

WEITERBILDUNGSMASTER «ARTS MANAGEMENT»

Geld und Geist im Duett

Das Angebot wird breiter, die Mittel knapper, die Konkurrenz härter. Kulturbetriebe müssen grosse Herausforderungen bewältigen, um langfristig zu überleben. Dazu benötigen sie Führungspersönlichkeiten mit spezifischen Kompetenzen. **Von Bruno Seger**

Fragt man die Leute auf der Strasse, was Sie mit «Kultur» assoziieren, dürfte «Management» eher selten genannt werden. In weiten Teilen der Bevölkerung wird Kultur immer noch als Spielplatz für Schöngelster und Selbstdarsteller oder Betätigungsfeld für Nonkonformisten und Gesellschaftskritiker gesehen. Nach wie vor weit verbreitet ist auch die Vorstellung, Kultur werde durch staatliche Subventionen üppig gefördert und müsse sich kaum um Wirtschaftlichkeit kümmern. Doch um kreative Ideen zu verwirklichen, müssen Projekte sorgfältig geplant, organisiert und budgetiert sowie Kulturorganisationen erfolgreich geführt werden. Die aufwändige und oft kostenintensive Produktion und Vermittlung von Kultur hat, wenig

erstaunlich, die Anforderungen an das Kulturmanagement in den letzten Jahren stark gewandelt und weiterentwickelt. Der Kulturboom der 80er und 90er Jahre zog eine Professionalisierungswelle nach sich, weshalb Managementwissen für die Leitung von Kultureinrichtungen und -projekten unerlässlich wurde. Doch genügt das alleine für den Kulturbetrieb des 21. Jahrhunderts?

Pioniergeist und Unternehmertum gefordert

Kulturproduktion, -distribution und -finanzierung verändern sich fortlaufend. Die Gründe dafür sind mannigfaltig und reichen von der multikulturellen Gesellschaft bis zur digitalen Revolution. Kulturma-

nagerinnen und -manager müssen sich heute mehr denn je mit unternehmerischem Pioniergeist, Risikobereitschaft und Kreativität diesen Herausforderungen stellen. Sie sollten zu Initiatoren, Katalysatoren und kritischen Begleitern des Kulturbetriebs werden. Gefragt sind Entrepreneur, die neue Finanzierungsinstrumente, Organisations- und Vermittlungsformen antizipieren und entsprechende Konzepte umsetzen. Dabei bleiben fundierte Kenntnisse in BWL, Fundraising und Sponsoring, Kulturmarketing oder -politik nach wie vor unerlässlich für den Erfolg. Wurde jedoch vor einiger Zeit Kulturmanagement noch vorwiegend als betriebswirtschaftliche Optimierungstechnik für Kulturbetriebe gesehen,

kann es heute zunehmend als Management komplexer Kontexte verstanden werden. Es gilt, sich vermehrt den Bedürfnissen der neuen Konsumenten zu öffnen und sie aktiver einzubeziehen. Nicht mehr einzelne Projekte oder Organisationen stehen im Mittelpunkt, sondern ganze Cluster oder Umfeld, die kulturelle Bedeutungsproduktion, Unterhaltung und Wellness, Bildung sowie kulturwirtschaftliche, mediale und touristische Aspekte vereinen. In diesen Zusammenhängen haben auch Audience Development, Community Marketing und Social Media enorm an Bedeutung gewonnen. Wir stehen erst am Beginn dieser Veränderungen im Kulturbetrieb. Gerade in einer Zeit, in der die Verwendung von Steuergeldern von einer immer besser informierten Gesellschaft kritisch begleitet wird, ist ein professionelles Kulturmanagement in jedem Fall zu fördern.

Bruno Seger leitet das Zentrum für Kulturmanagement an der ZHAW School of Management and Law in Winterthur.



Foto: Dieter Seeger

Roger Merguin (49): vom Tänzer zum Entrepreneur

Roger Merguin, 1963 in Olten geboren, ist ausgebildeter Tänzer. Während sechs Jahren war er Co-Leiter der Dampfzentrale in Bern und dort für die Geschäftsleitung und Programmgestaltung im Bereich Tanz verantwortlich. Er etablierte erfolgreich das internationale Festival «Tanz In. Bern». Im August 2012 hat er an der ZHAW diplomierte Kulturmanager die Leitung der Gessnerallee Zürich übernommen.

