

# Weiter Bogen zwischen **Geld und Kunst** von Georg Giesebrecht



Die öffentlichen Institutionen überlassen das Feld der Ausbildung von Kulturmanagern den Privaten. Auch in Freiburg. Universität, Freiburger Wirtschaft, Touristik und Messe GmbH und Kulturamt sind in dieser Hinsicht keine Lehrstätten. Dafür gibt es etwa das Institut für Sprachen und Wirtschaft oder die Angell-Akademie. „Würde es die nicht geben, hätten wir personell ein Riesenproblem“, meint etwa Marc Obwald, Geschäftsführer von Südbadens größter Konzertagentur.

**Die Ursprünge dessen**, was heute unter den Begriff „Kulturmanagement“ fällt, liegen in den 70er Jahren, als der Ruf nach „Kultur für Alle!“ von vielen Beteiligten ernst genommen und umgesetzt wurde. Vor allem private Kulturangebote – Festivals, Musicals, Workshops, Happenings und zahlreiche andere Veranstaltungsformen – schafften es jenseits der öffentlichen Kulturaufträge, ein Publikum zu gewinnen, mit dem sich auch Geld verdienen ließ. Das wurde vom traditionellen Kulturbetrieb nicht verlangt. Der hatte seinen Bildungsauftrag, von effektiver Organisation stand nichts in den Statuten. Aber die zunehmende Konkurrenz durch die Privaten, gepaart mit den immer klammernden Kassen, erforderte ein Umdenken bei den traditionellen Kultureinrichtungen. Neue Strategien waren gefragt, um die Menschen wieder ins Museum oder ins Theater zu bekommen. Schon im Vorfeld einer Ausstellung oder einer Saisonplanung mussten Überlegungen angestellt werden, die dem oft trägen öffentlichen Kulturbetrieb bis dahin fremd waren. Der Museumsleiter und der Dramaturg, die von Bilanzen nichts wissen wollen, kamen dabei aber genauso we-

nig weiter, wie der Wirtschaftsberater, der von Trends und Szenen keine Ahnung hatte. Es brauchte Führungskräfte, die sowohl künstlerisch-kulturelle als auch betriebswirtschaftlich-juristische Kompetenzen haben. Aus diesem Dilemma heraus entstand das Berufsbild des Kulturmanagers.

ES NUTZT MIR ALS MUSEUMSLEITER JA NICHTS,  
MIT EINEM WISSENSCHAFTLICHEN ANSPRUCH  
EINE AUSSTELLUNG ZU MACHEN, DIE KEIN  
SCHWEIN INTERESSIERT

**Seit einem guten Vierteljahrhundert** kann man in Deutschland Kulturmanager „lernen“. Studiengänge zum Kulturpädagogen (Hildesheim) oder Kulturberater (Remscheid) machten den Anfang, inzwischen gibt es hunderte von Angeboten in diesem Spektrum – teils eher betriebswirtschaftlich, teils eher kulturarbeitpraktisch ausgerichtet. In Freiburg gibt es zwei Institute, die in dem Bereich tätig sind. Das Institut für Sprachen und Wirtschaft (ISW) war vor zehn Jahren die erste Einrichtung, an der die Vollausbildung zum Kulturmanager angeboten wurde.

Hermann Ayen, Gründer und Leiter des ISW, hat seither rund 500 Absolventen ins Berufsleben entlassen. Pro Jahrgang werden 50 angehende Kulturmanager bei ihm drei Jahre lang ausgebildet, in der Mehrzahl Frauen. Die Angell-Akademie an der Mattenstrasse bildet seit drei Jahren Event-Manager aus. Derzeit sind es 75 junge Menschen, die nach dem Studium Messen und andere Veranstaltungen organisieren wollen. Die erste Abschlussklasse ist durch, wie viele von ihnen ins Kulturmanagement wollen, kann man noch nicht abschätzen. Am ISW gab Hermann Ayen im vergangenen Jahr beim Freiburger Wissenschaftsforum eine Studie in Auftrag, um herauszufinden, wo seine Absolventen abgeblieben sind. Erstaunliches Ergebnis: Unter den 70 Prozent Rückmeldungen war grade mal ein Arbeitsloser; dass von den 30 Prozent, die sich nicht gemeldet hatten, alle arbeitslos sind, ist statistisch unwahrscheinlich. Die Mehrzahl der Absolventen findet sich in den Marketingabteilungen von Firmen

Fotos: © Klaus Polkowski, Georg Giesebrecht, KOKO Entertainment

wieder, die den Kulturbetrieb fördern wollen. Andere machen sich selbstständig, gründen eine Agentur, versuchen sich als Kulturberater oder kommen auch in Verlagen, beim Rundfunk oder in der Filmbranche unter.

