



Auch Kulturinstitutionen müssen sich heute daran messen lassen, wie effizient sie arbeiten. Ausstellung Barbara Kruger, 2013 im Kunsthaus Bregenz.

pd

Was Manager in der Kultur zu suchen haben

ZHAW Ende Woche treffen sich Forscher und Praktiker an der Jahrestagung des Fachverbands Kulturmanagement in Winterthur. Ein Gespräch mit Bruno Seger, Leiter des Zentrums für Kulturmanagement (ZKM) an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

Wer kommt an diese Tagung und worum geht es?

Bruno Seger: Mitglieder des Fachverbandes sind in erster Linie Hochschulen. Es kommen vor allem Forscher und Auszubildende, die im Bereich Kulturmanagement an Universitäten und Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätig sind. Die Themen sind entsprechend stark auf Grundsatzfragen im Kulturmanagement bezogen. Wir laden aber bewusst auch Leute aus der Praxis ein, sie machen jeweils über ein Drittel der Teilnehmenden aus. Die Tagung findet jährlich an einer anderen Hochschule statt, heuer zum neunten Mal. Diesmal geht es um Evaluationen: Welche Rolle spielen sie in der Kultur und welche Probleme treten dabei auf? Mit welchem Ziel soll oder kann man im Kulturbereich überhaupt Evaluationen durchführen?

Die Leute aus der Praxis leiten dann zum Beispiel ein Theater.

Ja, oder sie sind Kulturbeauftragte einer Stadt oder Gemeinde. Wir möchten den Dialog fördern zwischen den Erfahrungen der Praxis und wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie den Austausch zwischen den Hochschulen.

Was muss man sich unter Evaluationen vorstellen?

Eine Evaluation ist der Versuch, eine Institution oder ein Projekt mittels Messung und Beobachtung zu bewerten. Was das im Einzelnen ist, hängt von den Zielen ab, die man verfolgt. Nehmen wir zum Beispiel an, es wäre ein politisches Ziel, die Winterthurer Kulturinstitutionen einer breiteren Bevölkerungsschicht zu öffnen. Das hat man in England ge-

macht. Um die Schwelle zu senken, wurden in den Museen die Eintrittspreise abgeschafft. Nach drei Jahren kann man dann schauen, wie sich das Programm ausgewirkt hat. Kamen tatsächlich mehr Leute? Und wenn ja, weshalb? Mit Evaluationen versucht man also, Dinge, die real passieren, besser zu verstehen und danach zu bewerten, ob sie ihre Ziele erreichen.

Das ist prinzipiell dasselbe, was auch Unternehmensberatungsfirmen wie McKinsey machen. Da ist es sehr wichtig, die Unterschiede zu sehen. Firmen wie McKinsey und PWC machen vor allem Business-Evaluationen. Das heisst, es geht in der Regel um Profitabilität und Produktivität. Es gibt unter den Kulturschaffenden einen fast schon urwüchsigen Widerstand gegenüber Evaluationen. Es genügt, das Wort auf den Tisch zu bringen, um alle erleblichen zu lassen. Weil man ebendie Vorstellung hat, es würden dann die knallharten Ökonomen kom-

«Es gibt unter Kulturschaffenden einen fast schon urwüchsigen Widerstand gegenüber Evaluationen.»

Bruno Seger, Leiter ZKM



Bruno Seger: «Evaluation wird oft als Kontrolle missverstanden.» pd

men, die nur an Effizienz und Produktivität interessiert sind. Aber das ist ein grosser Irrtum.

Wie gehen Sie mit dem Widerstand um?

Man muss sehr viel erklären. Und es findet langsam auch ein Umdenken statt, weil einzelne Häuser die Erfahrung gemacht haben, dass ihnen Evaluation enorm viel bringen kann. Das Ziel ist, dass alle Beteiligten das, was sie jetzt schon machen, wenn möglich besser machen und ihre Ziele mit weniger Reibungsverlust besser verwirklichen können. Evaluation wird oft missverstanden als ein politisches Kontrollinstrument. Diese Möglichkeit besteht tatsächlich, aber es ist letztlich nicht produktiv. Evaluationen sollten mit den Evaluierten geplant und durchgeführt werden und ihnen einen Nutzen bringen, sonst verfehlen sie ihr Ziel.

Es geht also grob gesagt darum, zu schauen, mit welchen Mitteln welche Ziele erreicht werden. Davor muss man sich aber fragen, was überhaupt die Ziele sind. Es ist ja nicht gesagt, dass darüber Einigkeit herrscht. Ein Museum kann zum Beispiel das Ziel haben, die besten Kunstwerke zu zeigen, und

nicht, möglichst viel Publikum anzuziehen.

