

Kulturmanagement als Kulturarbeit.

Erkenntnisse und Beispiele der soziokulturellen Praxis

Vortrag auf dem 3. Fachtag Kultur „Quo vadis Kulturmanagement“
der sächsischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie am 16.06.2015

Anne Pallas, Geschäftsführerin des Landesverbands Soziokultur Sachsen e.V.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Studierende,

„Chaos mit Diplom. Das neue Studienfach Kulturmanagement zieht die Studenten in Massen an, doch draußen gibt es kaum Bedarf.“ titelte der Spiegel noch 1991. Im letzten Jahr feierte man 25 Jahre Kulturmanagement. Und allen Bedenken zum Trotz hat sich das Fach heute weitestgehend etabliert. Kritisch begleitet wird die junge Disziplin aber noch immer. Dabei hat sich der Studiengang bis heute stark gewandelt. Während in den ersten Jahren der Kulturmanager noch als reiner Diener der Kultur gesehen wurde, der den Betrieb lediglich effizienter machen sollte, diskutieren wir heute auch die Schnittstellen zwischen Kulturmanagement und Kulturpolitik¹ und sehen in ihm auch zunehmend die Rolle des Gestalters und Ermöglichers.

Ich möchte im Folgenden verschiedene Facetten des Kulturmanagements aufzeigen und dabei eine Facette besonders betonen – die Kulturarbeit. Es wird mir auch darum gehen meine Argumentation anhand der immer wieder kehrenden Kritik an einem Kulturmanagement auszuführen, weil die zu verfolgende akademische Diskussion über Sinn und Unsinn eines Kulturmanagements meines Erachtens in der Praxis ins Leere läuft.

So erscheint mir die Kritik auch 25 Jahre nach Einführung des Studiengangs noch immer missverständlich. Die Unterstellung beispielsweise, dass durch das Kulturmanagement Kulturbetriebe nur mehr eine marktfähige Anpassungslogik verfolgen würden und deshalb in ihrem künstlerischen Wirken verflachten, beschreibt nur eine der Sorgen. Eine künstlerische Nivellierung wird zudem befürchtet, wenn etwa eine konsequente Besucherorientierung Einzug in kulturelle Planungsprozesse erhielte. Armin Klein hat bereits 2008 darauf reagiert, indem er auf die Rezensionen seiner Publikation „Der exzellente Kulturbetrieb“ antwortete und darauf hinwies, dass das Kulturmanagement lediglich Prozesse optimieren wolle, damit der Output einer kulturellen Leistung zur vollen Entfaltung kommt. Er deutet richtigerweise darauf hin, dass nicht die Künste und damit deren Diskursivität Thema eines Kulturmanagements sind, sondern der Rahmen, der die Künste ermöglicht und sie rezipieren lässt. Missverständlich ist auch die Kritik an einer Besucherorientierung, wenn diese vermarktungstechnisch als reine Nachfrageorientierung verstanden wird. Dabei trägt eine konsequent gedachte Besucherorientierung im Kern den Anspruch einer Kultur für alle. Das Motto der neuen Kulturpolitik also, die seit den siebziger Jahren auch den Boom des Kulturmanagements ermöglicht hat.

¹ Vgl. 7. Bundeskongress der Kulturpolitischen Gesellschaft 2013

In der ersten Etablierungsphase des Kulturmanagements ging es vor allem um eine Emanzipation von der Betriebswirtschaftslehre - Also auch um eine Adaption betriebswirtschaftlicher Managementmethoden für den eher gemeinnützigen Kulturbereich. Deutlich wird dies wenn man sich zum Beispiel die Unterscheidung einer Nachfrageorientierung - betriebswirtschaftlicher Sprech - und einer Besucherorientierung – kulturmanagerialer Sprech vor Augen führt. Während das eine Gewinnmaximierung durch möglichst marktgängige Angebote im Blick hat, sucht das andere eine möglichst breite Teilhabe. Den Begriff der Besucherorientierung finden wir damit auch hauptsächlich im Non-Profit-Bereich und er ist auch akademisch eher dort untergebracht, wo es um das Management klassischer Kultur und Kulturinstitutionen geht. Teilhabe korrespondiert hier mit Kulturvermittlung und folgt der Erkenntnis, dass sich bestimmte Kulturformen erstens nicht jedem anstrengungsfrei erschließen - Kindern zum Beispiel - und zweitens, dass Kultur das Vermögen hat, den Menschen zu bereichern, über sich hinaus zu wachsen, sich und die Welt zu verstehen. Nichts anderes meint auch kulturelle Bildung – die Vermittlung kultureller Werte, Traditionen, Fertigkeiten und Erzeugnisse.

