“ der Kultur verwahrt. Eine Ökonomisierung der Kultur wurde befürchtet oder die Schutzbehauptung aufgestellt, die Leitung von Kulturinstitutionen könne man nicht lernen, sei doch diese Fähigkeit eine Gnade, die nur den Begabten zufalle, die das „Feuer der Kultur“ in sich tragen und deshalb auch keine Ausbildung benötigen würden.

Gleichzeitig führte der Kulturboom der 80er und 90er Jahre in den Städten zu einem vergrößerten Bedarf an Kenntnissen in Projektmanagement, der Führung komplexerer Organisationen und Festivals, im Rechnungswesen, Marketing, Fundraising usw. Gesellschaftliche Veränderungen wie Medialisierung, Digitalisierung, Demokratisierung der Kultur, usw. gingen auch am Kulturschaffen nicht spurlos vorüber und schufen auf allen Ebenen einen größer werdenden Veränderungs- und Professionalisierungsdruck.

Im Frühjahr 2000 – kann es ein passenderes Datum geben – startete mit dem Nachdiplomkurs Kulturmanagement (heute MAS Arts Management) an der ZHAW das erste berufsbegleitende viersemestrige Studienangebot an einer Schweizer Hochschule; kurz darauf eröffnete auch an der *Universität Basel* ein ähnlicher Studiengang. Von Beginn weg wurden die entsprechenden Ausbildungen von Interessenten, die meist zwischen 30 und 50 Jahre alt waren, förmlich überschwemmt, was auf einen großen bis dahin nicht gedeckten Bedarf schließen ließ. Bald traten insbesondere an Universitäten weitere berufsbegleitende Kulturmanagement-Ausbildungen auf den Plan. Mit den Jahren erfolgte auch eine Ausdifferenzierung des Angebotes in Spezialisierungen wie Kulturvermittlung (ZHdK), Art Market Studies (*Uni Zürich*) oder Kunst und Beruf (*Uni Bern*). Heute ist in der deutschsprachigen Schweiz ein Überangebot an entsprechenden Weiterbildungen zu verzeichnen, was sich auch darin äußert, dass die Bildungsstätten um jeden einzelnen Studierenden ringen. Insgesamt hat sich in den letzten 10 Jahren allen Bedenken zum Trotz das Kulturmanagement als feste Größe etabliert. In vielen Stelleninseraten aus dem Kulturbereich



... Kulturmanagement Schweiz

reich wird denn auch heute für eine entsprechende Stelle ganz selbstverständlich ein Diplom in Kulturmanagement vorausgesetzt.

Im Vergleich zu den Anfängen hat auch das Berufsbild des Kulturmanagements ein klareres Profil erhalten und sich zum Teil auch weiterentwickelt. In den Anfängen wurde Kulturmanagement mehrheitlich als eine Entlastungsfunktion für Kulturschaffende verstanden, die den Künstlern organisatorisch den Rücken frei halten sollte, damit sich diese ungestört ihrer Kreativität widmen können. Oder Kulturmanagement wurde als Verwaltungsaufgabe für Kulturinstitutionen verstanden. Mit der Zeit sind neue Themen hinzugekommen wie Fundraising und Sponsoring oder verstärkt Marketing und Vermittlung.

Die Diskussion über Ziele und Inhalte des Kulturmanagements erfuhr mit der Gründung des *Internationalen Fachverbandes Kulturmanagement* 2007 einen deutlichen An Schub. Davon zeugen zum Beispiel die Beiträge der letzten Jahre im *Internationalen Jahrbuch für Kulturmanagement*. Kulturmanagement versteht sich heute auch in der Schweiz nicht mehr nur als anwendungsorientierte Management-Disziplin, sondern auch als Forschungsbereich und Ausbildungsfach.

Der Kulturbereich wird in den nächsten Jahren vor großen Herausforderungen stehen. Die Staatsfinanzkrisen, globale Migration und multikulturelle Gesellschaften, aber auch neue Medien und entsprechend sich wandelnde Konsum- und Lebensformen werden auch Kulturproduktion, -distribution und -finanzierung grundlegend betreffen. Bis jetzt versucht man sich in vielen Bereichen noch mit business as usual „durchzuwursteln“, was in der wohlhabenden Schweiz mit ihrer großzügigen Kulturfinanzierung wahrscheinlich etwas länger gelingen wird als in den umliegenden Ländern. Dennoch werden auf die Dauer bloße Strukturhaltung und zusätzliche „Abgeltung“ neuer Anspruchsgruppen zum Schiffbruch einer Kulturpolitik führen, die mit einigem Erfolg die bürgerliche Kulturauffassung des 19ten Jahrhunderts ins 21te verlängert hat.

Was das alles mit Kulturmanagement zu tun hat? Werden heute unter dem Label „Kulturmanagement“ nicht viel zu sehr Kulturfunktionäre und Kulturverwalter ausgebildet? Grundlagen in BWL, Kulturpolitik, Kulturrecht oder Mittelbeschaffung werden nach wie vor unentbehrlich sein. Aber sind die heutigen KulturmanagerInnen bereit mit unternehmerischem Pioniergeist, Risikobereitschaft, Kreativität und einer gehörigen Portion Rücksichtslosigkeit sich den neuen Herausforderungen zu stellen? Sie könnten zu Initiatoren, Katalysatoren, kritischen Begleitern der notwendigen Neuerfindung des Kulturbetriebs des 21 Jahrhunderts werden. Von den traditionellen Kultureinrichtungen ist in dieser Hinsicht nicht viel zu erwarten, sie sind – aus nachvollziehbaren Gründen – dem Prinzip der radikalen Selbsterhaltung um jeden Preis verpflichtet. Beschränkt sich das Kulturmanagement darauf, wie bis anhin zum Beispiel für traditionelle Kultureinrichtungen mit marketing-



... **Kulturmanagement Schweiz**

technischem Raffinement zusätzliche Besuchergruppen zu beschaffen, wird es von der Zukunft weggeschwemmt werden wie die entsprechende Kulturstätte selbst auch. Kulturmanagementausbildungsstätten müssen sich heute bereits intensiv mit den Folgen der gesellschaftlichen, technischen und mentalen Veränderungen und Brüchen auseinandersetzen, soll den unabwiesbaren Erfolgen der letzten 20 Jahre ein weiteres Kapitel folgen. ¶

- Anzeige -

Kultur- und Museumsmanagement bei transcript



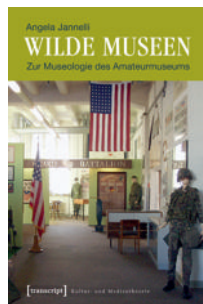
Susanne Gesser, Martin Handschin, Angela Jannelli, Sibylle Lichtensteiger (Hg.)

Das partizipative Museum

Zwischen Teilhabe und User Generated Content. Neue Anforderungen an kulturhistorische Ausstellungen

Das partizipative Museum! Die Beiträge und Praxisbeispiele bieten einen konzentrierten Überblick darüber, was an diesem Trend wirklich neu ist, was er bringt und warum sich Museen damit beschäftigen sollten.

2012, 304 Seiten, kart., 28,80 €, ISBN 978-3-8376-1726-9



Angela Jannelli

Wilde Museen

Zur Museologie des Amateur museums

»Wilde Museen« nimmt erstmalig das Museummachen als kulturelle Praxis unter die Lupe und verschafft neue Einsichten in das kommunikative und symbolische Potenzial des Mediums Museums.

2012, 390 Seiten, kart., 33,80 €, ISBN 978-3-8376-1985-0

www.transcript-verlag.de



**PROF. DR. ANDREA
HAUSMANN**

Leiterin des Studiengangs
Kulturmanagement und
Kulturtourismus, Europa-
Universität Viadrina Frank-
furt (Oder)

www.kuwi.europa-uni.de/kulturmanagement



LORENZ PÖLLMANN

M.A., ist wissenschaftlicher
Mitarbeiter an der Professur
für Kulturmanagement,
Europa-Universität Viadri-
na Frankfurt (Oder)

Plädoyer für die Forschung im Kulturmanagement

Ein Beitrag von Andrea Hausmann und Lorenz Pöllmann

In den vergangenen zwanzig Jahren hat sich in Deutschland eine bemerkenswerte Vielfalt an Studienangeboten für das Fach Kulturmanagement entwickelt. Angesichts einer reichhaltigen deutschen Kulturlandschaft mit derzeit 140 öffentlich-rechtlichen Theatern, 132 Kulturorchestern, über 6.000 Museen und zahlreichen weiteren Kulturbetrieben, mag ein breites Angebot von Kulturmanagement-Studiengängen selbstverständlich erscheinen. In den Anfangsjahren hatte es jedoch insbesondere die akademische Behandlung von Fragestellungen des Kulturmanagements nicht immer leicht, sich als relevanter Forschungsbereich zu behaupten. Dabei sind gerade in Zeiten struktureller Umbrüche (Stichworte „demografischer Wandel“, „Finanzkrise“) gesicherte Kenntnisse über Institutionen und Besucher notwendig, um strategische Entscheidungen treffen zu können. Diese Kenntnisse liefert gute Kulturmanagement-Forschung. Doch was ist unter „guter“ Kulturmanagement-Forschung zu verstehen?

Wissenschaftliche Forschung im Kulturmanagement hat das Ziel, systematisch Erkenntnisse zu gewinnen, die den Bestand an Wissen erweitern. Gute Forschungsarbeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie wissenschaftlichen Gütekriterien entsprechen. Dies beginnt mit einer klaren Fragestellung, die aus der kritischen Auswertung bestehender Forschungsergebnisse hervorgeht. Dem folgt die Formulierung und Operationalisierung überprüfbarer Hypothesen. D.h. Kulturmanagement-Forschung konzentriert sich auf reale und beobachtbare Phänomene, die mit plausiblen Methoden erforscht werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt guter Forschung ist die präzise Begründung der konkreten Erhebungstechniken und eine nachvollziehbare Auswertung der Ergebnisse. Die Ergebnisse dienen als Grundlage für weitergehende Überlegungen, wobei zu beachten ist, dass Interpretationen und ggf. Spekulationen als solche zu kennzeichnen sind. Abschließend ist ein Rückbezug zur Forschungsfrage erforderlich, um die Bestätigung oder Widerlegung der formulierten Hypothesen zu begründen.

Kulturmanagement-Wissenschaftler an verschiedenen Universitäten und Hochschulen (z.B. in Hildesheim, Berlin, Köln, Ludwigsburg, Frankfurt / Oder) widmen sich seit Jahren aktuellen Forschungsfragen. An der Europa-Universität Viadrina wurde im vergangenen Jahr mit dem „Viadrina Kulturmanagement Barometer“ ein Forschungsportal etabliert, das regelmäßig über neueste Forschungsergebnisse informiert. So wurden an der Professur für Kulturmanagement Studien zum Personalmanagement und zum Einsatz von



... Plädoyer für die Forschung im Kulturmanagement

Social Media in Kulturbetrieben durchgeführt. Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, das Personalmanagement in den kommenden Jahren deutlich an Bedeutung gewinnen wird, was nicht nur die angehenden Kulturmanager, sondern auch für die Studiengänge ein wichtiges Signal ist. Im Bereich Social Media zeigen die Studien, dass inzwischen über 90 Prozent der öffentlichen Theater die Social Media-Anwendung *Facebook* nutzen. Etwa die Hälfte der Theater nutzt das Videoportal *YouTube* und über 40 Prozent nutzen den Microblog-Dienst *Twitter*. Diese Ergebnisse verdeutlichen eine veränderte Gestaltung der Kommunikationspolitik von Theatern und geben erste Antworten auf die Frage, von wem Social Media in der Praxis genutzt wird.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass gute Forschung mit einem hohen inhaltlichen und konzeptionellen Anspruch verbunden ist. Dieser ist notwendig, um seriöse und damit nutzbare Ergebnisse zu erhalten, die das Kulturmanagement-Wissen substanziell erweitern. Daher benötigt das praktische Kulturmanagement immer auch die akademische Kulturmanagement-Forschung. ¶

QUELLEN UND LITERATUR

- Fachportal des Instituts für Kulturpolitik der Universität Hildesheim: www.kulturvermittlung-online.de
- Fachverband für Kulturmanagement: www.fachverband-kulturmanagement.org
- Kornmeier, Michael (2007): *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten*, Heidelberg
- Dieckmann, Andreas (2010): *Empirische Sozialforschung*, Reinbek
- *Viadrina Kulturmanagement Barometer*: www.kuwi.europa-uni.de/kulturmanagement



CHRISTIAN ZECH

ist studierter Musiker und seit 1997 selbständiger Kulturmanager und Projektleiter. Mit dem Gitarrenduo „Payr & Zech“ gewann er 1983 den 1. Preis beim Popnachwuchsfestival der Deutschen Phonoakademie. Von 1991 bis 1993 studierte er Kulturmanagement an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg. Nach seinem Diplom arbeitete er in führenden Positionen als angestellter Kulturmanager. 1997 machte er sich selbstständig und berät seitdem bundesweit Stiftungen, Orchester und Unternehmen. Seit 2009 verantwortet Zech den Bereich Musikvermittlung der Bachakademie Stuttgart.

Weitere Informationen:

www.czec.de

100 Jahre Kulturmanagement

Ein Beitrag von Christian Zech, Waldhausen und Hamburg

„Schneller leben“ heißt überall die Devise, denn der Planet wird zu eng - räumlich, materiell, zeitlich. Der ökojugendliche Slogan „Schnell noch mal die Welt retten“ passt ganz gut dazu. Also spreche ich über gefühlte 100 Jahre, nicht mickrige 20.

Persönlich verbinde ich mit der Zeit des Kulturmanagement-Studiums von 1991 bis 93 einige schöne Dinge: Den Start einer 6-köpfigen privaten Sozialversicherung - krisenfest bis heute und inzwischen als professioneller Chor brauchbar; sodann eine Perspektive, eine Verheißung: Ein Ausweg aus dem Dilemma des marginalisierten Gitarrenlehrers und befehlsempfangenden Chor-Sekretärs, des meist mit den eigenen künstlerischen Leistungen unzufriedenen Musikanten. Kulturmanagement gibt uns - die wir die Latte immer zu hoch gelegt bekamen und jetzt selbst gar nicht mehr anderkönnen, als dies zu wiederholen - die Möglichkeit, doch dabei zu sein. Der mittelmäßige Blockflötist mit dem schicken Anzug ist ein guter Provinz-Orchester-Manager geworden, der früher Mädchenherzen brechende Klampfst leitete erfolgreich eine Musikschule und bald haben wir sicher die erste Ministerin, die eigentlich einmal Opern-Diva werden wollte. Vor allem aber sind gute Freunde und vertrauensvoll kritische Begleiter geblieben aus dieser Zeit des Aufbruchs. Kaum eine Phase meines Lebens war so prägend und grundlegend wie die zwei Jahre meines Diplomstudiums Kulturmanagement in Hamburg. Vor den Diskussionen mit Muchtar al Ghusain, Kai Hartig, Christian Lorenz, Harald Schiller, Christian Schmidt-Doll und einigen mehr zehre ich noch heute, wir haben manches legendäre Projekt gemeinsam gestaltet und prächtig zusammen gefeiert. Danke!

Ist Kulturmanagement ein Beruf geworden? - Ich fürchte nein. Selbst wenn ich mit dem Titel und der Qualifikation hier und da hausieren gehe und immer wieder merke, wie mich künstlerische Ereignisse zu Managementfragen drängen (Warum ist das so, und nicht anders? Kann man das nicht besser machen? Geht das nicht günstiger? Warum rennt das Volk da hin? Warum „guckt hier wieder kein Schwein?“), so antworte ich Kindern und Greisen auf die Frage, was ich sei: Musiker.

Ich habe ein Faible für gutes Handwerk, weil man an der Qualität, Brauchbarkeit, Verzierung etc. die Liebe zu einer Sache erkennen kann. Ein Selbstzitat:

„... der Text erschließt sich aus der Perspektive des Kulturmanagers, der fähig ist, diese Disziplin als Handwerk zu betrachten, wie es dem Wort Mana-



... 100 Jahre Kulturmanagement

gement ja immanent ist: Manus = Hand. Kulturmanagement an sich ist kein Selbstzweck und schon gar keine ‚Kunst‘. Es hat den Inhalten und Erfordernissen der Kunst zu dienen, so gut es geht. Erfahrung ist wichtig und nötig, vor allem aber die Bereitschaft, offen und ehrlich die eigene Arbeit ständig zu reflektieren, Schönheitsschleifen ebenso vermeidend wie Schludrigkeiten oder mangelnde Kommunikation z. B. bei zeitlichen Problemen. Ein guter Handwerker macht kein Trara um seine Arbeit und gibt der Kunst den Raum und die Bedingungen, die sie zum Gelingen braucht.“ (Auszug aus meinen Artikel *Kunst oder Handwerk* im Buch *Hörräume öffnen*, Con-Brio-Verlag)

Ich habe das Gefühl, ich kann dieses Handwerk nur Eins zu Eins weitergeben. Ich bräuchte eine/n Lehrling, EINE/N. Und obwohl ich das Weitergeben seit 20 Jahren übe, fühle ich mich jetzt erst in der Lage, dies gut und verantwortungsvoll zu tun. Verschulte Massenbelehrung ist vielleicht ein Weg, aber nicht meiner. Es gibt so wenig wirklichen Luxus in dieser konsumflachen Welt: Ich hoffe, mir diesen Luxus einmal leisten zu können: Für ein paar Jahre einen Menschen begleiten, beraten, kitzeln und schütteln zu dürfen.

