

Schwerpunkt

Management

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Old School - New School - No School?

- Seite 3
Kulturmanagement ist dynamisches Management
- Seite 25

KM IM GESPRÄCH mit Philip Kotler

- Seite 12
mit Herm. Parzinger
- Seite 16
mit Albert Schmitt
- Seite 20

KOMMENTARE von Dozenten für Kulturmanagement zum Thema Management

- Seite 11, 14, 19

EX LIBRIS Kulturmanagement der Zukunft

- Seite 27

KONFERENZEN & TAGUNGEN

TRIZ-Workshop

- Seite 29

SEITENSPRÜNGE

- Seite 31

Liebe Leserinnen und Leser,

Wie viele Manager gibt es eigentlich im Kulturbetrieb? Die Antwort müssen wir Ihnen zwar heute schuldig bleiben. Fakt ist aber: nicht jeder Kulturmanager ist ein Manager, auch wenn dies wörtlich genommen ein Widerspruch ist. Wenn wir uns in diesem Monat für das Schwerpunktthema Management entschieden haben, dann vor allem aus dem Grund, weil noch zu häufig falsche Vorstellungen über diesen Begriff herrschen. Im Kulturbetrieb trifft dies allemal zu, hat hier ja ohnehin das Management erst spät Einzug in das Vokabular und später in das Bewusstsein der Akteure gefunden. Während aber Kulturmanager heutzutage ganz selbstverständlich in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, im Marketing, bei der Programmplanung, Finanzierung oder Organisation von Projekten arbeiten, herrscht nach unserer Ansicht hierzulande ein Mangel an Kulturmanagern, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, strategische Entscheidungen zu treffen und Teams bzw. Organisationen zu leiten. Führungskompetenz zu erlangen ist ein langer Prozess, der durch professionelles Training sowie einen Weg durch mehrere berufliche Stationen mit wachsender Verantwortung erworben wird.

So haben wir zu dieser Ausgabe von *KM* führende Manager und Dozenten innerhalb und außerhalb des Kulturbetriebs befragt. Uns ist es dabei gelungen, ein Interview mit dem Marketingexperten Philip Kotler von der *Kellogg School of Management* zu führen. Kotler gilt als Vordenker, der sich seit Jahrzehnten mit Marketing als wichtiges Managementinstrument beschäftigt und dabei auch den Kulturbereich berücksichtigt. Gegenüber *Kulturmanagement Network* bringt Kotler sein großes Interesse an Fragen der Anwendung von Managementtheorien und -techniken im Kultursektor zum Ausdruck und stellt drei wichtige Herausforderungen vor, auf die sich Kulturbetriebe künftig einstellen sollten. Wir befragten den Leiter der größten deutschen Kulturstiftung, den Präsidenten der *Stiftung Preussischer Kulturbesitz*, Prof. Hermann Parzinger, nach seinem Verständnis von Management. Dabei ist Parzinger eine gelungene Kombination aus Diplomatie und Überzeugungskraft wichtig, aber auch die Bereitschaft zu zügigen und zugleich wohlbegründeten Entscheidungsprozessen. Für den Bereich der Darstellenden Kunst interviewte Reinhard Stroemer den Managing Director der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen*, Albert Schmitt. Dort wurde ein für das Ensemble adäquates, musikalisch inspiriertes Kulturmanagement entwickelt und womöglich damit ein Managementmodell für die Reform der krisengeplagten Orchester in öffentlicher Trägerschaft.



KM – der Monat

KM IM GESPRÄCH

mit Natalie Schwarz

• Seite 32

EX LIBRIS

Kultursponsoring,
Museumsmarketing,
Kulturtourismus

• Seite 35

VORGESTELLT ...

Europäischer Verband
der Nonprofit-Berater

• Seite 38

... Editorial

Unser Korrespondent Thomas Mersich betrachtet zu Beginn die verschiedenen Managementtheorien insbesondere von Peter Drucker und Fredmund Malik und stellt dabei die eher rhetorische Grundsatzfrage: Old School, New School oder No School? Im Herbst wird *Kulturmanagement Network* ein Interview mit Fredmund Malik führen können. Wir haben außerdem einige Leiter und Dozenten führender Kulturmanagement-Studiengänge nach ihren Managementansätzen, Zukunftsprognosen und Buchempfehlungen befragt. Anlässlich des Schwerpunktthemas führte *Kulturmanagement Network* einen Workshop durch, in welchem der Versuch unternommen wurde, eine bewährte Managementtechnik zur Problemlösung auf den Kulturbetrieb anzuwenden. Dazu wählte die Initiatorin des Workshops, Barbara Gronauer vom Unternehmen *StrategieInnovation*, die sog. TRIZ-Methode aus und lud den Experten Horst Nähler ein, gemeinsam mit den Teilnehmern des Workshops Lösungen für typische Herausforderungen im Kulturbetrieb anhand dieser Technik zu finden. Das Experiment darf als geglückt gelten und ermunterte auch uns als Netzwerk, hier künftig mehr Akzente zur stärkeren Einbeziehung von Managementmethoden in den Kulturbereich zu setzen. Wir bedanken uns an dieser Stelle ausdrücklich beim *Kultursommer Nordhessen*, der übrigens gerade wieder begonnen hat, für die freundliche Unterstützung der Tagung. Das Schwerpunktthema wird abgerundet durch die Rubrik Seitensprünge, die Ihnen durch eine Zusammenstellung geeigneter Links und Buchempfehlungen eine vertiefende Beschäftigung ermöglichen soll.

Das Magazin enthält außerdem ein Interview mit Natalie Schwarz, Marketingleiterin der *Berliner Philharmoniker*, ein Porträt des europäischen Verbandes der Nonprofit-Berater sowie zwei Rezensionen wichtiger Grundlagenbücher für Kulturmanager.

Die nächsten Schwerpunkte des *KM Magazins* widmen sich den Themen Kultur & Religion (August), Literatur (September), Corporate Culture (Oktober) sowie Rock & Pop (November).

Wir freuen uns auf Ihr Feedback und wünschen Ihnen erholsame Sommertage.

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network



MAG.
THOMAS MERSICH

ist Gründer und
Geschäftsführer der Mersich
& Kiess OEG (Musikverlag
und Konzertagentur, heute
Wolfgang Kiess KEG). Seit
2004 ist er zudem Marketing
Manager bei den Internati-
onalen Haydn Festspielen
Eisenstadt, seit 2006 auch
beim Franz Liszt Festival
Raiding.

Old school- New school? Oder no school?

Die Zukunft erfolgreich managen - eine Betrachtung von Kulturmanagement der Gegenwart anhand der Managementtheorien von Peter Drucker, Fredmund Malik und Armin Klein

Professionelles Management ist heutzutage im Kulturbetrieb scheinbar nicht mehr wegzudenken. Der Begriff „Kulturmanagement“ ist in aller Munde und es gibt im deutschsprachigen Raum wohl kein Fleckerl Erde mehr, wo Kulturmanagement als Weiterbildungslehrgang, Universitätsstudium oder in irgendeiner anderen Form nicht angeboten wird.

Beitrag von Mag. Thomas Mersich, MAS, Korrespondent,
Eisenstadt (Österreich), Email: tm@kulturmanagement.net

Betrachtet man die einzelnen Lehrgänge jedoch genauer oder bekommt man die Inhalte in der Studienpraxis sogar selbst vermittelt, bleibt die Tatsache, dass der Begriff Management bzw. Kulturmanagement in der Studienpraxis wenn überhaupt dann nur sehr oberflächlich behandelt wird. Dies geht sogar so weit, dass – definiert man den Begriff Management anhand seiner großen Denker wie Peter Drucker – bei den meisten Absolventen keine richtige Vorstellung von Management an sich existiert, also in der Praxis eine sog. „No school“ zu beobachten ist. Viele von ihnen sind nach Beendigung ihres Studiums in diversen Kulturinstitutionen in den verschiedensten Bereichen – wie z.B. Presse, Marketing, Sponsoring, Public Relations, etc. – tätig und meinen, sich mit dem praktischen Kulturmanagement auseinander zu setzen. Dass es sich hier jedoch bloß um eine besondere Form des Organisierens handelt, aber eigentlich in den seltensten Fällen um Management, hat vielerlei Gründe. Einer der wohl schwerwiegendsten ist, dass Absolventen eines Studienlehrganges Kulturmanagement in ihrem Arbeitsbereich in der Regel keine Möglichkeiten haben, über Arbeitsfelder zu verfügen, die für das Management typisch sind. Dennoch steht außer Zweifel, dass professionelles Management in der heutigen Zeit der Wissensgesellschaft für jeden Mitarbeiter einer Organisation eine Notwendigkeit darstellt.

Das Management der „Old school“ und der weiterführenden „New school“

„Das Wichtigste, was eine Führungskraft tun kann, ist sich zu fragen, was getan werden muss. Und dann muss sie sicherstellen, dass das, was getan werden muss, auch verstanden wird.“¹

¹ Drucker, Peter in: Haas Edersheim, S. 30



... „Old school“- „New school“- „No school“?

Wie aber definiert sich Management? Was sind die typischen Eigenschaften, die diesen Beruf charakterisieren? Einer der allerwichtigsten Vertreter der „Old school“, der Pionier und Vordenker des Managements, Peter Drucker, nennt insbesondere folgende Eigenschaften:

1. Der Blick über das Ganze, um Visionen zu entwickeln

Die Beobachtung des gesamten Unternehmens, um die Schwierigkeiten eines Vorhabens in der Gegenwart zu lösen und gleichzeitig Visionen für die Zukunft zu entwickeln, zählt wohl zu den wichtigsten Aufgaben des Managements. Peter Drucker meint zu diesem Thema: „Die meisten wirtschaftlichen Probleme sind nicht das Ergebnis von Dingen, die schlecht ausgeführt wurden oder davon, dass sogar die falschen Dinge gemacht wurden. Unternehmen scheitern, weil die Annahmen der CEOs² über das Außen einen Entscheidungsrahmen für die Unternehmen verordnen, der einfach nicht mehr zur Realität passt.“³ Und an anderer Stelle: „Visionen [...] nehmen im 21. Jahrhundert der Zukunft ihre Unsicherheit.“⁴

Die Aufgabe, Visionen zu entwickeln, übernehmen in Kulturinstitutionen aber meist ausschließlich Führungspersonlichkeiten wie Direktoren, Intendanten oder Geschäftsführer. Kulturmanagement-Absolventen bleibt dieser Blick über das Ganze aufgrund der Aufgabenverteilung innerhalb des Unternehmens meist völlig verwehrt. Im Gegenteil: wegen der für Kulturinstitutionen typischen personellen Struktur werden den Mitarbeitern oft auch noch Tätigkeiten abverlangt, die wohl besser bei einer Sekretariatskraft aufgehoben wären. Zudem herrscht aufgrund von Personalmangel auch extreme Zeitnot. Somit ist es nur zu verständlich, dass Mitarbeiter aus dieser Situation heraus keinen Überblick über das Unternehmen haben und auch nur selten Visionen entwickeln können bzw. sogar Schwierigkeiten haben, die bestehenden Visionen zu verinnerlichen.

2. Entscheidungen treffen

„Die Tatsache, dass von ihr erwartet wird und erwartet werden darf, Entscheidungen zu treffen, die einen wesentlichen und positiven Einfluss auf das gesamte Unternehmen haben, auf seine Leistungsfähigkeit und die Ergebnisse, zeichnet eine effektive Führungskraft aus.“⁵ Mitarbeiter von Kulturinstitutionen werden meist nicht mit der Kompetenz ausgestattet, wirklich wichtige Entscheidungen zu treffen. Sie sammeln in der Regel Informationen, um die Entscheidungsfindung der Führungspersonlichkeiten des Un-

² Chief Executive Officer, in Europa etwa vergleichbar mit Geschäftsführer bzw. Vorstandsvorsitzender

³ Drucker, Peter in: Haas Edersheim, S. 276

⁴ ebd., S. 288

⁵ Drucker, Peter (2006), S. 59



... „Old school“- „New school“- „No school“?

ternehmens vorzubereiten. Ihr Einfluss auf den Entscheidungsprozess ist somit relativ gering. Denn um Entscheidungen treffen zu können, die das gesamte Unternehmen nachhaltig beeinflussen, ist wiederum der Blick auf das ganze Unternehmen und eine Vision Voraussetzung. Dabei geht es bei der Entscheidungsfindung nur selten letztendlich um Richtig oder Falsch. Peter Drucker definiert den Prozess der Entscheidungsfindung als Gehäuse, das das Ganze zusammenhält: „Eine Entscheidung ist eine Wahl zwischen Alternativen. Sie ist nur selten die Wahl zwischen Richtig und Falsch. Oftmals ist sie eine Wahl zwischen zwei Vorgehensweisen, von denen keine nachweisbar richtiger ist als die andere.“⁶

Eine ebenso bedeutende Rolle kommt der Umsetzung der Entscheidung zu. Drucker: „Bis zu dem Zeitpunkt, in dem eine Entscheidung in Arbeit ausartet und die Ebene der tatsächlichen Ausführung erreicht, gibt es, bei allen Absichten und Zielsetzungen, noch keine Entscheidung. Um überhaupt Ergebnisse zu erzielen, muss das Unternehmen die Entscheidung in effektive Aktionen umwandeln und diese Aktionen durch die Beobachtung der Erfolge unterstützen und das Feedback anbieten, das erforderlich ist, um den Aktionsplan noch zu verfeinern.“⁷ bzw. „Eine Entscheidung bleibt inaktiv, solange für die Umsetzung keine Mittel bereitstehen.“⁸ Drucker fügt hinzu: „Effektiv handelnde Führungskräfte wissen genau, dass nicht der Prozess der Entscheidungsfindung die meiste Zeit beansprucht, sondern ihre Umsetzung.“⁹

Will man den Entscheidungsfindungsprozess in Unternehmen noch weiter auf den Grund gehen, so ist vor allem der moderne Ansatz des St. Galler Managementmodells – die Kybernetik (bzw. Systemtheorie oder Selbstorganisation) – von Bedeutung. Einer der bedeutendsten Vertreter dieses Modells ist Fredmund Malik, der die Lehre Druckers weiterführt und sich immer wieder auf ihn beruft. In dieser prozessorientierten Perspektive der Entscheidungsfindung geht es in erster Linie weniger um die Entscheidung zwischen Alternativen als vielmehr primär um die grundsätzliche Frage „Worüber soll überhaupt entschieden werden?“.