Das ist natürlich ein Konflikt, den jede Kulturinstitution heute hat. Ihr politischer Auftrag besteht aber nie darin, möglichst viel Publikum zu erreichen. Dann würde jedes Museum nur noch Blockbuster-Ausstellungen machen und jedes Theater anstelle von Opern nur noch Musicals, Comedy und Schwank zeigen, dann wäre das Haus voll. Der Auftrag ist, erstens, ja immer auch Pflege und Vermittlung der Tradition. Zweitens, auf kreative Weise innovativ zu sein. Ein weiterer Aspekt ist natürlich das Vergnügen, die Unterhaltung. Es geht immer darum, die verschiedenen Grössen in ein sinnvolles Verhältnis zueinander zu setzen. Wir haben zusammen mit dem Theater Winterthur ein Qualitätsmanagementprogramm für Theater entwickelt. Da werden etwa auch der Umgang mit den Mitarbeitenden, die Auslastung der Räume, die Qualität der Führungsstrukturen und die Kommunikationswege angeschaut. Ein mittelgrosses Theater ist ein KMU-Betrieb mit in der Regel hundert bis vierhundert Angestellten. Das sind Dinge, die der Öffentlichkeit meist nicht bewusst sind.

Wo ziehen Sie die Grenze zur Profitabilität?

Effizienz hat nichts mit Profit zu tun. Nehmen Sie ein Hilfswerk, das im Sudan Brunnen baut und absolut keinen Profit erwirtschaften will. Da macht es einen Unterschied, ob mit einer halben Million Franken an Spendengeldern tausend Brunnen gebaut werden oder tausendfünfhundert. Und das hängt möglicherweise damit zusammen, wie viel Geld für Verwaltung und Logistik verbraucht wird. Effizienz bedeutet, ein Ziel mit möglichst vernünftigem Mittelaufwand zu erreichen. **Brunnen sind lebensnotwendig. Der Inhalt eines Theaters**

ist viel weniger klar bestimmt. Denken Sie auch über Inhalte nach, wenn Sie ein solches Qualitätsmanagementprogramm entwickeln?

Ja, wir würden aber nicht bei Fragen der Regie und der künstlerischen Gestaltung mitreden, sondern die Qualität der Aufführungen ins Auge fassen. Es gibt Kriterien, mit denen sich kulturelle Angebote qualitativ beurteilen lassen. Hinweise darauf liefern die Experten, zum Beispiel die Kritiker im Feuilleton. Es gibt Preisverleihungen, Fachzeitschriften und eine Auswahl der besten Stücke wie am Berliner Theatertreffen. Aber es muss auch gar nicht jede Bühne avantgardistisches Theater machen. Das Ziel kann auch sein, einer Stadt ein möglichst gutes, vielfältiges und interessantes Theater zu bieten.

Kultur gibt es schon lange.

Seit wann gibt es Kulturmanagement?

Der Sache nach gab es das schon immer. Man sagt ja, der erste Kulturmanager war Shakespeare, der selbst ein Theater geführt hat. Das Wort Kulturmanagement existiert seit etwa Mitte der 1980er-Jahre. Damals begann der grosse Kulturboom. Nach den

Protesten wie dem Zürcher Opernhauskrawall entwickelte sich eine vielfältige alternative Kulturszene, die Kulturpolitik musste sich unter Druck öffnen. In Zürich entstanden etwa die Rote Fabrik und das Theaterhaus Gessnerallee, in Winterthur neue Musikclubs. Da kam auch die Frage auf, wie solche Institutionen zu führen sind. Oft geschah dies basisdemokratisch. Zugleich fanden mit dem New Public Management neue Effizienzkriterien Eingang in Verwaltung und Schulen. Nach und nach kam dann auch in der Kultur eine Tendenz zur Professionalisierung auf. Man wurde sich bewusst, dass Management auch in der Kultur eine Aufgabe ist, die gelernt werden muss.

Was sind heute die spezifischen Erfordernisse des Kulturmanagements?

Eine Herausforderung liegt darin, dass Marketing und Kommunikation immer wichtiger werden. Wir leben in einer hoch medialisierten, kommunikativen Welt. Es reicht nicht mehr, auf eine Bühne zu stehen, man muss auch vermitteln und darüber informieren. Ein zweiter Punkt ist die ganze Frage der Mittelbeschaffung. Auch hier hat eine Professionalisierung stattgefunden. Man hält nicht mehr einfach beim Staat die Hand auf. Ein grosses Thema ist der Clinch zwischen der etablierten Hochkultur und dem ganzen Bereich der digitalen Medien und virtuellen Welten, die ebenfalls den Anspruch stellen, Kulturformen zu sein. Denken Sie an Computerspiele, aber auch an Film und Fernsehen. Die Gegenüberstellung einer heiligen Hochkultur und einer banalen Massenkultur ist im Niedergang begriffen. Das Kulturmanagement hat die Aufgabe, die Öffnung der etablierten Kulturinstitutionen zu begleiten, damit sie nicht am Ende isoliert dastehen.

«Marketing und Kommunikation werden immer wichtiger.»

Bruno Seger, Leiter ZKM

Interview: Helmut Dworschak