Wenn bestimmte Kulturformen als meritorisches Gut begriffen werden, dann ist es schlüssig, dieses Gut allen Menschen zur Verfügung zu stellen und es durch eine öffentliche Förderung dem Markt zu entziehen. Der Non-Profit Kulturmanager hat folglich einen Auftrag am Gemeinwesen für den er gefördert wird. Der privatwirtschaftlich arbeitende Kulturmanager hat diesen Auftrag am Gemeinwesen nicht.

Um keine Missverständnisse zu erzeugen. Kulturvermittelnde Angebote finden wir selbstverständlich auch im sogenannten Profit Bereich. Kulturvermittlung folgt hier aber eher der Logik der Nachfrageorientierung.

Ein Beispiel: *das privatwirtschaftlich arbeitende Puppentheater bewirbt eine Vorstellung mit einem anschließenden Blick hinter die Kulissen. Kinder dürfen Puppen anfassen und zuschauen, wie eine Puppe hergestellt und zum Leben erweckt wird.*

Dieses Angebot erhöht die Teilnahmechance, weil solche erweiterten Vermittlungsangebote von den Eltern nachgefragt werden. Fairerweise sollte man dazu sagen, dass der Begriff Gewinnmaximierung diesem Bereich nicht gerecht wird. Ich würde es gerade im Falle des Puppenspielers eher Existenzsicherung nennen. Was aber unter dem Strich bleibt ist ein kulturvermittelndes Angebot, das den Besuchern zu gute kommt. Es ist dabei ganz gleich, ob dies privatwirtschaftlich oder öffentlich finanziert wird.

Worauf ich hinaus will ist, dass das Kulturmanagement als eine Fachdisziplin die Methoden und die Einsicht für bestimmte Prozesse liefert, um innerhalb dieser Prozesse Erfolg zu haben. Dabei ist es unerheblich, ob wir von Profit oder Non-Profit sprechen.

Ich möchte diesen beiden Polen - auf der einen Seite den kulturellen Großunternehmer der allein zur Gewinnmaximierung Kultur produziert und auf der anderen Seite das allein der Kunst und der kulturellen Bildung verpflichtete Kulturereignis - noch eine andere Blickrichtung geben. Die Kritik an

einem Kulturmanagement ist vor allem im Non-Profit Bereich ausgeprägt, der nicht selten den sogenannten Profit-Bereich als Gegner desavouiert. Dabei sind die Grenzen in der Praxis fließend, wie dies auch das Beispiel des Puppenspielers gezeigt hat. Eine ergänzende Blickrichtung entsteht, wenn man sich einen in der Kultur großen Wert vor Augen hält, nämlich den Wert der künstlerischen Anerkennung, den man durchaus auch als Ruhm bezeichnen kann. Denken Sie etwa an Feuilleton Bewertungen. „Ruhmreiche“ Kulturinstitutionen gehören meistens dem Non-Profit Bereich an. Klassisch sind das Opern und Theaterhäuser. Dennoch unterscheiden sie sich maßgeblich von dem was zum Beispiel Bibliotheken oder Soziokultur auszeichnet und dennoch gehören sie alle dem gemeinnützigen Non-Profit Bereich an. Die Profit und Non-Profit Merkmale könnten um die Blickrichtung *Glory* und *Non-Glory* ergänzt werden. Ich möchte diese Kategorie gedanklich einführen, weil mir die einseitige Polarisierung von Gewinn und nicht Gewinn-Bereichen als unzureichend erscheint, um die Wirklichkeit zu erfassen. Bezogen auf das Kulturmanagement wird damit deutlich, dass sich bestimmte Managementinstrumente nicht nur im Profit und Non-Profit unterscheiden, sondern auch im *Glory* und *Non-Glory*. Der kulturelle *Glory-Bereich* wird sicher im Sponsoring und Marketing stärker wirken. Der *Non-Glory-Bereich* wird sich eher mit Crowdfunding und Ehrenamtskoordination auseinandersetzen. Was bleibt ist die Erkenntnis, dass in allen Bereichen das Kulturmanagement eine wichtige Rolle spielt aber unterschiedlich akzentuiert wird.