3. Budgetieren

„Das Budget und der Budgetierungsprozess dürfen nicht ausschließlich als ein Instrument der Finanzleute und der Controller gesehen werden, sondern sie müssen als eines der wichtigsten Tools für den Manager, das heißt für

6 Drucker, Peter (1967), S.143

7 Drucker, Peter in: Haas Edersheim, S. 256

8 ebd., S. 270

9 Drucker, Peter (2006), S. 41



... „Old school“- „New school“- „No school“?

jede Führungskraft, verstanden werden.“¹⁰ Besonders Malik sieht das Budgetieren im Tätigkeitsfeld des Management auf keinen Fall nur als lästige Beschäftigung mit dem Zahlenwerk, mit dem sich eine Führungskraft auseinandersetzen muss, sondern vielmehr als Ausgangspunkt allen Tun und Handelns: „Das Budget ist das Werkzeug für den erfahrenen Manager, um seine gesamte Planung und Arbeit ‚darum herum‘ zu organisieren, [...] es ist das beste Instrument für den produktiven Einsatz der Schlüsselressourcen, [...] und es ist das beste Werkzeug für vorauslaufende Koordination aller Tätigkeiten eines Bereichs und der Firma als Ganzem.“¹¹

Wie oft sieht und hört man von Intendanten und Direktoren von renommierten Kulturinstitutionen, die sogar stolz darauf sind, von all dem Zahlenwerk keine Ahnung zu haben und diese lästige Aufgabe an einen kaufmännischen Leiter abgeben, um sich – wie sie sagen – voll auf die künstlerische Leitung konzentrieren zu können. Die Frage, die diese alltäglich anzutreffende Situation mit sich bringt ist: Wie soll man von einem Kulturmanagement-Absolventen erwarten können, dass er einen Budgetierungsprozess professionell umsetzen kann, wenn nicht einmal die Führungspersönlichkeit im Unternehmen bereit ist, sich mit solchen Aufgaben zu beschäftigen?

Sieht man von Abgängern von Wirtschaftsuniversitäten ab, so tun sich Kulturmanagement-Absolventen in der Regel sehr schwer damit, Bilanzen zu lesen, Kosten-Leistungsrechnungen umzusetzen oder gar eine Controllingfunktion wahrzunehmen. Dazu bietet ein Kulturmanagement leider zu wenig Tiefgang in die Materie der Betriebswirtschaft.

4. Ein Unternehmen leiten und führen

Um ein Unternehmen leiten und führen zu können, ist die bereits angesprochene Vision Voraussetzung. Aus dieser werden wiederum die Ziele und die Zielprioritäten abgeleitet. Es hat sich immer wieder bestätigt, dass Menschen ihre größten Erfolge erzielen, wenn sie mit anderen für ein gemeinsames Ziel arbeiten, das sie unbedingt erreichen wollen. Peter Drucker: „Jedes Unternehmen braucht einfache, eindeutige und einigende Ziele. Die Mission muss ausreichend klar sein, aber auch anspruchsvoll genug, um eine gemeinsame Vision zu erzeugen. Ohne Engagement für eine gemeinsame Vision gibt es kein Unternehmen; dann gibt es nur einen zusammengewürfelten Haufen.“¹²

Eine der bedeutendsten Aufgaben bei der Leitung eines Unternehmens ist die Auswahl und die Führung von Mitarbeitern. Wie entscheidend bereits die richtige Auswahl von Mitarbeitern für einen ganz bestimmten Aufgabenbereich ist, lernte Peter Drucker vom damaligen Präsidenten von *General Motors*,

¹⁰ Malik, Fredmund, S. 335

¹¹ ebd., S. 336

¹² Drucker, Peter in: Haas Edersheim, Elizabeth, S. 197



... „Old school“- „New school“- „No school“?

Alfred P. Sloan, der meinte: „Wenn wir uns nicht vier Stunden damit befassen würden, wo wir einen Mitarbeiter am besten einsetzen, würden wir später 400 Stunden brauchen, um unsere Fehler wieder auszubügeln. Entscheidungen zu Mitarbeitern sind die wichtigsten Entscheidungen, die ein Manager zu treffen hat.“¹³

Und wie man sieht, machte sich Peter Drucker diese Erkenntnis zu eigen: „Richtige Personalentscheidungen zu treffen ist das ultimative Mittel, um eine Organisation zu kontrollieren. Derartige Entscheidungen enthüllen, wie kompetent das Management ist, was seine Werte sind und ob es seine Arbeit ernst nimmt.“¹⁴

Die jedoch interessanteste und wohl radikalste Aussage von Peter Drucker über Personalmanagement muss man sich schon einmal auf der Zunge zergehen lassen: „Wenn man sich bei der Vorstellung, Mitarbeiter mit der Macht auszustatten, ihren Chef zu feuern, nicht wohl fühlt, dann ist man noch nicht reif genug, im 21. Jahrhundert Führungsaufgaben zu übernehmen.“¹⁵

Besonders in großen und hierarchisch geführten Kulturbetrieben ist oft zu beobachten, dass bei Führungspersonlichkeiten Machtdenken, Eitelkeiten und Egoismus im Vordergrund stehen. Aber gerade in diesen Organisationen wäre ein offener, kommunikativer Stil gefragt, da er der Arbeitsweise (Vernetzung) und der Vermarktung von Kulturgütern sehr entgegen kommen würde. Man stelle sich etwa das verdutzte Gesicht des Direktors der *Wiener Staatsoper* vor, wenn man ihn mit der Tatsache konfrontieren würde, dieses Modell Druckers in seiner Organisation umzusetzen! Hier wird klar, wie weit manche Kulturinstitutionen einem zeitgemäßen Management nachhinken. Und man beachte: dieses Statement Druckers ist immerhin schon über 30 Jahre alt!

Worum es Drucker im Management bei Mitarbeitern schlussendlich wirklich geht, ist der Mensch und die Fähigkeiten, Menschen zu motivieren: „Im Management geht es um Menschen. Die Aufgabe des Management ist es, Menschen zu befähigen, gemeinsam Leistungen zu erbringen, ihre Stärken wirkungsvoll und ihre Schwächen unwesentlich zu machen“¹⁶ und: „Unternehmen unterscheiden sich dadurch, wie es ihnen gelingt, dass gewöhnliche Menschen ungewöhnliche Leistungen vollbringen.“¹⁷

¹³ Beatty, Jack, S. 68

¹⁴ Drucker, Peter (2006), S. 71

¹⁵ Drucker, Peter in: Haas Edersheim, Elizabeth, S. 200

¹⁶ ebd., S. 183

¹⁷ ebd., S. 189



... „Old school“- „New school“- „No school“?

5. Innovatives Denken und Handeln fördern

Ist Innovation eine Fähigkeit, die nur Wenige beherrschen? Kommen für ein innovatives Management nur wenige Auserwählte in Frage, wenn es darum geht, leitende Positionen mit Führungspersönlichkeiten zu besetzen? Drucker betrachtete Innovation als eine selbständige Disziplin, als eine Fertigkeit, die erlernt und angewendet werden kann, etwa so wie das Klavierspiel: „Viele Menschen glauben, dass neue Ideen ein Produkt des Zufalls und unvorhersehbar sind. Doch das ist ganz anders: derartige Entdeckungen resultieren aus der Beobachtung des Marktes und des Unternehmensumfeldes und der Umsetzung des Gesehenen in das, von dem wir noch nicht wissen, dass es wesentlich ist.“¹⁸

Eine im Jahr 2006 durchgeführte Befragung der *American Management Association* in 2000 Unternehmen stellte fest, dass es die größte Herausforderung für die Unternehmen darstellt, disziplinierte Innovationsprozesse in die Wege zu leiten. Innovation ist bei weitem mehr als ein bisschen Brainstorming darüber, wie man das eigene Angebot ein wenig neuzeitlicher erscheinen lassen kann.

„Wenn eine Innovation nicht von Anfang an darauf abzielt, die Marktführerschaft zu übernehmen, dann ist es unwahrscheinlich, dass man ausreichend innovativ ist, um die Gewohnheiten der Kunden zu verändern. [...] Echte Innovationsleistungen zu realisieren bedeutet, sich ein neues Geschäftsfeld auszudenken und nicht nur eine Produktpalette zu erweitern, einen neuen Leistungsstandard zu erreichen und nicht nur schrittweise Verbesserung, neue und bisher unvorstellbare Werte schaffen und nicht nur bereits bestehende Erwartungen besser zu befriedigen“¹⁹ oder: „Was alle erfolgreichen Unternehmer, denen ich begegnet bin, gemeinsam haben, ist nicht die besondere Persönlichkeit, sondern die Verpflichtung einer systematischen Innovationsarbeit.“²⁰

6. Falsche Entscheidungen vermeiden!!

Dass es die Aufgabe von Management ist, das Richtige zu tun – und das möglichst effizient – ist wohl kein Geheimnis. Und dass es eben auch darum geht, das Falsche tunlichst zu vermeiden, wohl ebenso. Wie sieht es jedoch mit falschen Management-Entscheidungen im Kulturbereich aus?

Armin Klein – Professor für Kulturwissenschaft und Kulturmanagement an der *Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg* – baut – ebenso wie Malik – seine Managementtheorien auf Peter Drucker auf. In seinem neuesten Buch setzt sich Klein mit der Krise im Kulturstaat Deutschland auseinander, die vor allem durch das falsche Management der Kulturpolitik mit herbeigeführt wurde.

18 Drucker, Peter in: Haas Edersheim, Elizabeth, S. 114

19 Drucker, Peter in: Haas Edersheim, Elizabeth, S. 128

20 Drucker, Peter (2006), S. 87



... „Old school“- „New school“- „No school“?

Das politische Credo „Weiter so!“ kann auf die modernen Herausforderungen, denen sich eine Kulturinstitution in der heutigen Zeit stellen muss, wohl kaum mehr zutreffen: „Der staatliche voll alimentierte Kulturbetrieb, der sich restlos auf die Erfüllung seines (wie immer definierten) ‚kulturpolitischen Auftrags‘ konzentriert [...] scheint ein Auslaufmodell zu sein.“²¹

Nach Klein ist die Kulturkrise jedoch nicht ein Finanzierungs- sondern vielmehr ein Managementproblem: „Es wird [...] deutlich, dass diese Krisensymptome zwar auch Finanzierungsprobleme sind, allerdings weit darüber hinausreichen. Auch mit mehr Geld lassen sich beispielsweise weder die Probleme weitgehend ineffizienter Arbeits- und Organisationsstrukturen noch der fehlenden Besucherorientierung, noch der Nachhaltigkeit der Publikumsnachfrage lösen.“²² In den allermeisten öffentlichen Kulturbetrieben, so Klein, gehe es mittlerweile nur noch um ein „Management des Vorhandenen“: „Die notwendige Kraft und Energie für Innovationen, für Visionen und für die Erschließung von strategischen Potenzialen zur Zukunftssicherung [...] sind kaum noch vorhanden.“²³

Die Kulturpolitik hat ihre eigenen Strategien, um gegen diese Kulturkrise vorzugehen: sie glänzt vor allem durch die Initiierung von Neubauten: So wurden in den letzten Jahren eine Vielzahl an neuen Opern- und Konzerthäusern eröffnet oder sind in Planung: das *Festspielhaus Baden-Baden* (1998), die Neue Königliche Oper in Kopenhagen (2005), der Wolkenurm (2007) und das Auditorium (2008) in Grafenegg, die Neue Oper in Oslo (2008), das neue Linzer Musiktheater (2011), die *Elbphilharmonie* in Hamburg (2011), der Neubau der Oper in Laibach (2012), die *Neuen Drei Brüder* in Riga (2012), etc. Massive Kostenüberschreitungen sind dabei eher die Regel als die Ausnahme: So wurde z.B. das Budget der Neuen Oper in Oslo mit 495 Mio. Euro erheblich überschritten, und die *Elbphilharmonie* wird die budgetierten 240 Mio. Euro ebenfalls überschreiten.²⁴

Ist der Bau jedoch erst einmal irgendwie finanziert und feierlich eingeweiht, fangen die Probleme meist erst an: für die Bespielung gibt es oft ein nicht ausreichendes oder sogar kein Nutzungskonzept. Geld für qualifiziertes Personal fehlt sowieso, und die Nachfrage für das Kulturangebot wurde maßlos überschätzt – die Besucherströme bleiben aus.

21 Klein, Armin, S. 9

22 ebd., S. 22

23 ebd., S. 27

24 „Kulturbauten. Musikalische Wahrzeichen“, in: *Kurier*, 2. April 2008, S. 21



... „Old school“- „New school“- „No school“?

Klein: „In einer solchen Situation, in der von der (Kultur-)Politik kaum mehr wirkliche Lösungen zu erwarten sind, müssen die Kultureinrichtungen deshalb selbst aktiv werden, um ihre Zukunft zu sichern.“²⁵

Wissen als Potenzial für ein erfolgreiches Kulturmanagement der Zukunft

Wie sieht nun die Lösung dieses Problems im Kulturbereich aus? Und vor allem: Wie werden sich Kulturbetriebe in weiterer Zukunft organisieren?

Eine mögliche Lösung ist die lernende Organisation mit ihren sog. Wissensarbeitern, wie sie sowohl Peter Drucker als auch infolge Armin Klein aufzeigen: „Eine Kultureinrichtung, die zielorientiert und strategisch arbeitet, begreift ihre MitarbeiterInnen als ihr wichtigstes Potenzial. Denn eine Organisation verfügt nur über eine einzige wirkliche Ressource: den Menschen. Das Wissen dieser Mitarbeiter wird damit zu einem kapitalen Organisationswert, der ebenso bewertet, gepflegt und erweitert werden muss, wie materielle Vermögenswerte.“²⁶

Die Basis hierfür jedoch ist ein exzellentes Management. Dieses sollte auf den jeweiligen Kulturbetrieb abgestimmt sein. Um dieses in der eigenen Organisation jedoch praktizieren zu können, sind optimale Rahmenbedingungen und die Kenntnis der Managementliteratur Voraussetzung. Es sei somit jedem Kulturmanager empfohlen, sich mit dieser auseinander zu setzen, um in der Wissensgesellschaft von morgen erfolgreich tätig sein zu können.

Schließen wir mit Worten Peter Druckers über das Management von NPOs: „Soziale Institutionen bedürfen ebenso wie Wirtschaft oder Verwaltung eines fähigen Managements. Eigentlich verlangen sie sogar nach einem besseren Management, weil sie, im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen, nicht über die Disziplin einer finanziellen Basis verfügen.“²⁷ ¶

Literaturempfehlungen:

- Drucker, Peter: Die ideale Führungskraft, Düsseldorf 1967
- Drucker, Peter: Neue Management Praxis Düsseldorf, 1974
- Drucker, Peter: Die globale Herausforderung, Düsseldorf 1996
- Beatty, Jack: Die Welt des Peter Drucker, Frankfurt / New York 1998
- Drucker, Peter: Die Praxis des Managements, 3. Auflage Düsseldorf 1998
- Drucker, Peter: Management im 21. Jahrhundert, 3. Auflage Berlin 2006
- Malik, Fredmund: Führen Leisten Leben, Frankfurt am Main 2006
- Drucker, Peter in: Haas Edersheim, Elizabeth: Alles über Management, Heidelberg 2007
- Klein, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden 2007

²⁵ Klein, Armin, S. 42

²⁶ ebd., S. 169

²⁷ Drucker, Peter (1996), S. 195



Welche Managementautoren und -theorien haben Sie auf Ihrem persönlichen Weg beeinflusst und geprägt?

