

## Kulturmanagement-Ausbildung an Universitäten – zwischen Theorienansprüchen und den Anforderungen der kulturellen Praxis

*In dieser Rubrik stellen wir seit 1999 (Heft 85 II/1999) Studiengänge bzw. Aus- und Fortbildungsgänge für kulturelle Praxisfelder vor, womit im nächsten Heft fortgefahren wird. Die einzelnen Studiengänge sind als Dossier zusammengefasst und stehen online auf den Seiten des Institut für Kulturpolitik (IfK) der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. unter [www.kupoge.de/ifk](http://www.kupoge.de/ifk) zur Verfügung. In diesem Heft entwirft Dr. Birgit Mandel, zuständig für den Studienbereich Kulturmanagement im Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim, einen Ansatz, Kulturmanagement als Disziplin im Kanon der universitären Fächer zu verorten.*

Seit etwa 20 Jahren werden auch in Deutschland, mit einiger Verspätung gegenüber den angelsächsischen Staaten, Kulturmanager ausgebildet, die sich professionell um die Rahmenbedingungen künstlerischer Produktion kümmern. Kulturmanagement meint die systematische, möglichst effiziente, kulturadäquate Konzeption und Organisation der Rahmenbedingungen von Kunst- und Kulturproduktion. Das Einsatzfeld von Kulturmanagern reicht von traditionellen Kulturinstitutionen wie Theater, Museen über Tätigkeiten in der öffentlichen Kulturadministration bis zu kulturwirtschaftlichen Betrieben etwa im Literaturbetrieb oder der Filmbranche und freiberuflichen Tätigkeiten als externe, selbständige Dienstleister etwa in der Kulturberatung.

Ende der achtziger Jahre entstanden die ersten Kulturmanagement-Ausbildungen in der Fort- und Weiterbildung. Als Konsequenz auf Kürzungen öffentlicher Kulturhaushalte verbreiteten sich Kulturmanagement-Konzepte und »Rezepte« boomartig – viele der »abgewickelten« Kulturarbeiter der ehemaligen DDR wurden in Crashkursen zu Kulturmanagern umgeschult, ebenso wie viele von Arbeitslosigkeit bedrohte Geisteswissenschaftler in der neuen Disziplin ihre Chance sahen, auf dem Arbeitsmarkt Kultur Fuß zu fassen. Ausbildungsstätten entstanden wildwüchsig und zunächst ohne Qualitätskontrolle.

Inzwischen ist die Zahl der Kulturmanagement-Anbieter auf ein überschaubares Maß zusammengeschrumpft. Ein Ausbildungsführer des Netzwerkes Kulturmanagement ([www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)) verzeichnet für 2004 ca. 40 Ausbildungsgänge, darunter 20 universitäre Studiengänge mit Kulturmanagement-Ansätzen.

Die Notwendigkeit eines professionellen Kulturmanagements im Sinne einer systematischen Herangehensweise an Konzeptions- und Organisationsprozesse gilt inzwischen in der kulturellen Praxis als selbst-

verständlich, im traditionellen Wissenschaftsbetrieb dagegen stößt Kulturmanagement hingegen noch immer auf größere Legitimationsprobleme. Umstritten ist in den Kultur- und Geisteswissenschaften nach wie vor, ob Kulturmanagement tatsächlich als Wissenschaftsdisziplin taugt, und wenn, ob sie dann nicht eher in die Wirtschaftswissenschaften zu integrieren sei statt in traditionelle Geisteswissenschaften.

Woraus bezieht Kulturmanagement seine Substanz? Was macht Kulturmanagement zu mehr als einem Handwerkszeug?

### **Kulturmanagement – eine eigene wissenschaftliche Disziplin?**

Die Curricula der Kulturmanagement-Ausbildung in Deutschland und in anderen europäischen Ländern sind einander relativ ähnlich. (vgl. Corina Suteu: *Academic training in cultural management in Europe*, Amsterdam 2003) Sie orientieren sich weitgehend an den Vorbildern aus den USA und Großbritannien, wo Kulturmanagement aufgrund der stärkeren marktwirtschaftlichen Organisation des Kulturbetriebes eine längere Tradition hat.

