

## Vom Studiengang zum Institut

### Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg (HfMT)

»Kulturmanagement kann man nicht erlernen, man muß es erleben.« Äußerungen dieser Art sind insbesondere dann nicht selten, wenn die Studierbarkeit von Kulturmanagement kommentiert wird.

Kulturmanagerinnen und Kulturmanager sollen Kultur ermöglichen. Ihr Wirken bleibt für viele Außenstehende unerkannt – erst das Fehlen bzw. das Mißlingen ihres Werkes wird wahrgenommen. Ihr Arbeitsfeld ist nicht die Bühne, sondern befindet sich hinter den Kulissen.

Die Entwicklung des Kulturmanagements wurde zweifellos begünstigt durch die Rahmenbedingungen, die sich in den vergangenen Jahren für Kultureinrichtungen in Stadt und Land erheblich verändert haben. Die Arbeit der Kulturschaffenden wurde anspruchsvoller, so beispielsweise in der Bindung des Publikums, und sie wurde vielschichtiger, so beispielsweise in der Akquisition von Finanzmitteln. Generell wurde ihre Arbeit umfangreicher, insbesondere in nicht-künstlerischen Bereichen wie beispielsweise allgemein in Ökonomie und Recht, oder speziell in Marketing und Controlling.

Kulturmanagement ist in der öffentlichen Diskussion keineswegs unumstritten. Da eine allgemein anerkannte Definition fehlt, wird der Begriff oft an Vorgängen und Personen festgemacht. Die so Zitierten sind jedoch meistens von wenig vorteilhafter Symbolkraft. Kulturmanagement wird nicht selten gleichgesetzt mit Rationalisierung, Strukturwandel, Ausgliederung von Betriebsteilen. Kulturmanagement wird gleichzeitig häufig personifiziert mit Kulturpolitikern, deren blinder politischer Aktionismus aufgrund fehlender solider Vorarbeiten zum Teil desaströse Auswirkungen hat.

Kulturmanagement hat, das mag sogar manche Kritiker überraschen, per definitionem mit all dem nichts zu tun. Stellenabbau, Vertragsverschärfung, Outsourcing – das sind Entscheidungen, die sicherlich auch Kulturmanagerinnen und Kulturmanager treffen müssen. Jedoch ist nicht ausschlaggebend, *wer* entscheidet, sondern *warum* sie oder er so entschieden hat. Auf den Prüfstand müssen sich Kulturpolitiker und Kulturschaffende gleichermaßen begeben. Zu Recht streitbar bleibt wohl, ob es sich um eine gute oder schlechte, um eine angemessene oder überzogene Entscheidung handelt.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung entstanden bundesweit zahlreiche Studien- und Weiterbildungsangebote im »Kulturmanagement«. Vorreiter aller war Mitte der 80er Jahre die Hochschule für Musik und Theater in Ham-

burg. Man mag es kaum glauben, doch heftige Gegenwehr kam damals in erster Linie aus den Reihen der Kulturschaffenden – von eben jenen also, die man damit eigentlich unterstützen wollte.

#### Ein Zeitraffer

Vor über 12 Jahren richtete die Hochschule für Musik und Theater in Hamburg den Studiengang Kulturmanagement ein. Sie war damit Pionier in Deutschland und nach Wien die zweite Einrichtung im deutschsprachigen Raum. Heute bieten sich den Studieninteressierten zahlreiche Alternativen, beispielsweise in Flensburg und Freiburg, in Hagen und Hildesheim, in Ludwigsburg und Lüneburg. Die Einrichtungen zeichnen sich durch ein zum Teil sehr individuelles Profil aus. Folglich können Interessierte je nach Studien- und Berufsziel aus einem sehr breiten und attraktiven Spektrum auswählen.

Hamburg bietet seit Bestehen ein Diplom-Vollstudium an, das sich durch eine sehr enge Verbindung zwischen Theorie und Praxis auszeichnet. Das Praxisprofil des viersemestrigen Studiums wird durch die Projektarbeit, die Praktika und eine internationale Ausrichtung in den Lehrveranstaltungen gestützt. Pro Jahr erhalten rund 25 Bewerberinnen und Bewerber – keineswegs nur Musiker und Schauspieler, sondern aus sehr unterschiedlichen Disziplinen stammend – einen Studienplatz. Ihre Berufsaussichten sind nach wie vor exzellent. Über 90% der Absolventen finden binnen Jahresfrist eine dem Studienabschluß entsprechende und attraktive Tätigkeit, knapp 50% davon im Medienbereich.