Noch ein Wort zum Thema Selbständigkeit und Institutionen. Immer wieder hat es mich aus Institutionen heraus getrieben, weil ich es nicht ertragen kann, wie dort zwangsläufig Geld, Arbeitskraft und Liebe zur Sache vernichtet wird. Ich habe 1997 bewusst bei der *Jungen Deutschen Philharmonie* gekündigt und mit dem *Kulturbüro Hamburg* den Schritt in die Selbständigkeit gewagt, weil ich vital und offen bleiben wollte. Und ich habe durchgehalten, gegen manchen Widerstand. Seit 3 Jahren bin ich wieder in den Fängen einer Institution und erlebe das unwürdige Ende der Ära Rilling: Kindergarten!, ist man versucht, zu rufen. Immerhin brauche ich wohl nicht die Scherben zusammen zu kehren, denn als „Freier“ werde ich angesichts der Löcher in der Kasse als erster gehen dürfen, egal, wie wichtig „Musikvermittlung“ heute angeblich ist. Das Schicksal meint es also wieder einmal gut mit mir. Und das sage ich ehrlich lächelnd!

Zur kultur-(lieb)losen Infarkt-Debatte könnte ich noch augenzwinkernd beisteuern: Schreiben wir doch einen Wettbewerb zur „kreativen Abwicklung von Kulturschlachtschiffen“ aus. Hier ist echte Innovation gefragt, fürchte ich. Im Verlauf von 5 oder 10 Jahren ein Opernhaus kontinuierlich, sozialverträglich und begleitet von würdigen Trauergesängen zur Ruhe betten - das wäre eine wirklich neue Managementaufgabe. Ich fürchte, wir werden sowohl mehr Geld für Bildung und Kultur aufwenden müssen (denn die Welt wird immer schwieriger zu retten) als auch Strukturen anpassen müssen (wer will noch Opern etc. hören? Wer zahlt das?), als auch den Mut entwickeln, verknöcherten Musentempeln und musealen Pflegeanstalten Feuer zu machen und und und. Nörgeln ist sowieso uncool, schon gar auf diesem Niveau, aber die begleitenden Beton-Reden unserer Kulturgewerkschafter sind einfach nur lächerlich. Basta. ¶



MUGHTAR
AL GHUSAIN

1963 in Kuwait geboren,
1984-1990 Musikstudium an
der Hochschule für Musik
Würzburg; 1991-1993 Kul-
turmanagementstudium in
Hamburg; 1994-2000 Leiter
der Städtischen Musikschu-
le Schwäbisch Gmünd; 1998-
2000 Leiter des dortigen Kul-
turbüros; 2000-2006 Refe-
ratsteilnehmer im Niedersäch-
sischen Ministerium für Wis-
senschaft und Kultur; seit
September 2006 berufsmäßi-
ger Stadtrat und Kultur-
Schul- und Sportreferent der
Stadt Würzburg; außerdem
Konzerttätigkeit als Pianist,
Blockflötist, Dirigent, Rezi-
tator, Gitarrist

Worauf es ankommt

- oder: Ohne Kunst kein Kulturmanagement

Ein Beitrag von Mughtar Al Ghusain, Würzburg

Ich werde nicht vergessen wie einmal eine Schülerin - sie stand wohl kurz vor dem Abitur - zu mir ins Büro kam und sich Rat holen wollte, was sie denn studieren sollte: Sie dachte an Kulturmanagement. Nun, ich schmunzelte, sagte, das klingt gerade so, als ob sie sagen wolle, sie möchte Chef werden. Ich riet ihr, sie solle doch erst einmal etwas Grundständiges lernen, danach könnte sie auch wieder an Kulturmanagement denken.

Diese kleine Geschichte zeigt die Schwierigkeit des Faches Kulturmanagement: es kann nur in Verbindung mit seiner „Mutter“ Kunst und Kultur bestehen - nur, wer davon etwas versteht, kann das Kulturmanagement erlernen oder frei nach Hanns Eisler: wer nur etwas von Kulturmanagement versteht, versteht auch davon nichts. Vielleicht war auch dieses verkürzte Verständnis von Kulturmanagement einer der Gründe dafür, dass die Autoren des „Kulturinfarkt“ diesen „kalten robespierrehaften Ton“ (so Oliver Reese in der *Frankfurter Rundschau* vom 21. März 2012) angeschlagen haben.

Beim Selbstverständnis des Kulturmanagement scheint es mir so zu sein, dass es sich mit jeder Generation auch wieder etwas verändert. Wie könnte es auch anders sein? Kulturmanagement reagiert auf gesellschaftliche Veränderungen, es muss die Faktoren des Gelingens immer wieder neu definieren. War vor 20 Jahren Sponsorsuche das tägliche Mantra eines Kulturmanagers, so reden wir heute auch wieder verstärkt von den möglichen Problemen der Korruption und Manipulation, die mit dem Kultursponsoring einhergehen. Öffentliche Kulturinstitute müssen bereits kleinste Beträge offen legen und sich die Annahme genehmigen lassen. Kulturmanager stehen sich oft genug auch als erbitterte Feinde oder Konkurrenten gegenüber. Ein Kulturmanager auf Seiten der Gewerkschaften wird die Welt anders erklären, als ein Kulturmanager auf Arbeitgeberseite. Und schließlich ist Kulturmanagement jeweils in seinem spezifischen fachlichen Kontext zu betrachten. Die Leiterin eines Museums wird bei der Personalauswahl ein anderes Verständnis von Kulturmanagement zugrunde legen als die Chefin einer Filmproduktionsfirma.

Gibt es überhaupt den Kulturmanager? Ich zweifle. Oder anders gesagt: ein gemeinsames Netzwerk an Kollegen, Bekannten und Freunden, ähnliche kulturelle Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen und vielleicht ähnliche Wertvorstellungen und politische Auffassungen und das möglicherweise mit Menschen der gleichen Alterskohorte schaffen vermutlich größere Schnittmengen als die schlichte Zugehörigkeit zu einem Berufsstand. Kul-



... Worauf es ankommt

turmanagement ist nichts weiter besonderes - es ist längst in der Normalität der Gesellschaft angekommen, ein Werkzeug, mit dem man arbeitet, arbeiten muss und das seine Berechtigung hat, aber gewiss nichts, dem man einen übertrieben herausgehobenen Rang beimessen muss. Das mag enttäuschend klingen, für diejenigen, die immer wieder unrealistische Heilserwartungen mit dieser Disziplin verbinden, aber es sagt eben auch, worauf es wirklich ankommt: Kreativität, Liebe zur Kunst und zu den Menschen, Überzeugungen, Haltung, Gelassenheit, Witz, Empathie, Emotion, Sensibilität, Fähigkeit zum Verzicht, zum trauern, träumen, singen, spielen...^U

Umfrage für das Schweizer Portal

Vor fast zwei Jahren startete unter www.kulturmanagement-schweiz.net das erste Portal von Kulturmanagement Network für die Schweiz. Nun wollen wir mit einer Umfrage wichtige Erkenntnisse für dessen Optimierung und weiteren Ausbau der Inhalte gewinnen und Sie um Ihre Mithilfe bitten. Ihre Beteiligung an der Umfrage trägt unmittelbar zur Verbesserung der Serviceleistungen des Schweizer Portals von Kulturmanagement Network bei und ihre Vorschläge fließen direkt in die Weiterentwicklung der Angebote ein.

Unter denjenigen Teilnehmern, die sich am Schluss der Umfrage mit ihrer eMail-Adresse registriert haben, verlosen wir als Dankeschön für die Teilnahme 1 Gratisbanner* auf dem Schweizer Portal und 1 Jahrbuch für Kulturmanagement 2011**.

Die Umfrage läuft noch bis zum 15.6. - Herzlichen Dank im Voraus für Ihre Unterstützung!

Jetzt mitmachen: <http://bit.ly/umfrage-ch-portal>

* Typ 12, Monat nach Verfügbarkeit, siehe www.kulturmanagement-schweiz.net/downloads/werbepreise-schweiz-2012.pdf

** siehe www.kulturmanagement-schweiz.net/buecher/prm/152/v_d/ni_919/index.html



HARALD SCHILLER

ist Journalist, Autor, Kommunikationsberater und Dozent. Er studierte in Münster Germanistik und von 1991–1993 an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg Kulturmanagement. 1994 gründete er das Redaktions- und PR-Büro geschichtenwerft. In seiner Arbeit interessieren ihn die Karrieren von Produkten, Künstlern und Ideen im öffentlichen Bewusstsein. Für Unternehmen, Agenturen und Künstler erarbeitet er Kommunikationskonzepte und setzt diese mit einem Netzwerk um. An einer Wirtschaftsakademie in Hamburg unterrichtet er Marketing.

[Mehr Informationen](#)

www.geschichtenwerft.de

„Etwas Mut, dann wird's gut, etwas Moll, dann wird's toll!“

Ein Beitrag von Harald Schiller, Hamburg

Als Freund des *Theaterwerks* von Rainer-Werner Fassbinder war ich 1994 kein ausgewiesener Bewunderer von Heidi Kabel. Aber ich mochte die große alte Dame des *Ohnsorg-Theaters*, die mir, anlässlich ihres bevorstehenden 80. Geburtstags, in ihrem Garten ein fast zweistündiges Interview gewährt hatte. „Mach das, wenn du einen Termin bekommst!“ hatte mich ein Kulturmanagement-Freund ermuntert. Was Heidi Kabel über Karriere, Kunst und Theaterschließungen erzählte, beeindruckte mich. Es entsprach nicht dem NDR-geprägten Klischee von der formatgerechten Krawallschachtel. Natürlich wusste Heidi Kabel – auch ohne PR-Berater – wie die Medien ticken, „ich will jetzt endlich mal verrückte Sachen machen!“ lieferte sie mir eine verkaufsfördernde Headline. Mein Heidi-Kabel-Portrait schickte ich, von einem geliehenen Faxgerät aus, quer durch die Republik. Über 30 deutsche Zeitungs- und Magazinredaktionen druckten meine Story. Es gab Anschlussaufträge, Kooperationsaussichten, neue Perspektiven. Kurz nach dem Kulturmanagement-Diplom führte dieser Erfolg zur Gründung eines Redaktionsbüros: meine *geschichtenwerft* ging an den Start. Keine Hierarchien, keine Abteilungsleiter, keine Grabenkämpfe, keine Abstimmungsmarathons. Sondern selbstbestimmtes, freies Arbeiten zu Themen rund um Kunst und Kultur mit interessanten Leuten. Hatte ich nicht lange genug in den Institutionen hinter sämtliche Kulissen geschaut? Seither hat sich die Welt verändert, auch meine Schwerpunkte sind längst andere. Aufwändige Kulturthemen und Kunstprojekte werden über ertragsstärkere PR- oder Beratungsaufträge querfinanziert. Die Welt ist kleiner geworden, *Facebook*, *Skype* und Co geben den beschleunigten Takt vor.

Wurde ich jemals nach dem Diplom gefragt, das uns, den Absolventen des Kulturmanagement-Jahrgangs 2, auf der *Cap San Diego*, einem Hamburger Museumsschiff, überreicht wurde? Nein! Hätte ich überhaupt Kulturmanagement studieren müssen? Unbedingt! Was für Sternstunden haben wir erlebt an der Hochschule, welche Kontakte ergaben sich, welche Möglichkeiten standen uns offen, wie intensiv war der Austausch des kleinen, ambitionierten Ensembles höchst unterschiedlicher Kommilitonen. Daraus ist über die Jahre ein feines Netzwerk entstanden. Und wir hatten Professoren und Dozenten, von denen die Besten sich als Ermutiger verstanden. In Hamburg, wo stärker als irgendwo sonst in Deutschland wirtschaftlicher Erfolg die sprich-



... „Etwas Mut, dann wird's gut, etwas Moll, dann wird's toll!“

wörtliche „Pfeffersack“-Mentalität geprägt hat, bestimmt sich das Verhältnis zu Kunst und Kultur durch ein komplexes Gebilde aus liberalem Kaufmannsgeist, eitlen Bestätigungsbedürfnis, verantwortungsbewusstem Patriotismus – und diskreter Neugierde. Das blieb beim Studium nicht ohne Spuren. Wer wollte in jenen Jahren nicht, auf den Spuren von Justus Frantz, das *Schleswig-Holstein Musikfestival* neu erfinden? Francis Fukuyama hatte gerade das Ende der Geschichte ausgerufen, der Zusammenbruch des Ostblocks bedeutete das einschneidende politische Ereignis unserer Generation. Für den Enthusiasmus der 68er waren wir zu jung gewesen. Und die Generation Praktikum erlebte ihre Nöte erst später, nach uns. Aber wir alle sind, an unterschiedlichen Orten und in unterschiedlichen Rollen, angekommen. Und mir scheint, dass uns die Leidenschaft für das Lebensmittel Kunst weiterhin verbindet. Kultur ist eben kein Produkt, sondern ein Gut.

So weit die Theorie, jetzt wieder die Praxis. Ich recherchierte 2011 für einen Artikel, ob das gemeinsame Singen im Bewusstsein vieler Politiker und Eltern, wie oft behauptet, tatsächlich dramatisch an Bedeutung verliert. 1992 hatte ich im Rahmen des Studiums das erste *Hamburger Kinderchorfestival* im altehrwürdigen Michel organisiert. Die Qualität sei anschließend, so erfuhr, kontinuierlich gesunken. Wer könnte mit Informationen weiterhelfen? In Würzburg gab es mit Mughtar Al Ghusain einen Studienfreund, der nicht nur ehemaliger Musikschulleiter war, sondern mittlerweile als Stadtrat und Kultur-, Schul- und Sportreferent der Stadt Würzburg auch politische Verantwortung trug. Mughtars fundierte Einschätzung brachte mich auf den aktuellen Stand. Und mit Christian Zech gab es in Stuttgart einen Studienfreund, der sich bundesweit als Organisator von Schulmusikprojekten einen Namen gemacht hatte, den Bereich Musikvermittlung der *Internationalen Bachakademie* in Stuttgart leitete und mit der Gesangspädagogin Friedhilde Trüün das Kinderchorprojekt *SingBach* aus der Taufe gehoben hatte. „Die Wirtschaftswunderdeutschen haben das Singen verlernt!“ analysierte Christian die Lage. „Und außerdem gibt es keine Texter, die etwas aus den Instrumentalstücken von Johann Sebastian Bach machen können“, klagte er weiter. „Willst du das nicht mal versuchen?“

Kürzlich fand in der *Musikhochschule Stuttgart* die Premiere mit meinen Texten statt. Über 200 Kinder standen mitsamt einer Jazzband auf der Bühne: Und sangen, was das Motto eines jeden Kulturmanagers sein könnte: „Etwas Mut, dann wird's gut – etwas Moll, dann wird's toll!“¹



**HARTMUT
SCHRÖDER**

geboren 1972 in Kiel, Diplom
Instrumentallehrer(1998),
Diplom Kulturmanager
(2000), Veranstaltungsleiter
beim Rheingau Musikfesti-
val seit 2006 Geschäftsfüh-
rer des Landesmusikrates
Schleswig-Holstein e.V.

Nach ‚fest‘ kommt ‚ab‘

Der Versuch einer Standortbestimmung des Kulturmanagement

Ein Beitrag von Hartmut Schröder, Kiel

Anfang der Neunziger nahm der Studiengang Kulturmanagement in Hamburg die Arbeit auf. Natürlich ging es bereits um Optimierungsprozesse. Bis dato wurden die Schnittstellen von kulturellem Handeln und der wirtschaftlichen Umsetzung in der Regel durch Personen besetzt, die aus dem künstlerischen Feld kamen und sich in der Praxis die relevanten Felder der Wirtschaftslehre, Juristerei angeeignet hatten. Oder es waren Personen, die an der Universität neben dem Jura-Studium im Universitätsorchester spielten. Der Studiengang Kulturmanagement sollte nun die jeweilige „Neigungsseite“ professionalisieren.