Die Ausbildungskonzepte basieren in der Regel auf modifizierten Ansätzen der Betriebswirtschaftslehre, die dem Gegenstand Kunst und Kultur angepasst und mit zusätzlichen Inhalten angereichert wurden.

Dass Kulturmanagement sich von einer allgemeinen Betriebswirtschaftslehre unterscheiden muss, gilt inzwischen als Konsens. Das Management von Kunst und Kultur unterscheidet sich von Managementstrategien für andere Güter und Dienstleistungen, denn das Produkt Kunst und Kultur unterscheidet sich in vielen Aspekten von anderen Produkten, u.a. durch die Zweckfreiheit von Kunst, durch ihre Unberechenbarkeit, durch den Unikatcharakter von Kunst und Kultur, durch die besonderen Rezeptionsweisen von Kultur. Wie sich das in kunstadäquaten Managementkonzepten niederschlägt, ist in ersten

Publikationen entwickelt worden (z.B. von Bendixen, Colbert, Klein, Mandel).

Kulturmanagement stellt sich als eine Art Collagendisziplin dar mit Elementen aus Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, Sozialwissenschaft, Kultur- und Kunstwissenschaft.

Dazwischen muss das Kulturmanagement seinen eigenen wissenschaftlichen Standpunkt finden. Dabei geht es darum, ein an den besonderen Zielen, Produktionsweisen, Rezeptionsbedingungen und Wirkungsweisen von Kultur orientiertes Verständnis von Management zu entwickeln. Für eine eigenständige Theoriebildung reicht eine Modifizierung anderer Wissenschaftsgebiete nicht aus – erkenntnisbildend hinzukommen muss die genaue Analyse kultureller Praxis.

Theoriebildung ist vor allem für die akademische Ausbildung in grundständigen Studiengängen eine zentrale Frage, geht es hier doch darum, eine wissenschaftliche Basis zu legen, die für Führungspositionen im Kulturbereich qualifiziert. Ein universal anzuwendendes »Handwerkszeug« ist angesichts der Komplexität des Kunst- und Kulturmarktes nicht zu liefern. Kulturmanagement-Rezeptwissen stößt sehr schnell an seine Grenzen. Zunehmend weniger werden »Kulturverwalter« und »Kulturmechaniker« gebraucht und zunehmend mehr »visionäre Kulturunternehmer«.

### **Neue Herausforderungen: Kulturmanager bewegen sich auf einem immer komplexer werdenden Markt:**

Die Internationalisierung und Globalisierung, auch des Kultursektors, bringt eine wachsende Komplexität und Zunahme an Beziehungen zu unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten mit sich. Eine stärkere Differenzierung und Individualisierung in der Gesellschaft, die sich in immer kleinere, schwer erreichbare Gruppen zersplittert, fordert erhöhte Kommunikations- und Vernetzungsfähigkeiten. Hinzu kommen demografische Veränderungen in der Gesellschaft: der Anteil älterer Menschen nimmt zu, jüngerer Publikum differenziert sich in immer kleinere Interessensgruppen und ist immer weniger für traditionelle Kulturangebote zu mobilisieren (vgl. Evaluation Zentrum für Kulturforschung).

Das Auseinanderfallen der Gesellschaft in gebildete, besser Verdienende, die zugleich zu den Kernkulturnutzern gehören und der

großen Gruppe der gering Gebildeten, die am kulturellen Leben zunehmend weniger teilhaben, erfordert es, wieder mehr Möglichkeiten der Partizipation zu eröffnen und Kultur als gemeinschaftsstiftendes Mittel zu nutzen.

Die Knappheit öffentlicher Gelder für Kultur erhöht den Legitimationsdruck öffentlich geförderter Kultureinrichtungen gegenüber Zuwendungsgebern und Bürgern und erfordert zugleich die Erschließung neuer Finanzquellen. Neue Formen der Kooperation zwischen Kulturinstitutionen und Wirtschaftssponsoren müssen gesucht werden.