Im Rahmen einer umfangreichen Studienreform im Jahre 1999 wurde die Systematik des Veranstaltungsangebotes grundlegend neu geordnet (Bild 1). Da das Medienmanagement zum gleichberechtigten Bestandteil des Curriculums erhoben wurde, können Studierende nunmehr im Hauptstudium wählen zwischen dem Schwerpunkt »Kulturmanagement« und dem Schwerpunkt »Medienmanagement«. Der Studiengang erhält keine Mittel aus der Hochschule oder von der Freien und Hansestadt Hamburg. Er erhebt auch keine Studiengebühren. Folglich ist er ausschließlich auf private

Drittmittel angewiesen. Daher strebte er von Beginn an die enge Kooperation mit Kultur- und Medieneinrichtungen an. Aus dieser Zusammenarbeit heraus entstanden zahlreiche Forschungs- und Beratungsprojekte.

#### Servicestelle Kultur- und Medienmanagement

Bei der Akquisition von Finanzmitteln sowie bei der Anwerbung geeigneter Studierender steht er bundesweit in einem sehr harten Wettbewerb. Manche Wettbewerber erhalten zum Teil sehr umfangreiche öffentliche Zuwendungen, andere finanzieren sich über zum Teil sehr hohe Studien- bzw. Teilnehmergebühren, eine dritte Gruppe kann beide Finanzquellen nutzen.

Bislang profitiert der Hamburger Studiengang von einer sehr hohen Identifikation der Lehrenden, die durchweg wichtige Funktionen in Kultur- und Medieneinrichtungen innehaben. Dank ihres in jeder Hinsicht außergewöhnlichen Engagements ist jener Transfer von Theorie und Praxis auf dem hohen Niveau möglich, für das der Bereich Kulturmanagement seit nunmehr über 12 Jahren steht.

Folglich ist er Dienstleister und Ratgeber sowohl innerhalb als auch außerhalb der HfMT. So richtete er beispielsweise in der HfMT den fachbereichsübergreifenden Arbeitskreis »Internationale Hochschulkontakte und Städtepartnerschaften« ein und koordiniert die Kulturmanagement-Aufgaben bei

1. Semester		2. Semester		3. Semester		4. Semester	
Studieninheit 1	Studieninheit 2	Studieninheit 3	Studieninheit 4	Studieninheit 5	Studieninheit 6	Studieninheit 7	Studieninheit 8
Oktober - Oktober	Januar - Mai	April - Mai	Juni - Juli (1)	Oktober - Dezember	Januar - Mai	Juni - Juli	August - September (2)
Grundstudium				Hauptstudium			
Basis I	Basis II	Basis III	Vertiefung I	Vertiefung II	Vertiefung III	Vertiefung IV	Vertiefung V
100% Planungsveranstaltungen 4 Lehrgebiete (1)			siehe „Vertiefung II + III“	Keine Lehrveranstaltungen ----- Praxis (3)	50% Plenum 4 Lehrgebiete (1) ----- 50% Gruppen 2 Spezialisierungen (3)		Keine Lehrveranstaltungen ----- Diplom (4)

(1) Die verteilungsfreie Zeit beginnt mit 1. und kann bereits für die Praktika in „Vertiefung II“ genutzt werden.  
 (2) Die Sommersemesterzeit (Dach-Semester).  
 (3) Lehrgebiete und Spezialisierungen: verteilbar u. Ausprägungen zu „fachbereichsübergreifend“ in dem M-Übung.  
 (4) Plenumzeit: 20% Plenum (Praktikum kann nicht fester Studienauftritt sein, einer der ausländischen Partnerhochschulen wird nicht werden).  
 (5) Sommerzeit: Vertiefung der Diplomprüfung (siehe die Diplomarbeit (Diplomarbeit) an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg).

Bild 1: Semesterstrukturen und Studieneinheiten

den Musiktheater-Projekten der HfMT und der Universität Hamburg. Hochschulextern kooperiert er mit Unternehmen und Kultureinrichtungen, so beispielsweise mit der Vereins- und Westbank zur Neupositionierung des Programms »Jugendkulturell« bzw. mit dem Deutschen Schauspielhaus im Marketing und zur Durchführung von Veranstaltungen.