In Deutschland hatte es zu diesem Zeitpunkt eine beispiellose Steigerung der kulturellen Aktivitäten und vor allem der professionell zu managenden Kulturinstitutionen gegeben. „Professionell“ hieß in diesem Zusammenhang vor allem effizienzsteigernd. Die Zeiten der großzügigen öffentlichen Förderung neigten sich dem Ende zu. *Metrum Management* beziffert in einem Artikel auf deren Website den Rückgang der öffentlichen Kulturausgaben in Mecklenburg-Vorpommern in den Jahren 2001-2005 auf 30 %¹. Die Landeszuwendung an den *Landesmusikrat Schleswig-Holstein* ist seit 1993 rückläufig. Die Schrauben wurden permanent angezogen. Das gilt auch für alle anderen vom Land Schleswig-Holstein geförderten Musikeinrichtungen, vom *Schleswig-Holstein Musikfestival* bis zu den Musikschulen. Den bisherigen Höhepunkt fand die Entwicklung in der völligen Aufgabe des *Landeskulturzentrums Salza* und dem Streichen jeglicher Landeszuschüsse für das *Festival JazzBaltica*. Zeitgleich entwickeln sich die Lohn und Honorarkosten weiter. Der Effizienzdruck in den personalintensiven Kulturinstitutionen steigt ins Unermessliche. Ist damit eine Aufgabe der öffentlich geförderten Kultur intendiert? Walter Grasskamp schreibt dazu in der *Süddeutschen Zeitung* treffend: „Kulturbetriebe rein betriebswirtschaftlich zu begreifen, ist nur ein getarnter Versuch, sie volkswirtschaftlich im Stich zu lassen.“²

Was heißt das für die Profession des Kulturmanagers? Ein Ende des durch Effizienz und Selbstausschöpfung ermöglichten „Weiter so“ ist in Sicht, nicht selten bereits erreicht. Ein Überdrehen der Effizienzschraube führt zur Zerstörung des öffentlichen Kultursystems in Deutschland. Im Handwerkerjargon heißt das: „Nach ‚fest‘ kommt ‚ab‘.“

¹ <http://www.metrum.de/publikationen/artikel> abgerufen am 7. Juni 2012

² „Öffentliches Geld für öffentliche Aufgaben, oder: Der große Subventionsbetrug“ von Walter Grasskamp. Erschienen in der *Süddeutschen Zeitung* vom 25. Mai 2012



... Nach ‚fest‘ kommt ‚ab‘

Diese Situation erfordert einen Richtungswechsel, auch im Wesen des Kulturmanagers. Die Herausforderung liegt nicht mehr im Ausquetschen der vorhandenen Zitronen, sondern im Beschaffen von neuen Früchten. Ein Einwirken auf die Politik und auf die Gesellschaft ist von Nöten. Vieles macht sich dabei daran fest, ob es gelingt, die derzeitige Technik- und Wirtschaftsorientierung der Gesellschaft zu durchbrechen. Ein Indikator ist dabei das Schulleben. Solange die derzeitigen Schwierigkeiten im Bildungssystem mit einer Mengen- und Intensitätssteigerung der vermeintlich „harten“ Fächer angegangen wird (die so genannten MINT-Fächer), ist der Wechsel nicht geschafft. Doch die Anzeichen mehren sich, dass der nötige Richtungswechsel erkannt und angestrebt wird. Sichtbar wird das in der zunehmenden Orientierung der Orchester hin zu konzertpädagogischen Aktivitäten. Sichtbar wird es auch in schulischen Neuorientierungen wie dem der *Singpause* in Düsseldorf und neuerdings auch Flensburg, dem Projekt *Klasse wir singen* in Niedersachsen bis hin zur Neugründung einer Privatschule auf Sylt³, die Theater, Musik, Kunst und Sport zu ihren Schwerpunkten macht.

Es wird darauf ankommen, die positiven Ansätze, die häufig in Projektform daher kommen, zu verstetigen und fest im öffentlichen Leben zu verankern. Das ist der spannende Arbeitsbereich eines Kulturmanagers der Zukunft, aus meiner Sicht der Schritt in eine neue Dimension. ¶

³ Marion Schmidt „Sylt macht Schule“ in der Sonderbeilage Privatschulen der Financial Times vom 3.2.2012



Nur das Haus für den Eigentümer bestellen?

Ein Beitrag von Michael Kaufmann, Dessau-Roßlau und Ludwigshafen

Eine meiner Lieblingsfilmsequenzen entstammt der legendären Verfilmung der *Feuerzangenbowle* von 1944, gedreht in einer schlimmen und düsteren Zeit, in der Kunst und Kultur und Menschlichkeit um ihre Rechte gebracht, fast nur im Untergrund überleben konnten. Und doch hat es mir die Passage angetan: „Watt is’n Dampfmaschin’? Da stellen wir uns mal ganz dumm!“ fragt der Herr Schulprofessor und beginnt dann mit einer Erklärung der Grundlage der Gewinnung von Energie durch Wasserdampf.

Vielleicht ist das ja ein guter Ansatz auch für mich: ich soll etwas über „das Kulturmanagement“ schreiben, soll mich den Fragen widmen, wie ich dessen Berufsbild sehe, welche Kompetenzen es brauche und ob eine Kulturmanagement-Ausbildung Sinn mache, ob sie sein müsse. Ausgerechnet ich, der sowohl mit dem Begriff, als auch dieser vermeintlichen Berufsbezeichnung seine liebe Not und seinen wiederkehrenden Hader hat. Da könnte es doch hilfreich sein einmal nachzusehen, was denn mit dem Begriff des Managers und des Managements verbunden wird und wo die Worte ihre Herkunft haben. Ich lasse den *Brockhaus* im Schrank und fliege in die *Wikipedia*-Welt. Dort steht:

Manager (Ethymologie siehe Management) steht für:

- Manager (Wirtschaft), Führungskraft eines Unternehmens
- Manager (Kunst und Sport), Agent für Künstler und Sportler
- Manager (Baseball), Cheftrainer beim Baseballsport

Führen, verkaufen, trainieren – mehr als drei Aspekte der Tätigkeit eines Managers kommen da schon einmal nicht heraus, die Begriffe des zuverlässigen Arbeitens, des verlässlichen Handelns und des Bekenntnis zu der anvertrauten Sache, finden sich nicht.

Also gehe ich zu „Management“ und finde:

Management kann sowohl Leitungsfunktionen in Unternehmen und Organisationen bezeichnen, als auch die Personen, die diese Funktionen ausüben und entsprechende Managementkompetenzen benötigen. Zu den typischen Funktionen oder Aufgaben des Managements in Unternehmen und Organisationen gehört die Planung, Organisation, Führung und Kontrolle (im Sinne von Erfolgskontrolle). Die etymologische Wurzel des Begriffs Management ist nicht vollständig geklärt. Als mögliche Wurzeln kommen in Frage lateinisch



... Nur das Haus für den Eigentümer bestellen?

„manus agere“, „an der Hand führen“ oder „mansionem agere“, „das Haus (für den Eigentümer)“ bestellen.

Eigentlich gefällt mir das gut, dass Menschen – solche, die in Studiengängen des Kulturmanagement ausgebildet werden und solche, die sogenannte Kulturmanager sind – sich so verhalten sollen, dass sie „ein Haus für seinen Eigentümer bestellen“, denn in den überwiegenden Fällen geht es ja im kulturberuflichen Arbeitsfeld um Treuhandverhältnisse: das meist und überwiegend von Anderen überlassene Geld, die von Anderen zur Nutzung überlassene Institution, die anvertrauten Künstler, die mit Hoffnungen, Wünschen und Ansprüchen ausgestatteten Besucher und Kunden. Die Aufzählung ist unvollständig und doch: fast immer handelt es sich darum, im Auftrag der Kunst und doch im Sinn eines Anderen zu agieren. (Das ist letztlich auch bei Selbständigen so, die vermeintlich frei von irdischen Zwängen ihrer Arbeit nachgehen.)

Agieren? Arbeiten? Die Worte sind mir jetzt so herausgerutscht – einen Moment lang habe ich nicht aufgepasst! Agieren kommt nirgendwo vor in den Beschreibungen zum Management. Und das Wort Arbeit finde ich auch immer noch nicht. Und anstelle von Ermöglichen lese ich etwas von „Kontrolle im Sinn der Erfolgskontrolle“. Wo aber bliebe der Controller ohne den Ermöglicher, wo der bewertende Kulturmanager, wenn es nicht diesen Ermöglicher gäbe, der seiner Erfahrung und Intuition und Risikoeinschätzung folgend agieren und arbeiten würde?

Sie merken schon: ich bleibe hängen bei dem Begriff des Kulturmanagers und folglich auch bei der Ausbildung zu demselben. Das Kulturmanagement führt uns in die Irre, führt uns weg von der Kunst und von den Menschen. Führt uns weg von der unverzichtbaren Bekenntnishaftigkeit, die den Menschen auferlegt ist und abverlangt wird, die dafür sorgen sollen, dass große Kunst, unvergessliche Glücksgefühle, tiefe Nachdenklichkeit, schmerzhaft Betroffenheit entsteht, dass Menschen nicht allein mit sich bleiben und dass sich Gemeinschaft bildet, dass Diskurse menschlich bleiben und die Mehrstimmigkeit tatsächlich selbstverständlich ist in unserer Gesellschaft.

Freilich nützen die ganzen Bekenntnisse von der Bedeutung der Kunst für unsere Gesellschaft nichts, wenn den Akteuren das Handwerkszeug fehlt, wenn die Sprüche gut und die Arbeitsergebnisse schlecht sind. Doch kann ein Studium das leisten: das Ausbilden handwerklich-operativer Fähigkeiten, das Wachsen eines unverzichtbaren intuitiven Wissens? Studium, das ist mein grundsätzliches Verständnis, soll den Blick schärfen, soll in die Tiefen leuchten, soll Verständnis für Zusammenhänge entwickeln und dabei den Blick über den Tellerrand wachsen lassen – doch das bietet ja in ungleich größerem, authentischeren Maß die Kunst selbst, erzählen uns die Künstler und Kreativen.



... Nur das Haus für den Eigentümer bestellen?

Ob Künstlerisches Betriebsbüro oder Marketing, ob kaufmännische Verwaltung oder Intendanz – das Managen von Kunst und Kultur gibt keinen Sinn – man muss die unvergleichlichen, singulären Momente der Begegnung mit der Kunst herausarbeiten. Das Credo ist weit oben am Firmament und es liegt täglich in der meist arbeitsreichen, überwiegend von operativ-handwerklicher Umsetzung geprägten Alltagsarbeit der Kunst-Ermöglicher.

Ich bin ganz und gar nicht pauschal gegen das Studium für Menschen, die im Kulturbereich arbeiten wollen, doch halte ich dies nur für einen begrenzten Teil einer notwendigen Ausbildung. Folgte das Studium etwa einem längeren Volontariat in einer Kultureinrichtung, käme der eine oder andere Absolvent des Studiums vielleicht mit weniger Idealismus, dafür aber mit mehr Pragmatismus in die Berufswelt. Hätte schon einmal davon gehört, dass die größten Höhenflüge dort möglich sind, wo intensiv gearbeitet, hin und wieder sogar gekämpft wird um die täglichen Grundlagen für die inhaltlichen Träume. Ich lege den Manager wieder leise in die Schublade und bleibe beim Arbeiter und Ermöglicher – für die Kunst, die Kultur und den Fortbestand einer humanen Zivilgesellschaft. ¶

ÜBER DEN AUTOR

Prof. Michael Kaufmann wirkt seit 1984 für bedeutende Kulturinstitutionen wie die *Ludwigsburger Festspiele*, das *Gürzenich Orchester Köln*, die *Kölner Philharmonie* und als Gründungsintendant der *Philharmonie Essen*. Seine beispielhaften Programme wie „Philharmonie für Kinder“ und „ReSonanz & Akzeptanz“ zur Sozialisierung von Kindern mit Musik erhielten zahlreiche Preise. 2008 wurde Kaufmann Honorarprofessor der *Folkwang-Universität der Künste* und Vorsitzender des Kuratoriums der Stiftung „Jedem Kind ein Instrument“. Die Republik Österreich verlieh ihm das *Österreichische Ehrenkreuz für Wissenschaft und Kunst*, die Republik Frankreich ernannte ihn zum *Chevalier des Arts et Lettres* (Orden für Kunst und Kultur). Seit 2009 ist er Intendant des *Kurt Weill Festes Dessau*, im Dezember 2011 übernahm er zudem die Intendanz der *Deutschen Staatsphilharmonie Rheinland-Pfalz*.





**DR. CHRISTIAN
SAALFRANK**

ist seit März 2012 Geschäftsführer der Sponsorengesellschaft des Schleswig-Holstein Musik Festivals. Nach seiner Promotion in Musikwissenschaft (Frankfurt und Bologna) war er zunächst im Musikverlag (u.a. Schott Musik International) sowie als selbständiger Musik-Produzent (Musik-Akzente 21. Jh. e.V.) tätig. Nach einigen Jahren in der Agentur und Werbebranche (Schwerpunkt Internet und eGovernment) sowie als Fernsehproduzent betreut er nun für eines der größten internationalen Musikfestivals über 130 Sponsoren, die 40 % des Festivalbudgets tragen.

Für den Weg bestmöglich gerüstet?

Ein Beitrag von Christian Saalfrank, Lübeck

Zwei Definitionen möchte ich meiner Argumentation voranstellen: Wenn ich vom Kulturmanager rede, meine ich den aus der Kultur Kommenden, der sich Techniken des Managements bedient, und nicht den kunstinteressierten Manager. Denn es geht – zweitens – darum, die Kultur voranzubringen, also um die Ermöglichung inhaltlicher Qualität, um das Funktionieren der Kultur aus sich selbst heraus.

Ein Kulturmanager muss Wettbewerb erfolgreich gestalten, und zwar den Wettbewerb um Inhalte genauso wie den um die materielle – also meist finanzielle – Ausstattung seiner Kulturinstitution. Der Kulturmanager ist eben kein Verwalter, dem die Aufgabe der rechtskonformen Umsetzung einer zu meist öffentlich finanzierten Kulturaufgabe obliegt. Die Begrifflichkeit des „Managers“, die der Betriebswirtschaft entlehnt ist, zielt auf eine Tätigkeit, in der steigender Wettbewerbsdruck und verschärfte Wettbewerbsbedingungen die Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmensführung permanent erhöht. Dabei geht es – und das ist das spezifisch Kulturelle beim „managen“ – in der Kultur nicht um den maximalen materiellen, sondern den höchsten ideellen Gewinn.

Um dieses Ziel zu erreichen ist der Kulturmanager einem enormen Effizienzwettbewerb ausgesetzt. Und genau hier sehe ich eine wesentliche Schwäche der Ausbildung und des Selbstverständnisses von Kulturmanagement. Diese Schwäche wird evident, wenn man sieht, dass viele Spitzenpositionen in Kulturinstitutionen von Quereinsteigern besetzt werden. Manager und Geschäftsführer aus der Spielzeugbranche oder dem privaten Rundfunk rücken mit branchenübergreifender Erfahrung dorthin, wo doch eigentlich inhaltlicher Sachverstand zentral sein müsste. Der Branchenwechsel als Blick über den Tellerrand fehlt aber dem klassischen Kulturmanager. Und so sitzen dort, wo Kultursachverstand entscheidend wäre, nur Manager.

Wenn es also richtig ist, dass „Kulturmenschen“ in spezifischen Ausbildungsgängen Management lernen, weil Kultur doch über die besten Inhalte und nicht über die effizientesten Strukturen entschieden wird, so muss in die Köpfe der Lernenden doch heutiges Methodenwissen, die Orientierung an aktuellen Entwicklungen in Unternehmen und ein umfassendes Verständnis ökonomischer Sachverhalte fließen. Dann erst kann die Kultur den Diskurs um einen Kulturinfarkt inhaltlich auf Augenhöhe aufnehmen. Die feuilletonistisch aufgepumpten Erwiderungen in dieser jüngsten Debatte waren aber



... Für den Weg bestmöglich gerüstet?

zumeist genauso abgedroschen, beliebig und rein appellativ wie die polternden Angriffe der Infarktpropagandisten.