Warum diese Einlassungen? Ich ziele darauf ab, nicht von **einem** Kulturmanagement zu sprechen, dass die Patina von Privatwirtschaft, Mainstream, Populärkultur, Auslastung oder Profit trägt. Mir geht es darum, Kulturmanagement als ein Instrumentarium zu begreifen, das eine Sache zum Erfolg bringen kann. Dabei gibt es Ausdifferenzierungen der täglichen Praxis, die mit eigenen Methoden für Profit, Non-Profit, *Glory* und *Non-Glory* hantieren. So ist Kulturmanagement die Selbstvermarktungsstrategie des Künstlers, das Management eines Semperopernballs oder Filmfestivals, die Geschäftsführung eines soziokulturellen Zentrums oder die Projektleitung einer Aktion mit Kindern. Entscheidend ist, an welches Handlungsfeld diese Disziplin angeschlossen wird. Handelt es sich um ein Festival, ein Theater oder eine soziokulturelles Zentrum. Überall wird Kultur gemanagt. Privatwirtschaftlich wird die Nachfrage und Marktanalyse eine größere Rolle spielen. In der Soziokultur steht die Besucherorientierung im Vordergrund. Die einzelnen Bausteine und Facetten des Kulturmanagements werden also nur unterschiedlich akzentuiert.

Dabei ist das Kulturmanagement selbst Ausdruck vielfältiger Bezugsdisziplinen - etwa Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften - die ja nach Aufgabenfeld unterschiedlich stark zum Tragen kommen. Treffend beschreibt das ein Gleichnis, das ich im Eingangstext eines Kulturmanagement-Studiengangs gefunden habe. Hier heißt es: *„Kulturmanager sind Schnittstellen-Manager. Die verschiedenen Disziplinen verhalten sich dabei wie die Partikel in einem Kaleidoskop - mit jeder Drehung des Zylinders verschieben sich die Schnittmengen, verändert sich die Aufgabenstellung. Wo sich Spannungsfelder zwischen kulturellen und ökonomischen Standpunkten auftun, ist kreative Auseinandersetzung gefragt, nicht Abgrenzung.“*²

² Studienzentrum Kulturmanagement der Universität Basel; <https://kulturmanagement.unibas.ch> [3.6.2015]

Eine Kritik gegen das Kulturmanagement an sich ist damit nicht plausibel. Kulturmanagement in seiner konkreten Anwendung, also die Fähigkeit des Kulturmanagers im Umgang mit dem „Kaleidoskop“ – um hier in der Metapher zu verbleiben, ist die eigentliche Herausforderung. Und hier wird es wie in jedem Beruf gute und schlechte Beispiele geben, die aber keine Kritik an der Disziplin an sich rechtfertigen.

Schließlich spielt auch die Betriebswirtschaftslehre eine entscheidende Rolle bei jedem Unternehmen ab einer gewissen Größe – unabhängig davon, ob es um einen Profit- oder Non-Profit-Bereich geht. Jedes große Sozialunternehmen, selbst Theater oder Volkshochschulen haben einen kaufmännischen Leiter, dessen Aufgabe es ist, ein Unternehmen auch wirtschaftlich stabil zu halten. Gutes Wirtschaften hat also nicht unbedingt mit Gewinnmaximierung zu tun. Im Zweifelsfall gilt auch in der Kultur das Hausfrauenprinzip. Mit jeder Art von Unternehmung, kann ich nur soviel Geld ausgeben, wie ich habe. Da die Mittel in der Regel beschränkt sein werden, gilt es, diese so effizient wie möglich einzusetzen.

Ich spreche also von verschiedenen Facetten des Kulturmanagements. Eine besondere Facette ist die Kulturarbeit, die wir auch mit Soziokultur übersetzen können. Bleiben wir in der Sprache des letzten Themas handelt es sich hier eindeutig um Non-Profit und Non-Glory. Wer sich als Kulturarbeiter versteht folgt einer langen Tradition dieses Handlungsfeldes.