Prof. Dr. Armin Klein (PH Ludwigsburg): Im Management allgemein Peter F. Drucker, Tom Peters, Robert Waterman; im Marketing Philip Kotler und François Colbert; in der Organisationstheorie Niklas Luhmann und Kets de Vries.

Prof. Birgit Mandel (Universität Hildesheim): Weniger Theorien und Autoren aus der allgemeinen Managementlehre als viel mehr diejenigen Autoren, die schon früh versucht haben, Managementkonzepte für den Kunst- und Kultursektor zu entwickeln (Armin Klein, Werner Heinrichs, Giep Hagoort). Sehr erkenntnisreich für das Kulturmanagement waren für mich zudem die Forschungsergebnisse des britischen Arts Council im Bereich Audience Development.

Dr. Rolf Keller (Universität Basel): Peter Schwarz mit seinem „Management in Nonprofit Organisationen“, weil er als Wegbereiter des Freiburger Management-Modells für NPO Grundlagen auch für ein kohärentes Kulturmanagement legte; Fredmund Malik mit „Führen Leisten Leben“, weil sein Verständnis von Management Komplexität berücksichtigt und nicht simpel technokratische oder betriebswirtschaftliche Machbarkeit postuliert, sowie Werner Heinrichs Einführung in das Kulturmanagement, weil er die Eigengesetzlichkeit der Kultur als gegeben akzeptiert und dem Kulturmanagement eine primär dienstleistende, ermöglichende Funktion zuschreibt, was ja gestaltendes Handeln nicht ausschließt.

Prof. Dr. Hermann Ayen (ISW Freiburg): Die zentrale Figur in meinem Wirtschaftsstudium in St. Gallen war Hans Ulrich: Die Unternehmung als produktives soziales System war in den 70ern des vergangenen Jahrhunderts ein vollkommen neuer Ansatz in den Wirtschaftswissenschaften. Management verlor den Anweisungscharakter und Reiz- Reaktionscharakter und verstärkte den Ansatz zum Problemlöser und systemorientierten Gestalter. Damit war ein weiterer Themenkreis erschlossen: die Ethik in der Wirtschaft. Und hier war für mich Hans-Christoph Binswanger wegweisend – auch er Professor in Sankt Gallen und Erfinder der ökologischen Steuerreform.



PHILIP KOTLER

geboren 1931 in Chicago, ist ein US-amerikanischer Marketingexperte. Seit 1962 unterrichtet er als Professor für Internationales Marketing an der Kellogg School of Management an der Northwestern University in Evanston (Illinois). Während seiner bisherigen Laufbahn hat Kotler schon mehr als 35 Bücher publiziert. Sein Hauptwerk „Marketing Management“ erscheint bereits in 12. Auflage, in der deutschsprachigen Ausgabe zusammen mit Friedhelm Bliemel, Professor für Marketing an der TU Kaiserslautern.

Vom Management aus Kundenperspektive

Philip Kotler unterstreicht im Interview mit Kulturmanagement Network die Bedeutung von Management und Marketing für die Kultur

Das Gespräch führte Dirk Heinze, Chefredakteur, KM Magazin

KM Magazin: Herr Kotler, Sie gehören zu den wenigen Marketingexperten, die in ihren Aufsätzen auch immer die besonderen Voraussetzungen im Kulturbereich berücksichtigt haben. Braucht die Kultur im Unterschied zur Wirtschaft ein eigenes Management und Marketing? Und wenn ja, warum?

Philip Kotler: Ich hatte schon immer ein starkes Interesse an der Frage, die Sie gestellt haben, also nach der Anwendung heutiger Management- und Marketingtheorien auf Kunst und Kultur. Das war auch der Grund, dass ich für die beiden Bücher „Museum Strategy and Marketing“ (mit Neil Kotler) und „Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts“ (mit Joanne Scheff) als Co-Autor mitgewirkt habe. Ich fand heraus, dass heutige Management- und Marketingtheorien, wenn sie von Kulturmanagern angewandt werden, die Augen für neue Perspektiven und Anwendungen öffnen. Vielleicht die größte Entdeckung war dabei, das Publikum als Kunden (wie auch als potenzielle Geldgeber) mit wechselnden Bedürfnissen und Voraussetzungen zu betrachten. Dies führt zu einem Management von Kulturorganisationen aus Kundenperspektive. Es bringt die Kultureinrichtung dazu, ein Programmangebot zu entwickeln, das in ihrer Vielzahl eine Kundenzufriedenheit bewirkt. Manche Menschen kommen ins Museum, um großartige Kunstwerke zu genießen, andere kommen, um etwas zu lernen, wieder andere, um Freunde zu treffen oder neue Leute kennen zu lernen. Wie auch Einrichtungen der Darstellenden Kunst, müssen Museen Schwerpunkte entsprechend ihrer Kundengruppen setzen. Ein Sinfonieorchester sollte verschiedene Angebote aufstellen, um Geschmäcker unterschiedlicher Zuhörer zu treffen.

KM: Sowohl im Wirtschafts- wie im Kultursektor treten zeitweise Krisen auf, die dazu führen können, dass Betriebe oder Einrichtungen schließen und Menschen entlassen werden. Geschieht dies wegen eines falschen oder fehlenden Managements?

PK: In den USA haben sich tatsächlich einige Sinfonieorchester aufgelöst, weil es ihnen nicht gelang ein ausreichendes Publikum oder genügend Geld von Sponsoren oder Stiftungen zu bekommen. Einige Museen schlossen aus den gleichen Gründen. Normalerweise gibt es frühe Warnsignale eines schrumpfenden Publikums oder zurückgehender Spenden bzw. beides.



... Interview mit Philip Kotler

Dies ist eine Krisensituation, die frisches Denken darüber verlangt, wie man seine Programminhalte, seinen Service und seine Kenntnis über die Besucher verbessern muss.

KM: Was ist der aktuelle Stand in der Marketing- und Managementforschung? Gibt es neue Entwicklungen? Sie sprechen beispielsweise in jüngster Zeit von einem wertebasierten Marketing. Was bedeutet dies für den Kulturbereich?

PK: Kulturorganisationen sollten ihre Aufmerksamkeit auf die folgenden Entwicklungen und Trends richten:

1. Die gestiegene Bedeutung von Branding und die Unterscheidbarkeit seiner Organisation von den Wettbewerbern
2. Die Anwendung von Strategien im Beziehungsmarketing, um treue Kunden zu bekommen, die Sie nicht nur besuchen, sondern auch als Unterstützer auftreten und damit neues Publikum gewinnen. Kulturorganisationen müssen beginnen zu verstehen, wie sie ihre Aktivitäten durch Mundpropaganda und Geschäftigkeit stimulieren.
3. Behandeln Sie das Publikum nicht als passive Empfänger, sondern als aktive Partner für die Programmentwicklung und ihre Erfahrungen. Dies nennt man *Co-Creation Strategy* (Mitbegründungsstrategie, Anm. d.Red.)

KM: Mr. Kotler, wir bedanken uns recht herzlich dafür, dass Sie sich die Zeit für uns genommen haben!☺

Informationen zu Philip Kotler:

http://faculty.kellogg.northwestern.edu/Faculty/Directory/Kotler_Philip.aspx

www.kotler-marketing.com

Bücher (Auswahl):

Marketing-Management:

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_55/cs_11/index.html

Grundlagen des Marketing:

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_341/cs_11/index.html

Marketing der Zukunft:

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_221/cs_11/index.html

Standing Room only: www.artsmanagement.net/Books-id-14.html

Museum Marketing and Strategy:

www.artsmanagement.net/Books-id-770.html



Welche Managementparadigmen werden Ihrer Meinung nach das Kulturmanagement der nächsten Jahre bestimmen? Sehen Sie Grenzen im Versuch, Managementtheorien für den Kulturbereich anzuwenden?

Prof. Dr. Armin Klein: In den nächsten Jahren wird es vor allem um Fragen des Strategischen Kulturmanagements und der Besucherorientierung gehen, d.h. um die Entwicklung von klaren Visionen und entsprechenden Strategien, diese umzusetzen. In den Mittelpunkt wird die Besucherorientierung treten, weil durch den demographischen Wandel (Alterung der Gesellschaft, Migration etc.) sich hier tiefgreifende Veränderungen ergeben werden.

Prof. Dr. Birgit Mandel: Kulturmanager sind weniger in öffentlichen Institutionen fest angestellt, stattdessen selbständig in immer neuen Projekten unternehmerisch tätig. Diese neuen Kulturvermittler finden Nischen für Leistungen, die bislang nicht angeboten wurden und sie schaffen neuen Bedarf, häufig in Grenzbereichen zwischen Kultur und Wirtschaft oder Bildung. Kulturmanager können außerdem dazu beitragen, den Einflussbereich von Kunst und Kultur weit über den Kultursektor hinaus auszuweiten. Es geht ihnen dann nicht mehr nur darum, Nachfrage für Kulturinstitutionen zu generieren, sondern zur Gestaltung des kulturellen Lebens in der Gesellschaft beizutragen, das über die Organisation professioneller Kunst hinausgeht.

Dr. Rolf Keller: Die Einsicht wird wachsen, dass Kulturmanagement keine klar abgrenzbare Disziplin, sondern ein „Fächer von Fächern“ ist. Dessen einzelne Segmente passen situativ ihre Bedeutung und Funktion an, um den jeweiligen Anforderungen gerecht zu werden: in der Interpretation, Bewältigung und Gestaltung des komplexen Zusammenspiels von kulturellen Inhalten mit interdisziplinär abgestütztem Handwerk geht Kulturmanagement weit über clevere Besucherbindungsstrategien hinaus und wird letztlich zum anspruchsvollen „Management of Meaning“. Herkömmliches betriebswirtschaftliches Know-how allein genügt dieser Vielschichtigkeit mit Sicherheit nicht.

Hermann Ayen: Ich bin überzeugt, dass zwei Aspekte unser Kulturmanagement in den kommenden Jahren beherrschen werden. Eine weitere



... **Kommentare zu Management**

systemtheoretische Orientierung der Lehre. Hier wird Luhmann Eingang finden in alle theoretischen und dann auch managerialen Gedanken und Verhalten. Erste Ansätze finden wir bei Martin Tröndle in seinem Buch „Entscheiden im Kulturbetrieb“. Das Event als Inhaltssubstitut im Kulturmanagement wird zurückgefahren. Wir werden verstärkt wieder Arts Management betreiben und weniger „Hallodri“. Und was die Grenzen betrifft: Sobald wir mit Künstlern zu tun haben, versagen die üblichen „Management by“ - Theorien.

Ihre aktuelle Management-Buchempfehlung:

Armin Klein: „Management im 21. Jahrhundert“ von Peter Drucker

Birgit Mandel: Das 1. Jahrbuch für Kulturmanagement in Forschung und Lehre im deutschsprachigen Raum, das im November diesen Jahres erscheinen wird.

Rolf Keller: „Kunst vor Management“ von Walter Boris Fischer

Hermann Ayen: „Der Ursprung des Kunstwerkes“ von Martin Heidegger

- Anzeige -

Ein Studiengang mit klarem Profil

Die Bewerbungsphase für den akkreditierten **Masterstudiengang „Theater- und Orchestermanagement“** in Frankfurt am Main läuft wieder. Bis zum **31. Juli** können sich Interessierte für den 4-semesterigen Vollzeitstudiengang bewerben.

Der Studiengang ist an der *Hochschule für Musik und Darstellende Kunst* angesiedelt. Durch die Eingliederung in die *Hessische Theaterakademie* gibt es die Gelegenheit, Praktika in den zahlreichen Theatern des Rhein-Main-Gebietes zu machen.

Neben diesen praxisorientierten Angeboten bietet der Studiengang die theoretische Ausbildung in den Bereichen wie Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, BWL, Bühnen- und Tarifrecht, Urheberrecht, Haushaltswesen und Theater- und Musikgeschichte.

Die Verbindung zwischen Theorie und Praxis erfordert ein hohes Maß an Engagement und Zeitaufwand, die jeder Bewerber mitbringen sollte.

Details: www.hfmdk-frankfurt.de/stg_theater_kulturmanagement.php



HERMANN PARZINGER

geboren 1959 in München, ist ein deutscher Prähistoriker und Spezialist für die Kultur der Skythen. Er studierte in München, Saarbrücken und Ljubljana (Slowenien).

Seit dem 1. März 2008 leitet er als Präsident die Stiftung Preußischer Kulturbesitz; zuvor war er bis Februar 2008 Präsident des Deutschen Archäologischen Institutes in Berlin.

In seiner Tätigkeit als Archäologe führte er zahlreiche Ausgrabungen durch, u.a. im Iran, in Russland, Kasachstan, Spanien und der Türkei.

Zwischen Bottom-Up und Top-Down

Wie Hermann Parzinger die größte deutsche Kulturstiftung leitet

Kulturmanagement Network befragte den Präsidenten der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Prof. Dr. Dr. h. c. Hermann Parzinger, zu seiner Definition des Arbeitsfeldes als Manager einer Kultureinrichtung. Er spricht über notwendige Fähigkeiten einer Führungskraft, sein eigenes Rollenverständnis und kommende Vorhaben der Stiftung.

Ein Interview von Veronika Schuster, Redaktion
Email: redaktion@kulturmanagement.net

KM Magazin: Herr Prof. Parzinger, im Management von Organisationen müssen Führungskräfte täglich unterschiedlichste Rollen mit dementsprechenden Verantwortungsbereichen ausfüllen können. Wie definieren Sie Ihr Arbeitsfeld als „Manager“ in der größten deutschen Kulturstiftung, der Stiftung Preußischer Kulturbesitz? Worauf legen Sie dabei Ihr Hauptaugenmerk?

Prof. Dr. Hermann Parzinger: Als Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz (SPK) zeichnet man verantwortlich für die großen Strukturen und Zielvorgaben und deren Vermittlung nach innen wie nach außen. Angesichts der großen Teileinrichtungen der SPK kann es nicht darum gehen, in die einzelnen Häuser ‚hineinzuregieren‘, doch es ist wichtig, mit den GeneraldirektorInnen und DirektorInnen gemeinsam Ziele für die zukünftige Weiterentwicklung der Teileinrichtungen wie der Stiftung als Gesamtheit zu definieren und dann auch zu realisieren. Nach innen hin halte ich deshalb das ‚bottom-up-Prinzip‘ ebenso wichtig wie das ‚top-down‘, denn jeder Betrieb lebt vom Engagement und vom Grad der Identifikation seiner MitarbeiterInnen. Nach außen hin muss die SPK als gut organisierte, dynamische und zukunftsgerichtete Kultureinrichtungen sichtbar gemacht werden, gegenüber der Öffentlichkeit, aber auch gegenüber der Politik und den Unterhaltsträgern. Dies geht nicht nur über Veranstaltungen, die herausragend sind und große Aufmerksamkeit erregen, sondern hier geht es auch um Imagebildung und Markenmanagement. Die SPK muss als ‚Marke‘ ein klares Profil und deutliche Sichtbarkeit erreichen; daran arbeiten wir ganz besonders, aber es ist nur ein Aspekt eines umfangreichen Arbeitsfeldes.