## Das Institut für Kultur- und Medienmanagement

Die Keimzelle des Institutes ist der Studiengang. Nun aber stützt sich das umfangreiche Angebot auf drei – voneinander unabhängige, sich aber gegenseitig befruchtende – Säulen (Bild 2):

Institut für Kultur- und Medienmanagement Hamburg					
Institutsbereich STUDIUM		Institutsbereich FORSCHUNG		Institutsbereich SERVICE	
Diplom- Studiengang	KMM Akademie	Forschungs- schwerpunkte	Forschungs- stellen	Beratung und Betreuung	Publikationen

Bild 2: Die drei Institutsbereiche

Zum **Institutsbereich Studium** gehören sämtliche Lehrangebote des Instituts. Ein Aufbaustudiengang steht Studierenden offen, die ein Diplom erwerben möchten. Daneben bietet das Institut über die KMM Akademie Veranstaltungen an, in denen die Teilnehmenden Management-Kenntnisse in ausgewählten Themenfeldern erwerben bzw. vertiefen können.

Der Aufbaustudiengang bietet ein Veranstaltungsspektrum an, das sich in Umfang und Vielfalt von seinen Wettbewerbern deutlich abhebt:

- durch die praxisnahe Ausbildung. Die Studierenden absolvieren im Verlaufe ihres Studiums zwei Praktika und bearbeiten drei Projekte;
- durch das Lehr- und Veranstaltungsangebot, gegliedert in vier Lehrgebiete (a bis d) und zwei Spezialisierungen (e und f):
  - (a) Wirtschaft und Recht,
  - (b) Politik, Verwaltung und Gesellschaft,
  - (c) Kommunikation und Kooperation,
  - (d) Ausbildung und Beruf,
  - (e) Schwerpunkt »Kunst und Kultur«,
  - (f) Schwerpunkt »Medien«;
- durch einen internationalen Austausch: Studierende, die ein Studienangebot der internationalen Partnerstudiengänge wahrnehmen, können damit eines der beiden obligatorischen Praktika ersetzen.

Über die KMM Akademie bietet das Institut neben Einzelveranstaltungen einen Kontaktstudiengang an, für deren Teilnahme ein Zertifikat ausgestellt werden kann. Das Veranstaltungsangebot richtet sich in erster Linie an Interessierte, die bereits im Berufsleben stehen. Das Weiterbildungsangebot erfüllt damit einen vor allem von Mitarbeitern in Kultur- und Medieneinrichtungen geäußerten Wunsch nach ergänzenden und vertiefenden Kursen zu Themen des betrieblichen Managements.

Dem **Institutsbereich Forschung** sind sämtliche wissenschaftlichen Tätigkeiten des Instituts zugeordnet. Das Institut wird mit seiner intensiven wissenschaftlichen Tätigkeit einem großen Forschungsbedarf im Bereich Kultur- und Medienmanagement gerecht.

In seinen Schwerpunkten erforscht das Institut allgemeine Bedingungen und Abläufe in

Kultur- und Medieneinrichtungen. Ergänzend dazu widmet es sich aktuellen Einzelthemen aus dem Bereich des Kultur- und Medienmanagements und – angesichts des eingangs dargestellten dringenden Handlungsbedarfs im Kultur- und Medienmanagement – insbesondere strukturellen und institutionellen Fragen.

Daneben widmet sich das Institut den beiden Einzelbereichen »Stiftungen« und »Fundraising«. An beiden Themen besteht ein großes Allgemeininteresse, der Forschungsbedarf ist immens und bundesweit die Zahl entsprechender Forschungsstellen klein.

**Forschungsschwerpunkt Stiftungen:** Die gesellschaftliche Bedeutung von Stiftungen wird künftig erheblich zunehmen. Das Institut weist zudem selbst einen mehrfachen Bezug zu jenem Forschungsschwerpunkt Stiftungen auf, so beispielsweise über:

- die Stiftungsprofessur: Der C4-Lehrstuhl für Kultur- und Medienmanagement wird in den Jahren 1998 bis 2003 von der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius finanziert;
- das Studienangebot: Bundesweit erstmalig gibt es seit 1998 eine viersemestrige Veranstaltungsreihe zu »Stiftungen in der modernen Zivilgesellschaft«;
- die beruflichen Perspektiven der Studierenden. Immer häufiger absolvieren sie ihre Praktika in Stiftungen, Absolventinnen und Absolventen finden nach dem Studium zunehmend eine Anstellung in einer Stiftung.