MAS ARTS MANAGEMENT

Das Zentrum für Kulturmanagement an der ZHAW bietet seit 2000 den berufsbegleitenden Master of Advanced Studies (MAS) in Arts Management an. Das wissenschaftlich fundierte und praxisnahe Studium ermöglicht die erfolgreiche Bewältigung strategischer und operativer Aufgaben in allen Bereichen des Kulturmanagements. Wichtige Inhalte sind Unternehmensführung, Kulturmarketing, Finanzmanagement, Kulturpolitik, Cultural Entrepreneurship, Fundraising und vieles mehr. Der nächste Studiengang startet am 18. Januar 2013, am 27. November 2012 findet eine Info-Veranstaltung statt. Details unter: www.zkm.zhaw.ch

(Fortsetzung auf Seite 24)

(Fortsetzung von Seite 23)

› NACHGEFRAGT

bei Roger Merguin (siehe Porträt).

Seit August 2012 sind Sie Leiter der Gessnerallee Zürich. Hat Ihre fachliche Weiterbildung da eine Rolle gespielt?

Sicherlich hilft eine entsprechende Ausbildung, um sich für eine solche Stelle zu empfehlen. Ausschlaggebend sind aber langjährige Erfahrungen und die nachgewiesene Fähigkeit, eine Kulturinstitution zu leiten.

Sie haben gleich nach Amtsantritt für die Saison 2012/13 den Einheitspreis von 16 Franken für alle Vorstellungen und Kategorien eingeführt. Welche Überlegungen stehen dahinter?

Kunst für alle beziehungsweise Schwellen abbauen. Das Publikum kann sich zu tieferen Kosten ein Bild machen und verschiedene Produk-

tionen anschauen. Es geht nicht darum «billig» zu sein, sondern eine entspannte und experimentierfreudige Haltung gegenüber dem Programm zu fördern. Eine Haltung wie beim Kino: Man geht hin und selbst wenn man mal den Zugang zum Film nicht findet, stellt man deshalb nicht die Sparte Film als solches in Frage. Es handelt sich um eine Art «Vermittlungsprojekt», das einem breiten Publikum ermöglicht, zeitgenössisches Theater sowie Tanz zu entdecken. Wichtig ist, dass alle solidarisch gleich viel bezahlen: Es gibt keine Freitickets und Verbilligungen mehr.

Wie sind die bisherigen Erfahrungen?

Wir verkaufen überraschend viele Saisonkarten zu 160 Franken. Ich deute dies als Vertrauen gegenüber der neuen Leitung.

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Flache Hierarchie und Vertrauen in das Potenzial meiner Mitarbeitenden.

Der Züritipp beschreibt Sie als «Intendant zum Anfassen» und «kontaktfreudigen Gastgeber». Pflegen Sie ein ausgeprägtes «Management by walking around»?

Man kann es auch «Management by working together» nennen: Ich habe jetzt einen sehr dichten Sitzungskalender, um die Arbeitsabläufe begreifen und entsprechende Änderungen ausarbeiten zu können. Meistens sind in den einzelnen Abteilungen die Qualitäten sowie allfällige Fehler bekannt – es muss nur die Möglichkeit geben, diese gemeinsam zu analysieren und ohne Furcht Fehler und Verbesserungsvorschläge benennen zu können.

Was war Ihre bislang grösste Herausforderung als Kulturmanager?

Die jeweils aktuellste Herausforderung ist mir die wichtigste. Auch vermeintliche Lösungen immer wieder zu hinterfragen und neu zu denken, ist eine tägliche Herausforderung. Langfristig ist es ein grosses Ziel, die Gessnerallee sowohl lo-

kal, national wie international als ein wichtiges Haus des zeitgenössischen Theaters und Tanzes zu positionieren.

Welches sind die grössten Entwicklungen, denen sich Kulturbetriebe in den kommenden Jahren zu stellen haben?

Es besteht die Gefahr, dass sich Kulturbetriebe in der Diskussion um krisenbedingte Einsparungen noch stärker rechtfertigen müssen. Eine aufgeschlossene, neugierige und kritische Gesellschaft muss jedoch die Unterstützung von Kreativität und Forschung auch in Krisenzeiten aufrechterhalten. Kultur ist Nährboden innovativer Ideen, die sich wiederum konstruktiv und produktiv auch auf ökonomische Entwicklungen auswirken. Darum müssen wir Kultur als wichtigen Bestandteil der Gesellschaft verteidigen, Arbeitsbedingungen entwickeln, die Kulturschaffen ermöglichen, und die Ergebnisse möglichst vielen Menschen zugänglich machen.