Neben tiefem Verständnis von Ökonomie braucht der Kulturmanager dann noch eine umfassende Sprachfähigkeit auf vielen Ebenen. Er muss mit dem eigentlichen Künstler inhaltlich auf Augenhöhe sein, er muss die Mechanismen von Politik begreifen und – fast das wichtigste – als Unternehmer unter Unternehmern glaubwürdig sein. Er darf eben kein „schöngestiger Exot“ sein, sondern muss nüchtern für die Sache ökonomische Entscheidungen treffen und vertreten. Sein Geschäft ist Wettbewerb, Innovation, Veränderung, das Erkennen und Bewerten von Chancen und Risiken. Diese Realitätsanforderung scheint mir oft noch viel zu gering ausgeprägt! Strukturell ist die Kulturbranche deshalb konservativ bis ins Mark und der kreative Output so eher eine zufällige Randerscheinung.

Aber kulturelle Kompetenz und ökonomischer Sachverstand sind eben kein Widerspruch, sondern müssen – in dieser Reihung – zusammenkommen, um Kultur als prinzipielle Innovation zu ermöglichen. Mangelnder Wettbewerb und kampflos erhaltene Budgets führen hingegen zu Denkfaulheit, was der Kultur inhaltlich schlecht bekommt. Deshalb sollte in jedem Ausbildungsgang Kulturmanagement umfangreiche Praxiserfahrung in branchenübergreifenden Unternehmensbezügen die Erfahrungshorizonte aufreißen.

Wer verhindern möchte, dass Kultur von Managementprofis als reines Geschäft geführt wird, der muss sich deren Methoden aneignen. Mehr Kultur braucht nicht zwingend mehr Geld, sondern mehr Kompetenz, Diskursfähigkeit und Mut. So kann man sich z. B. dem Publikum öffnen und mit zeitgemäßer Vermarktung und mit faszinierender Kultur breite Begeisterung wecken. Man kann sich der Wirtschaft zuwenden und Bedarfe von Sponsoren und Mäzenen ernst nehmen. Man kann sich aber auch tief mit den politischen und administrativen Eliten vernetzen und versuchen, so eine unabhängige inhaltsfixierte hohe Kunst zu propagieren. Das sind alles gangbare und plausible Wege. Man muss sich aber auf den Weg machen und hierfür bestmöglich gerüstet sein, wissend, berechnend, nüchtern und mit Überblick. ¶



LUKAS CREPAZ

geboren 1981 in Tirol/Österreich, seit November 2011 Geschäftsführer der Kultur Ruhr GmbH mit ihren vier Säulen Ruhrtriennale, Chorwerk Ruhr, Tanzlandschaft Ruhr und Künste im Urbanen Raum. Erste Kulturmanagementenerfahrungen insbesondere im Performing Arts Bereich vor und während des Diplomstudiums der Int. Wirtschaftswissenschaften in Innsbruck und Barcelona. Ab 2007 maßgeblich am Aufbau des kaufmännischen Bereichs der Europäischen Kulturhauptstadt RUHR.2010 beteiligt, welchen er zuletzt als Leiter Finanzen, Controlling und allg. Administration verantwortete.

Wie viel Kulturmanagementstudium braucht die Praxis?

Ein Beitrag von Lukas Crepaz, Gelsenkirchen

Auf die Frage eines Professors, welche Absolventen er in seiner Firma einstellen würde, zählte ein Vorstandsvorsitzender eines großen deutschen Wirtschaftsunternehmens eine Vielzahl an Studiengängen auf; darunter naturwissenschaftliche, humanistische, juristische und technische. Ob er nicht auch Wirtschaftswissenschaftler beschäftigen würde, meinte der Professor. Ja, das komme mitunter auch vor. Und warum nur mitunter? Darauf der Unternehmer: „Wissen Sie, Studenten aller anderen Studiengänge bringen eine eigene Denkweise und ein spezielles Know-how mit. Das spezielle Managementwissen der Betriebswirte lernen sie in der Praxis innerhalb weniger Monate.“¹

Diese Aussage kann auch auf die meisten Kulturmanagement-Lehrgänge übertragen werden, die als grundständiges Studium angeboten werden. Drei Faktoren sind meiner Meinung nach dafür verantwortlich, warum in der Praxis spezielle Kulturmanagement-Ausbildungen keine dominante Rolle spielen.²

Vielen Kulturmanagement-Ausbildungen fehlt die Spezialisierung: Der Kulturbetrieb hat sich in den letzten zwanzig Jahren aufgrund externer Einflussfaktoren immer weiter professionalisiert. Der steigenden Konkurrenz um Aufmerksamkeit und Finanzierungsmittel wurde mit einer stärkeren Arbeitsteilung und der damit einhergehenden Spezialisierung begegnet. In vielen Kulturorganisationen werden mittlerweile selbstverständlich Methoden und Instrumente der Spezialgebiete der konventionellen Wirtschaftswissenschaften aufgegriffen und adaptiert und aktuelle Wissenschaftsdiskurse vor dem Hintergrund ihrer Relevanz im Kulturbereich reflektiert. Diese Spezialisierung spiegelt sich jedoch in den meisten Kulturmanagement-Ausbildungen nicht wider. Es wird zwar ein Überblick über die einzelnen Funktionen des Kulturbetriebes und über (vorgefilterte) Instrumente und Methoden

¹ Prof. Ekkehard Kappler hatte uns im Rahmen eines Controlling-Seminars von diesem Gespräch erzählt.

² Vgl. die Studie „Gesucht: Kulturmanager“ (2009) von Armin Klein unter Mitarbeit seiner Kulturmanagementstudenten, in der nur ein Drittel aller befragten Einrichtungen angibt, studierte Kulturmanager zu beschäftigen. Die Kultur Ruhr GmbH beschäftigt gerade mal eine Mitarbeiterin mit einer klassischen Kulturmanagementausbildung.



... Wie viel Kulturmanagementstudium braucht die Praxis?

insbesondere aus der Betriebswirtschaft vermittelt, für eine fundierte Reflexion einzelner Spezialgebiete bleibt jedoch keine Zeit.

Was zählt sind Motivation und Erfahrung: Bei der Personalauswahl zählt das absolvierte Studium weit weniger als die gewonnene Berufserfahrung (bei Absolventen meist Praktika, Ehrenamt und Nebenjobs) und die sogenannten Soft-Skills. Da im Kulturbetrieb, stärker als in jedem anderen Unternehmen, verschiedene Rationalitäten (insbesondere die ökonomische und die künstlerische) aufeinanderstoßen, bedarf es einer besonderen Sensibilität des Kulturmanagers – er muss beide „Sprachen“ beherrschen. Hierfür ist meines Erachtens ein starkes persönliches Interesse unabdingbar – eine fehlende intrinsische Motivation kann auch durch ein Kulturmanagement-Studium nicht wettgemacht werden.

Nur die Praxis enthält die gesamte Theorie: Die schon lange geübte Kritik an der klassischen Managementlehre durchlebt vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise eine Renaissance: Die normative Lehre, die uns vormacht, wie eine Organisation gestaltet sein muss, funktioniert in unserer hochdynamischen Umwelt nicht mehr. Wahre Praxisrelevanz bedeutet für eine Ausbildung, Fähigkeiten und Methoden zu vermitteln, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen bewältigen zu können. Hier könnte der interdisziplinäre Ansatz der Kulturmanagement-Ausbildung neue Möglichkeiten aufzeigen.

Es gibt jetzt schon eine Reihe von interessanten Studiengängen, bei denen entweder aufbauend auf einem künstlerischen, geisteswissenschaftlichen oder betriebswirtschaftlichen Studium Kulturmanagement gelehrt wird. Dieser Ansatz sollte in Zukunft verstärkt betrieben werden, wobei Kulturmanagement im besten Fall als postgraduales und/oder berufsbegleitendes Studium mit einer klaren Spezialisierung (Marketing, Vermittlung, etc.) angeboten werden sollte.

Zweitens appelliere ich an die Studierenden, so früh wie möglich praktische Erfahrungen im Kulturmilieu zu sammeln – sei es durch eigene Projekte oder durch Praktika. Die Ausbildungsstätten müssen dafür Sorge tragen, dass die Verschulung der Studiengänge nicht zu einer Behinderung dieser Aktivitäten führt.

Zudem wünsche ich mir in jedem Grundstudium ein Modul Projektmanagement, in dem klassische Projektmanagementmethoden vermittelt werden – ein einfacher Schritt um in der Praxis häufig auftretende Defizite abzubauen.


Und last but not least sollte der Beitrag, den Kunst und Kultur für jede Form des Managements (auch in Industrieunternehmen) liefern kann, nicht nur im wissenschaftlichen Kontext diskutiert, sondern auch gelehrt werden. Wie wäre es mit einem Modul „ästhetische Praxis“ im Grundstudium BWL? 



Foto: Tanja Nitzke

**MICHAEL
HERRMANN**

wurde 1944 in Wiesbaden geboren und ist gelernter Buchhändler. 10 Jahre Tätigkeit in der Hotel- und Tourismusbranche auf den Kanarischen Inseln. Ab 1982 Mitarbeiter bei verschiedenen Konzertdirektionen. 1985 gründete er die Konzert- und Künstleragentur Michael Herrmann. 1987 Gründung des Rheingau Musik Festivals, dessen Intendant und Geschäftsführer er ist. Seit 1997 Vorstandsmitglied des Verbandes der Deutschen Konzertdirektionen, Träger des Hessischen Verdienstorden und Goethe-Plakette des Landes Hessen. Von 2005 bis 2011 Vizepräsident der European Festival Association.

Die Mischung macht's

Ein Beitrag von Michael Herrmann, Oestrich-Winkel

Ein Festivalintendant muss von jedem etwas haben, vom Manager und vom Künstler. Man muss zunächst einmal mit den Sponsoren kommunizieren können, denn das *Rheingau Musik Festival* wird zum Beispiel zu 50 % durch Sponsorenbeiträge und zu 50 % durch Publikumseinnahmen finanziert. Man muss die Sponsoren überzeugen können, dass man ein „Produkt“ anbietet, was sich zu unterstützen bzw. zu fördern lohnt. Dann ist es wichtig, dass man die entsprechenden Künstler, eine Mischung aus hochkarätigen Künstlern und aus hervorragenden Nachwuchs, an sich bindet. Man kann nicht nur Anne-Sophie Mutter, Alfred Brendel, Gidon Kremer, Kurt Masur, etc. auftreten lassen. Wir kennen viele, die im Laufe der Jahre eine große Karriere gemacht haben, die aber bei uns zu Beginn ihrer Laufbahn aufgetreten sind und die uns das auch nach wie vor danken, indem sie regelmäßig bei uns – zu vernünftigen Honoraren – auftreten. Das Management ist natürlich auch wichtig: Sie müssen organisieren können. Das alles kann ich nicht mehr wie in den ersten zwei Jahren allein machen. Ich habe die ersten 19 Konzerte selbst veranstaltet, bin von Ort zu Ort gegangen, habe die Stühle im Kloster Eberbach aufgestellt, habe die Abendkasse und den Vorverkauf gemacht. Ich habe die Künstler engagiert, sie abgeholt, sie betreut. Das alles ist bei 19 Konzerten möglich, bei über 150 Konzerten nicht mehr. Da braucht man eine hoch motivierte Mannschaft von Profis bestehend aus Musikwissenschaftlern, Wirtschaftlern und Kulturmanagern.

Man muss hierbei kein Profimusiker sein, aber man sollte eine profunde Kenntnis von Musik haben, um so ein Festival zu organisieren. Ansonsten ist man einfach vor allem Wirtschaftler. Am Anfang hat man mir geraten, ich solle mir einen Musiker quasi als Leitbild oder als Frontman holen, aber ich wollte das nicht, weil ich viele Festivals kenne, die dadurch Probleme haben. Die Musiker sagen: „Ich möchte mein künstlerisches Programm durchsetzen und das sieht folgendermaßen aus...“ Sie machen sich selten Gedanken darüber, ob dieses Programm Publikum anlockt oder wie es finanziert wird. Das war in Salzburg so, das war in Schleswig-Holstein so, das ist bei anderen Festivals so und deshalb wollte ich keinen Musiker als Leitbild. Ich selbst bin kein ausgebildeter Künstler und somit entstehen auch keine Rivalitäten. Es gibt höchstens persönliche Animositäten. Insofern ist es eine gute Mischung, wenn einer etwas von der Musik, von der Materie, aber auch etwas vom Wirtschaften versteht. Ich habe natürlich meine Berater wie meinen Partner Claus Wisser, der auch das Sponsoring initiiert hat, oder auch meinen Mitgeschäftsführer Andreas Eckel. Beide schauen genau auf die Zahlen, denn wenn die Zahlen nicht stimmen, dann stimmt das ganze Festival nicht mehr, weil wir privat organisiert und finanziert sind. Wir bekommen nur



... Die Mischung macht's

25.000 Euro von der Landesregierung, worüber wir aber überhaupt nicht böse sind. Im Gegenteil: Wir sind stolz darauf, dass wir alles bei unseren Konzerten ohne öffentliche Gelder schaffen. 3 bis 3,7 Millionen unseres Etats stammt von unseren Sponsoren und dann der gleiche Betrag noch einmal aus dem Kartenverkauf. Mittlerweile begrüße ich nicht nur die Sponsoren, sondern auch die Gäste. Sie sind unser „Hauptsponsor“, denn ohne sie und ohne die Sponsoren gäbe es das Festival nicht.

Wir haben unter unseren Mitarbeitern und auch unter unseren Volontären immer wieder Absolventen der Kulturmanagement-Studiengänge. Es gibt ja inzwischen so viele davon. Wir haben mit diesen Mitarbeitern immer sehr gute Erfahrungen gemacht, da sie nicht nur musikwissenschaftlich ausgebildet waren, sondern auch Hintergrundwissen im Bereich der Wirtschaft, Marketing und PR oder auch der Konzertorganisation mitbrachten. Beim *Rheingau Musik Festival* sind natürlich eher musikkaffine Mitarbeiter gefragt, nicht Kunstwissenschaftler und nur am Rande Literaturwissenschaftler. Insofern würde auch ein Musik- oder Musikwissenschaftsstudium ausreichen mit zusätzlichen Qualifikationen im Bereich der Wirtschaft, Recht, Marketing, PR. Das hängt natürlich auch davon ab, in welchem Bereich der Absolvent arbeiten möchte, ob eher im Sponsoring, in der Konzertorganisation, in der PR und Öffentlichkeitsarbeit, der Dramaturgie oder der Programmplanung. In den Studiengängen werden den Studenten diese Themen direkt nahe gebracht, oft von Profis. In diesen Zeiten werden an einen Kulturmanager sehr viele Anforderungen gestellt, da ist die Persönlichkeit auch von sehr hohem Wert neben der Ausbildung, ebenso die soziale Kompetenz, das Verhandlungsgeschick, das Organisationstalent und die Schnelligkeit. ¶



CHRISTOPH DEEG

ist Trainer, Berater und
Speaker für Social-Media-
Management, Kulturma-
nagement und Gaming.

[Mehr Informationen](#)

www.christoph-deeg.de

Auf dem Weg in ein Kulturmanagement 2.0?

- ein Kontrapunkt

Ein Beitrag von Christoph Deeg

Auf die deutsche Kulturlandschaft kommen große Herausforderungen zu. Denn den aktuellen Status Quo werden wir nicht aufrecht erhalten können. Gewiss, blickt man auf babylonische Kulturtempel wie die Elbphilharmonie, mag man glauben, dass alles in Ordnung sei, - aber dem ist nicht so. Während wir auf der einen Seite Hunderte Millionen Euro für Kultur-Elfenbeintürme ausgeben, stehen viele andere Institutionen vor dem Aus. Weitere Kulturinstitutionen werden auf ein Minimum zurückgefahren. Das Kultursystem in Deutschland ist hinsichtlich seiner Strukturen und Denkweisen darauf ausgerichtet, im Hier und Jetzt zu existieren. Es gibt zu wenig Raum, zu wenig Ressourcen und zu wenig Willen für eine Weiterentwicklung. Aber ist Kunst nicht immer auch Innovation, Entwicklung, Veränderung? Kann Kultur funktionieren, wenn sie sich auf Bewahren, Erhalten und Überleben konzentriert, statt sich zu öffnen und neue Wege der Kulturvermittlung, des Kulturmarketing und der Kulturförderung zu gehen? Ist es nicht wichtig unser Kultursystem zu hinterfragen?

Kultur als Ganzes wird gerne gefeiert. Und gleichzeitig lassen wir zu, dass willkürlich Kulturbereiche massiv gefördert werden, während andere keine Chance haben. Kommerzielle Kulturinstitutionen erleben einen Aufwind. Computerspiele werden zu den neuen Theaterbühnen. EA und Google sind die digitalen Kulturinstitutionen geworden. Sie sind erfolgreich, weil sie mit der Lebensrealität der Menschen kompatibel sind. Das Buch „Der Kulturinfarkt“ löste einen Sturm der Entrüstung aus. Ich bin nicht der Meinung der Autoren, aber mich erschreckt, wie wenig Ideen aus dem Kulturbereich und vor allem aus dem Kulturmanagement als Antwort kommen. Statt Entrüstung und Lobbyisten-Geschrei hätte ich mir mehr Diskussionen, Ideen, Visionen und als Format vielleicht weniger Presseerklärungen und mehr Barcamps gewünscht.