Im öffentlichen Kulturbereich der Stadt Freiburg dürfte die Suche nach einem Ausbildungsplatz nicht erfolgreich verlaufen. Neben Auszubildenden im Verwaltungsbereich oder in den Werkstätten

## DER GANZE HICKHACK UM NIERMEYER WAR EIN MANAGEMENTFEHLER DER STADT. DAS HÄTTE MAN WIE IM FUSSBALL REGELN KÖNNEN: ABLÖSESUMME AN DÜSSELDORF – 2 MILLIONEN, ODER WIE VIEL AUCH IMMER ...!

an den Museen und im Theater gibt es hier für angehende Kulturmanager gerade einmal zwei Volontariatsplätze in den Museen. Trotzdem sind Kulturmanagementstudenten auch im Kulturred, in den Museen und anderen öffentlichen Einrichtungen tätig. Denn dort finden viele den fürs dritte Studienjahr obligatorischen Praktikumsplatz.

An der Freiburger Universität gibt es keinen speziellen Studiengang „Kulturmanagement“, allenfalls Zusatzseminare im Rahmen des Wirtschaftsstudiums. Aber es sei auch nicht die Aufgabe der Uni, berufsorientiert auszubilden wie die Fachhochschulen oder die Institute, betont Uni-Sprecher Rudolf Werner Dreier. Die Universitätsstudenten sollen gut auf die Berufsfähigkeit – Stichwort „Employability“ – vorbereitet werden. Aber im Zentrum für Schlüsselqualifikationen der Universität könnte es nach Einführung des bundesweit vorgeschriebenen Bachelor- und Masterpflichtabschlüsse ab 2009 auch Wahlpflichtfächer in diese Richtung geben.

**Wer Kulturmanager werden will,** der muss auch in der Ausbildung schon Projekte erfinden, anleihen, durchführen. In Freiburg finden pro Jahr mehr als 20 solcher Kulturveranstaltungen statt, die auf dem Lehrplan der Managementstudenten stehen. Das „Umsonst & Draußen“ im Seepark, das Anfang Juli zum zweiten Mal stattfand, ist so ein Beispiel. Ein anderes Mal ist es ein Konzert im Bürgerhaus Zähringen oder eine Lesung im Alten Wiehrebbahnhof, hinter der ein Team von Instituts-

schülern steckt. Von den ersten Gesprächen mit den verantwortlichen Beteiligten, den Künstlern, den Gastronomen bis zur Pressearbeit und Werbung müssen die jungen Leute alles selbst organisieren. Diese Kulturpraxisarbeit hat nicht nur für die Manager von morgen Vorteile, das Kulturleben der Stadt profitiert von der Umsetzung ihrer innovativen Ideen. Einige dieser Veranstaltungen wie das Jamboree-Lichterfest oder der

Kulturkongress sind auf dem besten Weg, sich zu etablieren, zu festen Reihen zu werden; andere wiederum sind nur durch die Unvoreingenommenheit der Jung-Manager

gegenüber bestimmten oft eingefahrenen Strukturen in der Stadt zustande gekommen. „Ach, das läuft hier eh nicht!“ oder „Das haben wir immer schon so und so gemacht!“ sind Sätze, die nicht ins moderne Konzept von effektivem Kulturmanagement passen.

**„Die Wirtschaft darf nicht die Kultur bestimmen.** Aber wirtschaftliches Denken in der Kultur muss steigen.“ Dieser Forderung des privaten Ausbilders Hermann Ayen kann sich auch Kulturamtsleiter Achim Könneke anschließen. „Der öffentliche Kulturbetrieb trägt seinen Bildungsauftrag manchmal zu

sehr vor sich her und meint in Einzelfällen, nicht besonders effektiv organisiert sein zu müssen. Es nutzt mir als Museumsleiter ja nichts, mit einem bestimmten wissenschaftlichen Anspruch eine Ausstellung zu machen, die kein Schwein interessiert.“

Spielen die fehlenden Mittel im öffentlichen Kulturbetrieb aber dann doch eine zu große Rolle im Vergleich zu den Inhalten? Das lässt Könneke nur für den privatwirtschaftlichen Bereich gelten. „Da hat man manchmal den Eindruck, was da läuft, ist wurscht, Hauptsache die Maschine rollt. Das ist dann so was wie ‚Stillstand der Kultur bei forciertem Betrieb‘, es entwickelt sich nichts weiter, es werden die Sachen gemacht, die gut laufen.“ Städtische Einrichtungen müssen von ihrem Bildungsauftrag her aber mehr an der Effizienz der Inhalte arbeiten. Sie sollen schließlich möglichst breiten Bevölkerungsschichten Kunst auch als Orientierungshilfe für die persönliche Entwicklung vermitteln und ihnen dabei helfen, sich im Dschungel der Angebote das Richtige rauszufiltern, nicht alles nur als Unterhaltung zu nehmen. Ein weiteres negatives Beispiel führt Ayen mit der Geschichte um Amelie Niermeyer ins Feld: „Der ganze Hickhack hat dem Theater bis heute geschadet. Das war ein Managementfehler

