Leidenschaft und Professionalität zugleich

Gedanken zum Berufsbild der Kulturmanager

*Von Rolf Keller, Basel**

Kulturmanagement wird neuerdings auch in der Schweiz in berufsbegleitenden Weiterbildungen unter anderem an der Universität Basel und an der Zürcher Hochschule Winterthur angeboten. Der nachfolgende Beitrag enthält Überlegungen zum Berufsbild und fordert die Verständigung über Qualitätsstandards.

Kultur ist ineffizient. Das wissen wir nicht erst seit jenem McKinsey-Bericht, der – so hört man – bezüglich der Berliner Philharmoniker nach einer Wirtschaftlichkeitsprüfung feststellte, die vier Oboisten hätten in vielen Stücken zu lange nichts zu tun und die zwölf Geigen, die alle dasselbe spielten, verrichteten unnötige Doppelarbeit, wie auch das Horn überflüssigerweise Passagen wiederhole, die doch schon die Streicher gespielt hätten . . . Höchste Zeit also, die Kultur mit einem optimierten Management marktkompatibel auf Effizienz zu trimmen?

Skeptiker gegenüber Kulturmanagement stört genau dies, dass jetzt ein paar Siebengescheite angeblich meinen, sie müssten das Kulturleben mit neumodischen Techniken und einem trendigen Jargon beglücken. Tatsächlich ist angesichts einer überbordenden Event-«Kultur» die Angst, die Wirtschaft wolle ihre Gesetze und Methoden endlich auch der Lebensdomäne Kultur aufzwingen, nicht nur unbegründet. Alle Kulturmanager, die diese Berufsbezeichnung verdienen, kämpfen denn auch gegen jede Vereinnahmung der Kunst durch kulturfremde Kräfte. Nebst solchen eher von Künstlerseite geäusserten Vorbehalten gibt es auch jene von Kulturmanagerinnen und -managern, die seit Jahr und Tag auf diesem Feld tätig sind, denen es aber nie in den Sinn gekommen wäre, sich Kulturmanager zu nennen.

Instrumentalisierte Kultur?

Kunst wurde schon immer vermittelt, kulturelle Institutionen mussten schon immer geführt werden. Das Phänomen Kulturmanagement ist nicht neu; erst mit dem unvertrauten Wort dafür sind die Vorurteile entstanden. Diese scheinen einen gemeinsamen Nenner zu haben – Anmassung: Kulturmanagerinnen und -manager massen sich scheinbar etwas an, sei es, die freie Kultur zu managen oder das mündige Publikum zu gängeln, sei es, sich in einer Schnellbleiche ein Know-how angeeignet zu haben, das doch nur auf dem sauren autodidaktischen Weg erreichbar sein kann.

Stellen wir deshalb klar: Gute Kulturmanager massen sich gar nichts an; weder versuchen sie, den Kulturbetrieb mit der Management-Fuchtel zu massregeln, noch das Publikum zu bevormunden. Sie stehen im Gegenteil voller Respekt vor der künstlerischen Kreativität, sie blicken staunend auf die stupende Virtuosität des Meisterinterpreten, sie bewundern das Kommunikationstalent der begabten Kulturvermittlerin. Und sie sehen ihre Aufgabe darin, allen diesen mit massgeschneiderten Hilfestellungen die Arbeit zu erleichtern – weder als Superkünstler noch als eiskalte Manager, doch mit Leidenschaft und Professionalität zugleich.

Was ist denn aber so besonders am Kulturprodukt, am Kulturbetrieb, am Kulturmarkt, dass dafür ein spezifisches Management erforderlich wäre?

Das Produkt: Zwar kennen wir materielle Kulturprodukte, etwa Bücher oder Tonträger, doch häufiger sind sie immateriell: Konzerte, Theateraufführungen, Ausstellungen. Diese Produkte oder Dienstleistungen sind veränderlich, vergänglich, nicht lagerfähig – das bedingt andere Herstellungsprozesse, eine andere Logistik, eine andere Qualitätskontrolle und ein anderes Marketing als bei Konsumgütern, die man auf Gestellen präsentieren und die die Kunden anfassen, ausprobieren und in Preis und Leistung mit Konkurrenzprodukten vergleichen können.