KM: Welche Fähigkeiten eines Managers werden in Ihrer Position am meisten gefordert?

HP: Schnelles Eindringen in die unterschiedlichsten Frage- und Problemstellungen, zügige und zugleich wohlbegründete Entscheidungsprozesse, nach



... Interview mit Prof. Dr. Hermann Parzinger

innen eine Mischung aus Transparenz und ‚klarer Ansage‘ und nach außen eine gelungene Kombination aus Diplomatie und Überzeugungskraft.

KM: In dieser Position müssen Sie täglich eine Balance zwischen den Herausforderungen und den Erwartungen von Innen- und Außenwelt Ihrer Institution finden. (u.a. Kulturpolitik, Öffentlichkeit, Geldgeber, Wünsche und Anforderungen der Mitarbeiter und Gremien) Welche Strategien haben Sie, um diese Balance halten zu können?

HP: Neben dem bereits Gesagten, das wichtige Teile einer Gesamtstrategie umschreibt, kommt es darauf an, erfolgreich zu sein. Erfolg zu haben, das heißt für mich zunächst schon einmal, Innen- wie Außenwelt davon überzeugen zu können, dass die Ziele und die Wege zu ihrer Realisierung von beiden Seiten als richtig anerkannt und dann auch mitgetragen werden. Es ist dabei wichtig, Anregungen von innen wie außen aufzugreifen und – wenn sie sinnvoll sind – auch einzubeziehen. Darüber hinaus ist es aber unerlässlich, dass man an einmal eingeschlagenen Wegen keinen Zweifel aufkommen lässt. Wankelmütigkeit ist schädlich, Mut und Fähigkeit zu einer begründeten Korrektur darf dies aber nicht ausschließen, die Gründe dafür sind dann aber auch zu vermitteln.

KM: Derzeit kann man besondere Krisen großer Wirtschaftsunternehmen in Deutschland beobachten (*Siemens, Deutsche Telekom, Banken*). Aus Ihrer Sicht als Führungskraft einer großen Kulturinstitution: Was könnte die Wirtschaft und deren Manager von der Kultur lernen?

HP: Um diese Frage kompetent beantworten zu können, müsste ich mehr über die Innenwelten großer Wirtschaftsunternehmen wissen, deshalb möchte ich mich hier kurz fassen. Für ganz entscheidend halte ich: Im Vordergrund müssen die Inhalte stehen, von den Inhalten ausgehend müssen Strategien für die tägliche Arbeit und auch zur Erreichung der Ziele entwickelt werden, nicht umgekehrt. Darüber hinaus sind Transparenz und kooperative Führungskultur vielleicht in Kulturinstitutionen etwas stärker ausgeprägt.

KM: Wie wird oder muss sich die Stiftung nach Ihren Vorstellungen in den nächsten Jahren verändern?

HP: Die *Stiftung Preussischer Kulturbesitz* wird in den kommenden Jahren ihre Präsenz als Marke SPK stärken, sie wird auch deutlicher als Einheit nach außen hin auftreten, und zwar als eine Kultureinrichtung, die ihre Einzigartigkeit aus der Verbindung von Museen, Bibliotheken, Archiven und Forschungsinstituten bezieht. Künftig wird es entscheidend sein, diesen in der SPK vereinten Kosmos des Wissens über ein entsprechendes Stiftungsportal *spk-digital* erschließbar und erfahrbar zu machen – ein Portal, das den Zugang zu den virtuellen Bibliotheken und digitalen Datenbanken der SPK-Einrichtungen ermöglicht. Wir werden ferner das Profil der SPK an der Schnittstelle zwischen Kunst und Kultur auf der einen und Wissenschaft und Forschung



... Interview mit Prof. Dr. Hermann Parzinger

auf der anderen Seite schärfen, indem wir die an der SPK betriebene Forschung stärken und besser sichtbar machen. Ganz entscheidend sind hierfür Kooperationen und strategische Partnerschaften mit anderen Wissenschafts- und Kultureinrichtungen in Deutschland und weltweit. Die internationale Zusammenarbeit ist eine weitere wichtige Zukunftsaufgabe, ob China, Golf-Region oder anderswo, aber die Häuser der SPK werden sich hier mit deutschen Partneereinrichtungen zukünftig stärker in der auswärtigen Wissenschaftspolitik einbringen müssen. Und zuletzt sind zukunftsweisende Konzepte für Fundraising, Sponsoring und Rechteverwertung zu entwickeln, weil die SPK auch im Merchandising-Bereich erfolgreicher wird arbeiten müssen.

KM: Herr Prof. Dr. Parzinger, vielen Dank für das Gespräch! 

- Anzeige -

Zukunft für Musikschulen



In Deutschland gibt es rund 1000 öffentlich getragene Musikschulen mit anerkannt hoher musikalischer und pädagogischer Kompetenz, außerdem eine große Zahl privater Musikschulen. Die zentrale Bedeutung von Musik für die Entwicklung eines Kindes ist nachgewiesen, und ebenso anerkannt ist die Relevanz ganzheitlicher Bildung für die Zukunftssicherung unserer Gesellschaft. Dennoch ist vielerorts die Existenz von Musikschulen aktuell oder perspektivisch gefährdet. Träger und Leitungen von Musikschulen stehen angesichts markant

veränderter Rahmenbedingungen vor neuen Herausforderungen und benötigen zur Zukunftssicherung neue Strategien und innovative Instrumentarien. Das Buch nimmt diese Herausforderungen präzise in den Blick und bietet auf der Basis empirischer Untersuchungen sehr konkrete Lösungsansätze.

Zukunft für Musikschulen. Herausforderungen und Perspektiven der Zukunftssicherung öffentlicher Musikschulen

Herausgeber: Thomas Knubben / Petra Schneidewind

310 Seiten, kartoniert, November 2007, 29,80 €, ISBN: 978-3-89942-619-9

Details und Bestellung: www.transcript-verlag.de/ts619/ts619.php



Welche Aspekte des Managements müssten in der Kulturmanagementausbildung stärker Berücksichtigung finden?

Prof. Dr. Armin Klein: Sehr viel mehr strategisches Denken (Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Was sind unsere Stärken?) anstelle von Fragen der operativen Umsetzung (Wie wird das finanziert? Wie wird das organisiert?)

Prof. Dr. Birgit Mandel: Zunächst die Auseinandersetzung mit den Künsten als Möglichkeit, Qualitätskriterien zu entwickeln und als Chance, künstlerische Denk- und Handlungsprinzipien in das Management einzubringen. Des Weiteren die Beschäftigung mit kulturpolitischen, soziologischen und kulturvermittelnden Fragestellungen, um Ziele und Visionen für das kulturmanageriale Handeln reflektiert entwickeln und vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse umsetzen zu können. Ziel der Kulturmanagement-Ausbildung ist die Herausbildung von Experten, die die Funktionen und Prinzipien des Kulturbetriebs nicht nur lesen und deuten können, sondern auch in der Lage sind, neue Organisations- und Inszenierungspraktiken zu erfinden vor dem Hintergrund einer eigenen kulturellen und kulturpolitischen Mission.

Dr. Rolf Keller: Das, was weiter oben zu den künftigen Paradigmen ausgeführt wurde. Überdies gebühren in Zeiten, die eine kommerzialisierte Eventkultur gerne der Kultur mit gesellschaftlich Sinn stiftender Kraft vorziehen, Ethik und Verantwortung auch im Kulturmanagement erhöhte Aufmerksamkeit.

Prof. Dr. Hermann Ayen: Auf der einen Seite Projekte und damit Praxisnähe. Außerdem die Erhöhung logischen Denkvermögens. Neben der Breitenbildung über alle Kulturbereiche gehört die Möglichkeit zur Spezialisierung auf ein oder zwei Bereiche dazu, so wie jetzt schon an der ISW Business School üblich.¶



ALBERT SCHMITT

geboren 1960, ist seit 1995 PR-Manager der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen, seit 1997 General Manager und seit 1999 Managing Director – strategische Neuausrichtung, Umbau des Orchesters zum Unternehmen. Er ist darüber hinaus tätig als Referent an Universitäten, bei Fachkongressen und Wirtschaftsforen zum Thema Management-Organisation und Hochleistung.

Das 5-Sekunden-Modell

Interview mit Albert Schmitt, Managing Director der Deutschen Kammerphilharmonie Bremen

Die Entwicklung der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen* lässt sich auch als ein Lehrstück in modernem Kulturmanagement lesen. Seine Botschaft (um mit den Postheroen um Dirk Baecker zu sprechen): Organisation braucht Spannung, und die Kunst des Managements besteht darin, diese Spannung produktiv zu machen. Noch genauer wäre wahrscheinlich im Plural von „Spannungen“ zu reden, denn zu einer lebendigen Unternehmenskultur gehört die Vielfalt von diversen einander widersprechenden, aber gleichberechtigten Zielorientierungen. Das Management hält sie in einer situativ zu findenden dynamischen Balance. Dazu gehört auch, Krisen wertzuschätzen, Risiken einzugehen, Vertrauen aufzubauen und die eigene Geschichte in einem begeisternden Mythos erzählen zu können. Und es braucht die Offenheit, sowohl über den eigenen Tellerrand zu schauen als auch sich fremden Blicken auszusetzen. Das alles hat *Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* getan, sie hat dabei ein für das Orchester adäquates, musikalisch inspiriertes Kulturmanagement entwickelt und wird damit womöglich zu einem Modell für die Reform der krisengeplagten Orchester in öffentlicher Trägerschaft.

Das Gespräch führte Reinhard Strömer, Hochschule Bremen

Reinhard Strömer: Die *Deutsche Kammerphilharmonie Bremen* beweist, dass künstlerischer und wirtschaftlicher Erfolg gemeinsam möglich sind. Über die künstlerische Seite – Auftritte in den renommiertesten Konzerthäusern der Welt, euphorische Kritiken in der Fachpresse, hochrangige Auszeichnungen und begeisterte Hörer – wollen wir heute nicht sprechen, sondern über das Management. Welchen Anteil hat das Management an diesen Erfolgen?

Albert Schmitt: Ein gutes Management bildet die Stärken des Orchesters ab und befördert sie. Europaweit kommt eine neue Generation von Managern zum Zug, die Wirtschaft und Kultur grundsätzlich für vereinbar halten und konkrete Managementlösungen finden, um beide Bereiche in ihren Unternehmen in einer konstruktiven Spannung zu halten. Dies gilt sowohl für Kulturbetriebe als auch für die Wirtschaft insgesamt. Beide begegnen sich auf Augenhöhe: Bei den Künstlern ist das Selbstbewusstsein gegenüber den Wirtschaftsvertretern gewachsen, und diese erkennen die Notwendigkeit von Kultur, zum Beispiel bei der Entwicklung und Darstellung von Unternehmensphilosophien oder einer Corporate Social Responsibility. Wir erleben hier die Morgendämmerung einer Zeitenwende.

Reinhard Strömer: Inwiefern ist die Trägerkonstruktion der *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen* Voraussetzung für diesen Wandel? Und wie kam es zu dieser Konstruktion?



... Interview mit Albert Schmitt

Albert Schmitt: Mitte der 80er Jahre ist in den deutschen Jugendorchestern, z.B. dem *Bundesjugendorchester*, in dem ich Kontrabass spielte, eine euphorische Aufbruchstimmung entstanden. Es war wie ein Rausch, aus dem herauszufinden schwierig war. Wir waren entschlossen, ein Orchester zu gründen, das wie die Jugendorchester funktionierte, d.h. selbstverwaltet. Wir verkörperten einen extrem autonomen Habitus und fassten damals, halb im Spaß, im *Bundesjugendorchester* einen Vorratsbeschluss: Herbert von Karajan wird dieses Orchester niemals dirigieren. Er galt uns als der Konsumritter, so wie wir nie werden wollten, nämlich wirtschaftlich dominiert. Wir wollten selbständig, selbstverantwortlich sein und Wahlfreiheiten behalten. Aus dieser Haltung heraus entstanden Orchester, die strukturell anders waren als die Orchester in öffentlicher Trägerschaft mit ihren aus dem Öffentlichen Dienst übernommen tarifvertraglichen Bindungen – das *Ensemble Modern*, das *Freiburger Barockorchester*, *Die Deutsche Kammerphilharmonie Bremen*.

Uns ist es gelungen, die Begeisterung aus einem temporären Probenzusammenhang in eine dauerhafte Organisationsform zu überführen. Das war ein langer, auch mühsamer Lernprozess. Wir brauchten ab Mitte der 80er Jahre im frisch gegründeten Kammerorchester der *Jungen Deutschen Philharmonie* dringend professionelle Strukturen, schon alleine, um Spenden einwerben zu können. Wir mussten uns daher eine Rechtsform geben und haben uns nach Beratung bewusst für eine „Gesellschaft bürgerlichen Rechts“ entschieden. Dies ist die maximal riskante Form, die aber die größte Freiheit bietet. Jeder Gesellschafter-Musiker haftet gesamtschuldnerisch, d.h. eine und einer für alle. Dies bildet den Geist ab, mit dem wir unterwegs waren. Wir hatten eine gemeinsame Vision.

Reinhard Strömer: Gleichzeitig mussten Sie interne Strukturen ausbilden, die Sie handlungsfähig machten. Eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts kann – in Reinkultur – endlose Diskussionen bedeuten.

Albert Schmitt: Ja, das haben wir alles durchgemacht. Ausgehend vom Konsenszwang haben wir über die Jahre gelernt, dass Basisdemokratie und Demokratie nicht dasselbe sind, genauso wenig wie Hierarchie und Diktatur. Die heutigen internen Strukturen mit ihrer Vermittlung von Hierarchie und Selbstorganisation haben wir erst nach einigen Bauchlandungen geschaffen. Es gab alpträumhafte Überschuldungskrisen, die jeden einzelnen von uns hätten finanziell ruinieren können. Nachdem einige Geschäftsführer gescheitert waren, habe ich, damals noch Musiker im Orchester, gesagt, jetzt versuche ich es. Auch wenn es unmöglich schien: Ich wollte, wie *McMurphy* in dem Buch *Einer flog über das Kuckucksnest*, es wenigstens versucht haben.

Ich hatte ein, zwei Ideen. Mir war klar, dass wir nur überleben konnten, wenn die Öffentlichkeit, die Medien, Politiker, Sponsoren und das Publikum uns kennen und sich mit uns identifizieren. Marketing und Public Relations waren daher ein Muss. Ich bin davon ausgegangen, dass das gesamte Orches-



... Interview mit Albert Schmitt

ter als Unternehmen zu organisieren ist, wo doch schon jeder einzelne Musiker rechtlich als Einzelunternehmer galt. Dafür galt es Strukturen zu entwickeln, z.B. ein Berichtswesen und unterjährige Steuerungsmöglichkeiten.

