



Wissen ist ... Notwendigkeit

Kulturmanagement ist unverzichtbar in der Aus- und Weiterbildung

Prof. Dr. Friedrich Look,

Direktor des Instituts für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Zuvor beruflich tätig bei Arthur D. Little Inc. (Wiesbaden) als Unternehmensberater, bei der Senatsverwaltung für Wirtschaft und Arbeit Berlin als Grundsatzreferent und bei der Deutschen Lufthansa AG als Referent Public Affairs.

Kulturprojekte und Kultureinrichtungen spüren, dass sich die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit kontinuierlich verschärfen. Ausbleibende Zuwendungen können zu erheblichen Liquiditätsengpässen führen, finanz- und personalpolitische Fehlentscheidungen verursachen möglicherweise sogar bestandsgefährdende Forderungen durch Finanzbehörden und Arbeitsgerichte. Aus- und Weiterbildung im Kulturmanagement ist folglich mehr als nur eine akademische Bereicherung.

Mehr Freiheit ...

Insbesondere Kultureinrichtungen in öffentlicher Trägerschaft, also z.B. staatliche und kommunale Theater, Orchester und Museen, wünschen sich seit Jahren mehr Entscheidungsfreiheit. Diese Freiheit wird ihnen inzwischen vielerorts gewährt. Mussten sie früher ihre Verträge mit dem Rechtsamt abstimmen, so dürfen sie diese nun selbst schließen. Während früher ausschließlich das Personalamt Personalentscheidungen traf, so liegt dies heute – unter bestimmten Bedingungen – in der Kompetenz der Kultureinrichtungen.

Diese Freiheitsgewährung hat einen Namen: „Neues Steuerungsmodell“. Ein zentrales Element dieses Modells ist die „dezentrale Ressourcenverantwortung“. Dahinter verbirgt sich die Verlagerung von Verantwortung für betriebliche Ressourcen, z.B. Budget, Personal und Material, von der Kernverwaltung hin zu den Kultureinrichtungen.

Die an diese Übertragung geknüpften Bedingungen werden zwischen den Partnern, also beispielsweise zwischen einem Kulturamt und einem städtischen Orchester, in einer „Ziel- und Leistungsvereinbarung“ definiert (Kontraktmanagement). Solch eine Vereinbarung ist – entgegen mancher Ansicht - ein verpflichtender Vertrag und keine freundschaftliche Abmachung.

Erfüllt beispielsweise die städtische Kultureinrichtung ihre in der Ziel- und Leistungsvereinbarung genannten Verpflichtungen nicht, dann hat die Kommune das Recht, ihr entsprechend eigene Leistungen, z.B. Finanzmittel, zu kürzen.

... und mehr Verantwortung

Ein Mehr an Kompetenzzuweisung ist an ein Mehr an Verantwortungsübernahme geknüpft. Das bedeutet: Kultureinrichtungen müssen bereit sein, bei Fehlentscheidungen die Konsequenzen zu tragen.

Auch wenn niemand die Gefahr von Fehlentscheidungen zu jeder Zeit und in jedem Fall ausschließen kann, so kann man doch deren Wahrscheinlichkeit spürbar senken, wenn die Entscheidungsträger in den Kultureinrichtungen über entsprechendes Know how verfügen.

Und damit zeichnet sich die konkrete Herausforderung an Kultureinrichtungen ab: Sie müssen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ausreichend (= ihren Funktionen entsprechende) ökonomische und juristische, über politische und soziale sowie über kommunikative und kooperative Kenntnisse verfügen.

Konkret bedeutet dies: Die Kultureinrichtungen sollten einerseits im eigenen Interesse ihren aktuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Weiterbildung ermöglichen und andererseits bei potenziellen Mitwirkenden darauf achten, dass diese jene Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen.

Wie gesagt: Kultureinrichtungen dürfen nicht mehr darauf hoffen, dass ihnen ein Sonderstatus gewährt wird. Vielmehr müssen sie damit rechnen, dass auch bei ihnen Fehlleistungen aufgedeckt und dokumentiert werden. Fortwährende Fehlleistungen führen inzwischen auch im – bislang geschützten – Kulturbereich zuweilen zur Entlassung von Verantwortlichen; so geschehen beispielsweise bei der Bundeskunsthalle Bonn und der Philharmonie Essen. Aber selbst Insolvenzen oder gar Betriebsschließungen aufgrund von Managementfehlern erscheinen keineswegs mehr grundsätzlich ausgeschlossen.