Die Wurzeln der Kulturarbeit liegen im 19. Jhd. und standen damals für eine Verbindung von ästhetischer Erziehung, Jugend- und Sozialarbeit. Kulturarbeit in seinen Anfängen war also stark pädagogisch motiviert und wollte bilden, lenken, erziehen und zivilisieren³ - als Antwort auf die soziale Frage eines massenhaft entstandenen Proletariats im Zeitalter der Industrialisierung.

Der Kulturarbeiter existierte auch in der DDR. Dafür gab es sogar ein eigenes Ausbildungsprofil, das lange vor der Etablierung des Kulturmanagement, Methoden eines solchen vermittelte.⁴ Hier freilich noch in dem Duktus planwirtschaftlichen und zentralistischen Handelns. Dennoch ist in dieser Tradition Kulturarbeit nicht ohne Management zu denken.

So heißt es heute auch – nachzulesen im einschlägigen Studiengang Kulturarbeit der FH Potsdam: *"Kulturarbeit" ist eine Schlüsselqualifikation für kulturvermittelnde und kulturproduzierende Tätigkeitsfelder im Nonprofit- und im Profit-Sektor. Der Ausbildung liegt ein Verständnis von Kulturarbeit als Gestaltung gesellschaftlicher und ästhetischer Prozesse zugrunde.*"

Es geht also um weit mehr, als nur die Optimierung eines Kulturbetriebs. Kulturarbeit hat einen gestaltenden Anspruch und verbindet kulturmanageriale mit kulturvermittelnden Methoden.

³ Vgl. Groschopp, Horst (1994) Kulturhäuser in der DDR. Vorläufer, Konzepte, Gebrauch. Versuch einer historischen Rekonstruktion. In: Ruben, Thomas(Wagner, Bernd (Hg.) Kulturhäuser in Brandenburg. Eine Bestandsaufnahme. Potsdam.

⁴ An der Fachschule für Klubleiter Siebeneichen fand die Ausbildung von Kultur- und Klubhausleitern für die gesamte DDR statt. Die Schule unterstand bis 1954 dem Ministerium für Volksbildung, danach dem Ministerium für Kultur. Ab 1958 Schule für Klub- und Kulturhausleiter. Die Ausbildung wurde als Fachschulqualifikation anerkannt. Ab 1963 Fachschule für Klubleiter in Siebeneichen als Fachschulfernstudium konzipiert mit 4 jähriger Dauer. Ab 1975 auch als Direktstudiengänge. 1990 erhielt die Schule den Namen Fachschule für sozial-kulturelle Arbeit. 1991 Einstellung des Lehrbetriebs. Quelle: http://www.archiv.sachsen.de/archive/dresden/4664_3131343731.htm [16.11.2011]

So heißt es weiter: „Im Zentrum steht die Qualifizierung für ein professionelles Kulturmanagement von Institutionen und Projekten sowie die Kulturvermittlung auf der Grundlage eines breiten kulturwissenschaftlich-theoretischen wie betriebswirtschaftlich-praktischen Wissens.“⁵

Kulturarbeit beinhaltet also Vermittlung und Management. Dabei ist der vermittelnde Ansatz nie nur ein Rahmen, um die Nachfrage zu erhöhen, sondern intrinsische Motivation für das gesamte Handlungsfeld.

Kulturmanagement als Kulturarbeit zu verstehen betont also die soziale Facette des Kulturmanagements und eine damit verbundene Orientierung an einem Gemeinwesen. Hier geht es neben klassischen Managementmethoden vordergründig um das Feld der Besucherorientierung, der Vermittlungsansätze, der Öffentlichkeitsarbeit oder auch der Koordination Ehrenamtlicher.