Die wachsende Konkurrenz durch andere Freizeitanbieter und ein zunehmend unberechenbares, stark event-orientiertes Kulturpublikum, erfordern ein neues Verhältnis zu den Kulturnutzern. Das Kulturpublikum stellt höhere Ansprüche an Servicequalitäten im Kulturbereich und erwartet neue Formen der Ansprache und der Besucherbindung.

Auf der anderen Seite, auf dem Markt der Kulturproduzenten, gibt es eine zunehmende Unübersichtlichkeit und scheinbare Beliebbarkeit. Im Überangebot der Kunstproduktionen wird es immer schwerer, Kriterien für Qualität festzumachen.

Hinzu kommen die Veränderungen auf dem Kultur-Arbeitsmarkt: Es gibt immer weniger feste Stellen, stattdessen befristete Werkverträge in wechselnden Projekten mit wechselnden Teams, und es gibt immer weniger öffentlich finanzierte Stellen im Kulturbereich. Weniger Verwaltungs- und mehr Unternehmer- und Innovationsqualitäten sind gefragt.

Angesichts der skizzierten Herausforderungen sind folgende Kern-Kompetenzen für zukünftige Kulturmanager wesentlich:

- Relevanz, Potential und Qualität kultureller Projekte erkennen und bewerten
- Zwischen relevanten Akteuren in Kulturpolitik, kulturellen Einrichtungen und Medien sowie zwischen künstlerischer Produktion und Publikum, zwischen unterschiedlichen Sinn- und Sprachebenen vermitteln.
- Konzeptionell, strategisch und visionär denken und handeln

Kulturmanager müssen auch dazu beitragen, von den spezifischen Werten und Nutzen zu überzeugen, den Kunst und Kultur für die Gesellschaft und für jeden Einzelnen haben könnte. Dafür müssen sie selbst überzeugt sein von diesem besonderen Wert. Jeder Kulturmanager sollte seine individuellen Werthaltungen ebenso wie Qualitätskriterien für kulturelle und künstlerische Angebote entwickelt haben, um nicht beliebig zu organisieren, sondern einen eigenen kulturellen und kulturpolitischen Standort zu vertreten

Erst dadurch erhält Managementhandeln eine Richtung und einen Sinn und kann über rein monetäre Ziele hinaus, die im Kulturbereich kaum genügen, Kriterien für die Arbeit entwickeln. Mehr als nur dem Vorhandenen zur Durchsetzung verhelfen, sollten Kulturmanager Ideen für neue kulturelle Projekte entwickeln. Kulturmanager sind keine Künstler, wohl aber Kulturschaffende.

Kulturmanagement kann zu einem Innovations Schub in einem verkrusteten Kulturbetrieb führen, wenn eine neue Generation engagierter Kulturmanager neue Wege für die Integration von Kultur in die Gesellschaft aufzeigt. Kulturmanagement ist dann nicht nur Erfüllungsgehilfe, sondern wirkt selbst kulturstiftend.

### **Konsequenzen für die universitäre Kulturmanagement-Ausbildung**

Wie lassen sich diese Fähigkeiten – Zusammenhänge, gemeinsame Interessen und Potentiale erkennen, neue Allianzen stiften, Qualität fördern, Projekte initiieren – »ausbilden«?

Kulturmanagement-Lehre sollte weniger an operativen Methoden orientiert sein und sehr viel stärker die Beschäftigung mit inhaltlichen Fragen sowohl in Bezug auf den sozioökonomischen Wandel als auch in Bezug auf Kunst und Kultur anregen.

Die Auseinandersetzung mit kultur- und gesellschaftspolitischen Fragestellungen, ein vielfältiger Praxisbezug sowie der enge Kontakt zu den Künsten, könnten notwendige inhaltliche Voraussetzungen schaffen.