Kulturmanagement – Wege durch's Dickicht

Nicht selten hört man: „Ohne Kulturmanagement war alles viel einfacher.“ Hierbei wird eines vergessen: An den fortlaufend komplexer werdenden Anforderungen trägt das Kulturmanagement überhaupt keine Schuld. Ganz im Gegenteil: Kulturmanagement weist gangbare Wege durch das immer weiter wachsende Dickicht an Verordnungen, Gesetzen, Vorgaben, Normen und Regeln. Sind Kulturmanager also „Verhinderer“ oder „Bremser“? Wohl kaum. Dies sind eher diejenigen, die das Erfordernis an Kulturmanagement-Wissen grundsätzlich leugnen und (damit) die Augen vor der betrieblichen Realität in Kultureinrichtungen verschließen.

Ein Bewusstseinswandel tut dringend not. Zwei Beispiele:

- (1) Sponsoring wird gern als „Wohltat der Wirtschaft für die Kultur“ angesehen. Damit verliert man aber vollkommen aus den Augen, was es aus rechtlicher Sicht sein muss: ein unternehmerisches Kalkül mit eindeutig erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung. Daher müssen Sponsor und Kultureinrichtung auf beiden Seiten bei einer Betriebsprüfung entsprechende Dokumente vorlegen können, wenn sie das Miteinander als Sponsoring
-

anerkannt bekommen möchten. Andernfalls drohen der Kultureinrichtung umsatzsteuerliche Nachzahlungen und dem Sponsor die nachträgliche Aberkennung der entsprechenden Betriebsausgaben.

- (2) Personalpolitische Maßnahmen gehören ebenfalls zum Alltag von Kultureinrichtungen. Darunter gibt es angenehme Aufgaben, so z.B. die Einstellung neuer Mitarbeiter. Deutlich unangenehmer dürften hingegen z.B. „Abmahnungen“, „betriebsbedingte Kündigungen“ und „Sozialpläne“ sein. Und hier können Fehler – auch wenn man sie aus Unkenntnis oder gar im guten Glauben machte – verheerende Auswirkungen auf die gesamte Kultureinrichtung haben.

Insbesondere Finanzbehörden zeigen sich zunehmend unnachgiebig. Immer häufiger ist zu beobachten, dass Nachzahlungsforderungen ungeachtet von Form und Funktion einer Einrichtung in der Regel eng befristet gestellt werden. Derlei Zahlungspflichten können für Kultureinrichtungen existenzbedrohend sein.

Eine Investition in eine Aus- und Weiterbildung im Kulturmanagement dürfte sich also in jedem Fall lohnen und schon sehr rasch „rechnen“. Übrigens: Bekanntlich können Studienkosten bei Aus- und Weiterbildung steuerlich geltend gemacht werden. Zudem haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Recht auf Weiterbildung.

Aus- und Weiterbildungseinrichtungen

Im Jahre 1987 war es die Hochschule für Musik und Theater in Hamburg, die bundesweit erstmals ein Studienangebot „Kulturmanagement“ auflegte. Man mag es kaum glauben, aber damals hagelte es Proteste – innerhalb und außerhalb der Hochschule. „Wirtschaft und Kultur gehören nicht zusammen“ war darunter noch einer der vornehmeren Vorwürfe. Zahlreiche Schreckensbilder wurden skizziert, der „Untergang der Kulturen“ schien zum Greifen nah.

Heute sind die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bundesgebiet dagegen höchst vielfältig – und unübersichtlich. Nicht alles, was sich heute „Aus- und Weiterbildung im Kulturmanagement“ nennt, wird dem auch gerecht. Doch da die Bezeichnung ungeschützt ist, darf sie jeder Anbieter verwenden. Interessenten müssen also individuell prüfen, welches Angebot am besten zu ihnen passt.