Reinhard Strömer: Wie war die Akzeptanz dafür im Orchester?

Albert Schmitt: Die Akzeptanz war im Grundsatz gegeben, weil der Ernst der Lage allen gegenwärtig war. Und es gab mir gegenüber einen Vertrauensvorschuss, weil ich zu dem Orchester gehörte. Der Unternehmensumbau hat daher relativ gut funktioniert. Ein wichtiges Thema war dabei die Markenführung. Viele Experten hatten uns erzählt, dass Orchestermarketing genauso funktionieren würde wie der Verkauf von Schweinehälften. Das hat uns nie überzeugt. Bei Professor Brandmeyer trafen wir auf eine andere Position mit einem organischen Verständnis: Marken sind lebendige Systeme. Dieser Markenbegriff passt zur Musik und zum Orchester. Wir haben in unseren Krisen eine Kultur unternehmerischen Denkens und Handelns entwickelt. Zu dem heutigen Stand mussten wir hinreifen.

Reinhard Strömer: Der Gedanke der Vermittlung von Polaritäten in einer sinnvollen und funktionalen Balance spielt in Ihrem „5-Sekunden-Modell“ eine große Rolle. Was ist damit gemeint?

Albert Schmitt: Die Sekunde ist das kleinste musikalische Intervall. Es hat eine Doppelnatur. Harmonisch, d.h. zugleich gespielt, reiben die beiden Töne sich, es entsteht das Gefühl von Spannung und Konflikt. In einer Tonleiter oder einer Melodie hört man dagegen eine Entwicklung, einen Fortschritt. Ohne Konflikt ist Fortschritt nicht zu haben. Unser 5-Sekunden-Modell ist aus einem Prozess der Organisationsentwicklung entstanden, auf den wir uns einließen, weil wir den Elan der Gründerzeit bewahren wollten. Wir suchten dafür ein Instrument und fingen an, uns mit dem Thema „Hochleistung“ zu beschäftigen. Prof. Scholz ist im deutschsprachigen Raum hierfür der Experte, aber er hat erst einmal gelacht und gemeint: „Mit Hochleistung hat eure Arbeit nichts zu tun.“ Klassische Orchester gelten in der Betriebswirtschaft als das Paradebeispiel für Top-Down-Führung: Einer turmt vorne vor und 100 andere hoppeln, so gut sie können, hinterher. Und das, so Scholz, ist alles Andere, aber bestimmt nicht Hochleistung: „Hochleistung und dominante Top-Down-Führung vertragen sich nicht.“ Wir erklärten ihm, was bei uns anders ist, worauf er kam, uns analysierte und mit uns Übungen machte. Daraus entstand das „5-Sekunden-Modell“ als der für uns charakteristische Weg einer Organisationsentwicklung. Es bildet die Polaritäten ab, die Hochleistungszusammenhänge kennzeichnen: Notwendigkeit und Sinn, Hierarchie und Demokratie, Perfektion und Abenteuer, Energie und Konzentration, Erfolg und Spaß.

Reinhard Strömer: Wie halten Sie Ihr Feuer heute in Gang?

Albert Schmitt: Wir wenden die „5 Sekunden“ sowohl im Management wie im Orchester an. Wir prüfen also immer wieder, ob die notwendige Span-



... Interview mit Albert Schmitt

nungsbreite erhalten bleibt, oder ob wir versehentlich einen Aspekt unterschlagen oder vermieden haben. Es ist eine Reflexionshilfe und hilft uns, eine Haltung zu stabilisieren. Aus der Anwendung des Instruments resultieren Management-Entscheidungen. Dafür ein Beispiel: Wir mussten ein neues Domizil suchen und fanden ideale akustische Bedingungen in einer Schule in einem „Problemstadtteil“. Dies berührt die Sekunde „Notwendigkeit“ und „Sinn“. Uns war klar: Wenn wir als Spitzenensemble wegen des guten Proberaums und Studios in diese Schule gehen, dann müssen wir Konzepte entwickeln, die breitenpädagogischen und integrierenden Charakter haben, die Prozesse mit den Bewohnern des Stadtteils in Gang setzen, mit den Kindern, mit der Schule. Daraus entstand das „Zukunftslabor“.

Der Prozess geht weiter: Wir haben aus dem „5-Sekunden-Modell“ ein multiperspektivisches Managementmodell kreiert, das die strategische, die mechanische, die kulturelle, die organische und die intelligente Perspektive abbildet. Erfolgreiche Unternehmen versuchen, mehrere Perspektiven zu integrieren. In einer zunehmend komplexen Umgebung sind Monokulturen der Tod jedes Unternehmens.

Reinhard Strömer: Inwiefern sind Ihre Einsichten übertragbar?

Albert Schmitt: Sie sind übertragbar. Die deutschen Orchester werden vergleichbare Prozesse durchlaufen müssen, wenn sie zukunftsfähig sein wollen. Bamberg ist für mich in mancher Hinsicht ein Beispiel dafür, wie man es richtig macht: Die *Berliner Philharmoniker* ein anderes, zumindest in den Außenbeziehungen. Die Orchester beginnen diese Impulse aufzugreifen. Die jungen Musiker haben gelernt, dass es vorteilhaft ist, Mitspracherechte zu haben. Diese Entwicklungen gibt es auch in Unternehmen außerhalb des Kulturlebens: Die Demokratisierung der Arbeitswelt ist ein unumkehrbarer Prozess, für den es adäquate Managementstrukturen braucht. Sonst verlieren die Unternehmen ihre „High Potentials“ an die Konkurrenz.

Reinhard Strömer: Ihre Musiker sind „High Potentials“, die überall auf der Welt spielen könnten. Wie erhalten Sie ihre Loyalität?

Albert Schmitt: Die gemeinsam bewältigten Krisen schweißen uns zusammen. Und die Erfolge ebenso. Hervorragende Musiker sagen: „Geld verdienen kann ich in Berlin, Tokio oder Los Angeles, aber wenn ich ein herausragendes musikalisches Erlebnis suche, dann gehe ich zur *Deutschen Kammerphilharmonie Bremen*. Dort muss ich finanziell verzichten, aber der künstlerische Gegenwert ist unbezahlbar.“ Dazu gehört auch, dass die Musiker bei uns Gestaltungsraum haben, dass sie künstlerische Impulse nicht ins Off senden, weil es hier Managementstrukturen gibt, die grundsätzlich davon ausgehen, dass es sich lohnt, Musikern zu zuhören. Das ist der Mehrwert, der Treue schafft.

Reinhard Strömer: Wie wichtig ist das Umfeld für Sie? Halten Sie es für denkbar, dass Sie nicht zufällig in Bremen sind?



ONLINE

kammerphilharmonie.com

... Interview mit Albert Schmitt

Albert Schmitt: Unser Erfolg hat auch mit Bremen zu tun, denn unsere Struktur hat hier eine wirkliche Heimat. Für Selbstorganisation gibt es in Bremen eine lange Tradition. Als Aufgabe sehe ich, dass die Stadt dabei ist zu lernen, ein Standort für „kulturelle Leuchttürme“ zu sein. Die wichtige Breitenkultur wird dadurch nicht in Frage gestellt – im Gegenteil, wir können sie befördern. Dazu gehören mentale Reifungsprozesse. Wir haben Jahre gebraucht, um uns aus der „Underdog-Position“ heraus zu arbeiten. Wer zu lange in dem Gefühl der Benachteiligung lebt, verlernt, den Erfolg für möglich zu halten. Wir mussten lernen, groß zu denken – wobei das „5-Sekunden-Modell“ hier wieder ins Spiel kommt, denn die Orientierung auf „Größe“ und „Erfolg“ führt schnell dazu, wieder Top-Down-Strukturen zu installieren. Daraus folgt, dass wir immer im Auge behalten, die Evolution des gesamten Systems zu ermöglichen, nicht nur partikularer Interessen. Wir gehen gleichzeitig nach Osterholz in die Schule und machen eine Weltkarriere. Je höher der Baum wächst, umso tiefer müssen die Wurzeln reichen. ¶

Download „Das 5-Sekunden-Modell“:

www.kammerphilharmonie.com/Binaries/Binary831/5-Sek-Modell.pdf

Auszeichnung Deutscher Gründerpreis 2008:

www.deutscher-gruenderpreis.de/owx_1_3060_1_5_0_000000000000.html

Diesen Monat u. a. im Arts Management Network

- Mega get-together for arts organisations in Denver
- Review on the 2008 EU Consult Conference, Rome
- Sherrie Johnson and Santee Smith win first John Hobday Awards in Arts Management
- Cultural cooperation and identity shaping in the Baltic Area
- The New Three Brothers. Latvia realizes long-cherished visions

Am 22.7. 2008 erscheint der nächste *Arts Management Newsletter*.

Besuchen Sie www.artsmanagement.net

Arts Management Network - die globale Perspektive im Kulturmanagement

Ein kostenfreier Service der Kulturmanagement Network GbR, Weimar



BRUNO SEGER

lic. phil., ist Leiter des Zentrums für Kulturmanagement sowie Leiter der Studiengänge Arts Management und Fundraising Management an der ZHAW Winterthur. Seger studierte Psychologie, Literaturwissenschaft und Philosophie an der Universität Zürich. Er ist u.a. Vorstandsmitglied beim Schweizer Kulturmanagement Forum (KMF).

Kulturmanagement ist dynamisches Management

Beitrag von Bruno Seger, Leiter des Zentrums für Kulturmanagement an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Winterthur


Bis heute findet sich keine genuine Theorie des Kulturmanagements und vielleicht ist eine solche auch nicht notwendig, weil sich die Frage nach einer solchen erledigen könnte. Wenn die Arbeitsformen und Prozesse, die im Kulturbereich und in der Kreativwirtschaft heute üblich sind, sich vermehrt noch auch in anderen Bereichen der Wirtschaft etablieren, wird auch die allgemeine Management-Theorie den neuen Bedingungen des Managements in Wissensgesellschaften vermehrt Rechnung tragen müssen.

Kulturmanagement zeichnet sich in hohem Masse dadurch aus, dass es an der Schnittstelle verschiedenster und teilweise heterogener gesellschaftlicher Subsysteme wie Kultur, Staat, Wirtschaft, Non-Profit-Bereich, Bildung, Medien, Freizeit usw. angesiedelt ist. Somit sind KulturmanagerInnen in hohem Masse gefordert, ihre vielfältigen und oft auch heterogenen Stakeholder in die Strategien und Prozesse ihrer jeweiligen Tätigkeitsbereiche zu integrieren. KulturmanagerInnen müssen also gleichsam die „Sprachen“ von Künstlern, Kulturpolitikern, Ökonomen, privaten Geldgebern, Sponsoren, Medien und des jeweiligen Publikums „verstehen“ und mit deren spezifischen „kulturellen“ und institutionellen Voraussetzungen umgehen können. Sehr oft stehen deshalb neben Projekt- und Organisationsmanagement intermediäre Kompetenzen wie Moderation und Integration im Vordergrund. Kulturmanagement kann deshalb nie mechanistisch-eindimensionales Prozessmanagement sein, sondern steht im Gegenteil fast schon paradigmatisch für ein komplexes Management, das in einem dynamischen System sich rasch verändernder Konstellationen von Interessen, Ansprüchen und Begrenzungen durch grosse Flexibilität und Offenheit ein Ziel zu erreichen sucht, das sich mitunter im Verlauf der Prozesse selbst auch noch modifiziert. Wer schon kulturpolitische Initiativen oder grössere kulturelle Projekte realisiert hat wird sich in diesen abstrakten Beschreibungen leicht wieder finden können.

Eine radikale Abkehr vom einem mechanistisch-reduktionistischen Denkstil fordert Fredmund Malik, sicherlich einer der innovativsten Vordenker des zeitgenössischen Managements seit Peter Drucker, denn auch für das Management des 21. Jahrhunderts. Es sei für eine globalisierte Informations- und Komplexitätsgesellschaft ein an Evolution, Selbstregulierung und Selbstorganisation orientiertes Management von Nöten, also Managementkonzepte, die sich am Complexity Management der Systemtheorie orientieren. Gerade die Planung, Steuerung und Kontrolle von Kulturorganisationen und Kulturprojekten oder auch von Kulturpolitik, finden in komplexen gesellschaftlichen Umfeldern statt und können so – ganz im Sinne Maliks – nicht mehr



... Kulturmanagement als dynamisches Management

als eindimensionale Prozesse interpretiert werden, sondern erfordern eine kreative Integration der dynamischen Kräfte und oft ein „situationistisches“ Agieren, das dennoch dem jeweiligen kulturellen Ziel verpflichtet bleibt. Auch haben sich Selbstdefinitionen und Themen des Kulturmanagements in den gut zwei Jahrzehnten, seit der Lancierung des Begriffs und entsprechender Ausbildungsgängen im deutschen Sprachraum, bereits bemerkenswert gewandelt. Wurde vor einiger Zeit Kulturmanagement noch vorwiegend als betriebswirtschaftliche Optimierungstechnik für Kulturbetriebe gesehen, kann heute Kulturmanagement zunehmend als Management kultureller Kontexte verstanden werden. Nicht mehr einzelne Projekte oder Organisationen stehen im Mittelpunkt sondern ganze kulturelle Cluster oder Environments, die kulturelle Bedeutungsproduktion, Unterhaltung und Wellness, Bildung sowie kulturwirtschaftliche, mediale und touristische Aspekte vereinen. In diesen Zusammenhängen haben auch Audience Development, Community Building und Community Marketing enorm an Bedeutung gewonnen. 

- 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. 061 31 / 246857
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com

www.dasorchester.de

**HERAUSGEBER**

Verena
Lewinski-Reuter,
Stefan Lüddemann

VERLAG

VS - Verlag für Sozial-
wissenschaften
April 2008, 342 Seiten

ISBN

978-3-531-15553-1

Kulturmanagement der Zukunft

Perspektiven aus Theorie und Praxis

Rezension von Dirk Heinze, Chefredakteur,
Email: redaktion@kulturmanagement.net

Um nichts weniger als die Zukunft des Kulturmanagements geht es in der Neuerscheinung von Verena Lewinski-Reuter und Stefan Lüddemann. Der ambitionierte Titel macht sicher neugierig, ist doch jeder von uns daran interessiert zu erfahren, auf welche Entwicklungen und Veränderungen man sich als Kulturmanager einstellen sollte. Die Autoren haben dazu eine ganze Reihe Experten gewinnen können, die auf die unterschiedlichen Bereiche des Kulturmanagements in ihren Kapiteln eingehen. Hauptanliegen dieser Zusammenstellung ist es, den Anspruch zur eigenen Fachdisziplin zu untermauern, die nach Einschätzung von Lewinski-Reuter und Lüddemann Gefahr läuft, sich durch die zu starke Einengung auf organisatorisch-praktische Aspekte schlichtweg aufzulösen. Insofern steht dieses Ziel durchaus im Einklang mit den Absichten des jüngst gegründeten *Fachverband Kulturmanagement*. Innerhalb der Vielzahl von Publikationen, die vorrangig in den Verlagen *transcript* und *VS* veröffentlicht wurden, lässt sich aber auch ein Wettbewerb um Deutungshoheiten erkennen, was als Kulturmanagement verstanden wird, welche Aspekte in welcher Gewichtung eine Rolle spielen - seien es Themen wie Vermittlung, bürgerschaftliches Engagement oder Stadtentwicklung. Dieser Wettbewerb zumindest ist in jedem Fall für Studierende und Praktiker gut - solange die Verlage damit ausreichend Leser finden - können sie doch inzwischen auf eine Unmenge an Fachliteratur zugreifen.