Nein, ich möchte keine schlechte Laune verbreiten. Und ich weiß sehr wohl, dass dies eine einseitige Sichtweise ist. Was fehlt, ist der Hinweis auf die tollen Projekte und Institutionen, die wirklich etwas ändern und die zudem einen großen Einfluss auf den Kultursektor haben. Was ebenso fehlt, ist ein Hinweis auf die vielen Menschen, die in Kulturinstitutionen arbeiten und teilweise unter unwürdigen Bedingungen Unglaubliches leisten. Und doch bin ich der Meinung, dass wir in der Breite zu wenig erreicht haben. Vor uns liegt eine riesige Herausforderung: der Umbau und die Weiterentwicklung



... Auf dem Weg in ein Kulturmanagement 2.0?

des Kultursektors in Deutschland. Bleibt die Frage, wer soll diesen Umbau gestalten? Von der Kulturpolitik können wir nicht viel erwarten. Der *Deutsche Kulturrat* ist eher an klassischer Lobbyarbeit und kleinen Vendetten mit den Autoren des Kulturinfarktes interessiert. Die *Kulturpolitische Gesellschaft* ist ein Ort zum Diskutieren aber nicht zum Handeln. Die Universitäten möchten gerne forschen und/oder Geld mit den angehenden Kulturmanagern verdienen.

Die Herausforderung für den Kulturbereich ist zugleich eine Chance für das Kulturmanagement. Dafür müssen wir aber Kulturmanagement neu denken und zwar als Führungsfunktion. Zum jetzigen Zeitpunkt sind Kulturmanager zumeist verantwortlich für bestimmte Teilbereiche wie z. B. Öffentlichkeitsarbeit. Auf die Ausrichtung der Institution, die Programm- bzw. Produktpolitik haben sie häufig keinen Einfluss. Ihre Arbeit beginnt erst, wenn die wesentlichen Entscheidungen bereits getroffen wurden. Dabei gibt es keinen logischen Grund für diese Herangehensweise. Die Befürchtung, Kunst könnte ihre Freiheit verlieren, wenn Kulturmanager bei der Produkt- und Programmpolitik mitreden und somit eine weitere Sichtweise in die Entscheidungsfindung einbringen, ist unbegründet.

Aber kann Kulturmanagement wirklich den Wandel einleiten? Das Kulturmanagement ist eingebettet in eine Welt, die eigentlich kein Kulturmanagement will. Kulturmanagement klingt für viele nach Kommerz, nach Banalisierung und Verflachung. Und so werden Kulturmanager zumeist zu PR-Assistenten und Projektleitern degradiert. Die Ausbildung von Kulturmanagern konzentriert sich auf die Kompatibilität mit dem kulturellen Status Quo. Kulturmanager sollen nichts ändern, sie sollen funktionieren. Sie sollen keine Strukturen in Frage stellen und auch keine neuen Wege gehen. Und für diese Aufgabe werden sie vorbereitet. Derart zusammengeschnitten bleibt das Kulturmanagement weit hinter seinen Möglichkeiten zurück. Es kann seine Kraft nicht entfalten, da ihm die Flügel gestutzt wurden. Hochschulen messen ihren Erfolg daran, wie viele Absolventen eine Stelle finden und nicht wie viele Absolventen etwas bewegen konnten.

Bei der Ausbildung sollte es mehr um Qualität als um Quantität gehen. Wir benötigen die vielen Studiengänge nicht. Vielmehr sollten wir uns auf eine Zahl von vielleicht zehn Einrichtungen konzentrieren. Social-Media, Gaming, Innovationsmanagement etc. sollten nicht Inhalt von Lehrveranstaltungen, sondern eine Querschnittsfunktion durch das ganze Studium sein. Dabei geht es nicht um die Frage, ob man weiß wie *Facebook* funktioniert, wie man Computerspiele spielt oder wie man Innovationsmanagement definiert – auch wenn das noch immer kein Basiswissen im Kulturmanagement ist. Vielmehr geht es darum, zu verstehen, dass diese Themen für eine neue Kultur bzw. neue Denk- und Arbeitsweisen stehen. Kulturmanagement in der Zukunft sollte u. a. bedeuten, diese Denk- und Arbeitsweisen zu verstehen und sie zudem zum Fundament der Kulturinstitution 2.0 werden zu lassen.



... Auf dem Weg in ein Kulturmanagement 2.0?

- Anzeige -

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
zhaw School of Management and Law

Berufsbegleitende Weiterbildung
In der Schweiz

Masterprogramm Arts Management (MAS)
International anerkannt

Nächster Programmstart 18. Januar 2013

.....
Info-Veranstaltung 12. Juni 2012, Winterthur
.....

www.zkm.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.

Zürcher Fachhochschule

Aber auch wenn die von mir beschriebenen Punkte eine mögliche Zukunft beschreiben, und wir m. E. sehr schnell damit beginnen sollten, das Kulturmanagement neu zu definieren, möchte ich zwei Dinge aufzeigen, die Kulturmanager und Institutionen schon jetzt tun können. Kulturinstitutionen sollten bei der Wahl der Kulturmanager nicht auf Abschlüsse achten. Es gibt eine Vielzahl an spannenden und kompetenten Kulturmanagern, die dieses Fach nicht studiert haben. Ein abgeschlossenes Studium im Kulturmanagement sagt noch nichts über die Fähigkeit aus, eine Institution leiten und weiter entwickeln zu können. Suchen Sie aktiv nach geeigneten Personen und suchen Sie vor allem dort, wo man ansonsten eher nicht suchen würde.

Aber auch Kulturmanager und diejenigen, die dieses Fach studieren, können etwas tun. Ändern Sie Ihren Blickwinkel. Lesen Sie ein bisschen weniger die Klassiker von Klein, Mandel, Fuchs und Co. und verbringen Sie Ihre Zeit lieber mit Werken wie „The Cluetrain Manifesto“, „Reality is broken“ oder „Groundswell“. Besuchen Sie weniger klassische Tagungen wie die „kulturpolitischen Kolloquien“ in Loccum oder die Konferenzen der Museen, Bibliotheken, Theater und Co. und verbringen Sie stattdessen lieber ein Woche auf der Gamescom. Hier lernen Sie mehr über Kultur, Kulturmanagement, Kulturvermittlung etc. als in zwei Jahren Studium. Keine Sorge - Sie müssen kein Gamer sein und niemand verlangt, dass Sie es werden. Arbeiten Sie bitte



... Auf dem Weg in ein Kulturmanagement 2.0?

nicht nur in Kultureinrichtungen, sondern verbringen Sie mindestens drei Jahre in einem klassischen Unternehmen.

Wie bereits erwähnt sind dies nur Ideen. Vielleicht lehnen Sie diese ab, vielleicht haben Sie auch Lust auf etwas Neues bekommen. Es liegt an uns die Zukunft der Kultur, des Kulturmanagements sowie damit verbunden unsere eigene Zukunft aktiv zu gestalten. Erlauben Sie mir noch eine Abschlussbemerkung: Für die Umgestaltung des Kulturmanagements ist genügend Geld da. Es scheitert also nicht an den Ressourcen, sondern am Willen. Für 1 % der Ausgaben für die Elbphilharmonie können wir den Wandel anschieben. Oder anders ausgedrückt: für eine Elbphilharmonie hätten wir 12.000 Jahre die *stARTconference* durchführen können und letztere hätte der Kultur und dem Kulturmanagement sicherlich mehr gebracht...[¶]



DR. JOACHIM
KREUTZKAM

Studium der Philosophie (Dr. phil.), Rechtswissenschaft, Romanistik, Slawistik und Wirtschaftswissenschaften in Bonn, Rom (Päpstliche Universität Gregoriana) und München, Wiss. Direktor und Inhaber der AGW Akademie Gesellschaft und Wissenschaft Bad Harzburg (seit 1993), ehem. Referent im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft Essen (1970-78), Hochschulkanzler und Leiter Kontaktstudium an der Phil.-Theol. Jesuitenhochschule Sankt Georgen Frankfurt am Main (1978-1986), Cf. Ges. Gesellschaft für Ethik, Bildung und Management (1987-92), Lehrbeauftragter, Vertretungsprofessor und Honorarprofessor für Kulturmanagement an der Hochschule für Musik Franz Liszt Weimar (1997-2000) - Publikationen zu den Themenbereichen: Philosophie, Wissenschaftsforschung, Bildungs- und Wissenschaftspolitik, Kulturmanagement

Warum eine neue Forschungs- und Bildungsnetzwerkstruktur Kultur?

Fundsachen zu bildungspolitischen Zukunftsthemen im
Kulturmanagement

Ein Beitrag von Joachim Kreutzkam

Anlässlich des Ersten Weimarer Gesprächs der *European Guitar Teachers Association Deutschland* im Jahr 1997 hat mir der damalige Rektor der *Hochschule für Musik „Franz Liszt“*, Professor Dr. Wolfram Huschke, nach meinem „Impulsvortrag“ über Managementfragen in der Musikpädagogik die Möglichkeit angeboten, mich mit dem Konzept des in Weimar noch jungen Diplomstudienfachs Kulturmanagement kritisch zu beschäftigen – zunächst in Verbindung mit Lehraufträgen, später im Rahmen einer Vertretungsprofessur und dann durch die Bestellung zum Honorarprofessor. Vorbereitet für eine solche ehrenvolle Aufgabe war ich durch den von mir – für und mit dem *Verband deutscher Musikschulen (VdM)* – entwickelten und eine Dekade lang jährlich in der *Bundesakademie für musikalische Jugendbildung* in Trossingen durchgeführten Lehrgang „Führung und Leitung einer Musikschule“.

Ich erwähne diese für mich sehr herausfordernden und motivierenden Aufgaben, weil ich das Konzept für ein wissenschaftliches Studienfach Kulturmanagement seitdem konzeptionell weiterentwickelt habe. Ich hatte nämlich von Anfang an keinen Zweifel – was ich auch in der Lehre zu vermitteln versuchte –, dass wir guten Gewissens keine Hochschulabsolventinnen und -absolventen des Kulturmanagements in ihr berufliches Leben entlassen können, wenn wir sie nicht hinreichend dazu befähigen, die gesellschaftspolitische Rolle des Kultursystems – so weit wie möglich im internationalen Vergleich – verstehen, kritisch beurteilen und an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz mit gestalten zu können.

Dazu gehört im Idealfall eine dreifache Kompetenz:

- a. eine möglichst schon in der Familie in Verbindung mit Kindertagesstätte und Schule erworbene gute kulturabhängige Allgemeinbildung als Voraussetzung für eine spätere kritische Einstellung zum allgemeinen Zustand der Gesellschaft und zur Wechselwirkung ihrer Subsysteme Kultur, Wirtschaft und Politik;
- b. eine reflektierte Einstellung zum Sinn des Kultursystems in der Gesellschaft – neben Wirtschaft und Politik –, die bereits in der Schule erworben wurde, und



... **Fundsachen Kulturmanagement**

c. ein offenes und dynamisches Konzept zukunftsorientierter strategischer Marktpositionierung der jeweiligen Kultureinrichtung in einem konkreten gesellschaftlichen Handlungsumfeld.

Diese dreifache Kompetenz bezeichne ich als philosophische Managementkompetenz. „Philosophie als Kulturpolitik“ werde ich deshalb – einen Buchtitel von Richard Rorty aufgreifend¹ – meine nächste Fundsache (07/2012) nennen. Hier und heute möchte ich die Leserinnen und Leser erst einmal kurz auf die Kerngedanken im Zusammenhang mit den angesprochenen Kompetenzen aufmerksam machen, deren Inhalte wir in unserem traditionellen Forschungs- und Lehrangebot innerhalb wie außerhalb des Kulturmanagements – aus Mangel an entsprechend sorgfältig recherchierten Wissensbeständen – leider noch viel zu oft ausklammern müssen.

Gefordert sind transdisziplinäre Wissensverarbeitung zu den großen komplexen Fragen unserer Gesellschaft in Kultur, Wirtschaft und Politik sowie altersspezifische Vermittlung und Beschäftigung von klein auf mit diesen Fragen – wahrlich ein Gebot der Stunde. Auf diese komplexen Fragen müssen wir heute Antworten finden, die – um es etwas pathetisch auszudrücken – unsere Verantwortung für die Zukunft des Planeten regional wie global erkennen lassen. Sich mit diesen Lebensfragen auseinanderzusetzen und sie mit den Mitteln der Kultur zu bewältigen, kann der Mensch nicht früh genug lernen.

Nur mit einer solchen generalistischen Kompetenz kommen wir in einem offenen, freiheitlichen und pluralistischen Gemeinwesen zu einem tragfähigen solidarischen Konsens auf allen Ebenen politischen Entscheidens und Handelns. Nur gute breite – die öffentliche Meinungsbildung beeinflussende – Allgemeinbildung in den zentralen Lebensfragen – „Common-Sense-Bildung“ könnte man sie nennen – wird in Zukunft verhindern können, dass Politik in repräsentativen Demokratien von oligarchischen Desinformationsbestrebungen, machtgestützten Lobbyismusstrukturen oder absolutistischen Großinteressenvertretungen missbraucht wird. Nur mehr Bildung vermag überall auf der Welt die Demokratie zu stärken und zu fördern, ohne deren Mitgestaltung von unten auch ein Staat schwach und verführbar ist – und vor allem auch „der Markt“ inhumane Züge erlangt und verkommen muss.

Andererseits kann ein starker, weil angemessen geregelter Markt – für die Gründungsväter der sozialen Marktwirtschaft war „ethisch“ noch ein selbstverständliches Attribut der Marktwirtschaft (ethisch im Sinne von moralisch gut und verantwortbar, von sozial und ökologisch und mithin kulturell wertvoll) –, zu einer wichtigen Energiequelle für die Förderung der Bildung und mithin der Kultur werden. Denn: Eigentum verpflichtet, weil der Souverän in einer Demokratie Eigentumserwerb durch seine Rahmenbedingungen letztlich erst ermöglicht – selbst noch – oder gerade in der defizitären Art un-

¹ Frankfurt: Suhrkamp 2008 (engl. Titel: Philosophy as Cultural Politics)



... Fundsachen Kulturmanagement

genügender und deshalb missbrauchbarer rechtlicher Regulierungen des Marktes.

„Wir müssen das Denkgebäude so begrenzen und so einfach darstellen, dass es aufgenommen werden kann, ohne dass wichtige Kenntnisse verlorengehen.“ (Heinz Maier-Leibnitz)

Benötigen wir für ein solches „Kultursystemmanagement“ – also für die Gestaltung des Orientierungssystems in der Gesellschaft – neue Institutionen in Wissenschaft und Philosophie, Kunst und Religion – mithin in der Kultur im weiteren Sinne? An welcher Stelle unseres Kultur- und Bildungssystems – einschließlich des Studiengangs Kulturmanagement – wären solche Fragen zu behandeln und zu beantworten? Benötigen wir hierzu neben dem herkömmlichen Wissenschaftsbetrieb auch neue Formen der Wissensverarbeitung? Eine „new production of knowledge“, wie sie in den 90er Jahren angeregt worden war, eine „Wissensverarbeitung zweiten Grades“ („mode 2“)?

In diesem Zusammenhang erinnere ich mich an eine Autofahrt vom Flughafen Stuttgart zur Universität Ulm Ende der 1980er Jahre. Ich fuhr mit Michael Braungart – später gemeinsam mit William McDonough Autor des vielbeachteten Buches „Einfach intelligent produzieren“³ – zu einer Konferenz über ein geplantes *Social Innovations Research Network* (SIRN). Während eines lebhaften Gesprächs forderte er, wir sollten für eine bestimmte Zeit alle Wissenschaftler – einschließlich der Philosophen – weltweit dazu verpflichten, ihre momentane Arbeit ruhen zu lassen und ihre Anstrengungen einzig darauf richten, erst einmal das schon vorhandene Wissen auf der Welt zu sammeln, zu sichten, zu bewerten und die Ergebnisse umzusetzen oder in eine gemeinwohlorientierte Politikberatung einfließen zu lassen.

