

Lehrkonzepte im Kulturmanagement

Erkenntnisse aus zwei Symposien des
Fachverbandes für Kulturmanagement
BIRGIT MANDEL

Vor ca. 20 Jahren entstanden in Deutschland, Österreich und der Schweiz die ersten akademischen Kulturmanagement-Qualifizierungen. Inzwischen gibt es hier insgesamt ca. 75 Studiengänge (www.kulturmanagement.net), mehrheitlich Aufbau- und Weiterbildungsstudiengänge. Während es in der Schweiz nur Weiterbildungsstudiengänge gibt, sind viele der Studiengänge in Österreich und Deutschland auch als konsekutive Masterstudiengänge angelegt, die auf grundständigen Studiengängen Kulturmanagement aufbauen.

Zu Bestandsaufnahme, Reflexion und Erfahrungsaustausch der bestehenden Lehrkonzepte im Kulturmanagement fanden im Juni 2009 in Berlin und im Juni 2010 in Weimar zwei Symposien unter Leitung von Bruno Seger, Fachhochschule Zürich/Winterthur und Birgit Mandel, Universität Hildesheim statt.

Wie muss ein Studium angelegt sein, das sowohl wissenschaftliche Grundlagen der relativ neuen Disziplin Kulturmanagement vermitteln soll sowie zugleich auch für praktisches Handeln und Gestalten qualifizieren will? Gibt es einen Kanon an Lehrinhalten, die in allen bestehenden Studiengängen auftauchen? Welche Leitbilder bzw. Zielvorstellungen liegen der Lehre zugrunde, auf welche zentralen Kompetenzen wird abgezielt und auf welche Weise lassen sich diese überhaupt im Rahmen eines Studiums herausbilden? Haben sich die Lehrziele in den vergangenen Jahren verändert?

Basis für die Symposien war eine Befragung aller Mitgliedsstudiengänge des Fachverbandes in Bezug auf ihr Curriculum, ihr Leitbild und ihre Lehrziele sowie ihre Lehrkonzepte und Methoden (Mai 2009); eine Befragung von Lehrenden an deutschen Hochschulen sowie eine Befragung von Leitern großer Kultureinrichtungen und Verbände in Deutschland von 2007 (MANDEL/INSTITUT FÜR KULTURPOLITIK 2008).

Auf den ersten Blick ähneln sich die Curricula der Studiengänge hinsichtlich ihrer zentralen Themen wie etwa Marketing, Finanzierung, rechtliche und kulturpolitische Grundlagen sehr stark. Beschäftigt man sich jedoch genauer mit den Zielen, Ausrichtungen und der Gewichtung dieser Themen, so wird eine große Vielfalt sichtbar: Neben

Kulturmanagement-Studiengängen mit einem Schwerpunkt in einer spezifischen Kunstsparte existiert Kulturmanagement als Subdisziplin der Kulturwissenschaften ebenso wie als Unterbereich der Wirtschaftswissenschaften/Betriebswirtschaftslehre oder Kulturmanagement im Zusammenhang mit kultureller Bildung und Kulturvermittlung. Hinzu kommen Kulturmanagement-Studiengänge mit Schwerpunkt in den Bereichen Freizeit und Tourismus sowie Eventmanagement. Wollte man den Versuch unternehmen, grundsätzliche Herangehensweisen zu unterscheiden, so lassen sich als Extrempole ausmachen die vorwiegend ökonomisch-betriebswirtschaftlich versus die stark geisteswissenschaftlich-kulturwissenschaftlich orientierten Studiengänge sowie die stark anwendungsbezogenen versus die vorwiegend theoretisch reflektierenden Studiengänge.

Eine Harmonisierung der Studiengänge durch die Vorgabe bestimmter curricularer Standards, wie sie etwa aktuell für die Kulturmanagement-Ausbildung in Frankreich gefordert wird, scheint nicht sinnvoll. Im Gegenteil: die Studiengänge sollten ihre Profile noch stärker nach außen hin darstellen, damit für Bewerber ebenso wie für potentielle Arbeitgeber klar ersichtlich ist, welche Art von Kulturmanagement und Kulturmanager hier jeweils im Fokus der Qualifizierung steht. Denn auch der Arbeitsmarkt und die Herausforderungen für Kulturmanagement sind sehr vielfältig und erfordern unterschiedliches Wissen, Kompetenzen und Herangehensweisen.

Beschäftigt man sich mit den aktuell formulierten Selbstdarstellungen und *Mission Statements* der Kulturmanagement-Studiengänge, so ist im Vergleich zu den Selbstdarstellungen Anfang der 90er Jahre sehr auffällig, dass diese die inhaltliche Dimension ihrer Studiengänge nun viel stärker betonen als die Vermittlung von instrumentellen Fertigkeiten. Es geht mehr um die Herausbildung inhaltlicher Entscheidungskompetenz sowie um Schlüsselqualifikationen wie kreatives Denken, Innovationsfähigkeit, unternehmerisches Denken und Handeln als um das Handwerk des Kulturmanagements, das früher in den Vordergrund gestellt wurde. Offensichtlich wurde in den letzten Jahren deutlich, dass funktionale Aspekte zwar eine wichtige Basis für das Management von Kunst und Kultur sind, sich diese aber relativ schnell erlernen lassen und sich zudem häufig verändern, insofern permanent ‚on the job‘ weiterentwickelt werden müssen. Viel relevanter für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung im Kulturmanagement als instrumentelle Fertigkeiten sind inhaltliche Positionierungen und konzeptionelle Gestaltungsfähigkeit.