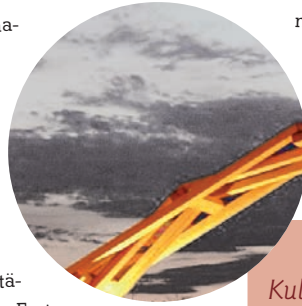


## PROFESSIONELLE ARBEIT IM ZEICHEN DER FREIBURGER KULTUR

Eines eint Ausbilder wie Hermann Ayen (oben links), kommunale Kulturbeauftragte wie Achim Könneke (oben rechts), Kulturmanagement-Studierende wie Kristin Westermann (unten rechts) und private Kulturmanager wie Marc Obwald (unten links): Sie arbeiten dafür, dass die Kultur den Alltag der Menschen bereichert.

der Stadt, das hätte man vielleicht eher wie im Fußball regeln müssen: Ablösesumme an Düsseldorf – zwei Millionen oder wie viel auch immer.“

Kulturmanagement heißt für den städtischen Kulturmanager Gesamtstrategie einer adäquaten Vermittlung. Alles was darunter läuft – Marketing, Fundraising, Sponsorensuche – sind einzelne Bausteine, die aber nur dann Sinn machen, wenn sie dazu dienen, das Kulturangebot auch zu vermitteln. Was schwierig ist, wenn man finanziell mit dem Rücken an der Wand steht und das Personal eines Museums zum Beispiel nur aus der Direktorin und der Volontärin besteht. Aber dass es doch funktioniert, auch in Freiburg mit wenig Management effektiv Kultur anzubieten, beweist ihm der Ansatz von Helena Pastor, Leiterin des Museums für Ur- und Frühgeschichte, als sie kleine und große Besucher mit Playmobilfiguren für eine Römerausstellung begeistern konnte.



**Der Ruf nach mehr Vernetzung**

wird bei allen Beteiligten laut. Die Kulturmanagementstudentin Kristin Westermann, Mitorganisatorin des Kulturkongresses, sieht in der mangelnden, uneffektiven Kommunikation das entscheidende

Defizit des gegenwärtigen Kultursystems. „Es muss mehr an Diskurs stattfinden, wir brauchen effektivere Kommunikation zwischen Wirtschaft und Kultur. Viele Firmen wissen gar nicht, was es ihnen bringen kann, sich für ein bestimmtes Projekt zu engagieren.“

Das im letzten Jahr entwickelte Kulturkonzept der Stadt Freiburg ist ein Beispiel für ein funktionierendes Netzwerk im Kulturbereich, wie die Beteiligung an den bisherigen Workshops und Diskussionen belegt. Ein Netz von Freundschaften aufzubauen sei auch das Wesen von Fundraising, meint Köneke, und der ideale Institutionsleiter knüpft diese direkt zwischen seiner Einrichtung und einer Firma. Befragt nach kreativen Einsparungsmöglichkeiten im Kulturbereich, betont auch Hermann Ayan den Vernetzungsgedanken und bringt ein theoretisches Fallbeispiel: „Wenn sich das Freiburger Theater wegen weiterer erforderlicher Einsparungen reorganisieren müsste, dann könnte man im Bereich Werkstätten sparen. Die könnten sich selbstständig machen, Fremdaufträge annehmen, mit einer Stammmannschaft das Theater nebenher beliefern und ohne Effizienzverlust einsparen. Oder im Repertoireprogramm, wo es durch abendlichen Vorstellungswechsel hohe Umbaukosten gibt, die ein privates Wallgraben-Theater durch seine Repertoire-Konzeption vermeidet.“

**Zwischen Coca-Cola und klammen Kassen**, zwischen den Firmen, die Sponsoring betreiben und den Kultureinrichtungen, die immer noch weniger Geld auskommen müssen, wird es auch in absehbarer Zukunft einen erhöhten Bedarf an Zusammenarbeit geben. Finanzknappe Kultureinrichtungen und auf Werbewirksamkeit bedachte Firmen suchen Partnerschaften. Es ist ein ständiger Spagat zwischen kulturpolitischen Idealen und ökonomischen Notwendigkeiten. In diesem weiten Feld hat die Suche nach neuen Strategien für beide Seiten erst begonnen. Kultur und Management wird von manchen noch als Gegensatz empfunden und gelebt, aber es geht darum, Verbindungen zwischen den beiden Begriffen in der Praxis