Etwa zur gleichen Zeit (1989) las ich bei Heinz Maier-Leibnitz, dem international angesehenen Kernphysiker und ehemaligen Präsidenten der *Deutschen Forschungsgemeinschaft*: „Die Informationsdienste liefern Hunderttausende von Daten, aber das ist relativ nutzlos ohne einen dauernden Prozess, der nur von den besten Wissenschaftlern vorgenommen werden kann. (...) Wir müssen das Denkgebäude so begrenzen und so einfach darstellen, dass es aufgenommen werden kann, ohne dass wichtige Kenntnisse verlorengehen. Das ist eine fast unmögliche Aufgabe, die, wenn überhaupt, nur von den Besten, und zwar nicht allein, sondern im Zusammenwirken vieler über Fachgebiete und Länder hinweg gelöst werden kann. (...) Das Land, in dem man sich am

² Vgl. Michael Gibbons et al., *The New Production of Knowledge: Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London: SAGE 1994; Akademie Gesellschaft und Wissenschaft (Hrsg.), *Freiheitsrechte und Solidaritätspflichten: Wie lassen sich soziale Systeme mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung erfolgreich führen und organisieren?*, Hannover/Goslar 1996 (Selbstverlag der AGW)

³ Michael Braungart / William McDonough, *Einfach intelligent produzieren: Cradle to Cradle: Die Natur zeigt, wie wir die Dinge besser machen können*, Berlin: BVT 2008



... **Fundsachen Kulturmanagement**

meisten um dieses Problem bemüht, wird daraus den größten Vorteil für seinen Nachwuchs und seine Zukunft ziehen.“⁴

„Wir müssen alles neu erfinden, da wir in Zeiten leben, in denen sich alle Bereiche unseres Lebens grundlegend gewandelt haben“ (Michel Serres)

Und – fast ein Vierteljahrhundert später – appelliert Michel Serres, der in den USA lebende bekannte französische Philosoph, kürzlich mit einem „öffentlichen Aufruf“ in seiner Dankesrede anlässlich der Verleihung des diesjährigen *Meister-Eckart-Preises* in Köln: „Ich träume davon, dass wir, unserer Zeit entsprechend – vermittelt durch die neuen Technologien, die es ermöglichen, interaktiv zusammenzuarbeiten und der Vielzahl unserer Stimmen Gehör zu verschaffen – ein neues Konzept erdenken, welches das der Nation ersetzen kann und andere, an das Computerzeitalter angepasste Entscheidungsformen ebenso beinhaltet wie grundlegende neue Gestaltungsweisen für die Gesellschaft, das Gesundheitswesen, die Landwirtschaft, die Industrie, den Handel, die Umwelt, das Bildungswesen, die Kultur und die Wissenschaft. ... Wir müssen alles neu erfinden, da wir in Zeiten leben, in denen sich alle Bereiche unseres Lebens grundlegend gewandelt haben: der Umgang mit der natürlichen Umgebung und damit das In-der-Welt-Sein, die städtische Gesellschaft und folglich die Staatsbürgerschaft, die Medizin und die Lebenserwartung, die Beziehung zur Geburt und zum Tod, das Verkehrsaufkommen, die Gleichberechtigung von Mann und Frau, die kulturelle Vielfalt, der Umweltschutz ... Alles muss neu erfunden werden, und zwar in einem Umfeld, das sich vollständig von dem unterscheidet, in dem unsere veralteten Institutionen entstanden sind, welche uns in einer Art von Trägheit nach wie vor dienen. Wirklich alles muss neu gestaltet werden, denn selbst die neuen Technologien zollen noch den vergangenen Zeiten Tribut, nämlich einer Marktwirtschaft, in der es noch keinen Zusammenhalt gibt.“⁵

Von einzelnen Ansätzen in Bürgerinitiativen und in der Scientific Community abgesehen, über die ich mir gerade einen Überblick zu verschaffen versuche, fehlen uns jedoch noch weiterreichende innovative und handlungsorientierte Forschungs- und Bildungsnetzwerkstrukturen, die konkret anstehende komplexe Entscheidungen in bedeutenden gesellschaftlichen – wirtschaftlichen, kulturellen und politischen – Handlungsfeldern vorbereiten helfen.

Ich bin heute mehr denn je davon überzeugt, dass wir in den nächsten Jahren und Jahrzehnten überall – den Volkshochschulen und Bildungsakademien vergleichbar und möglicherweise in Zusammenarbeit mit ihnen - sehr viele

⁴ Ich habe das Zitat (leider ohne Fundstelle) dem internen AGW-Manuskript „Arbeitsschwerpunkte: Erste Schritte einer Initiative zur Förderung des Standorts Deutschland“, Hannover-Goslar 1994 als Motto vorausgeschickt.

⁵ <http://www.fr-online.de/kultur/michel-serres-dankesrede--plaedoyer-fuer--frallemagne-,1472786,15115030.html>



... Fundsachen Kulturmanagement

neue dauerhafte und existenzsichernde akademische Arbeitsplätze – vor allem auch für Frauen mit Home-Office-Anbindung in der Familie – schaffen werden, um Verfahren qualitativer Wissensverarbeitung – sozusagen als verlässlicher verlängerter Arm der „Vierten Gewalt“ – mit einem Wissenschafts- und Bildungsnetzwerk flächendeckend zu etablieren.

Den konkreten Anstoß zu einem solchen Projekt, nämlich mit einer philosophischen Institution qualitativer Wissensverarbeitung und mithilfe neuester I+K-Technologien gerade in Sachsen zu beginnen, gab vor etwa zwei Jahren eine bildungspolitische Initiative im Bistum Dresden-Meißen, bei der der Gedanke an ein „Kinder- und Jugendinstitut für religiöse Wertebildung“ im Mittelpunkt stand⁶.

Diese Bildungsinitiative – das war klar – sollte sich von vornherein auf den gesamten Bereich der religiösen und weltanschaulichen – einschließlich der philosophisch-ethischen – Bildung in Sachsen ausdehnen. Für den Startschuss zur Entwicklung des Konzepts im Herbst 2010 – in Gegenwart von Bischof Joachim Reinelt (Bistum Dresden-Meißen) – konnte ich den bekannten und angesehenen Neurobiologen und Sachbuchautor Professor Dr. Gerald Hüther⁷ mit einem Vortrag über die „Schule der Zukunft“ gewinnen.

Was bei der Entwicklung und beim Aufbau eines solchen Forschungs- und Bildungsnetzwerks unter Kulturmanagementgesichtspunkten berücksichtigt und bedacht werden muss und was davon umgesetzt werden kann, davon sollen zunächst einmal die weiteren fünf Kurzbeiträge in diesem Online-Magazin (Juli und September bis Dezember) unter dem Titel „Fundsachen“ berichten.¶

KONTAKT

postmaster@joachim-kreutzkam.de

⁶ http://www.tdh-online.de/archiv_2008_bis_2011/tdh_artikel_14651.php

⁷ <http://www.gerald-huether.de/>



SABINE PENDL

ist Diplom-Klavierlehrerin und studierte später noch Philosophie an der Fernuniversität Hagen. Anfang 2012 rief sie das Kunst- und Kultur-Portal „KuKmal“ (www.kukmal.org) ins Leben, das als Inseratsplattform dient für deutschlandweite Kursangebote aus den genannten Bereichen sowie im Blog über besonders kreative Unterrichts-Ansätze und über Themen rund um Kunst- und Kulturvermittlung berichtet.

Verführen statt Vorführen

Selbermachen als lebendiger Weg der Kulturvermittlung

Allenthalben wird nach Wegen erfolgreicher Kulturvermittlung gesucht, was jedoch über das reine Ausweiten von erschwinglichen Angeboten als bisher nicht gelungen bezeichnet werden muss.¹ Das ist schade, denn die Beschäftigung mit allen Arten von Kunst und Kultur brächte für Viele, die es noch nicht tun, einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert mit sich.

Ein Beitrag von Sabine Pendl, Berlin

„Beschäftigung“, das sei jedoch gleich gesagt, meint mehr als das reine Rezipieren, welches uns doch zumeist offeriert wird. Denn dieses setzt, um erfüllend zu sein, schon einige Kenntnisse - also Vor-Beschäftigung - voraus; ein mitgebrachtes Wissen oder Erfahren-haben nicht nur von sachlichen Hintergründen, sondern allgemein von etwas in uns, das in Resonanz geht mit dem Vorgeführten.

Kunstpädagogische Ansätze können Großes leisten, um Abstände zwischen Werk und Rezipient zu verkleinern, doch werden auch sie meist nur in Anspruch genommen, wenn das Fremdeln der Neugierde schon gewichen ist. Wie aber ist die Neugierde potentieller Kunstrezipienten überhaupt zu wecken?

Kunst und Kultur als Bereicherung

Interesse ist immer dort vorhanden, wo auch ein Gewinn zu erwarten ist. Nun gibt es natürlich zahlreiche - wissenschaftlich fundierte, aber eher abstrakte - Ansätze zur Darlegung des Gewinns, welchen wir aus der Beschäftigung mit Kunst und Kultur schlagen können. Ich liste jedoch im Folgenden lieber einige konkrete Antworten auf, die ich erhalten habe bei Befragung von Teilnehmerinnen eines Bildhauer-Workshops nach Gründen für ihr Tun: „Es ist wunderbar, einfach etwas zu erschaffen, zu kreieren. Es ist durch und durch befreiend, hier ganz für sich zu sein und sich vollständig auf nur eine Tätigkeit zu konzentrieren. Ich empfinde ein tiefes Glück, welches sich durch die Versenkung in mein Tun einstellt.“

Natürlich fallen Antworten auf entsprechende Fragen wohl bei jeder Kunstform anders aus. Übertragbar aber ist die Bereicherung durch Konzentration und kreativen Ausdruck, durch vollkommene Versenkung in ein thematisches Feld, das so ganz und gar zum eigenen wird.

Klar ist allerdings, dass es hier um die hobbymäßige Ausübung einer Tätigkeit geht und nicht um deren professionelle, auf die Allgemeinheit gerichtete Darstellungsform. Was daher ansteht, ist das Aufzeigen einer Brücke zwi-

¹ vgl. Haselbach, Klein, Knüsel, Opitz: „Der Kulturinfarkt“, Knaus, 2012, S. 15ff.



... Selbermachen als lebendiger Weg der Kulturvermittlung

schen individueller Tätigkeit und gewinnbringender Rezeption, zwischen der Freizeitbetätigung „Kunst“ und der zu vermittelnden Hochkultur.

Selbermachen als Königsweg der Kulturvermittlung

Ein Gedanke hinter dieser Aussage zumindest sollte klar sein: Was wir selber freiwillig und unter Zeitinvestition tun, das muss uns zwangsläufig interessieren. Zudem aber wirft dieses Tun wahrscheinlich Fragen auf, die eine Vertiefung der Thematik erfordern. Denn wenn sich beispielsweise technische oder interpretatorische Probleme beim eigenen Malen, Schreiben, Tanzen einstellen, lassen sie uns nach Lösungen suchen, die sich dann bei den Großen finden. Wer Gesangsunterricht nimmt, wird sich unweigerlich anhören, wie ein Berufssänger interpretiert – es ließe sich eine beliebig lange Liste erstellen.

Zudem erfahren wir durch aktives Tun Erfüllung, wir verschaffen uns Ausdrucksmöglichkeiten und Form für unsere ureigensten Lebensthemen, unsere Wünsche und Emotionen. Wir erfinden uns Gegenwelten und beginnen, uns heimisch zu fühlen auf bisher fremdem Terrain. Und so fällt auch die Scheu oder sogar Ablehnung gegenüber der institutionalisierten Kunst sicher viel geringer aus bzw. schlägt ins Gegenteil um: Jetzt hat sie uns doch etwas zu sagen. Was die Figuren dort oben auf der Bühne bewegt, ist doch vielleicht das Gleiche, das uns umtreibt, lachen oder erschauern lässt? Das Museum ist, sofern seine Exponate Teile unserer eigenen Welt darstellen, kein abstrakter Ort, sondern unerschöpflicher Fundus für Anregungen und Vorbilder. Oder auch für einen kleinen Blick in die Ewigkeit hinaus, die wir vorher handelnd selbst erfahren haben.

Selbst wenn man als Laie nicht das Niveau eines Profis erreicht, so kann man doch einige grundlegende Parameter dessen, was Kunst ausmacht, an sich selbst erfahren: Fluss, Ausdrucksstärke, Emotionalität und Kreativität einerseits sowie technisches Vermögen und Präzision andererseits ...

Hierzu bedarf es nicht einmal eines besonderen Talents. Diese grundlegenden Dinge kann jeder erleben – sofern die vermittelnden Personen das Wesentliche dazu beisteuern. Und dieses besteht, so meine ich, in erster Linie in Begeisterung sowie in einem ganzheitlichen, zunächst nicht abstrakten Ansatz, einem Zurückgreifen auf Bilder und Metaphern, einer lebendigen Anschaulichkeit. – Jedoch bleibt noch die Frage zu beantworten, wie man Menschen überhaupt aus ihrer Reserve lockt, wie man sie zur Kunst verführen kann.

Der „Ich-kann-nicht-singen-Chor“ als Beispiel einer Verlockung zum Selbermachen

„Begeisterung“, ich schrieb es gerade, ist meines Erachtens das zentrale Stichwort. Begeisterte, inspirierte Menschen können ihren Enthusiasmus derart auch auf Zögerliche übertragen, dass Lust auf mehr geweckt wird. Und



... Selbermachen als lebendiger Weg der Kulturvermittlung

dies geschieht am ehesten, wenn die Hemmschwelle zunächst möglichst weit unten angesiedelt ist.

Genau so verhält es sich beim Berliner *Ich-kann-nicht-singen-Chor*, der geleitet wird von einem Mann, der seinerseits ein exzellenter Musiker ist. Vor allem aber kann er seinen Ideenreichtum auf andere übertragen, ihnen Hemmungen nehmen und Freude vermitteln. Mit Michael Betzner-Brandt, Dozent an der *Universität der Künste*, treffen sich regelmäßig um die Achtzig erklärte Nichtsänger, die zum Singen leise - und manchmal auch sehr laut -, vor allem aber spielerisch und äußerst einfallsreich verführt werden: Man schreitet durch den Raum, schließt sich zu kleinen, dann größeren Grüppchen zusammen, trennt sich, interagiert, summt, hört hin, pflückt Töne von der Decke, atmet, wird freier und immer fröhlicher, manchmal auch ganz still, aber immer ist da plötzlich eine ganz große Menge Klang und Musik. Und am Ende singen alle; Blockaden sind ad acta gelegt, die Bereicherung ist unzweifelhaft groß.

Damit möchte ich übrigens nicht behaupten, dass jeder Mensch „ein Künstler“ sei, sofern man unter „Künstlertum“ die wirklich, wirklich fortgeschrittene Fähigkeit zur Gestaltung versteht. Aber jeder kann nach seinen Fähigkeiten und Interessen Kunst machen, und zwar erfüllende und beglückende Kunst, und sich so mit diesem Feld auch identifizieren. Was es dazu braucht, ist die Unterstützung von guten, wahrhaft engagierten Leuten, die ihre Begeisterung weitergeben können, durchaus oder gerade auch in einem laienhaften Umfeld.

Wer so etwas, wie beispielsweise einen Workshop mit Betzner-Brandt, einmal mitgemacht hat, der will zumeist mehr, der bleibt dran und erzählt es weiter. Beeindruckende Erlebnisse aber werden mit Freunden auf eine authentische Art geteilt, sodass diese ihr Befremden ablegen und beim nächsten Mal selbst mitkommen. Der durchschlagende Erfolg des *Ich-kann-nicht-singen-Chores* beweist übrigens, wie groß der Bedarf auf diesem Gebiet ist.

Was daher unbedingt gefördert werden sollte, etwa werbetechnisch, durch Subventionierung entsprechender Raumangebote oder auch motivierend durch Preise und Ausschreibungen, sind innovative Angebote wie dieses; phantasievolle Workshops aller Sparten, von inspirierten Profis für Laien-(gruppen) oder auch Belegschaften von Firmen, als Basis von Kulturvermittlung.

Denn dort, wo das Interesse anhält, wird auch jenes an der Hochkultur erwachen, wird der Blick auch auf die große Diversität von Ausdrucksmöglichkeiten fallen, die wir rezipierend erfahren können. Und geschieht dies nicht sofort, gibt es ja noch viele weitere kreative Möglichkeiten, Menschen abzuholen und einmal gelegte Samen zum Wachsen zu bringen: Flashmobs, synästhetische Veranstaltungen und dergleichen mehr.