Auf welche Weise aber lassen sich solche komplexen Kompetenzen wie Innovationsfähigkeit, unternehmerisches und strategisches Denken, Risikobereitschaft oder Leidenschaft für die Kultur vermitteln? Ist das im Rahmen eines Studiums überhaupt möglich oder entwickeln sich diese nicht eher in informellen Lernprozessen? Wie gelingt das Zusammenspiel zwischen Kompetenz- und Wissensvermittlung? Wie lässt sich der Bedarf an praktischem Know-how über Strukturen und Strategien des Kulturbetriebs mit theoretischem Wissen, Analyse und Reflexion verbinden? Wie können zukünftige Kulturmanager dazu befähigt und ermutigt werden, Verantwortung zu übernehmen für ihr kulturelles Umfeld, eigene Visionen zu entwickeln und umzusetzen?

Auch in didaktischer und methodischer Hinsicht scheinen die Studiengänge auf den ersten Blick mit sehr ähnlichen Konzepten zu arbeiten. Betont wird von allen die hohe Bedeutung der Integration von Praxiswissen durch Praktika, Exkursionen/Feldforschungen, Planspiele, Lehrbeauftragte aus der Praxis, Kooperationsprojekte. Vor allem für die grundständigen BA-Studiengänge ist es von zentraler Bedeutung, Praxiswissen und Praxiserfahrungen einzubeziehen, weil nicht davon ausgegangen werden kann, dass die jungen Bachelor-Studierenden bereits fundierte eigene Tätigkeiten im Kulturbetrieb vorweisen können. Zugleich wird von allen Lehrenden die Herausbildung theoretisch fundierter Reflexionsfähigkeit als wesentlich begriffen, damit zukünftige Kulturmanager eigene Zielvorstellungen für ihre Arbeit entwickeln können.

Darüber hinaus wurden jedoch in den Präsentationen und Diskussionen von Lehrstrukturen und Vermittlungsansätzen in Seminaren und Lehrprojekten große Unterschiede zwischen den Studiengängen sichtbar: Das Spektrum reicht vom künstlerischen Praxissemester und einem Semester zum ausschließlichen Erwerb interdisziplinärer Schlüsselkompetenzen über Lehrforschungsprojekte und Forschungsfreisemester für Studierende bis zum Coaching-Modell, das den Studierenden maximale Freiheit über die Gestaltung ihres Studiums ermöglicht. Einigkeit bestand darüber, dass Lehr- und Lernprozesse im Kulturmanagement vor allem dann glücken, wenn es gelingt, den Studierenden Verantwortung zu übertragen. Folgende Herangehensweisen haben sich in den Kulturmanagementstudiengängen als erfolgreich erwiesen:

Arbeiten in Projekten mit Ernstfallcharakter

Indem die übliche Lehr-Lernsituation durch eine dynamische und vieldimensionale Projektsituation verändert wird, lassen sich nicht nur die von den befragten Lehrenden und Experten als wesentlich benannten

Schlüsselkompetenzen wie Teamfähigkeit, Durchhaltevermögen, Flexibilität etc. herausbilden. Projekte bieten darüber hinaus die Chance, theoretische Konzepte des Kulturmanagements unter Realbedingungen zu testen. Idealtypische Strategien des Kulturmanagements können anhand praktischer Problemstellungen hinterfragt und neue Ansätze und Forschungsfragen entwickelt werden.

Umgekehrt erfahren theoretische Reflexionen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie der Kulturpolitik, den Kulturwissenschaften oder der Kulturosoziologie im Kontext des praktischen Handelns eine neue Relevanz.

Längerfristige Kooperation mit kulturellen Institutionen

Fast alle befragten Experten aus der kulturellen Praxis betonten ihr großes Interesse an einer Zusammenarbeit mit Kulturmanagement-Studiengängen. Nachhaltige Kooperationen gehen über Studienbesuche und Praktika hinaus und beinhalten die Entwicklung und Durchführung gemeinsamer Praxis- und Forschungsprojekte, die gemeinsame Evaluation und Reflexion der Ergebnisse, den intensiven Erfahrungsaustausch, bei dem die Rollen zwischen Lernenden und Lehrenden immer wieder wechseln und alle von den spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten der anderen profitieren.