Der Betrieb: Die Steuerung einer kulturellen Institution erfolgt zunächst einmal nach klassischen Managementschritten wie Planung, Ressourcen-Einsatz, Führung, Kontrolle. Auch den Wettbewerb, der doch angeblich das Salz in der Suppe der freien Marktwirtschaft ausmacht, kennt die Kultur durchaus, etwa unter öffentlich finanzierten Einrichtungen wie Theatern oder Bibliotheken, die bei stagnierenden öffentlichen Geldern höhere Anteile reklamieren. Bei näherer Betrachtung sind aber gewinnstrebig arbeitende Betriebe (zum Beispiel der Buch- und Musikalienhandel) und nicht profitorientierte Kultureinrichtungen auseinander zu halten. Die Ersteren streben primär betriebswirtschaftliche Ziele an, die Letzteren jedoch kulturelle oder künstlerische. Da diese kulturellen Ziele qualitativen Charakter haben, sind sie im

© 2001 Neue Zürcher Zeitung AG

Vergleich zu quantitativen Messgrössen wie Umsatz oder Stückzahlen im Absatzhandel abstrakter und komplexer. Dies bedeutet, dass sich auch der Grad der Zielerreichung schlecht bewerten lässt – das weiss jede Subventionsbehörde, die einen Leistungsauftrag für eine Kulturinstitution zu erlassen hat.

Der Markt: Vieles von dem, was für Kulturprodukte und -betriebe gilt, wirkt sich natürlich auch auf den Markt aus. Eine simple Absatzmarktorientierung wie im kommerziellen Kontext entfällt, da zur Sicherstellung der Betriebsmittel, sagen wir eines Theaters, die Quellen der öffentlichen Hand oft wichtiger sind als die verkauften Eintrittskarten. Auch die Preisgestaltung und das Marketing sind angesichts der ideellen Bedürfnisse des Publikums einerseits, des immateriellen und «instabilen» Charakters des kulturellen Produkts anderseits nicht rational kalkulierbar, sondern wollen differenziert gehandhabt werden.

Schon diese vereinfachte Darstellung macht deutlich: Das schlecht überblickbare Terrain, auf dem sich Kulturmanagerinnen und -manager bewegen, verlangt ihnen einiges ab an Orientierungssinn, topographischen Kenntnissen und technischen Fertigkeiten.

Selbstverständlich muss die Kulturmanagerin die politischen Rahmenbedingungen ihres Tuns kennen, die kulturellen Leitideen der Gemeinwesen, aber auch die Akteure und die Mechanismen der öffentlichen und privaten Kulturförderung. Sie muss, in noch weiterem Horizont, ein Verständnis der Potenz der Kultur für gesellschaftliche Selbstvergewisserung haben, so gut, wie sie die öffentlichen Debatten der Zeit und ihre Wurzeln kennen sollte. Vertrautheit mit den erwähnten Eigenheiten des kulturellen Produkts, des Betriebs, Markts und Marketings sind ebenso verlangt wie die durchaus «normalen» Managementtechniken: Personalführung, Finanzverwaltung, Organisation der Abläufe in einem Betrieb oder Projekt. Als eigentliche Schlüsselkompetenzen der Berufsgattung entpuppen sich aber solche, die schwierig zu erwerben sind, wenn sie einem nicht in die Wiege gelegt wurden. So gehört es zum Alltag des Kulturmanagers, Werturteile fällen zu müssen, Qualität zu bestimmen. Gerade der Qualitätsaspekt ist es ja, der die Kunst, die Kulturwissenschaften auch, von anderen Domänen und Disziplinen unterscheidet.

Das gewisse Etwas

Kommunikationsfähigkeit ist zweifellos eine weitere, gleichfalls schwer definierbare Kernkompetenz (zwar nicht kulturspezifisch, aber dem guten Kulturmanager unerlässlich). Vortragen und Präsentieren kann man lernen; einen Pressetext optimal zu formulieren, kann man lernen; das Auftreten vor der Kamera kann man lernen. Aber wie man das gewisse Etwas ausstrahlt, das beim Publikum zündet, wie man authentisch und somit überzeugend wirkt, das sind nur beschränkt erwerbbare Qualifikationen. Kommunikation meint ein ausgesprochen breites Spektrum, das von der Motivation der Mitarbeitenden, der Projektpartner, der potenziellen Sponsoren bis zur Kulturvermittlung reicht, die Kunstwerk und Publikum zusammenführt, und bis zu einem Kulturmarketing, das dem künstlerischen Produkt angemessen ist, statt es zu vergewaltigen.

Unentbehrliche, aber nicht einfach in einer Weiterbildung zu erwerbende Kompetenzen des Managers sind nach Ludwig Hasler («Weltwoche» vom 4. 5. 2000) instinktives Urteil und Geschmack, Bewusstsein für Ambivalenzen oder auch «kulturelle Kompetenz». Mit Letzterer meint er Zeitaufgeschlossenheit, Wachheit der Sinne, Inspiriertheit des Intellekts, kreatives Weltinteresse und anderes mehr. Die semantischen Unschärfen einmal beiseite: Wie und wo, bitte, lernt man solches?