... Selbermachen als lebendiger Weg der Kulturvermittlung

Ich denke, es kann viel Freude bereiten und für die Kulturwelt ebenfalls eine große Bereicherung und sogar Erleichterung vom ewigen Ernst darstellen, sich neue, phantasievolle Wege auszudenken, sofern eines nicht vergessen wird:

Professionalität ist Voraussetzung, Begeisterung das Schlüsselwort, Verführung die Methode. ¶

MEHR INFORMATIONEN

www.kukmal.org

**AUTOR**

Steffen Höhne

VERLAG

UTB

ISBN

3825232786

Kunst- und Kulturmanagement

Eine Rezension von Dirk Heinze, Weimar

Der spezifische Ansatz eines Autors wird häufig bereits beim Blick auf das Inhaltsverzeichnis deutlich. So ist es auch im 2009 erschienenen Buch von Steffen Höhne. 70 Seiten sind den Grundlagen des Kunst- und Kulturmanagements gewidmet, bei denen der Autor sich ausführlich Kulturbegriffen und -theorien sowie kulturpolitischen Rahmenbedingungen widmet. Kein Wunder: als Gründungsmitglied des Fachverbands hat Höhne in den letzten Jahren maßgeblich dazu beigetragen, das Kulturmanagement als Fachdisziplin betrachtet wird. In verschiedenen Jahrestagungen entsponnen sich ein intensiver Austausch über die Verortung zwischen den Bezugsdisziplinen, von denen Kulturmanagement bekanntlich reichlich gesegnet ist und zuweilen in ihnen marginalisiert zu werden droht. Der weitsichtige Kulturmanager rettet sich bei diesem Konflikt dadurch, dass er sich zum ganzheitlich denkenden Vermittler zwischen Kultur, Management und Politik aufschwingt.

Doch gerade die Balance zwischen den Polen Kultur und Management ist ein selten erreichter Zustand. Das wird auch in diesem Buch deutlich, dass sich zwar als Einführung, nicht aber als Handbuch versteht. Gerade wenn der Managementbegriff im Kulturmanagement im Inhaltsverzeichnis so spät auftaucht, darf man durchaus skeptisch sein, ob diese Balance stimmt. Und leider entwertet Höhne den Managementanteil, indem er ihn offenkundig auf das Credo der Effizienz oder sein Aktionsfeld auf Anwendungsfelder beschränkt. Wo ist das unternehmerische Denken und Handeln, was einen erfolgreichen Kulturmanager - neben kommunikativen Fähigkeiten - ausmachen sollte? Gerade wenn Steffen Höhne im aktuellen Beitrag „Methode und Theorie“ ein „Unbehagen an ökonomischen Logiken“ unter den Kulturschaffenden ausmacht, dann stellt er nicht nur diesen Typus Kulturmanager quasi als Fremdling in das kulturelle Umfeld ein. Vielmehr wird man das Gefühl bei der Lektüre nicht los, dass er selbst dieses Unbehagen teilt. Einerseits spricht der Autor im bereits erwähnten Beitrag von technokratischer Expertise und einseitige Praxisorientierung, andererseits sieht er richtigerweise die Rolle des künftigen Kulturmanagers als „Mitgestalter in Prozessen kollektiver Kreativität“.

Der Text ist stark, wenn es um die Erklärung kulturtheoretischer Zusammenhänge geht, um die Aufbereitung kulturwissenschaftlicher Diskurse. Entsprechend groß ist Höhnes Reservoir einbezogener Literatur. Gleiches gilt für das Beschreiben politischer Debatten und Strukturen der letzten Jahrzehnte einschließlich der Kulturpolitik in der DDR. Zahlreiche Abbildungen und eine generell aufgeräumte Struktur erleichtern die Lektüre. Erschwert wird sie durch eine gelegentliche Überfrachtung der Sätze durch symbolisch aufgeladene Begriffe, ohne dass sich zwingend ein Erkenntnisgewinn einstellt. Dafür beeindruckt die Vielfalt in den Anwendungsbereichen wie Orga-



... Kunst- und Kulturmanagement

nisationslehre, Marketing oder Finanzierung. Überraschend ausführlich widmet er sich beispielsweise dem Controlling, einem gemeinhin sträflich vernachlässigten Bereich im Kulturbetrieb. Insgesamt stellt das Buch eine Bereicherung der Bibliothek von Kulturmanagern dar, weil es wichtige Entwicklungen im Kulturmanagement in historisch-soziale Kontexte stellt. Dabei kommt der perspektivische Blick auf die Rolle des Kulturmanagers selbst ebenso zu kurz wie der unternehmerische Ansatz, der dem Management innewohnt. ¶



Kommt dem Film das Kino abhanden?

Am 1. Mai gingen die 58. Internationalen Kurzfilmtage Oberhausen zu Ende. Der Leiter des Festivals, Lars Henrik Gass, widmet sich in einem aktuellen Buch der Zukunft des Films vor dem Hintergrund des zunehmenden Kinosterbens. In einem Gespräch mit Kulturmanagement Network plädiert er sogar für kulturpolitische Konsequenzen.

Ein Beitrag von Dirk Heinze, Weimar

Gass beschreibt im Buch *Film und Kunst nach dem Kino*, wie sich die Wahrnehmung von Filmen verändert, wenn sie in anderen Kontexten stattfindet. Insbesondere bezieht er sich auf die Filmnutzung mit neuen Technologien, z.B. durch mobile Endgeräte oder DVD-Player. Da entsteht „ein neuer Typus des manipulativen Sehens, indem der Nutzer jederzeit entscheiden kann, was er wie sieht“, so Gass. Eine ähnliche Beliebigkeit findet sich bei Kunstausstellungen, die zunehmend auf das Medium Film setzen, wo aber der Besucher zu jeder Zeit einsteigen kann. Die entscheidende Erfahrung von Kino ist für Gass jedoch der, wie er es nennt, „Zwang zur Wahrnehmung“.

Lars Henrik Gass, geboren 1965, ist seit 1997 Leiter der *Internationalen Kurzfilmtage Oberhausen*. Mit diesem Filmfestival verbindet er auch die Hoffnung, eine soziale Energie dadurch entstehen zu lassen, dass man diese spezifische Wahrnehmungsform von Film beibehält. Doch gerade indem er davon überzeugt ist, dass Festivals das Kino beerben können, sieht Gass die Notwendigkeit, daraus die Konsequenzen zu ziehen. „Dann müsste man die Filmemacher dafür bezahlen, dass ihre Produktionen auf Festivals laufen. Mehr noch: das ganze Filmförderungssystem mit seinen Bewertungsgrundlagen gehört neu aufgestellt“, so der Festivalchef.

Im Buch bringt Lars Henrik Gass das Beispiel des italienischen Produzenten Marco Müller, der einmal vorschlug, dass sich die drei großen europäischen Filmfestivals in Cannes, Venedig und Berlin zusammenschließen, um Vertriebsmaßnahmen für die bei ihnen gezeigten Filme aufzulegen. Eine entsprechende Kooperation ist bis heute ganz offenbar nicht zustande gekommen.

Dabei hat sich an der Zurückhaltung beim Kinobesuch nicht viel geändert. Der Anteil derer, die mindestens einmal monatlich ins Kino gehen, ist laut einer Studie von Prof. Karl-Heinz Reuband von 20 % im Jahr 2000 auf 14 % im Jahr 2009 gesunken. Wolfgang Braun, Chairman und CEO der *Kinowelt*-Gruppe, sagte in einem Interview für das *KM Magazin* (März/2011): „Deutschland hat in Europa die größte Einwohnerdichte, aber die Zahl der Pro-Kopf-Besuche ist die niedrigste. Das hat zum einen mit der Überalterung, zum anderen mit der magischen Altersgrenze zu tun, ab der die Deutschen nicht mehr ins Kino gehen. Die Altersgruppen über 30 fehlen.“ Kein Wunder, dass man sich

TITEL

Film und Kunst
nach dem Kino

AUTOR

Lars Henrik Gass

VERLAG

Philo Fine Arts

ISBN

3865726844



... Kommt dem Film das Kino abhanden?

bei *Kinowelt* entsprechend strategisch breit aufstellt: verstärkter Vertrieb von DVDs und BluRays, ein eigenes Label *arthaus* für den besonderen Film und vor allem ein Geschäftsmodell, was mindestens europäisch, wenn nicht weltweit ausgerichtet ist.

Karl-Heinz Reuband weist in seiner Studie darauf hin, dass gerade die Zahl der jüngeren Kinobesucher deutlich gesunken ist. Hier spielen zweifellos auch die geänderten sozialen Beziehungen eine Rolle. Bereits im Jahr 2000 machte Robert Putnam im Buch *Bowling alone* einen Rückzug der Menschen ins Private und entsprechend eine gesunkene Bereitschaft aus, etwas gemeinsam mit anderen zu unternehmen. Diese Entwicklung dürfte auch hierzulande, wenn auch zeitverzögert oder abgeschwächt, festzustellen sein. Während die großen Kinos über mangelnden Zuspruch klagen, erfreuen sich Programmkinos in Deutschland einem vergleichsweise guten Zuspruch. Erst vor rund einem Monat sprach Kulturstaatsminister Bernd Neumann anlässlich des 40jährigen Jubiläums der AG Kino: „Die 300 Programmkinos in Deutschland sind Orte der Kultur, der Begegnung und der niveauvollen Unterhaltung, sie stehen mit viel Idealismus und großer Filmbegeisterung für ein breites kulturelles Spektrum in Deutschland. Neben ihrem Engagement für das europäische Kino der Gegenwart tragen die Programmkinos und Filmkunstverleiher auch zum erfreulichen Aufschwung des deutschen Films bei.“ Der deutsche Film hat auch dafür gesorgt, dass 2011 der Kinomarkt wieder zulegen und sogar ein größeres Umsatzplus erzielen konnte. Die zunehmende Umstellung auf die Digitalisierung und gestiegene Eintrittspreise macht die *Filmförderanstalt* in der FFA info vom Februar 2012 dafür verantwortlich.

Lars Henrik Gass möchte hingegen das „ganze Illusionspanorama der Filmwirtschaft infrage stellen“. Für ihn beruht dieses System auf Annahmen, die nicht mehr stimmen. Insofern will das Buch eine Kritik sein am gegenwärtigen Umgang mit Film im Kunstbetrieb, auf Festivals und in konventionellen Kinos. „Mir geht es nicht darum, an einer bestimmten Art Kino festzuhalten, sondern im Grunde Kino neu zu erfinden“, betont Gass. Man darf gespannt sein, inwieweit diese Kritik in der Film- und Kinobranche wahrgenommen wird. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

- Buch "Film und Kunst nach dem Kino" bestellen: www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3865726844/ref=nosim/kulturmanagement
- Internationale Kurzfilmtage Oberhausen: www.kurzfilmtage.de
- Filmförderungsanstalt (FFA): www.ffa.de
- KM Magazin - Schwerpunkt Film & Kino: www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km1103.pdf
- Zukunft der Filmfestivals: www.schnitt.de/414,0054

**AUTOR**

Marcus Rüssel

VERLAG

Fruehwerk

ISBN

3941295101

**WEITERE
INFORMATIONEN**www.phaseo.org**Zwischen Projekt-, Ideen- und Krisenmanagement.****Phase 0 - das Buch zum Anfangen**

Eine Rezension von Dirk Heinze, Weimar

Zunächst: Das Buch ist nicht für Elektriker. Phase 0 beschäftigt sich vielmehr mit dem Projektmanagement in der Kultur- und Sozialarbeit. Dabei widmen sich die Herausgeber dem Abschnitt vor der eigentlichen Umsetzung, der von sprudelnden Ideen, aber auch tiefer Unsicherheit geprägt ist. Insofern sind es Geschichten rund um das Anfangen und passen gerade deswegen in diese Zeit des Cultural Entrepreneurship. Die Gründer von heute - und damit sind alles andere als smarte Jung-Unternehmertypen gemeint - können mit den üblichen Handbüchern des Projektmanagements wenig anfangen. Statt Theorie erwarten sie eher Anstöße, Vorbilder, gangbare Wege.

Das Buch stellt beispielhafte Projekte vor. Sie stehen für eine Art des kulturellen Engagements jenseits der üblichen Strukturen, jenseits des klassischen Sparten- und Institutionendenkens, wie es heute eher typisch als die Ausnahme ist. Darunter befinden sich Projekte aus der Sozialarbeit ebenso wie der Festivalszene.

Das Buch ist ehrlich. Projektmanagement kann nicht nur anstrengend sein, es kann auch schiefgehen. So wie beim La Pampa Festival, das es nach 3 Jahren plötzlich nicht mehr gab. An Zeitplänen, einem Corporate Design und Kontakten hat es nicht gemangelt. Sicherlich aber an Erfahrung. Ähnlich bei Sinnbus, einem Dienstleister für die CD-Produktion, der es in der Musikszene wie viele andere mangels Kapital und zuweilen rechtlichen Beistand schwer hat. Insofern berichtet das Buch auch vom Scheitern. Und vom notwendigen Krisenmanagement.

Das Buch ist multimedial. Durch die konsequente Einbindung von Online-Plattformen steigt der Nutzen und die Freude daran beträchtlich. Die Website enthält spannende Porträts, einen aktuellen Blog und vor allem Videos. Nicht zuletzt findet man dort ein leicht bedienbares Toolkit für die Projektarbeit - von der Konzepterstellung über die Finanzierung bis zur Nachbearbeitung. Die Facebook-Community wird ganz ihrem Anspruch auf Vernetzung mit der Szene gerecht.

Und: das Buch ist motivierend. Es will den Leser ermutigen, aus seinen eigenen Ideen etwas zu entwickeln. Und schlicht anzufangen. Insofern ist Phase 0 tatsächlich eher ein Motivationsbuch statt Projektmanagement-Leitfaden. Doch mal ehrlich: welche coolen Macher greifen schon nach der klassischen BWL-Lektüre? Dort wird man zwar sicherlich systematischer mit einem theoretischen Unterbau versorgt. Aber vielleicht auch gerade dadurch abgehalten von seiner Idee. Phase 0 ist insofern ein echter Geheimtipp im inzwischen dichten Kulturmanagement-Literaturdschungel. ¶



Rückblick

co:funding 2012 - was war, was bleibt, was kommt.

Ein Beitrag von Anouk Hartmann

Wo steht das Thema *Crowdfunding* und welche Perspektiven gibt es in Deutschland? Eine wichtige Frage, die auf der zweiten *co:funding Konferenz* am 4. Mai 2012 in Berlin zu Beginn von den Moderatoren Eva Kagel und Dirk Kiefer in den gut gefüllten Raum geworfen wurde. Die Themen der Sub-Konferenz, die im letzten Jahr zum ersten Mal auf der *re:publica* stattfand, waren im Gegensatz zum letzten Jahr nicht mehr einleitend in das *Crowdfunding*, sondern eher zukunftsorientiert. Trotzdem stand das erste Panel unter dem Zeichen *Status Quo* und so wurde von Prof. Dr. Andreas Will von der *TU Ilmenau* eine Einführung gegeben, die die Erfolgsfaktoren von *Crowdfunding* erklären sollten. Begriffe wie *Crowdlending*, *Crowdsupporting* oder *Crowdinvesting* wurden dabei aufgegriffen. Slava Rubin, Geschäftsführer von *indiegogo.com*, stellte seine *Crowdfunding*-Plattform mit interessanten Statistiken vor. So haben zum Beispiel Projekte mit 1 bis 5 Blogbeiträgen pro Woche 218 % mehr Erfolg als Projekte, die weniger Blogbeiträge schreiben. Darüber hinaus werden Projekte überwiegend mit 75 % von Menschen aus dem Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis finanziert und „nur“ zu 25 % von fremden Unterstützern, wobei diese Zahl in den nächsten Jahren, laut Rubin, weiter anwachsen wird.

Das zweite Panel trug die Überschrift „Die Zukunft von *Crowdfunding* in Europa: Brauchen wir viele kleine *Crowdfunding*-Plattformen für Nischen, Regionen, Länder oder eine übergreifende Plattform für Europa?“. Clas Beese von *finmar*, Claudia Pelzer vom *Crowdfundingblog* und David Röhler von *PROJEKTkompetenz* diskutierten über die Zukunftsperspektiven europäischer Plattformen und nannten einige Beispiele aus den Niederlanden und Belgien. Außerdem wurde kritisch hinterfragt, welche Probleme auf die deutschen Plattformen

zukommen würden, wenn *Kickstarter* eine europäische Plattform starten würde. Darüber hinaus könnten sich regionale Plattformen wie z.B. *Nordstarter* in Hamburg in Zukunft noch gut weiter entwickeln, da bei Projekten der regionale Bezug und die Nähe dazu sehr wichtig sind für potentielle „Supporter“.