Studierenden die Verantwortung für Projekte und für ihre Lernprozesse übergeben

Um die Studierenden dafür zu aktivieren und zu befähigen, persönliche Verantwortung zu übernehmen, müssen auch die Lehrenden ihre übliche Rolle hinterfragen und bereit sein, Studierenden im Rahmen von Projekten die Führung zu übergeben. Das verlangt von Lehrenden, temporär die Rolle des Coachs zu übernehmen, der nicht vorne doziert wie Kulturmanagement funktioniert, sondern die Studierenden individuell unterstützt in ihren jeweils aktuellen Fragen, die während ihrer Arbeit am Projekt aufkommen, der moderiert, Hintergründe liefert, Selbstreflexionsprozesse anregt. Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen grundständigen Studiengängen und Weiterbildungen. Während Bachelor-Studierende sehr viel mehr grundlegenden Input benötigen, geht es in den Weiterbildungsstudiengängen stärker um Strukturierungs-, Reflexions- und Selbstmanagement-Kompetenzen sowie um die Vermittlung eines professionellen Netzwerkes.

Lehrforschungsprojekte

Die Tatsache, dass Kulturmanagement eine relativ junge Disziplin ist, motiviert viele Lehrende in besonderer Weise, gemeinsam mit Studierenden Forschungsprojekte zu initiieren. Es gibt bislang nur ein geringes Repertoire an Wissen über die Disziplin, so dass die systematische Analyse von Handlungsweisen im Kontext der Steuerung künstlerischer und kultureller Prozesse sowie von Motivationen und Verhalten von Kulturrezipienten im Rahmen der wissenschaftlichen Qualifizierung unabdingbar sind. Über selbst definierte Forschung hinaus gibt es einige Institute, die systematisch Auftragsforschungsprojekte für die Praxis durchführen, in die sie ihre Studierenden involvieren. Generell fordert Kulturmanagement eine forschende Haltung aller Lehrenden und Lernenden heraus, nicht zuletzt weil das Fach auf eine sich beständig verändernde Praxis des Kulturbetriebs und der Rolle von Kunst und Kultur in der Gesellschaft ausgerichtet ist, die eine kontinuierliche, systematische Beobachtung dieser Realität benötigt.

Einbeziehung künstlerischer Strategien

Die wissenschaftlich reflektierende sowie die eigene künstlerisch-praktische Auseinandersetzung mit den Künsten ist eine gute Voraussetzung für Kulturmanagement. Dadurch wird die spezifische Qualität künstlerischen Denkens und Handelns erfahrbar und auch für Managementprobleme nutzbar. Künstlerische Strategien sind auch für die Gestaltung von Managementprozessen essentiell. Die künstlerische Fundierung trägt dazu bei, auf Augenhöhe mit der Kunst innovative Formen der Vermittlung zu (er-)finden.

Kulturmanagement-Qualifizierung braucht darüber hinaus genug Raum und Zeit, um zu experimentieren, verrückten Ideen nachzugehen. Dazu ist es auch notwendig, die üblichen Seminarformate gelegentlich zugunsten anderer Kommunikationsformen zu durchbrechen, etwa die Präsentation theoretischer Inhalte in künstlerischen Formaten, aber auch gemeinsames Gestalten von Räumen oder z. B. gemeinsames Kochen und Essen, um Seminarzeiten und Räume in Orte der Inspiration zu verwandeln. Eine künstlerisch-kreative Herangehensweise an kulturmanageriale Prozesse bildet die Grundlage zur Überwindung enger Grenzen alltäglicher Organisationspraxen im Kulturbetrieb und ermutigt dazu, weniger an Regeln als an die Veränderbarkeit von Institutionen zu glauben.

Reflexion von Rollenmodellen im Kulturmanagement

Die Reflexion und Diskussion unterschiedlicher Rollenmodelle des Kulturmanagers erweist sich als hilfreich, damit Studierende einen eigenen Standpunkt im Kulturmanagement entwickeln können. Kulturmanagement findet immer in einem bestimmten sozialen, gesellschaftlichen und politischen Umfeld statt und hat einen bestimmten Einfluss auf die Gesellschaft. Insofern ist es für zukünftige Kulturmanager unerlässlich, zu wissen, warum sie für wen welche Art von Kunst und Kultur gestalten, ermöglichen, vermitteln wollen.

Lehre und Forschung sind im Kulturmanagement im Idealfall eng miteinander verbunden, denn damit sind sowohl Lehrende wie Studierende in die Verantwortung für die Weiterentwicklung der komplexen Disziplin genommen und machen gemeinsam die Erfahrung, in ergebnisoffenen Prozessen ebenso professionell und effizient zu agieren wie grundlegend zu reflektieren.

Das Thema Lehrkonzepte wird insofern in der Arbeit des Fachverbandes *Kulturmanagement in Forschung und Lehre* kontinuierlich weiter diskutiert und hinterfragt werden und hoffentlich in naher Zukunft in gemeinsame, studiengangübergreifende Lehrprojekte, Sommerakademien, Post-Master-Klassen etc. münden.

Literatur

MANDEL, Birgit/INSTITUT FÜR KULTURPOLITIK (2008): New Challenges in Cultural Management. Main findings of an expert survey. – In: *EAMP-European Arts Management Programme*. <<http://www.eamp.eu>> und <<http://www.uni-hildesheim.de>>.