Um eigene Ziele entwickeln zu können, ist die Beschäftigung mit kulturpolitischen Fragestellungen essentiell. In der Auseinandersetzung mit kulturpolitischen Strukturen und Zielen, dem Vergleich mit Kultur-Förder-Systemen anderer Staaten sowie soziologischen Erkenntnissen über gesellschaftliche Milieus lassen sich Kriterien für die Ausrichtung des eigenen Handelns finden, Sensibilität für Veränderungen in Gesellschaft und Kulturbetrieb schärfen und Gespür für neue Bedürfnisse und Marktischen entwickeln.

Anders als in Wochenendworkshops, die nur in Kürze das »Handwerkszeug« des Kulturmanagements weitergeben können, haben Hochschulen Zeit, sich mit dem »Überbau« kulturorganisatorischen Handelns zu beschäftigen, mit kulturpolitischen, kultursoziologischen, kulturpädagogischen und kunstwissenschaftlichen Fragestellungen. Hochschulen sind ein Schonraum, wo jenseits von Pragmatismus und Sachzwängen des Alltagshandelns Ideen entwickelt werden können, hier lässt sich lernen, »dem Zweck Sinn zu geben« (Hermann Glaser).

Wie eng muss, wie eng darf ein akademisches Studium an der Berufspraxis orientiert

sein? Wenn Kulturmanagement als visionäre und innovative Disziplin verstanden wird, kann die Ausrichtung an der bestehenden Berufspraxis nicht alleiniger Impulsgeber sein, geht es doch darum, über das Bestehende hinaus zu denken. Und zugleich ist die direkte Auseinandersetzung mit der Praxis des Kulturbetriebs für eine neue Disziplin wie das Kulturmanagement in mehrfacher Hinsicht essentiell:

1. Praxis als exemplarischer Anschauungsgegenstand für die Lehre.  
Erst in der Analyse der bestehenden Praxis lassen sich die Besonderheiten kultureller Organisation erfassen und benennen. Da es noch kaum abgesichertes Grundlagenwissen gibt, sind die genaue Wahrnehmung und vergleichende Auswertung von Fallbeispielen essentiell.
2. Praxis als Forschungsgegenstand für die Theorieentwicklung.
3. Praxisbezogenes Projekt-Lernen durch selbstgestellte Projekte im Studium oder durch die Bearbeitung von Projekt-Aufträgen aus der Praxis.
4. Zeitlich begrenzte Einstiege in die konkrete Berufspraxis in Form von Praktika.

### **Auseinandersetzung mit den Künsten als Möglichkeit, Qualitätskriterien zu entwickeln**

Kulturmanagement-Lehre braucht vor allem die Künste als Substanzgeber, denn Kunst und Künstler sind der Nukleus des Kulturlebens. Erst ein profundes, möglichst auch in eigener künstlerischer Praxis erfahres Kunstwissen garantiert den »Primat des Inhalts« (Max Fuchs) und die Qualitätsorientierung des Managementhandelns. Darum ist Kulturmanagement an Kunsthochschulen besonders gut angesiedelt.

Kulturmanagement als neues Lehr- und Wissenschaftsgebiet erschöpft sich also keineswegs in der Adaptierung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, sondern entwickelt sich erst in der Auseinandersetzung mit Wissenschaftsgebieten wie der Soziologie, der Politik, den Kulturwissenschaften und vor allem in der Wahrnehmung und Analyse der kulturellen und künstlerischen Praxis. Damit ist die Chance eines publikumzugewandten, qualitätsorientierten, kunstnahen und visionären Kulturmanagement-Ansatzes gegeben, der über Organisationstechniken weit hinaus geht.

Wie auch immer die universitären Kulturmanagement-Studiengänge ihre Schwerpunkte gewichten: Notwendig ist die Beantwortung der Frage nach den Zielen und der Mission ihrer Ausbildung: Welchen Typus von Kulturmanagern möchte man hervorbringen und zu welchem gesellschaftlichen Sinn und Zweck?

*Birgit Mandel*