**Forschungsschwerpunkt Fundraising:** Kultur- und Medieneinrichtungen sind zunehmend gezwungen, zur Sicherung ihres Angebotes innovative Finanzierungsformen zu definieren und neue Finanzquellen zu erschließen. Auch zu diesem Forschungsschwerpunkt weist das Institut einen unmittelbaren Bezug auf, da es ausschließlich auf Drittmittel angewiesen ist.

Dem **Institutsbereich Dienstleistungen** gehören die Dienstleistungen des Instituts an, einerseits die Zusammenarbeit mit externen Kultur- und Medieneinrichtungen sowie andererseits mit Bereichen innerhalb der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Das Institut führt auch eigene Tagungen und Kongresse durch, so beispielsweise ein überregionales Mediengespräch zum »Medienmanagement« (1998), eine internationale Konferenz zum europäischen Forschungsprojekt »Frauen in Kultur- und Medienberufen« (1999), eine Tagung zu »Wirtschaft als Kulturförderer« in Kooperation mit der Handelskammer zu Hamburg (1999) sowie eine internationale Konferenz zu »Standortfaktor Medien« (2000).

Das Institut ist Herausgeber einer Schriftenreihe und der vierteljährlich erscheinenden Fachzeitschrift »KMM. Zeitschrift für Kultur- und Medienmanagement« in einer Auflagen-

höhe von 2.500 je Ausgabe. In der Schriftenreihe erscheinen Fachpublikationen, die sich von Fachartikeln in der Zeitschrift durch Umfang und Tiefe der dargestellten Forschungsergebnisse unterscheiden.

### Kulturmanager als Netzwerker

Kultureinrichtungen werden sich mehr und mehr bewußt, wie sehr sie sich in einem engen Geflecht von Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Medien und Gesellschaft befinden. Folglich gilt es, neben künstlerischen Intentionen immer auch politische und administrative, ökonomische und gesellschaftliche Belange im Blick zu behalten. Und nicht zuletzt sind Kulturschaffende nunmehr umgeben von zahlreichen Wettbewerbern, und das geschieht in einem lange Zeit nahezu konkurrenzlosen Bereich. Die Kultureinrichtungen sehen sich in einem harten Wettstreit mit privaten Anbietern um die Gunst des Publikums und der Politik, der Medien und der Wirtschaft. Der »Revierschutz«, den man über viele Jahre genoß, wird ihnen nicht mehr im gewohnten Maße gewährt. Manche befürchten sogar einen gnadenlosen Verdrängungswettbewerb.

Marktwirtschaft und Kultur – für viele Kulturschaffende war dies bislang ein Widerspruch. Nun müssen sie umdenken.

Ein erfolgreiches Management zeichnet sich dadurch aus, daß es sich öffnet: zum ersten gegenüber neuen Modellen und Methoden des Kulturmanagements – inwieweit sich diese für die eigene Organisation nutzbringend umsetzen lassen –, zum zweiten gegenüber qualifiziertem Kulturmanagement-Nachwuchs als Mitarbeiter, zum dritten gegenüber Kooperationen mit anderen Einrichtungen – mit vergleichbaren Einrichtungen im Sinne einer Produktionsallianz hinter den Kulissen bzw. mit Facheinrichtungen auf der Suche nach Management-Unterstützung.

Die Ablehnung eines Kulturmanagements durch die Kulturschaffenden hat sich im Verlaufe der vergangenen Jahre in Akzeptanz und Anerkennung gewandelt. Sie wissen die Dienstleistungen und Lehrerfolge insbesondere derjenigen Institutionen für Kultur- und Medienmanagement zu schätzen, die den angehenden Kulturmanagerinnen und Kulturmanagern einerseits das fachliche Rüstzeug für richtige Entscheidungen an die Hand geben, und die ihnen andererseits die Kriterien für gute oder schlechte, für angemessene oder überzogene Entscheidungen aufzeigen. Um dieses erworbene Wohlwollen seitens der Kulturschaffenden dauerhaft zu sichern, ist in Lehre und Forschung eine ausgewogene Mischung aus Theorie und Praxis erforderlich. Dann kann auch der oben zitierte Kommentar umgewandelt werden in: »Kulturmanagement kann man nicht nur erlernen, man muß es auch erleben.«

Friedrich Loock

Prof. Dr. Friedrich Loock ist Direktor des Instituts für Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg (Loock@Kulturmanagement-Hamburg.de).