Kulturmanagement als Kulturarbeit beinhaltet auch eine berufsethische Komponente. Auch wenn wir heute ein anderes Verständnis von Kulturarbeit haben als noch im 19. Jhd., wirken noch immer preußisch-protestantische Traditionen eines Arbeitsbegriffs mit. Etwa das dienende Element des Arbeitens. Ähnlich der Sozialarbeit, ist der Kulturarbeiter nicht der Kunst, sondern dem Menschen verpflichtet. Er managt nicht nur die Kultur, er arbeitet mit ihr und den Rezipienten. Wer sich als Kulturarbeiter bezeichnet, drückt in der Regel damit auch eine Haltung aus, die eine Dienstleistung an der Gesellschaft beinhaltet.

In der Soziokultur sprechen wir von Kulturarbeit auch als eine Art Handwerk, zu welchem auch die Werkzeuge eines Handwerkes gehören. Solche Werkzeuge sind zum Beispiel manageriale und kulturpädagogische Methoden. Mit dem Begriff des Kulturmanagements als Kulturarbeit dagegen tun sich auch manche Soziokultur-Akteure schwer, wenn sie ein Management eher im Sinne eines optimierten Betriebs verstehen aber die soziale Komponente, das Herzblut, die eigenen Überzeugung und den Gestaltungsanspruch darin nicht widerspiegeln finden.

In meiner Erfahrung hängen die präferierten Bezeichnungen - ob nun Kulturarbeiter oder Kulturmanager – auch davon ab, welches Bild der Betreffende vom Kulturmanagement hat. Absolventen dieses Studiengangs nennen sich mehrheitlich Kulturmanager. Quereinsteiger dagegen lavieren zwischen ja ich manage Kultur aber eigentlich bin ich Kulturer möglicher oder Kulturarbeiter. Wie Begriffe sich anfühlen, hängt also auch vom Selbst- und Fremdbild ab. Genau genommen geht es um den scheinbaren Widerspruch zwischen arbeiten und managen. Dabei bedeutet managen: handhaben, bewerkstelligen, etwas deichseln, schaffen, schaukeln, drehen, etwas hinbiegen oder hinkriegen. Wenn wir uns auch einmal umgangssprachlich inspirieren lassen, dann wird deutlich, dass auch das kreative sich Einlassen und Lösungen finden in dem Begriff mitschwingen.

Gibt es dafür draußen keinen Bedarf? Wie der Spiegel Anfang der 90er titelte? Der Bedarf war damals und ist auch heute noch groß. Für die Soziokultur in West und Ost gehörte spätestens seit den 90er Jahren kulturmanageriales Wissen zum Überlebensrepertoire. In den alten Bundesländern hatte die seit den 80er Jahren zunehmende Etablierung und Professionalisierung der soziokulturellen Zentren eine nachträgliche Qualifizierung erfordert. Der Deutsche Kulturrat hatte bereits Ende der 80er Jahre

⁵ Studiengang Kulturarbeit Fachhochschule Potsdam; <http://www.fh-potsdam.de/informieren/organisation/fachbereiche/architektur-und-staedtebau/studiengaenge/kulturarbeit-ba/> [4.6.2015]

