

# Herausforderung Kulturmanagement

Kultur und Kreativität brauchen Mut zum Wandel • Von Darren Grundorf und Sarah Horbach

Die deutsche Kulturlandschaft ist Herausforderungen gewohnt: Leere Haushaltskassen und die ständige Gefahr schrumpfender Kulturetats gehören zum täglichen Geschäft von Kulturpolitik und Kulturmanagement. Verdichten sich in einer Kommune haushalterische Krisensituationen, wie wir sie in vielen Städten und Gemeinden zurzeit erleben, werden aus Herausforderungen schnell Überlebenskämpfe.

Eine sich verändernde Sozialstruktur, der demografische Wandel und der Übergang in eine Medien-gesellschaft kommen ebenfalls mit drastischen Auswirkungen auf die Kultureinrichtungen zu. Ohne die aktive Reflexion über diese Prozesse und den systematischen Umgang mit ihnen ist eine Schwächung der kulturellen Infrastruktur und der Vielfalt an Einrichtungen, Programmen und Angeboten unausweichlich. Ob nun im Kulturbetrieb selbst oder in der Kulturpolitik: Im Jahr 2010 erscheinen die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen an Kulturakteure und Kultureinrichtungen größer denn je zuvor. Kultureinrichtungen und Kulturpolitik stehen vor einem umfassenden Strukturwandel. Sie brauchen neue Ideen und neue Denkansätze, um ihn aktiv zu gestalten.

Um diese zu finden und zu formulieren, kamen am 16.07.2010 Experten aus Kultur, Politik, Wirtschaft und Medien zum KMM Forum 2010 (veranstaltet von der Hermann Rauhe Stiftung in Kooperation mit RUHR.2010 und der Kulturpolitischen Gesellschaft) zusammen: Welche Ansatzpunkte gibt es für das Kulturmanagement und die Kulturpolitik von morgen? Der Tag im Landschaftspark Duisburg-Nord, der mit der Gebläsehalle ein Kultur- und Kommunikationszentrum in einem ehemaligen Stahlwerk beherbergt, sollte Aufschluss und Inspiration bieten und band die Teilnehmer neben einführenden Vorträgen (Prof. Dr. Oliver Scheytt und Prof. Dr. Max Fuchs) in ein vielfältiges Programm ein.

In Form von acht Panels, die einen Blick auf alle Bereiche einer Kultureinrichtung warfen, stand jeweils die Frage nach der Reformbereitschaft und Reform-Fähigkeit im Mittelpunkt: „Braucht es neue „Kulturprodukte“, neue Inszenierungs-Praktiken und Programmformate?“, fragte z. B. das Panel „Bühne“. Im Panel „Finanzen“ diskutierten Referenten und Publikum die Chancen alternativer Förderungswege für Kunst und Kultur. Die weiteren Panels beschäftigten sich mit Reformen in



Im Kreativ Forum am Nachmittag hatten die Teilnehmer Gelegenheit, ihre Ideen und Erfahrungen zu den einzelnen Themenbereichen auszutauschen

© Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg/Nadine Mayer

den Bereichen Publikum, Strukturen, Steuerung, Führung, Gesellschaft und Beratung.

Unausweichlich standen bei allen Diskussionen die gesellschaftlichen Entwicklungen und ihre positive Bewältigung auf Seiten von Kultureinrichtungen und der Kulturpolitik als formgebende Konstante hinter Fragestellungen des Wandels, der eine kulturelle „Abhängung“ großer Regionen und Bevölkerungsteile aufzeigt. Sind diese Entwicklungen tatsächlich schon bei allen Einrichtungen angekommen? Können sie bereits positiv darauf einwirken? Nicht immer, so lässt sich beispielsweise vermuten, sind die Entscheider in Kultureinrichtungen tatsächlich bereit auf die kulturellen Wurzeln der verschiedenen Bevölkerungsgruppen programmatisch einzugehen. Hier bedarf es noch immer eines neuen Bewusstseins dafür, dass ein Strukturwandel der Kommunikation auch die knappen Ressourcen wie „Aufmerksamkeit“ und „kulturelles Interesse“ anders verteilen wird?

Wie können Einrichtungen aber auch dem verstärkten Legitimationsdruck beikommen, der auf ihnen lastet, wenn sie Freiräume brauchen, um Wege zu suchen und differenziertere Ausrichtungen entwickeln zu können, die nicht sofort in messbaren Ergebnissen sichtbar werden? Wie viel Einfluss nimmt die Kulturpolitik durch ihre Förderpolitik auf die Entwicklung von Kultureinrichtungen, obwohl bzw. dadurch, dass ihre eigenen Reaktions- und Handlungsspielräume eingeschränkt sind? Wird die Profilbildung, die von Kultureinrichtungen gefordert wird, eher als Hindernis für ein vielfältige(re)s Angebot angesehen? Und welches Signal geht an die Kultureinrichtungen, wenn mühsam akquirierte und zum Überleben notwendige Finanzmittel letztlich zum Nachteil bei der Entscheidung über weitere öffentliche Förderung gereichen?