Im vorliegenden Grundlagenband schränken die Herausgeber den geradezu hellseherischen Ausblick, wie denn ein Kulturmanagement der Zukunft aussehe, bereits am Anfang ein. Der Titel meine "nicht den Anspruch auf überlegenes Wissen, sondern steht für die Herausforderung zu neuem Nachdenken und damit auch zum Beschreiten ungewohnter Wege". Im Gegensatz zu Armin Kleins Buch zum exzellenten Kulturbetrieb legt das Autorenteam hier aber kaum den Finger in die Wunde. Offenkundige Krisen in der öffentlichen Verwaltung, die Ungerechtigkeiten bei der Förderung oder das Fehlen von Leitbildern traditioneller Kultureinrichtungen - eine scharfe Pointierung ist nicht unbedingt Sache der Herausgeber. Nun muss nicht jedes Buch zum Zwecke des Wachrüttelns geschrieben werden. Dennoch hätte man sich eine kritischere Einordnung des derzeitigen Kulturbetriebs gewünscht. In jedem Fall haben beide Bücher die leicht verständliche, z.T. journalistische Sprache gemein. Eigenständigkeit erlangt das Buch darin, wie es Thesen in Form einer fachlichen Auseinandersetzung mit Erkenntnissen der Geisteswissenschaften begründet. Bestes Beispiel ist der herausragende Beitrag von Otto F. Bode. Er geht von der immer wieder genannten Problematik aus, dass Kulturmanager zwischen den Sphären Kultur und Management schnell heimatlos werden. Dankenswerterweise übernimmt Bode - in gewisser Weise stell-



... Kulturmanagement der Zukunft

vertretend für die folgenden Beiträge - eine systematische Begriffsklärung, die vielen Studierenden ans Herz gelegt sei. Bode scheut sich nicht, die z.T. schwierigen Kulturbegriffe und ökonomischen Theorien einander gegenüberzustellen. Dies führt u.a. zur Vorstellung eines modernen Betriebsbegriffs, der nicht nur privatwirtschaftliche Organisationen einschließt und damit für eine Betrachtung hier besonders hilfreich ist. Folgerichtig ermöglicht die Definitionsklärung später, die Legitimation einer eigenständigen Disziplin Kulturmanagement zu begründen.

Gerade am Anfang sowie später im Anhang neigen die Herausgeber dazu, eine Thomas-Heinze-Festschrift zu inszenieren. Zu offenkundig wird immer auf seine Thesen und Publikationen verwiesen. Überraschen kann das nicht, sind doch beide Herausgeber sowie die Mehrzahl der Autoren in irgendeiner Form - ob als Dozenten, Absolventen oder Verfasser von Studienbriefen - ihm und der *FernUniversität Hagen* verbunden. So skandalös auch die Schließung dieses Instituts war (möglicherweise hat man die besten Studiengänge dieser Weiterbildungsstätte eingestellt) - ein wenig mehr Abstand und die stärkere Einbeziehung anderer Literatur hätten gut getan. Wie viele andere Bücher ignoriert es zudem auch die Existenz jener Bestseller, die in englischer Sprache verfügbar sind. Man denke an die Kulturmanagement-Einführungen der amerikanischen (William B. Byrnes, *Arts Extension Service*), englischen (John Pick, Derrick Chong), holländischen (Giep Hagoort) oder australischen Schule (Jennifer Radbourne, Ruth Rentschler). Immerhin ist es in letzter Zeit gelungen, in Lehre und Forschung einen stärkeren Austausch mit den Kollegen aus der Schweiz und aus Österreich herzustellen.

Eines der Verdienste Thomas Heines ist es wiederum immer gewesen, Kulturmanagement als reflexive Disziplin zu verstehen, die ausreichend Schnittstellen zu anderen Wissenschaften und gesellschaftlichen Phänomenen aufbaut, um letztlich eine gesellschaftliche Relevanz des Fachs zu erreichen. Dies wird in diesem Band insbesondere in den Beiträgen von Lüdde-mann, Bode und Lewinski-Reuter deutlich. Möglicherweise wäre die Entscheidung besser gewesen, sich allein auf diese drei Autoren und ihre Ansätze zu beschränken, um mit ganzheitlichem Blick eine mögliche Zukunft des Kulturmanagements zu skizzieren. Mag auch der eine oder andere Leser dankbar für die Brückenschläge zum Museum, zu rechtlichen Fragen oder dem neuen Kulturunternehmertum sein - ein Mangel an solchen Teilbetrachtungen herrschte ja bisher eher selten. Insofern kann der Aufruf an die anderen Autoren nur heißen, ihre eigenen Themen zu umfassenderen Betrachtungen auszubauen. Schließlich hätte ein Buch von Olaf Thelen zum Change Management im Theaterbetrieb durchaus das Zeug zum Bestseller, spätestens wenn der Bühnenverein es seinen Mitgliedern als Pflichtlektüre empfiehlt. Oder haben wir den Begriff Zukunft etwa falsch verstanden??

DETAILS UND BESTELLEN

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_618/index.html



Rückblick

Großes Potenzial für Anwendung der TRIZ-Methode im Kultursektor

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur

Am 29. Juni 2008 fand in Kassel ein Workshop von *Kulturmanagement Network* statt, bei dem die Beraterin Barbara Gronauer (*StrategieInnovation*, Hannover) und TRIZ-Experte Horst Nähler vom *Center for Product-Innovation* mit Teilnehmern herausfinden wollten, ob eine im Technikbereich etablierte Problemlösungsmethode auch im Kultursektor erfolgreich anwendbar ist. Insofern stellte die kurzfristig organisierte Veranstaltung für die Organisatoren wie für die Teilnehmer ein Experiment dar, auf dessen Ergebnis man sehr gespannt wartete.

Nähler, der seit 8 Jahren Schulungen durchführt, begann den Tag mit einer ausführlichen Vorstellung zur TRIZ-Methode. Sie wurde vom russischen Wissenschaftler Genrich S. Altshuller (1926-1998) entwickelt und basiert auf der Analyse tausender Patente und erfolgreicher technischer Weiterentwicklungen. Das russische Akronym steht für "Theorie des erfinderischen Problemlösens". Die Entwicklung von TRIZ begann vor mehr als 50 Jahren in Russland, fand seinen Durchbruch dann später in Amerika und beinhaltet praxiserprobte Werkzeuge zur Problemlösung, Fehleranalyse und -vermeidung sowie zur Ideengenerierung.

Die Analyse zeigte, dass technische Systeme in ihrer Entwicklung bestimmten Mustern und Gesetzmäßigkeiten folgen, und diese Gesetzmäßigkeiten wiederum genutzt werden können, um technische Systeme weiter zu entwickeln. Altshuller fand heraus, dass einer großen Anzahl von Erfindungen eine vergleichsweise kleine Zahl von Lösungsprinzipien zugrunde liegen. Ausgangspunkt für eine Erfindung ist dabei stets ein Widerspruch, dessen Überwindung erst eine innovative Entwicklung ermöglicht. Altshuller und jene Wissenschaftler, die TRIZ in den 50er und 60er Jahren weiterentwickelten, untersuchten nun akribisch

jene Parameter, die die Widersprüche ausmachten und welche Lösungen letztlich gefunden wurde, um diesen Widerspruch aufzulösen.

Eine Matrix zeigte den Workshopteilnehmern 39 verbessernde und verschlechternde Parameter sowie die bei ihrer Kombination vorgeschlagenen Lösungen. Das Spannende bestand jetzt darin, dass jeder Teilnehmer anhand eines mitgebrachten eigenen Problems aus dem Kulturbereich herausfinden sollte, welche technischen Parameter zu ihren Problemen, also Widersprüchen, passen könnten und welche Lösung TRIZ dafür vorschlägt.

Dr. Mechthild Klotz, eine erfahrene Theaterdramaturgin und seit einiger Zeit erfolgreich als Mediatorin aktiv, brachte aus ihrer aktuellen Arbeit ein interkulturelles Projekt mit, bei dem Migranten sich künstlerisch mit Tanz, Musik, Theater oder Bildender Kunst betätigen. Sie entwickelte dafür ein Revue, die biografische Elemente ihrer Gruppenteilnehmer bewusst aufgreift. Mit der *Rainbow Paper Initiative Hannover* lieferte Klotz vor allem einen wichtigen Beitrag zum europäischen Jahr des interkulturellen Dialogs und steht nun sogar kurz vor einer Vereinsgründung. Eine ihrer Herausforderungen bestand aber darin, eine breitere Basis für ihre Arbeit mit Migranten zu erhalten, dafür mehr finanzielle Unterstützung zu bekommen und letztlich die höchst mögliche Akzeptanz für dieses Projekt zu erreichen. Gemeinhin bestehende Vorurteile und Berührungsängste gegenüber ausländischen Mitbürgern erweisen sich nicht nur hier als Hürde. Gemeinsam mit den anderen Teilnehmern wurde nun das Problem so weit wie möglich herunter gebrochen auf den Kern, um aus der mitgebrachten Widerspruchsmatrix von TRIZ passende Parameter herauszufinden. Für den zu verstärkenden Parameter "Akzeptanz" wurde der physikalische Begriff "Helligkeit" gewählt, als gegensätzlicher Parameter der Begriff "Leistung". Ziel war demzufolge, eine größere Helligkeit (gesellschaftliche Wahrnehmung) zu erzeugen, ohne das man mehr Leistung (Geld, Marketing o.ä.) dafür benötigt. Aus der Matrix wurde für diese beiden Parameter als Lösung der Aspekt



der Farbänderung vorgeschlagen. Es wurde schnell klar, dass dieser Vorschlag tatsächlich eine geeignete Denkhilfe war, denn nun trugen die Teilnehmer alle Ideen zusammen, die sich aus dem Impuls der Farbänderung ergaben. So kam man u. a. darauf, dass es im Projekt darum gehen müsse, die Migranten in erster Linie als Künstler bzw. in ihren Berufen (Ärzte, Chemiker, Krankenschwester, Lehrer usw.) wahrzunehmen. Der Blickwinkel des Publikums müsse also verändert werden. Mindestens ein Dutzend anderer Vorschläge sorgten dafür, dass Mechthild Klotz nun mit neuen Ideen das Projekt weiterentwickeln und es damit sicher noch erfolgreicher machen wird.

Der Künstler Franz Betz aus Hannover beschäftigt sich neben Bildhauerei sehr viel mit Lichtkunst. So entwickelte er ein eigenes Alphabet, bestehend aus charakteristischen Buchstabenfiguren in Form von Lichtröhren, bei denen die Aneinanderreihung im Sinne eines Codes neue kommunikative Ausdrucksformen erschafft. Betz stand vor der Frage, wie es ihm einerseits gelingt, das andere Künstler oder Produktdesigner diese Lichtskulpturen aufgreifen, er andererseits aber immer noch als Urheber der künstlerischen Idee eine gewisse Kontrolle darüber behält. Für dieses sehr aktuelle, typische Problem aus dem Gebiet des Copyrights gelang es ebenfalls, mit der *TRIZ-Methode* zahlreiche Lösungsansätze zu finden. So kamen Ideen, zu den Buchstaben eigene Minigeschichten zu erfinden, Projekte mit Musik, Tanz oder Film daran anzuknüpfen oder - nicht ganz ohne Humor - eine Buchstabensuppe oder Lakritze davon zu kreieren.

Ähnlich hilfreiche Erkenntnisse brachte die *TRIZ-Methode* für die Teilnehmerin Elke Brommer aus Kassel, die sich nebenberuflich für die stärkere gesellschaftliche Anerkennung privater Musikschulen stark macht. Hier nutzten die Anwesenden mit der Methode der Idealisierung anstelle der Widerspruchsmatrix ein anderes TRIZ-Instrumentarium. Dabei stellte sich heraus, dass der Versuch, sich ein Ideal von kultureller Bildung vorzustellen, alles andere als einfach ist. Zu viele unterschiedliche Konzepte, aber auch Hemmschwellen

spielen hier eine Rolle. Dennoch ist das Vorgehen der Idealisierung ein guter Ansatz und half, Denkblockaden zu beseitigen. Die Trainerin Barbara Gronauer sorgte mit ihrer Erfahrung dafür, dass man in einer überschaubar kurzen Zeit eine ideale Zielbeschreibung formulieren konnte. Eines der Vorschläge war u. a. die Idee eines Bildungs-BAföGs, bei dem Eltern die Möglichkeit erhalten, durch einen staatlichen Zuschuss leichter zu entscheiden, welche der zahlreichen Angebote - Theater, Musikschule, Tanz usw. - sie ihren Kindern anbieten wollen. Dies entspricht im übrigen einem Trend in der Kulturförderung, mehr Wettbewerb und Vielfalt zwischen den Kulturangeboten durch eine teilweise Verlagerung der Finanztransfers hin zum Nutzer zu erreichen. So wird die Gefahr bedeutend gesenkt, dass sich nur die finanziell besser gestellten Elternhäuser den Musikschul- oder Tanzunterricht ihrer Kinder leisten.