erkannt, dass die soziokulturellen und kulturpädagogischen Einrichtungen vor allem Qualifizierungsmaßnahmen in den Bereichen Organisation, Verwaltung, Betriebswirtschaft, Finanzierung und Öffentlichkeitsarbeit brauchten.⁶ Dieses Erfordernis beschreibt eine notwendige Verschiebung der soziokulturellen Arbeit von einem Selbstverwirklichungsanspruch und der Subsistenzproduktion – die zu Beginn der West-Soziokultur noch merkmalsgebend waren – hin zu einer am Gemeinwesen orientierten Kulturarbeit, die auch einen Dienstleistungscharakter wahrnimmt. Anfang der 90er Jahre stand man in Ostdeutschland vor dem gleichen Problem. Hier ging es vor allem darum, Kulturarbeiter, Künstler und Quereinsteiger in der Soziokultur für die bundesdeutsche Wirklichkeit fit zu machen. Kulturmanagement wurde damit zur Basisqualifikation für die soziokulturelle Praxis in Ostdeutschland. Da es Anfang der 90er Jahre noch kaum kulturmanageriale Studiengänge in Ostdeutschland gab und die ehemaligen DDR-Ausbildungsgänge allesamt ihren Betrieb einstellen mussten, wurde Kulturmanagement über Qualifizierungsmodule oder klassische Weiterbildungen vermittelt. Im Jahr 1996 wurde daraufhin als eine Modellbildungsmaßnahme in Sachsen ein Soziokulturmanagement eingeführt, welches gemeinsam von der damaligen Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultur, der TU-Dresden, dem Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst und den Regierungspräsidien des Freistaates entwickelt wurde. Damit wurde ein Curriculum geschaffen, das die klassischen Elemente des Managements vermittelte und darüber hinaus betriebswirtschaftliches Wissen im Bereich Controlling und Rechnungsführung. Aus heutiger Sicht betrachtet, war dieses Angebot ein Meilenstein zur Etablierung der sächsischen Soziokultur. Denn deutlich wird, dass Herzblut, Engagement, künstlerische oder pädagogische Kompetenzen nicht ausreichen, um Kulturarbeit zu managen bzw. ganze Häuser inklusive Personal zu führen. Die frühe und konsequente Öffnung der Soziokultur Ost für solche managerialen Planungsprozesse, hat deshalb nachhaltige Strukturen und Einstellungen geschaffen, von denen das Arbeitsfeld heute noch profitiert. Beispielsweise wird in der Auseinandersetzung mit einem professionellen Personalmanagement schnell klar, dass der Anspruch nach basisdemokratischen Entscheidungsstrukturen nicht standhalten kann. Basisdemokratie klang auch für viele Akteure nach dem Erleben einer stark zentralistischen und weisungsgebundenen Kulturarbeit äußerst reizvoll und wurde von den vielen Unterstützern der West-Soziokultur auch als selbstverständlich empfunden. Da sozusagen noch im Entstehen der Soziokultur Ost ein professionelles Management Einzug hielt, konnten zum Beispiel solche Mythen basisdemokratischer Entscheidungsstrukturen nicht dauerhaft Fuß fassen. Heute haben wir in Sachsen ganze 2 Zentren, die noch in dieser Logik arbeiten. Davon hat ein Zentrum gelebte Basisdemokratie zum Markenkern gemacht und erkennt sehr wohl die damit verbundenen Probleme. Bei dem anderen Zentrum funktioniert es schlicht nicht und verhindert eine breite Etablierung. Alle anderen Zentren setzen dagegen auf flache Hierarchien, die ebenfalls ein kollegiales Miteinander ermöglichen aber eben auch klare Entscheidungsstrukturen benennen. Basisdemokratie spielt deshalb in Sachsen praktisch keine Rolle mehr und das ist auch gut so.

⁶ Deutscher Kulturrat: Konzeption kulturelle Bildung. Positionen und Empfehlungen. Bonn 1988. S. 47

Heute ist der Bedarf für ein gutes Management in der Soziokultur ungebrochen groß. Die neuen Herausforderungen bestehen darin, die mittlerweile gewachsenen und sehr komplexen Strukturen der Zentren zu managen. Zunehmend kommen daher Kulturmanagement-Absolventen in der Soziokultur unter, weil sie die richtige Qualifikation für diese anspruchsvolle Aufgabe mitbringen. Diese Entwicklung trägt Erfolge, die sich vor allem bei einem Geschäftsführerwechsel ablesen lassen. Die Übergänge verlaufen meist dann relativ reibungslos, wenn die neue Führungsgeneration die Werkzeuge des Kulturmanagements qua Studium beherrscht. Die manchmal immer noch geäußerte Befürchtung einer Gründergeneration Soziokultur, dass die neuen Kulturarbeiter nicht mehr genug Herzblut und Selbstaufopferungsbereitschaft mitbringen würden oder einen zu sachlichen Blick auf ihre Aufgaben hätten, teile ich nicht. Im Gegenteil beobachte ich, dass die neue Generation mit einem größeren Selbstbewusstsein für die eigene Arbeit auftritt und ohne Gesinnungsrhetorik für die Soziokultur eintritt. Dass hier auch Forderungen nach einer angemessenen Bezahlung laut werden ist richtig und hilft der Sparte insgesamt professionelle Strukturen weiter zu entwickeln.