ES FEHLT VOR ALLEM AN DER KOMMUNIKATION. KEINER WEISS DOCH, WER BERND NEUMANN IST, KEINER HAT WÄHREND DER VM DIE FUSION DER KULTUR-STIFTUNGEN MITBEKOMMEN.

herzustellen. Anders kann auch die kulturelle Vielfalt einer Stadt wie Freiburg nicht garantiert werden, Das beweisen nicht nur gesponserte Großevents und umbenannte Veranstaltungsorte. Die Prognose sei gewagt, dass in absehbarer Zeit das Kulturmanagement eine Wachstumsbranche bleiben wird und dass auch in Freiburg weitere Arbeitsplätze entstehen werden. Womöglich nicht in den Kultureinrichtungen, aber bei Firmen, zu deren Philosophie auch die Kulturförderung gehört

| Info Städtische Kulturförderung (Auswahl) | 2002       | 2006       |
|---|------------|------------|
| • Musik                                   |            |            |
| ZMF                                       | 43.800     | 28.460     |
| Jazzhaus                                  | 72.850     | 47.850     |
| Barockorchester                           | 153.390    | 153.390    |
| Ensemble Recherche                        | 51.130     | 51.130     |
| Ensemble Aventure                         | 20.450     | 15.000     |
| Anton Webern Chor                         | 10.260     | 9.200      |
| Balthasar Neumann Chor                    | 12.270     | 11.000     |
| Camerata Vocale                           | 10.260     | 9.200      |
| Jazzchor Freiburg                         | 10.230     | 9.000      |
| Freiburger Bachchor                       | 10.260     | 9.200      |
| Freiburger Kammerchor                     | 10.260     | 9.200      |
| Freiburger Oratorienchor                  | 10.270     | 9.200      |
| Heinrich Schütz Kantorei                  | 10.270     | 9.200      |
| Förderung Musikprojekte                   | 5.340      | 25.000     |
| Förderung Projekte Neue Musik             | 14.120     | 0          |
| Förderung der Jazz- und Popmusik          | 15.000     | 13.000     |
| Förderung Musik- und Gesangvereine        | 109.454    | 86.000     |
| Mietersatz FR-Chöre im Konzerthaus        | 15.000     | 0          |
| Münstersommer mit Fest der Innenhöfe      | 66.468     | 45.000     |
| Gipfel du Jazz                            | 40.000     | 30.000     |
| • Bildende Kunst                          |            |            |
| Künstlerwerkstatt L6 (Barzuschuss)        | 37.970     | 21.530     |
| • Theater                                 |            |            |
| Kinder- und Jugendtheater im Marienbad    | 613.680    | 611.680    |
| Die Schönen der Nacht (im E-Werk)         | 25.570     | 23.000     |
| KIEW (im E-Werk)                          | 20.000     | 0          |
| Theater am Martinstor                     | 5.000      | 0          |
| Projektzuschüsse darstellende Künste      | 51.049     | 80.000     |
| • Literatur                               |            |            |
| Literaturforum Südwest                    | 36.670     | 39.400     |
| Literaturgespräche                        | 35.790     | 35.000     |
| • Kino / Film und Medien                  |            |            |
| Kommunales Kino (Barzuschuss)             | 126.520    | 141.610    |
| Ökonomia Institut                         | 12.780     | 0          |
| • Soziokultur                             |            |            |
| Fabrik für Handwerk, Kultur und Ökologie  | 79.770     | 77.230     |
| Kulturhaus E-Werk                         | 219.250    | 219.250    |
| Internationales Tanzfestival (biennial)   | 81.080     | 71.540     |
| Förderverein Subkultur KTS-Ini            | 10.164     | 24.360     |
| • Die großen Geförderten                  |            |            |
| Theater Freiburg                          | 24,6 Mio.  | 23,6 Mio.  |
| Stadtbibliothek                           | 2,51 Mio.  | 2,64 Mio.  |
| Augustinermuseum, Museum f. Stadtgesch.   | 1,96 Mio.  | 1,93 Mio.  |
| Volkshochschule                           | 1,18 Mio.  | 1,12 Mio.  |
| Musikschule Freiburg (e.V.)               | 1,09 Mio.  | 1,09 Mio.  |
| Adelhauser Museum                         | 1,09 Mio.  | 1,02 Mio.  |
| Museum für Neue Kunst                     | 870.948    | 887.390    |
| Stadtarchiv                               | 739.715    | 670.000    |
| Kulturausgaben der Stadt Freiburg         | 42,81 Mio. | 40,89 Mio. |