Viele Kultureinrichtungen haben bereits in den vergangenen Jahren damit begonnen, Besucherinteressen zu evaluieren, um darauf aufbauend

ihre Angebote zu optimieren oder neue Programme der Publikumsbindung zu entwickeln. Reicht dieses Instrument jedoch aus, um sich mit gesellschaftlichen Veränderungen (Migration, wachsende Armut, Veränderung der Berufsrealität und des Freizeitverhaltens) auseinanderzusetzen und aktiver auf sie einzugehen? Lohnt sich der Aufwand von Evaluation überhaupt, wenn die Ergebnisse aufgrund der künstlerischen Freiheit von Programmgestaltern nicht mit in die Programmierung eingebunden werden sollen oder können? Oder sollte dem Marketing die Möglichkeit gegeben werden, durch die Kalkulation erwarteter Zuschauerzahlen das Programm mitzugestalten?

Ein Bewusstseinswandel, die fachlich neutrale Bewertung von Marketing-Instrumentarien auch zur Weiterentwicklung des Hauses und der gegenseitige Profit durch Erkenntnisse sowohl der wirtschaftlichen als auch künstlerischen Seite kann Potential freisetzen – inwieweit gilt es dann aber für jeden einzelnen, gelernte Dogmen und Gewohnheiten zu hinterfragen? Wie viel Zeit benötigt ein solcher Prozess, bis er in auch in lernenden Organisationen zu einem neuen Bewusstsein führt?

„Gemeinsam gestalten“ – so lautet der Schlüssel nicht nur für verschiedene Funktionsbereiche in den Institutionen und der Politik, sondern auch für die Mitarbeiter. Was bedeutet eigentlich permanenter Wandel für die Struktur eines Hauses, in dem hinter jedem Prozess und Ergebnis keine Maschine, sondern ein kluger Kopf steht, der „den Wandel permanent gestalten“ muss? Neben der Schaffung und Erhaltung von Routinen sowie strategischer Personal- und Organisationsentwicklung ist die „Visionsfähigkeit“ und „Authentizität“ von Einrichtungen in aller Munde, die sich in der Gestaltung von Strukturen niederschlagen soll. Ist dies der Schlüssel zum Erfolg? Wie erreichen Kultureinrichtungen diese Ziele, wenn sie gleichzeitig den Alltag und ihre Finanzierungslücken bewältigen müssen? Absehbar ist, dass immer mehr Fachkompetenz

zum professionellen Erhalt der Institutionen strukturell verankert werden muss: Marketing, Fundraising, Sponsoring und Vermittlung sind Bereiche, die die Einrichtungen langfristig stärken – ihnen aber auch die genannten Fragen nach ihrer Identität stellen werden, die die Sprachfähigkeit der Institution strukturell verankern und Brücken schlagen werden zwischen der Kunst und dem Rezipienten. Aber wie kann diese Investition realisiert werden, wenn eigentlich an allen Ecken und Enden gespart werden muss?

Es wird dringend Zeit, den Blick nach rechts und links zu werfen, in die eigene Institution, ihre Identität – aber auch in die Umwelt, auf den Umgang der nachwachsenden Generationen mit Kunst und Kultur, auf verbindende Elemente zwischen Generationen und die eigene Rolle in der breiten Gesellschaft. Wie sichtbar sind sie in der Gesellschaft? Welche Möglichkeiten bieten die Neuen Medien für ihre Einrichtung? Haben sie schon mal überlegt, welche Rolle eine internationale Perspektive auf Kultur und kulturelle Vielfalt für ihre Einrichtung spielen könnte?

Das KMM Forum startete mit der Prämisse, für die zahlreichen Herausforderungen in Kulturpolitik und Kulturmanagement brauche es vor allem eines: Mut zum Wandel! Eine Erweiterung angesichts der geschilderten Situation scheint unumgänglich, denn „Mut zum Wandel“ macht abhängig – vom „Mut zum Handeln“. Viele der geschilderten Fragen führten an diesem Tag zu einer konstruktiven Irritation, die hoffentlich nicht nur wichtige Diskussionen nach sich ziehen wird, sondern auch entsprechende Taten.

Eine Zusammenstellung der einzelnen Inhalte und Beiträge zum KMM Forum wird im Winter 2010 in einer Tagungsdokumentation erscheinen.

Die Verfasser sind Wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Kultur- und Medienmanagement (KMM), Hochschule für Musik und Theater Hamburg ■



Die Pumpenhalle des ehemaligen Stahlwerks Duisburg-Meiderich bot eine inspirierende Kulisse für konstruktive Irritation  
© Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg/Nadine Mayer