Dabei sind die Anforderungen an einen Kulturmanager in der Soziokultur sehr groß. Er ist immer Kulturarbeiter, aber auch Kulturpolitiker, meist auch Booker, Personaler, Financier, Öffentlichkeitsarbeiter und Bürgerversteher mitunter auch Pädagoge und Hausmeister, kennt sich mit Arbeitsrecht genauso aus wie mit GEMA, KSK und Co. Zwar arbeiten große Zentren in Sachsen auch arbeitsteilig, erfordern aber auf Grund ihrer Themenvielfalt ein sehr gutes Management, um zum Beispiel Kultur-, Jugend-, Sozial- und Gemeinwesenarbeit sinnvoll zusammenzubringen. Sowohl die Abrechnung an öffentliche Zuwendungsgeber als auch die Lobbyfunktion für verschiedene Bereiche folgt unterschiedlichen Logiken. Konkret heißt das, sie arbeiten mit dem Jugend-, Kultur- und Sozialamt zusammen. Diese Felder konzeptionell zusammenzubringen hat wirklich mehr mit „managen“ als mit „arbeiten“ zu tun. Wenn wir uns etwa das multifunktionale Zentrum - als eine gedachte Weiterentwicklung der Soziokultur – vor Augen führen. Also ein Haus, das verschiedene Funktionen aus den Bereichen Soziales, Bildung und Kultur zusammenführt, dann wird der Bedarf eines hervorragenden Managements offensichtlich. Wenn wir diesen Weg in Sachsen gehen wollen sprechen wir sogar von einem Sozial- und Kulturmanagement, das weit über die Vorstellung eines optimierten Betriebs hinausgehen wird. Allein die kommunikative und damit politische Kompetenz seitens der Führungsebene wird einen allseits gebildeten Generalisten erfordern.

Deshalb trifft in der Soziokultur im Besonderen zu: der klassische Kulturmanager ist kein Spezialist. Seine Stärken und Anforderungen sind generalistischer Natur. Er ist Schnittstellenexperte zwischen Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft mit einem Gespür für das Wesentliche. Rolf Keller, ehem. Leiter des Studienzentrum für Kulturmanagement in Basel hat den Kulturmanager mal als einen „volkswirtschaftlichen Nützlich“ bezeichnet, der sparsam mit öffentlichen Geldern umzugehen weiß und mit Einfühlungsvermögen, Sachverstand und Verantwortungsbewusstsein im Dienste der Kultur handelt.⁷

⁷ Keller, Rolf (2005) Flower Power Point. Symposium „Professionalisierung – Fluch oder Segen. Kartause Ittingen. 25/26.5.2005

So gesehen ist Kulturmanagement immer auch Kulturarbeit – mindestens dann, wenn das Gemeinwesen die wichtigste Bezugsgröße ist. Und so wiederhole ich einen Gedanken, der einmal auf einem Schweizer Symposium ausgedrückt wurde. Wonach das Kulturmanagement ein unglückliches Wort für eine wichtige Aufgabe bezeichne, denn gemeint sei der warmblütige Kulturarbeiter, der mit Kompetenz, Einfühlungsvermögen und Sachverstand im Dienste der Kultur und Gesellschaft einen Mehrwert schafft.⁸

Quo vadis Kulturmanagement lautet der Titel dieser Tagung. Da Prognosen schwierig sind, möchte ich eher Herausforderungen benennen, die auch zukünftig für ein starkes Kulturmanagement sprechen. Kulturinstitutionen heute sind längst keine verstaubten Kunsttempel mehr und unterliegen vielfältigen Herausforderungen. Steigende Konkurrenzen aufgrund einer größeren Angebotsdichte, veränderte Nutzer- und Geschmackspräferenzen des Publikums und ein zunehmender Finanzierungsdruck erfordern allein ein sich Einlassen auf ein professionelles Management. Hinzu kommen Herausforderungen anderer Art etwa die Verantwortung auch im Bereich der kulturellen Bildung tätig zu werden und als öffentlich geförderte Kultureinrichtung auch eine breite Teilhabe zu ermöglichen. Diese Felder lassen sich nicht mehr allein durch den kunstsinnigen Intellektuellen steuern, sondern brauchen ein passgenaues Management. Insofern macht die Soziokulturalisierung der Kultur insgesamt ein Management notwendig.