Kulturmanagerinnen und -manager sind nach der Ausbildung, was sie vorher waren: Theaterleiterin, Geschäftsführerin eines Kinos oder einer Musikschule, Radioredaktor, Sponsoring-Verantwortliche eines Unternehmens oder Kulturbeauftragte einer Stadt, Verlagsmitarbeiter, Leiterin eines soziokulturellen Zentrums, Kurator eines Museums, Generalsekretärin einer Stiftung. Aber sie leisten ihre Arbeit als Fachleute für Vermittlungs- und Kommunikationsprozesse, als Verantwortliche für Betriebs- und Projektsteuerung, als Generalistinnen und Allrounder eben, mit hoher Sensibilität für die gesellschaftliche Funktion ihrer Tätigkeit, in einem Beziehungsnetz drin, das sie mit jenem aller Mitstudierenden multipliziert haben, sie wissen, warum sie etwas so und nicht anders anpacken – kurz, sie sind Profis auf ihren Gebieten. – Die aufgezeigten Anforderungen an Kulturmanagerinnen und -manager machen zum einen klar: Eine spezifische Ausbildung in Kulturmanagement rechtfertigt sich durchaus. Zum andern belegen sie: Es kann in der Ausbildung nicht nur um einige Tools und Techniken gehen, sondern es geht auch um ungleich schwieriger zu Vermittelndes und zu Erwerbendes. Zugleich bestätigen sie zum Dritten: Kompetenz in Kulturmanagement lässt sich nur beschränkt in einer Ausbildung aneignen – und schon gar nicht in wenigen Kurstagen im Hörsaal. Unabdingbar sind sowohl breites Orientierungswissen wie praxisnahe Bodenhaftung.

Berufsbegleitende Ausbildungen

© 2001 Neue Zürcher Zeitung AG

Genau wegen Letzterer werden Kulturmanagementausbildungen berufsbegleitend absolviert. In der Schweiz bestehen bekanntlich seit dem Jahr 2000 ein Zertifikatskurs der Universitäten Lausanne und Genf sowie die beiden eigentlichen Ausbildungsgänge, je ein Nachdiplomstudium an einer Fachhochschule (Winterthur) und an einer Universität (Basel). Daneben gibt es Lehrgänge auf verwandten Gebieten, so in Museologie oder in Kunstberufen, sowie diverse kürzere Kurse.

Die Stoffpläne der Ausbildungsstätten berühren Wissenszweige wie die Volks- und Betriebswirtschaft, die Jurisprudenz, geisteswissenschaftliche Disziplinen wie Kunstgeschichte, Kulturphilosophie, Ethik, Kommunikationswissenschaften, aber auch nichtakademische Gebiete wie Kulturpolitik, Medienkunde oder Konfliktmanagement. Diese thematische Breite macht die Gestaltung kohärenter Curricula für die doch sehr beschränkte verfügbare Zeit (etwa 80 Unterrichtstage im Falle von zweijährigen Nachdiplomstudien) natürlich sehr anspruchsvoll.

Kein Wunder angesichts dieser Anforderungspalette, dass viele Kulturmanager in einem immer härter umkämpften Kulturmarkt und einem zunehmend professionalisierten kollegialen Umfeld das Bedürfnis haben, sich selbst weiterzubilden – der Andrang auf die in der Schweiz neuen Angebote ist durchaus erklärbar. Umso dringender ist der Klärungsbedarf hinsichtlich des Berufsbildes: Wer immer es will, kann sich heute mit der ungeschützten Berufsbezeichnung Kulturmanager oder -managerin schmücken. Sogar für die Mitgliedschaft in den bereits zwei (!) eilends gegründeten Kulturmanagerverbänden braucht es keine spezifischeren Voraussetzungen als irgendeine höhere Ausbildung oder Berufserfahrung auf einem kulturellen Gebiet.

Mit dieser Situation können wir uns auf Dauer weder angesichts der einleitend aufgezeigten Vorurteile noch der dargelegten Erfordernisse an Berufsleute begnügen: Wenn Kulturmanagement als Berufsfeld in der Schweiz anerkannt werden und gedeihen soll, bedarf es eines hoch entwickelten Qualitätsbewusstseins und einer Verständigung über Standards.

* Rolf Keller, Dr. phil., ist Studienleiter des Nachdiplomstudiums Kulturmanagement der Universität Basel.

© 2001 Neue Zürcher Zeitung AG