Gerade aufgrund der Tatsache, dass die Teilnehmer des Workshops aus ganz unterschiedlichen Bereichen der Kultur kamen, konnte wirkungsvoll überprüft werden, ob TRIZ in wirklich vielen Fällen Denkmuster bereit halten würde, die die Lösungssuche für Probleme erleichtert. Das positive Ergebnis überraschte in seiner Deutlichkeit alle Beteiligten und sorgte für eine rundum gelungene Veranstaltung. Es lohnt sich ganz offensichtlich, in seinem Bereich mit fachfremden Methoden eigene Lösungsstrategien zu entwickeln. Während das Brainstorming in vielen Kultureinrichtung aufgrund der offenen, unbeschränkten Ideenfindung bereits an der Tagesordnung ist, stellt TRIZ eine interessante Alternativ dar, die den Vorzug hat, viel systematischer und umfassender sich Problemen zu nähern. Man war sich in Kassel sicher, nicht das letzte Mal zu diesem Thema zusammengekommen zu sein. Das Experiment war rundum geglückt. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.triz-online.de



Seitensprünge

Linksammlung zum Thema Management

Management-Experten

- **Kotler Marketing Group**
www.kotlermarketing.com
- **Malik Management Zentrum St.Gallen**
www.malik-mzsg.ch
- **The Drucker Institute**
www.druckerinstitute.com
- **tompeters!**
www.tompeters.com

Management-Fachzeitschriften und -portale

- **Harvard Business Publishing**
www.harvardbusiness.com
- **Harvard Business Manager**
www.harvardbusinessmanager.de
- **brand eins**
www.brandeins.de
- **Manager Magazin**
www.manager-magazin.de
- **ZfM - Zeitschrift für Management**
www.zeitschrift-management.de
- **Managementwissen online**
http://mwonline.de/db/portal/pl_index.php3

Bücher

- **Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit**, Fredmund Malik, Campus Verlag, 2006, ISBN-10: 3593382318
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3593382318/ref=nosim/kulturmanagement
- **Management. Das A und O des Handwerks**, Fredmund Malik, Campus Verlag, 2007, ISBN-10: 3593382857
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3593382857/ref=nosim/kulturmanagement
- **Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme**, Fredmund Malik, Verlag Paul Haupt, 2006, ISBN-10: 3258071160
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3258071160/ref=nosim/kulturmanagement
- **Gefährliche Managementwörter: Und warum man sie vermeiden sollte**, Fredmund Malik, Campus Verlag, 2007, ISBN-10: 3593382911
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3593382911/ref=nosim/kulturmanagement
- **Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme**, Fredmund Malik, Paul Haupt Verlag, 2004, ISBN-10: 3258059934
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3258059934/ref=nosim/kulturmanagement
- **Management im 21. Jahrhundert**, Peter F. Drucker, Econ Verlag, 1999, ISBN-10: 3430122384
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3430122384/ref=nosim/kulturmanagement
- **Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren**, Peter F. Drucker, Econ Verlag, 2002, ISBN-10: 3430122392
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3430122392/ref=nosim/kulturmanagement
- **Die ideale Führungskraft. Die Hohe Schule des Managers**, Peter F. Drucker, Econ Verlag, 1995, ISBN-10: 3430122236
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3430122236/ref=nosim/kulturmanagement
- **Management in turbulenter Zeit**, Peter F. Drucker, Econ Verlag, 1997, ISBN-10: 3430122295
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3430122295/ref=nosim/kulturmanagement



- *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, Peter M. Senge, Klett-Cotta Verlag, 2006, ISBN-10: 3608913793
www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_216/cs_11/index.html
- *The Dance of Change*, Peter M. Senge, Signum-Verlag, 2000, ISBN-10: 3854363001
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3854363001/ref=nosim/kulturmanagement
- *Grundlagen des Marketing*, Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Verlag Pearson Studium, 2002, ISBN-10: 3827371767
www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_341/cs_11/index.html
- *Marketing-Management*, Philip Kotler, Friedhelm Bliemel, Schäffer-Poeschel Verlag, 2001
ISBN-10: 379101689X
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/379101689X/ref=nosim/kulturmanagement
- *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*, Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Friedhelm Bliemel, Verlag Pearson Studium, 2007, ISBN-10: 3827372291
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3827372291/ref=nosim/kulturmanagement
- *Marketing- Management. Analyse, Planung und Verwirklichung*, Philip Kotler, Friedhelm Bliemel, Verlag Pearson Studium, 2007, ISBN-10: 3827372291
www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_55/cs_11/index.html
- *Marketing der Zukunft*. Philip Kotler, Maria Buehler, Campus Verlag, 2002, ISBN: 3593370778
www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_221/cs_11/index.html
- *Der Blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt*, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Verlag Hanser Wirtschaft, 2005, ISBN-10: 3446402179
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3446402179/ref=nosim/kulturmanagement
- *Managementtheorien, die die Welt verändert haben*. Peter Drucker, Tom Peters, Charles Handy und Co. Stuart Crainer, Verlag Falken, 1999
ISBN-10: 3806874190
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3806874190/ref=nosim/kulturmanagement
- *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (Harper Business Essentials)*, James C. Collins, Verlag B&T, 2004
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0060516402/ref=nosim/kulturmanagement
- *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Jim Collins, Verlag B&T, 2001
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0066620996/ref=nosim/kulturmanagement
- *Der Tipping Point: Wie kleine Dinge Großes bewirken können*, Malcolm Gladwell, Goldmann Verlag, 2002
ISBN-10: 3442127807
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3442127807/ref=nosim/kulturmanagement



Die Grenzen des Machbaren austesten

Interview mit Natalie Schwarz, Marketingleiterin bei den Berliner Philharmonikern

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur, redaktion@kulturmanagement.net

Kulturmanagement Network: Sie haben nicht den direkten Berufsweg zum Orchestermarketing eingeschlagen. Wie hat sich für Sie der Weg dorthin gestaltet?

Natalie Schwarz: Es kamen einige Punkte zusammen. Geplant war dieser Weg sicher nicht, da ich eigentlich eine akademische Laufbahn als Historikerin im Sinn hatte. Ich bin aber durch verschiedene persönliche Eindrücke wie einem Studentenjob in die Philharmonie gekommen und habe dann in der Pressestelle begonnen zu arbeiten. Man muss zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein. Hinzu kommt, dass Quereinsteiger in bestimmten Situationen, gerade auch in Umbruchszeiten, offener für bestimmte Dinge sind, als diejenigen, die den klassischen Berufsweg vorgezeichnet haben. Es war nicht mein Berufsziel, Marketingleiterin der Berliner Philharmoniker zu werden, aber ich würde sagen, dass es nun mein Traumberuf ist.

KM: Welche Kompetenzen bringen Sie mit, so dass Sie diese Stelle optimal ausfüllen können? Was macht sich von dem bemerkbar, was Sie aus Ihrer absolvierten Ausbildung und den beruflichen Stationen mitgenommen haben?

NS: Ich habe mich immer sehr für klassische Musik interessiert – das muss man auch voraussetzen, wenn man in einem Haus wie diesem arbeiten möchte. Zum anderen kann ich, als Nicht-Musikwissenschaftler, mich sehr gut in den „Musik-Kunden“, der hierher kommt, um sich einen schönen Abend zu machen und sein Bewusstsein zu erweitern, hineinversetzen. Ich habe weniger Berührungsängste, was Kultur und Kommerz angeht, wie es vielleicht Musikwissenschaftler haben. Daher war es für mich einfacher, manche Wege zu gehen.

KM: Einige Fragen zu Ihrem Haus: Wann hat man sich Gedanken über Marketing bei der Philharmonie gemacht, und wann wurde diese Abteilung eingerichtet?

NS: Mit der Stiftungsgründung. Vorher gab es einzig eine Pressestelle, die diese Aufgaben übernommen hat, aber es gab nicht die Aufteilung, wie sie heute existiert. Und eben mit der Gründung 2002 wurde dieser Bereich differenziert, da man sich daraus bestimmte Vorteile erhofft hat. Nun gibt es eine eigene Abteilung Kommunikation, die sich beispielsweise um die Programm-



... Interview mit Natalie Schwarz

hefte kümmert, um die Jahresvorschauen etc., also um alle Publikationen und auch um die Internetseite. Dann gibt es die Presseabteilung, die Pressearbeit im klassischen Sinne macht und eben die Marketingabteilung.

KM: 2002 ist natürlich sehr spät, insbesondere für ein derart berühmtes Ensemble.

NS: Bei einer Auslastung von 96 % hat man einfach länger darüber nachgedacht, ob man solch eine Abteilung braucht oder nicht. Man braucht sie.

KM: Marketing setzt voraus, dass man sich mit dem Ensemble, den Künstlern, mit der künstlerischen Leitung gut versteht. Wie kann man sich den Austausch untereinander bei Ihnen vorstellen?

NS: Es ist ja ein sehr demokratisch organisiertes Haus. Es gibt den Stiftungsvorstand, der aus Intendantin, Dirigent und zwei Orchestermusikern besteht, die wiederum im Orchester- oder Medienevorstand sind und als Organ der Orchesterversammlung agieren. Es ist nicht so, dass man im luftleeren Raum arbeitet. In der Regel sehe ich ein halbes Jahr voraus die Programmvorschau. Ich bin nicht in die Programmstehung eingebunden. Was auch gut so ist, denn dieses sollte nicht unter Vermarktungsaspekten erstellt werden. Die Herausforderungen bestehen darin, aus einem solch unkonventionellen Programm, das Beste verkaufstechnisch herauszuholen. Und diese Arbeit ist sehr spannend. Wenn ich das Programm also erhalte, erstelle ich ein Marketingprogramm mit verschiedenen Konzepten. Dieses wird zum einen mit der kaufmännischen Leitung, zum anderen mit der Intendantin und den Vorsekretären abgesprachen. Einmal in der Saison wird dieses Konzept anschließend mit allen Parteien abgestimmt.

KM: Sind Sie denn auch schon einmal mit einem Marketingkonzept über das Ziel hinaus geschossen?

NS: Regelmäßig. Und das müssen sie auch! Denn wenn sie in einem solchen, traditionellen Haus arbeiten - klassische Musik beruht nun einmal auf konservativem und traditionellem Gedankengut - dann treffen sie beinahe mit jeder Entscheidung an Grenzen. Und es ist wichtig, im Prozess zu sehen, ob es sich lohnt, diese Grenze gemeinsam zu überschreiten, oder man sich doch eher auf die gemeinsame Tradition besinnt. Ich allerdings gehe eher noch zwei Schritte über diese Grenze hinaus, teste die Grenze des Machbaren aus. Denn es existiert eine ganz unterschiedliche Wahrnehmung der Künstler und des Publikums. Künstler beginnen schon mit 5 Jahren mit ihrem Beruf, werden in einer ganz anderen Welt sozialisiert und manchmal ist es sehr schwierig diese Erfahrungen in Einklang mit der Veränderungen der Außenwelt zu bringen.

KM: Was haben die prominenten Projekte wie *Rhythm is it!* und *Trip to Asia* bei Ihrer Arbeit verändert?



... Interview mit **Natalie Schwarz**

NS: Beide Filme sind nicht aus Marketinggründen heraus entstanden. Diese und die Education-Programme sind eine Herzensangelegenheit von Sir Simon Rattle. Wir unterstützen diese Vermittlungskonzepte dabei, an die Öffentlichkeit zu gehen, bieten unsere Erfahrungen und Fähigkeiten an. Ich glaube aber nicht, dass man es schafft, zehnjährige Kinder durch diese Filme oder bestimmte Education-Programme an das Haus zu binden.

KM: Haben diese Projekte dennoch Ihre Arbeit erleichtert oder eher komplexer gemacht?

NS: Die Aufmerksamkeit ist eine andere. Man steht mit Personen in Kontakt, die sich vorher nicht ausgesprochen für Musik interessiert haben. Was den normalen Konzertbetrieb betrifft, hat es nichts verändert. Es hat sehr viel verändert in der äußeren Wahrnehmung, für das Image der Berliner Philharmoniker und für die klassische Musik im Allgemeinen.

KM: Ist das Budget für Ihre Arbeit höher, so wie man es vermuten könnte? Und was können Sie den kleineren Orchestern bzw. Kulturinstitutionen mit auf den Weg geben?

NS: Ich bin der Meinung, dass mein Budget immer zu klein ist, der kaufmännische Direktor ist da ganz anderer Ansicht. Ich habe wahrscheinlich mehr als z. B. eine Bezirksmusikschule, das ist richtig. Aber ich denke, dass jeder mehr aus seinen Möglichkeiten machen kann. Wir erreichen sehr viel über Kooperationen, denn vieles könnten wir mit unseren Mitteln gar nicht realisieren. Hier öffnen sich natürlich die Türen für die Berliner Philharmoniker leichter. Die Chancen bestehen darin, dass man Kooperationen sucht und den passenden Partner findet – und dabei ist es oft besser, das Naheliegende zu beachten.

KM: Was hat der Brand des Philharmoniegebäudes vor einigen Wochen für Ihre Arbeit bedeutet?

NS: Zum einen war es natürlich ein Schock. Mir ist in diesem Moment bewusst geworden, wie sehr ich emotional bereits mit dem Haus verbunden bin. Zum anderen war es eine Herausforderung, die 10.000 Karten für die Ausweich-Spielstätte, die *Berliner Waldbühne*, in einer solch kurzen Zeit zu verkaufen.

KM: Welche Projekte stehen für Sie in nächster Zukunft an?

NS: Die Konzerte mit Simon Rattle sind Selbstläufer. Für mich ist ein Thema die Kammermusik, da viel zu wenig bekannt ist, dass diese die Spielwiese der einzelnen Musiker ist und für deren künstlerische Entwicklung besonders wichtig war. Ein anderer wichtiger und spannender Teil ist das Merchandising.

KM: Frau Schwarz, ich bedanke mich für dieses Gespräch! 

Weitere Informationen: www.berliner-philharmoniker.de

**AUTOR**

Thomas Heinze

VERLAGVS - Verlag für Sozialwissenschaften
3. Auflage, 2008
277 Seiten**ISBN**

978-3-531-15730-6

Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus

Ein Leitfaden für Kulturmanager

Rezension von Sigrid Gaisreiter, Tübingen

Als Grundlage und Orientierung universitärer Lehre und Forschung im Kulturmanagement sowie als Leitfaden zur Professionalisierung von Kulturmanagern legt der ehemalige Direktor des Instituts für Kulturmanagement an der Fernuniversität Hagen, Thomas Heinze, seine Publikation zum Kulturmanagement an, die als erweiterte Auflage neu erschien. Das Buch ist in fünf Teile mit jeweils mehreren Kapiteln unterteilt. Auf einen Eingangsteil, der als gemischtes Doppel aus Theorie und Praxis konzipiert wurde, folgt ein Praxis teil mit den Elementen Kultursponsoring, Museumsmarketing und Kulturtourismus, der von drei weiteren theoretischen Teilen abgelöst wird. Das Buch ist konzeptionell ein Hybrid. Einerseits wurde es mit Übungsaufgaben am jeweiligen Ende der Praxis- und Theorieteile versehen und zielt damit auf Lehre, andererseits konstatiert Heinze, es fehle dieser ein gemeinsamer theoretisch-programmatischer Bezugsrahmen, den zu entwickeln sich Heinze anschickt. Auch im weiteren Zuschnitt steckt Hybridität. So wird mit dem Untertitel „Ein Leitfaden für Kulturmanager“ eine Vollständigkeit für die Praxis des Kulturmanagements suggeriert, die in der Einleitung als exemplarischer Zugriff auf einzelne „Felder, Konzepte und Instrumente“ stark eingeschränkt wird, da das Buch eher als Anregung zu einer weiteren Beschäftigung mit Theorie und Praxis verstanden wird.