Ich nenne ihnen ein weiteres Beispiel für den Bedarf und die Wichtigkeit eines guten Kulturmanagements - das Thema Inklusion, konkreter Barrierefreiheit für Kultureinrichtungen. Sicher denken sie nicht sofort an Kulturmanagement, wenn sie aber das Handbuch des Landesverbandes zur Planung und Umsetzung von Barrierefreiheit in die Hand nehmen wird ihnen auffallen, dass Barrierefreiheit nicht die Rampe bedeutet, sondern ein Prozess ist, der das gesamte Unternehmen betrifft und klassisch mit den Mitteln des Kulturmanagements bearbeitet wird. Hier geht es um Leitbilder, Personalführung, Öffentlichkeitsarbeit, Haltungen und Einstellungen der Mitarbeiter also auch um eine Unternehmenskultur. Ähnliches gilt auch für eine Willkommenskultur oder Ehrenamtskoordination. Das Handwerk des Kulturmanagements flankiert Themen oder Aufgabenbereiche, damit diese erfolgreich transportiert und umgesetzt werden. Das bedeutet, dass jedes Ereignis – ob nun Kunst oder Fest, Kurs oder Gespräch - eingebettet in ein gutes Management mehr Output im Sinne der Sache erzeugt. Dafür brauchen wir auch zukünftig ausgebildete Kulturmanager, die mit Herzblut und Professionalität an einer Sache arbeiten.

Aus Sicht der Soziokultur stellt sich die Frage nach der Notwendigkeit eines Kulturmanagements daher gar nicht. Ich würde zudem behaupten, dass das Verständnis von Kulturarbeit eine natürliche Nähe zum Kulturmanagement hat und sich deshalb ganz selbstverständlich der Werkzeuge eines solchen bedient.

Wenn ich dagegen die allgemeine Entwicklung des Kulturmanagements beobachte, sehe ich die ständig voran schreitende Ausdifferenzierung kulturmanagerialer Studiengänge auch kritisch. Sie können heute spartenspezifisches Kulturmanagement studieren oder sich auf Kulturmarketing, Kulturpädagogik oder Kulturrecht spezialisieren. Als ohnehin interdisziplinärer und querschnitts-

⁸ Ebd.

orientierter Studiengang trägt diese Entwicklung meines Erachtens nicht zu einem theoretischen Unterbau bei. Zwar mag eine gewisse Pluralität der Ansätze auch förderlich sein - für eine junge Disziplin ist sie eher weniger zuträglich. Schwierig ist diese Entwicklung auch für die Absolventen. Bei einer zu starken Spezialisierung eines grundständigen Studiums verringern sich die Einsatzmöglichkeiten im Kulturbereich und es mangelt häufig an einem kulturpolitischen Weitblick. In der Praxis erlebe ich zudem häufige Berufswechsel. Nicht zuletzt, weil viele Stellen befristet oder direkt im zeitlich befristeten Projektmanagement angelegt sind. Eine Spezialisierung kann dabei förderlich aber eben auch hinderlich sein. Auch die unterschiedlichen Abschlüsse als Fachwirt, Bachelor, Master, Magister oder Diplom tragen nicht unbedingt dazu bei, den Berufsstand des Kulturmanagers zu professionalisieren. Ich würde mich daher eher für ein grundständiges Grundcurriculum aussprechen, das ein breites kulturwissenschaftliches, soziologisches, kulturpolitisches und kultur- bzw. betriebswirtschaftliches Wissen vermittelt und damit Absolventen in die Lage versetzt, in verschiedenen Kulturbetrieben tätig werden zu können. Auch die wissenschaftliche Theoretisierung des Kulturmanagements und damit Anerkennung als Fachdisziplin könnte durch eine gewisse Vereinheitlichung gefördert werden.

Für die Zukunft wünsche ich mir, dass sich das Bild des Kulturmanagers in der Öffentlichkeit insofern ändert, dass seine Rolle als Gestalter und Ermöglicher stärker hervor tritt und ich wünsche mir, dass die Damen und Herren des Fachs ihre Profession selbstbewusst vortragen und sich auch in kulturpolitische Prozesse einmischen. In diesem Sinne werbe ich auch zukünftig für den warmblütigen Kulturarbeiter und dessen Einsatz für Mensch und Kultur.

Vielen Dank!