Mit nunmehr über 20 Jahren ist das Institut für Kultur- und Medienmanagement (KMM) der Hochschule für Musik und Theater Hamburg bundesweit der „dienstälteste“ Anbieter im Kulturmanagement. Daneben verfügt es aber auch über ein Angebotsspektrum wie keine andere Einrichtung hierzulande. Zum ersten widmet sich das Institut dem gesamten Spektrum vom Musik- über Theatermanagement bis hin zum Museums- und Literaturmanagement. Zum zweiten gehören zum Studienspektrum die wichtigsten Lehrgebiete: Wirtschaft und Recht, Politik und Gesellschaft sowie Kommunikation und Organisation. Und zum dritten erhalten Interessenten am Institut zahlreiche Aus- und Weiterbildungsalternativen.

Aus- und Weiterbildungsangebote

An Studienabschlüssen bietet das Institut KMM Hamburg grundsätzlich an:

-
1. „Zertifikate“ (= ein ein- bzw. zwei-semestriges Studium, das einerseits das Kennenlernen und andererseits das gezielte Vertiefen von Kulturmanagement-Anforderungen ermöglicht),
 2. „Bachelor“ (= ein sechs-semestriges grundständiges Fern-Studium),
 3. „weiterbildender Master“ (= ein vier-semestriges Fern-Studium),
 4. „konsekutiver Master“ (= ein vier-semestriges, weiterführendes Präsenz-Studium),
 5. „Executive“ (= ein mehrtägiges Kontakt-Studium für Praktiker in höheren Funktionen),
 6. „Dr. phil.“ (= ein, auch berufsbegleitend wahrnehmbares, Promotionsverfahren).

Zudem ermöglicht das Institut KMM die Teilnahme an ausgewählten Einzelveranstaltungen.

Als Studienform können Interessenten wählen zwischen einem Präsenz- und einem Fern-Studium. Ein Präsenz-Studium ist darauf ausgerichtet, dass die Studierenden das Studienangebot in der Hochschule wahrnehmen. Hamburg bietet die Lehrveranstaltungen in den Semesterwochen jeweils kompakt an. Dadurch ist es Berufstätigen möglich, trotz Präsenzpflicht studienbegleitend eine Beschäftigung wahrzunehmen. An anderen Studienorten verteilen sich die Lehrveranstaltungen über die gesamte Woche.

Ein Fernstudium ist darauf ausgerichtet, dass die Studierenden an ihrem Wohnort studieren können. Aber auch im Fernstudium gibt es Präsenzveranstaltungen. Diese werden dezentral angeboten, die Veranstaltungsorte sind demnach über das gesamte Bundesgebiet verteilt. Ihr Ziel ist es zum einen, einen Praxisbezug zu den Themenfeldern des Kulturmanagements herzustellen und zum anderen, aktuelle Themen und Trends zu diskutieren.

Für das Selbststudium stehen Studienbriefe zur Verfügung. Diese ersetzen im Fernstudium die Vorlesungen eines Präsenzstudiums. Sie bieten den Studierenden die Möglichkeit, zu jeder Zeit, an jedem Ort und nach individuellen Bedürfnissen zu lernen. In jedem Studienbrief wird ein Thema abschließend behandelt. Demnach können die Studienbriefe völlig unabhängig voneinander bearbeitet und belegt werden.

Das Institut KMM Hamburg hat das Präsenz- und das Fernstudium eng miteinander verzahnt. Dadurch können die jeweiligen Vorteile beider Ausrichtungen genutzt werden. Attraktive Veranstaltungen und Workshops kommen gleichermaßen allen Studierenden zugute. Gleiches gilt für besondere Vermittlungsformen, so z.B. die Online-Plattform des Instituts und Videokonferenzen.

Beständig ist nur der Wandel

Aus- und Weiterbildungsbedarfe im Kulturmanagement bestehen in Kultureinrichtungen und bei Kulturprojekten bereits jetzt. Und: Das Erfordernis von Sach- und Fachkenntnissen bei den dort tätigen Mitwirkenden wird sich weiter verstärken.

Ebenso wie sich Kultureinrichtungen und Kulturprojekte in einem höchst dynamischen Umfeld bewegen, so unterliegen auch Kulturmanagement-Studiengänge einer kontinuierlichen Veränderung und Innovationspflicht. Daher gilt für Anbieter und Nachfrager von Aus- und Weiterbildung im Kulturmanagement gleichermaßen: Das einzig Beständige ist der Wandel.