In der nächsten Podiumsrunde diskutierten Matthias Urbach von *taz.de*, Andrea Kamphuis von dem neuen Verlag *Kraut Publishers* und Van Bo Le-Mentzel über die Chancen von *Crowdfunding* für Journalisten, Autoren und Verlage. Der Architekt, Autor und Entertainer Van Bo Le-Mentzel leitete fast das komplette Panel, indem er über seinen Erfolg des Buchprojektes *Hartz IV Möbel* sprach und seine 7 Erfolgsfaktoren für ein gelungenes *Crowdfunding* vorstellte.

Nach der Mittagspause wurde der Schwerpunkt der Panels auf neue Finanzierungsmodelle gelegt, insbesondere auf das *Crowdinvesting*. Mit der Überschrift „*Crowdinvesting* als Innovationsmotor: Erste Erfahrungen, Erfolgsgeschichten und regulatorische Hürden“ haben sich Jens-Uwe Sauer von *Seedmatch*, Norbert Töpker von *Innovestment* und Andreas Arlt von *gründerplus* beschäftigt und erzählten von ihren Erfahrungen im *Crowdinvesting*. So wurden zum Beispiel auf *Innovestment* bereits sechs Startups erfolgreich finanziert. Zudem wurde deutlich, welche unterschiedlichen Schwerpunkte die einzelnen Investment-Plattformen setzen.

„Impulse der *Crowdfunding*-Bewegung für Finanzierungsmodelle der Zukunft“ stellte die Frage „Ersetzt *Crowdfunding* in Zukunft die Kapitalvermittlung von Banken?“. Dabei stellten Guido Sandler, Lothar Lochmaier und Boris Janek fest, dass sich neue Finanzierungsstrukturen in der Gesellschaft herausbilden und dass vor allem wegen der Finanzkrise das Vertrauen verloren gegangen wäre. So stellt sich *Crowdfunding* eher als eine Chance heraus, neue Perspektiven anzustreben und somit neues Vertrauen zu gewinnen. Neben dieser Diskussion wurde die neue Plattform *Berg-*



fürst vorgestellt, einem neuen Online-Marktplatz für Eigenkapitalbeteiligungen. Ab Herbst 2012 soll die neue Plattform für die Nutzer zugänglich sein: www.bergfürst.de.

Der *co:funding* Stage diente als Abschluss der Konferenz. Projektinitiatoren, die vorher vom Team ausgewählt wurden, durften ihre Projekte, die gerade anlaufen oder noch in der Planung waren, vorstellen und für sie werben. *CAPITAL C - Der Crowdfunding-Film* (www.capitalc-movie.com) wurde von Timon Birkhofer vorgestellt, der auf *Kickstarter* mittlerweile erfolgreich finanziert wurde. Die nächste Vorstellung war die der neuen regionalen Crowdfunding-Plattform in Dresden, der *Dresden Durchstarter* (<http://www.dresden-durchstarter.de/>). Das nächste Projekt, *Neuro Nation*, wurde letztes Jahr auf *Seedmatch* erfolgreich durchgeführt und zum Schluss wurde noch der Film „Im Augenblick der Liebe“ vorgestellt, der am gleichen Tag auf *Startnext.de* online ging mit einem Budget von 100.000 Euro, der bisher größten Summe auf *Startnext.de*.

Mit den vorgestellten Projekten auf der *co:funding* Stage wird deutlich, dass Crowdfunding auch nach zwei Jahren ein noch sehr aktuelles und spannendes Thema ist und weiterhin für Gesprächsstoff sorgen wird. Der nächste Schritt ist nun herauszufinden, welche Perspektiven Crowdfunding und Crowdinvesting in Deutschland und Europa anstrebt und wie diese Perspektiven noch weiter ausgebaut werden können.

Abschließend kann man sagen, dass es für mich sehr interessant war, verschiedene Blickwinkel der einzelnen Experten kennenzulernen. Trotzdem muss man bedenken, dass diese Aussagen meist nur als hypothetisch angesehen werden können bei einem Thema, was noch viel Entwicklung vor sich hat und keine definitiven Perspektiven festlegen kann. Möchte man weiterhin Up-to-date sein im Crowdfunding, sollte man also nah am Thema dran bleiben und sich schon für 2013 ein Ticket bei der nächsten *co:funding* reservieren,

in der Hoffnung, dass vielleicht konkretere Zukunftsaussichten diskutiert werden können. ¶

Rückblick

MAI-Tagung 2012 - Konferenzbericht

Ein Beitrag von Thomas Sode, Weimar

Die MAI-Tagung fand in diesem Jahr am 21./22. Mai in der Alten Börse (Stadtgeschichtliches Museum) in Leipzig statt. Es war bereits die 12. Veranstaltung dieser Reihe, deren Ziel es ist, „die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den für die Museen maßgebenden Entwicklungen des WWW bekannt zu machen, ihnen Impulse und Orientierung für die eigene Arbeit zu geben und sie zur Mitgestaltung neuer Strukturen zu ermutigen.“ - Denn auch wenn das Internet schon lange einen festen Platz in unserem täglich Leben eingenommen hat, so tun sich gerade Kultureinrichtungen in verschiedenen Bereichen des WWW immer noch recht schwer. So dienen beispielsweise die Social Media, die schon von vielen Kultureinrichtungen genutzt werden, oftmals nur als Verlängerung der klassischen Marketing- und Pressearbeit. Die Chancen und Möglichkeiten, die durch das direkte Feedback der Nutzer und Besucher der Kultureinrichtungen entstehen, werden meist aus verschiedenen Gründen nicht genutzt - teilweise, weil keine konkrete Strategie verfolgt wird, teilweise auch, weil man Bedenken vor kritischen Stimmen hat. Zwar hat sich in den letzten Jahren das Verständnis in diesem Bereich schon stark verändert, dennoch bleibt es nach wie vor ein aktuelles Thema, nicht zuletzt, weil das Internet selbst einem ständigen Wandel unterliegt. Im deutschsprachigen Raum spielt die MAI-Tagung bei der Entwicklung eines solchen Verständnisses eine Vorreiterrolle. Natürlich gibt es zu den einzelnen Bereichen auch speziellere Veranstaltungen, wie zum Beispiel im Bereich der Social Media und des Storytelling die *stARTconference* in Duis-



burg. Einen so umfassenden Themenbereich decken aber die wenigsten Veranstaltungen ab. In dem Zusammenhang sei die Konferenz „Museum and the web“ erwähnt, die seit 1997 jährlich in den USA stattfindet.

Aber auch die MAI-Tagung setzt natürlich Schwerpunkte auf einzelne Themenbereiche. So wird hier ein besonderes Augenmerk auf die Präsentations-, Werbe-, Marketing- und Kommunikationsmöglichkeiten des Internets gelegt. Als Austausch- und Kontaktforum lädt die Tagung alle Teilnehmer ein, über die verschiedenen zukunftsweisenden Themen ins Gespräch zu kommen. Dabei sollen vor allem die Vertreter der Institutionen angesprochen werden, die bereits praktische Erfahrungen mit Internet-Auftritten und -Präsenzen gesammelt haben bzw. auch zukünftig als beispielsweise Web-Master oder (Online-)Redakteur sich mit diesem Medium auseinandersetzen werden. Und offenbar fühlte sich auch diese Zielgruppe angesprochen und erschien zahlreich in Leipzig.

Themen der diesjährigen Tagung waren unter anderem Crowdfunding, Geocaching, Augmented Reality, Barrierefreiheit im Internet, mobile und native Apps für Smartphone und Co. und natürlich die weiterhin omnipräsenten Social Media. Besonders interessant war der Themenbereich „Linked Heritage, Enrichment und Hackatons“, der als Bindeglied zwischen den einzelnen Vorträgen des Panels das Anzapfen und Nutzen von Programmchnittstellen, sogenannten APIs (application programming interface), hatte. Durch diese APIs lassen sich beispielsweise einzelne Programme und Datenbanken miteinander verknüpfen, so dass Informationen einfach weiter genutzt und in anderen Kontexten neu zusammengestellt werden können. Die Frage nach praktischen Vorteilen und Nutzungsmöglichkeiten dieser APIs war Thema der drei Vorträge dieses Panels.

So beschäftigte sich der erste Vortrag „Enrichment am Beispiel der Ornamentstichsammlung der Kunstbibliothek Berlin“ von Tobias Helms (Verbundzentrale des GBV, Göttingen) mit der (halb-

)automatisierten Verknüpfung von Daten der Museumsadministrations- und Inventarisierungssysteme mit externen Datenbanken und den darin frei verfügbaren Daten. Am Beispiel der Onlinedatenbank für Objekte der Kunstbibliothek Berlin, die bereits mit entsprechenden Schnittstellen ausgestattet ist, zeigte Helms, dass das Abfragen solcher Datenbanken vergleichsweise einfach umzusetzen ist und die Einbindung der externen Daten eher eine Fleißaufgabe, als eine Schwierigkeit darstellt - wie er selbst in dem Abstract zu seinem Vortrag schreibt. Durch den Mangel an solchen Schnittstellen bei großen Portalen oder Datenbanken, werden weit weniger Informationen eingebunden, als möglich wären. Ein sehr prominentes Beispiel für solch eine Schnittstellennutzung ist auch das Projekt des *Getty Research Instituts* in Los Angeles (USA). Hier werden die Datenbanken verschiedenster Onlinequellen angezapft, um so eine gebündelte Suche von zentraler Stelle aus zu ermöglichen.

Der zweite Vortrag „Linked Data - Aktuelle Entwicklungen im EU-Projekt Linked Heritage“ des Panels beschäftigte sich mit einem ähnlichen Ansatz wie dem des *Getty Research Instituts* und schloss damit thematisch nahezu fließend an den vorherigen an. Auch hier stand die Vernetzung der im Web verfügbaren Informationen im Mittelpunkt. Angela Kailus M.A. (*Deutsches Dokumentationszentrum für Kunstgeschichte – Bildarchiv Foto Marburg*) stellte das EU-geförderte Projekt „Linked Heritage“ und damit verbunden einige beispielhafte Entwicklungen im Bereich der Linked Data vor. Anhand der europäischen virtuellen Bibliothek „Europeana“, einem Teil des Linked Heritage-Projekt, soll die Nutzung der Daten in Linked Data-Szenarien erprobt werden. Die Bestände des *Bildarchiv Foto Marburg* werden für diesen Praxistest genutzt. Ziel des Projekts ist eine zentrale Anlauf- und Suchstelle für Inhalte zu schaffen, die die digitalisierten Werke aus ganz Europa zusammenfasst. Auch hier spielt das Thema Urheberrecht und Lizenzierung, das gerade im Bereich des Internets zur Zeit heftig diskutiert wird, noch eine entscheidende Rolle,



denn bisher steht nur ein Teilbereich der Datensätze der Europeana unter einer CCo-Lizenz und ist somit frei verfügbar.

Den Abschluss fand das Panel mit dem Vortrag „Open & Connected Data – Apps für APIs“ von Klaus Bulle (*Adlib Information System*, Berlin) und Gerhard Ertl (*a:perience*, Wien). Nachdem in den vorherigen Vorträgen die Schnittstellen geschaffen und Daten miteinander verknüpft wurden, war nun die Frage, wie diese Daten abgegriffen werden und dem Nutzer zur Verfügung gestellt werden können. Zunächst ging Bulle noch einmal auf das Europeana-Projekt und die zugehörige API ein: Im Jahr 2011 wurde in Form vieler sogenannter Hackathons (happening-artige Workshops im Programmierbereich) versucht, das immense Potential der APIs zu ergründen und zu demonstrieren.

Anschließend folgten noch zwei Anwendungsbeispiele aus eigenen Produkten, die das Prinzip der Open Data mit kommerziellen Entwicklungen verbinden. So erlaubt beispielsweise die Schnittstelle „Adlib Mobile Connect“ das Abgreifen von Daten aus Museumsdatenbanken und damit die schnelle und unkomplizierte Befüllung von Apps für Smartphones mit den relevanten Daten und Inhalten. Durch das direkte Abgreifen der Daten haben die Museen die komplette Kontrolle darüber, was in der App gezeigt wird. Einen ähnlichen Ansatz bietet auch das Projekt *KM Apps* von Kulturmanagement Network. Hier werden die Schnittstellen des Content Management System der normalen Website der Museen angezapft, wodurch sich Apps ganz unkompliziert und kostengünstig erstellen lassen.

APIs können, richtig genutzt, unsere tägliche Arbeit erheblich erleichtern und gleichzeitig ohne großen Mehraufwand durch beispielsweise die Anknüpfung an Smartphone-Apps dem Endnutzer und Besucher des Museums einen enormen Mehrwert bieten. Aber das war, wie gesagt, nur eins der spannenden Themen der Tagung.

Insgesamt bot die MAI-Tagung ein rundes Themen-Angebot mit zukunftsweisenden Vorträgen.

Die einzelnen Panels bildeten abgeschlossene Inseln, die zum Schluss allesamt zu einem großen Zusammenhang verschmolzen. Wer künftig noch mehr die Chancen, die uns das Internet bietet, nutzen möchte und auch in Zukunft bei technischen Innovationen mit seinem Museum vorne dabei sein möchte, sollte sich frühzeitig ein Ticket für die MAI-Tagung 2013 besorgen - die diesjährige Tagung war restlos ausgebucht. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.MAI-Tagung.de

Vorschau

Tagung Musiker 3.0 – Beruf mit Zukunft

17. - 18. Oktober 2012, Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden

Der Arbeitsmarkt für Musiker unterliegt rasanten Veränderungen. Nicht nur für die in das Berufsleben hineinwachsenden jungen Musiker, sondern auch für die Ausbildungsinstitute und potenziellen späteren Arbeitgeber wird es zunehmend schwerer, die Entwicklungen abzuschätzen, denen der Musikerberuf in den nächsten Jahrzehnten unterworfen sein wird. Welche Rolle werden die „klassischen“ Musikberufe künftig spielen? Liegt die Zukunft des Arbeitsmarktes für Absolventen musikbezogener Studiengänge nicht oftmals in hochgradig spezialisierten Feldern, die sich immer weiter von den Inhalten einer traditionellen Musikausbildung entfernen? Diese Fragen lassen sich kaum grundsätzlich beantworten, da sich der Arbeitsmarkt für künftige Berufseinsteiger je nach ihrer Fachrichtung – Orchestermusik, Musiktheater, Jazz/Rock/Pop, Musikpädagogik – in einem jeweils gänzlich anderen Licht präsentiert.



Der Kongress „Musiker 3.0 – Beruf mit Zukunft“ will die Umrisse des künftigen Berufsfeldes Musik in den Blick nehmen. Die Veranstalter bieten einem breiten Spektrum von Vertretern der unterschiedlichen Berufszweige, der Ausbildungsinstitute sowie der musikalischen Fachverbände Gelegenheit, miteinander ins Gespräch zu kommen, um gemeinsam über die Perspektiven künftiger Musikerberufe nachzudenken. Auf dieser Basis wird die Frage behandelt, welche Herausforderungen auf die musikalischen Ausbildungsinstitutionen zukommen werden. Ist die Forderung nach einer breiten musikalischen Ausbildung noch zeitgemäß oder muss es nicht weit eher um eine stärkere Diversifizierung der Ausbildungsstrukturen gehen? Wie müssen die Ausbildungsinstitute beschaffen sein, um sich verändern und anpassen zu können? Wie können Änderungsprozesse angestoßen werden, die von allen beteiligten Akteuren mitgetragen werden? Und wo stößt die Forderung nach Veränderung möglicherweise auf Grenzen?

„Musiker 3.0“ ist nicht die erste Tagung, die sich mit diesen Fragen beschäftigt. Aber sie ist wahrscheinlich die erste Unternehmung dieser Art, die sich nicht mit einer Bestandsaufnahme und einem daraus abgeleiteten Forderungskatalog begnügen will.

„Musiker 3.0“ will einen nachhaltigen Diskussionsprozess einleiten, der durch konkrete Maßnahmen, durch Publikationen sowie mit Hilfe eines neu zu schaffenden Internetforums Veränderungen bewirkt. Es sollen konkrete Lösungen aufgezeigt und Wege geebnet werden, die zum Ziel der angemessenen Vorbereitung junger Menschen auf die Erfordernisse des Musikerberufs führen. ¶

KONTAKT

Dajana König, d.koenig@mcsdd.de

KM Magazin - Vorschau

In der nächsten Ausgabe des KM Magazins versuchen wir uns an das Thema des „Diskurs“ in all seinen Facetten heranzupirschen.

- Was ist Diskurs überhaupt?
- Welche Bedeutung hat das aktuelle Bedürfnis nach Protest?
- Ist Kritik eine aussterbende Kunst?
- Worin liegt die Kunst des Debattierens?
- Und: Wie findet man das richtige Argument?

Sie erhalten das KM Magazin am 9. Juli 2012



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 21.300

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>