Jede professionelle Praxis – im Bereich Kulturmanagement plädiert Heinze für eine Professionalisierung von Kulturmanagern – bedarf eines theoretischen Fundaments, insofern kann man die Gewichtung der Publikation nachvollziehen. Im Titel ist dies jedoch nicht erkennbar. Spannt Heinze im ersten Teil, betitelt mit „Kulturmanagement - Eine Annäherung“, einen großen theoretischen Bogen mit dem Dreischritt aus Niklas Luhmanns Systemtheorie, von dem er auch eine Definition von Kultur herleitet, ergänzt durch Ausführungen, wie sie von Anhängern eines erkenntnistheoretischen Konstruktivismus herausgearbeitet wurden. Dazu gesellt sich ein gesellschafts- und kulturtheoretischer Mix aus Wolfgang Welschs Theorie der Postmoderne und Gerhard Schulzes Diagnose der Erlebnisgesellschaft. Im weiteren Verlauf der Abhandlung kommt Heinze dann noch auf verschiedene andere theoretische Ansätze zu sprechen, die jedoch nicht grundlegend erörtert werden, vielmehr ist sein Maßstab, welche ihrer Elemente sich für eine zu erstellende theoretische Fundierung des Kulturmanagements als anschlussfähig erweisen. Das ist legitim, wenn er nicht unvereinbare Stücke gemischt würden und deren Sachverhalte teilweise ungenau wiedergegeben würden. Sachlich korrekt geht es bei Heines Darstellung des systemtheoretischen Bezugsrahmens, wenn auch sehr knapp dargestellt, zu, bei der Präsentation der mit der Systemtheorie konkurrierenden Kritischen Theorie um Theodor W. Adorno werden dessen Arbeiten, die auf die berühmten Ausführungen der 1940er



... Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus

Jahre zur Kulturindustrie folgten, nicht mehr thematisiert. Dies ist deshalb misslich, weil Adorno in der Nachkriegszeit apodiktische Formulierungen zur Kulturindustrie relativierte. Das Aufsammeln von Bruchstücken aus Theorien ergibt, so lässt sich dies insgesamt zusammenfassen, noch kein tragfähiges theoretisches Fundament, zumal sich auch Fehler einschlichen. So hat sich seit Immanuel Kants philosophischer Ästhetik in der „Kritik der Urteilskraft“ allgemein durchgesetzt, Kunst als „zweckfreie“ Rezeption und nicht, wie bei Heinze, als „zwecklose“ zu fassen. Auch ist es falsch, Adorno ein Denken in Invarianten zu unterstellen, nur weil Adorno auf einem Wahrheitsbezug der Kunst beharrt, die selbstverständlich als plural gedacht wird. Nicht dies unterscheidet ihn von Welschs Postmoderne, sondern dass in der Postmoderne jeglicher Wahrheitsbezug negiert wird. Auch die Rede von Heinze, Kunst schule die Wahrnehmung, ist unpräzise. Forschungen, die nicht von der Kritischen Theorie inspiriert sind, ergaben, dass nicht jede Kunst Wahrnehmung schult. Unvereinbar ist auch Heazines Mischung von Schulzes Erlebnisgesellschaft mit Pierre Bourdieus Kulturtheorie in dessen empirischer Studie „Die feinen Unterschiede“. So erfährt der Leser nicht, dass Schulzes Konzept als eine Kombination von Individualisierungs- und Wertewandelthese zu verstehen ist, während Bourdieus feine Unterschiede auf einem, der Individualisierungsthese widersprechenden, Habitus-Konzept aufruft und Bourdieu damit auch zu anderen Ergebnissen kommt. Zitiert Heinze Welsch und Schulze, so ist davon die Rede, dass sich die Zeitgenossen ständig in einem permanenten Prozess neu entwerfen und unterschiedliche Kulturen so miteinander vermischen, dass sich keine klar abgegrenzten Stile erkennen lassen, während Bourdieu klar von einander getrennte, durch den Habitus generierte, Kulturpraktiken konstatiert. Zu dieser durchgängig vorhandenen oberflächlichen Behandlung gesellt sich, dass Heinze als neue Erkenntnis, dass Wirtschaft in der Wertstruktur der Kultur verankert sei, ausgibt, was seit den Forschungen des Soziologen Max Weber, in den Sozial- und Kulturwissenschaften bekannt ist. Auch mahnt Heinze eine Kulturökonomik an, die, zumindest für den Bereich Literatur, seit mehr als 10 Jahren vorliegt.

Das Buch kann insgesamt wegen der dargestellten Mängel in den Theorieteilen nicht überzeugen. Auch im Soziologischen ist ein wichtiger Aspekt nachzutragen. So zeigte etwa der Frankfurter Sozialphilosoph Axel Honneth 1994 in seiner Schrift „Desintegration“, dass zeitdiagnostische Konzepte von Bindestrich-Gesellschaften, zu denen auch Schulze Erlebnisgesellschaft gehört, allenfalls gesellschaftliche Bruchstücke thematisieren, mitnichten also eine, der zeitgenössischen komplexen Gesellschaft adäquate Beschreibung vorliegt. Letztlich thematisiert Heinze Widersprüchliches auch nicht. So soll Adornos Diagnose der Kulturindustrie veraltet sein, andererseits konstatiert Welsch genau jene, von Adorno diagnostizierten, kulturindustriellen Phänomene, ohne das dies von Heinze kommentiert würde. Zu diesen und anderen Punkten gäbe es noch viel zu sagen, zu hoffen ist, sofern Heazines Diagnose von der fehlenden theoretischen Fundierung der Kulturmanagementlehre



... Kultursponsoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus

stimmt, dass die Lektüre dieser Arbeit zu vermehrten Anstrengungen führt, sich in der Kulturmanagementlehre auf das in den Sozial- und Kulturwissenschaften erreichte reflexive Niveau zu begeben, um dann von reflexivem Kulturmanagement sprechen zu können.

Die Autorin:

1958 geboren, Buchhändlerlehre, im Buchhandel lange tätig, Studium der Politikwissenschaft mit dem Schwerpunkt des Verhältnisses von Politik, Ökonomie und Kultur. Seit 2003 freiberuflich tätig, Journalistin und Lehrerin für Betriebs- und Volkswirtschaftslehre mit Ausläufern zum Management, Marketing und Verwaltungslehre.

DETAILS UND BESTELLEN

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_52/cs_11/index.html

Diesen Monat im Kulturmanagement Network

- Corporate Cultural Responsibility- Vorschau auf ein Symposium 2008
- Der Meisterkurs der anderen Art. Rückblick auf die Sommerakademie für Musikvermittlung und Musikmanagement 2008
- Neue berufsbegleitende Weiterbildung im Kulturtourismus
- Wolkenbrüche über dem RSO. Bertrand de Billy attackiert ORF-Spitze
- Initiative Musik: Fördervolumen von mehr als 2 Mio. Euro
- Aktueller Call für Österreichs Kreativwirtschaft
- Kulturprozess - Folge 1
- Wenn der Kurator die Zukunft managt. Weiterbildungslehrgänge für Kunsthistoriker

Besuchen Sie www.kulturmanagement.net

*Kulturmanagement Network - Know how für einen Kulturbetrieb mit Zukunft
Ein kostenfreier Service der Kulturmanagement Network GbR, Weimar*



Europäischer Interessensverband der Nonprofit-Berater

Ein Porträt von EU Consult

Vom 20 bis 22.06.2008 fand in Rom das Jahrestreffen von EU Consult statt. Dies war Anlass für Svenja Kluckow und James Abruzzo, zwei Korrespondenten für Kulturmanagement Network, sich vor Ort einmal umzusehen und dieses Netzwerk näher kennen zu lernen.

Beitrag von Svenja Kluckow, Korrespondentin, Berlin

EU Consult ist der Europäische Interessensverband der Not-for-Profit-Berater und die umgangssprachliche Kurzform für *The European Association of Consultants to and about Not-For-Profit Organizations*. Mitglieder sind selbstständige Unternehmens- und Organisationsberater, sowie kleine und große Firmen, die Beratungsleistungen für den Non-Profit und NGO Sektor in Europa bieten. Während einige der Firmen international agierende Unternehmen mit Niederlassungen in Europa sind, haben andere ihre Aktivitäten europaweit und inzwischen auch in die USA ausweiten können.

Wie kommen die Verbandsmitglieder zusammen?

Die Mitglieder treffen sich halbjährlich. In diesem Jahr hat die traditionelle Sommerkonferenz in Rom stattgefunden. Die Wahl des Ortes faszinierte alle Teilnehmer. Die private *John Cabot Universität* stellte ihre Räumlichkeiten zur Verfügung. Die Gastfreundschaft von Dr. Franco Pavancello, dem Präsidenten der Universität, war großartig. Der Blick vom Dach der Universität in Trastevere am Tiber, dem zurzeit aufregendsten Viertel in Rom, bezauberte alle. Zwischen den Vorträgen im angenehm klimatisierten Tagungssaal wurden auf dem Dach der römischen Villa zu Mittag gegessen und in ausgesuchten Spezialitätenrestaurants die Abende eingeläutet.

Wer sind die Mitglieder?

Die rund 44 Mitglieder des Verbandes kommen aus 13 verschiedenen Europäischen Ländern. Mit rund 40 Teilnehmern waren in Rom auch nahezu alle Mitgliederorganisationen vertreten, was auf die hohe Akzeptanz und anerkannte Wirkungsweise des Verbandes hindeutet. Die Mitgliedsunternehmen agieren nicht allein im Bereich des Kulturmanagements, sondern decken den gesamten Dritten Sektor ab. Beispielsweise ist das *Beck Management Center* im Sozial- und Caritativen Bereich tätig. Auf der Jahreskonferenz wurden auch sogleich mit Herrn Prof. Augustin von der Universität Lüneburg und Herrn



... EU Consult

Martin Beck zwei Deutsche Vertreter zu neuen Mitgliedern des Boards gewählt. Ein Gründungsmitglied des Verbandes ist die *Maecenata Consulting* Berlin/München, vertreten durch Rupert Graf Strachwitz. In der Jahresversammlung machte sich sofort bemerkbar, dass sein enormer Wissensschatz und seine Erfahrung hinsichtlich der Themen Zivilgesellschaft, Bürgerengagement und Non-Profit Organisationen aller Europäischen Länder dem Verband Kopf und Herz gegeben haben müssen.

Mitglieder von *EU Consult* profitieren vom gegenseitigen Austausch und Wissenstransfer. Auf den Konferenzen werden gemeinsame Erfahrungen und Herausforderungen bearbeitet. Es lassen sich Geschäfte vermitteln und Personalfragen klären. Viel wichtiger ist aber die Arbeit für allgemeine Standards und die Anerkennung der Branche. Die Mission des Interessensverbandes ist die Etablierung und Unterstützung einer ethisch anerkannten und professionellen Beratungs-Industrie für den stetig wachsenden Non-Profit-Sektor in Europa. *EU Consult* wirkt hier gewissermaßen als Benchmark und auch als Lobbyist. Grundsätzlich gilt eine Mitgliedschaft wie eine Art Gütesiegel, denn eine Zugehörigkeit zum Verband beweist die Arbeit der jeweiligen Organisation nach *EU Consult* -Normen.

Wie arbeitet EU Consult?

Beispielsweise wurde in den letzten Jahren eine Entwicklung im Beratungs-Sektor im Bereich des Fundraising beobachtet. Dies wurde bei der jährlichen Mitgliederversammlung sogleich zum Anlass genommen, eindringlich den eigenen Code of Ethics zu diskutieren. Eigentlich sollen alle Organisationen von *EU Consult* ausgeschlossen werden, die ihren Kunden Leistungen aus dem Bereich des Fundraising allein auf Provisionsbasis oder mit Erfolgsraten abrechnen. Die Diskussion um die Ausschluss-Formel des Codes ist für Kulturmanager auch im Allgemeinen interessant. Denn diese Abrechnungsart ist in der Praxis durchaus gängig und ermöglicht eine gegenseitige Prüfbarkeit der Arbeitsleistungen. Allerdings mag dieser Arbeitsmodus die Dienstleister aber zu unlauteren Maßnahmen anregen, wenn bspw. die Vorbereitung nicht vergütet wird. Die Anerkennung der tatsächlichen Gesamt-Arbeitsleistung fehlt. Eine ideale, also fundierte und strategische Fundraisingarbeit erscheint daher unmöglich, solange vom Kunden keine leistungsunabhängigen Mittel bereitgestellt werden.

Was berichten EU Consult Mitglieder?

Eine thematisch verwandte Firmenpräsentation wurde von dem in London ansässigen *EU Consult* Mitglied *Grenzebach, Glier and Associates* gehalten. Die Spezialisten im Hochschul- und Forschungs-Fundraising mit Kunden wie Harvard, Yale, Oxford und Cambridge berichteten u. a. von der größten Herausforderung für ihre internationalen Aktivitäten. Das ist nämlich der sensible Umgang mit den kulturellen Unterschieden in der Gesellschaft der verschiedenen Länder, das sich folglich auf das Spenderverhalten der individuellen



ONLINE

euconsult.org

... EU Consult

Personen auswirkt. Nicht nur ihr „track-record“ weist aber darauf hin, dass sie tatsächlich Profis in ihrem Fach sind, von dem die Deutschen sich noch einiges abgucken können.

Was lernen wir vom Gastgeber?

Italien war das Gastgeberland, so erhielten die Teilnehmer durch Vorträge Einblicke in die dortige Non-Profit-Landschaft. Die Liste der Redner umfasste italienische *EU Consult* Mitglieder und einen Vertreter des italienischen Kultusministeriums, sowohl als auch von Kultur- und Bildungsinstitutionen. Einen besonders interessanten Vortrag gab Dr. Dario Disegni, der Direktor des Kulturbereiches der Stiftung *Compagnia San Paolo di Torino*, eine der größten Stiftungen Italiens mit einem Stiftungskapital von ca. 148 Millionen Euro im Jahr 2006. Zwei signifikante Punkte wurden klar: In den letzten Jahren gab es eine explosive Entwicklung der Zahl von Non-Profit Organisationen in Italien. Mit diesem enormen Wachstum wird durch das verfügbare finanzielle Kapital sowie durch das Humankapital ein großer Einfluss auf die Zivilgesellschaft ermöglicht. Die größten Stiftungen in Italien sind historisch gewachsenen Bankstiftungen, von denen es ungefähr sechs ähnliche Organisationen im ganzen Land gibt. Aufgrund ihres überdimensional großen Stiftungsvolumens haben sie Einfluss und Macht auf die Gestaltung von Sozialleistungen, die im Grunde eigentlich von Staat übernommen werden könnten. Ist das eine Gefahr oder Hilfe für einen Staat mit äußerst unbeständigen Regierungsverhältnissen?

Es steht außer Frage, dass die Notwendigkeit für Non-Profit-Beratungen in Europa weiter steigen wird und dass der Sektor gut beraten ist, wenn *EU Consult* seinen Einfluss dementsprechend steigern kann.

Die kommende Winterkonferenz findet in Brüssel statt. Auch Nicht-Mitglieder und solche, die es eventuell werden wollen, sind herzlich willkommen. Die Tagung und der Ort versprechen interessante Einblicke in die Welt der Europäischen Union. ¶



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Paul-Schneider-Str. 17 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.255.328

FAX +49 (0) 3643.801.765

redaktion@kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 17.300

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net