

Fachverband
Kulturmanagement

PROF. DR.

MARTIN ZIEROLD

seit 2013 Professor für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft an der Karlshochschule. Leitung BA Studiengang „Kunst- und Kulturmanagement“ sowie Schwerpunktbereich „Cultural Change & Society“ im Master-Studiengang Management. Ko-Sprecher des Promotionsprogramms „Performing Media“. Nach mehrjähriger Tätigkeit als Pressesprecher des Internationalen Musik-Festivals Grafenegg und des Tonkünstler-Orchesters in Österreich arbeitete er zuletzt vor seinem Ruf sechs Jahre lang als wissenschaftlicher Geschäftsführer des durch die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder geförderten Gießener Graduiertenzentrums Kulturwissenschaften.

Know Why - Die Kunst der Übersetzung

Kulturmanagement an der Karlshochschule International University

Ein Beitrag von Martin Zierold

Gehetzt schaut die Marketingleiterin des Landesmuseums zwischen dem Jour Fixe mit ihrem Team und einer Besprechung mit dem kaufmännischen Direktor des Hauses in ihre E-Mails. In der letzten Stunde allein sind unzählige Mails angekommen: Ein Künstler lobt die Resonanz auf die Werbekampagne zur kommenden Ausstellung, das Ministerium fordert Zahlen für einen Bericht an den Landtag an, ein Sponsor beschwert sich, dass im Newsletter ein altes Logo abgedruckt sei, ein Mitglied des Freundeskreise möchte eine exklusive Führung buchen, der Besucherdienst meldet, dass die neuen Öffnungszeiten für Verwirrung sorgen und die Finanzabteilung will das Marketingbudget für das kommende Jahr abstimmen.

Wenn Kulturmanagement selbst eine Kunst ist, dann ist es die Kunst des Übersetzens und der Transformation. Kulturmanager stehen täglich in Kontakt mit vielfältigen, oft sehr selbstbewussten Akteuren aus unterschiedlichen sozialen Feldern mit je spezifischen Zielsetzungen und Wertvorstellungen: Der Politiker betrachtet „sein“ Theater oder Museum aus einer anderen Perspektive als die dort aktiven Künstler, die wiederum andere Vorstellungen haben als die Mitarbeiter der Administration, das Publikum, Journalisten oder Sponsoren und Partner. Unabhängig von den konkreten Tätigkeitsfeldern – sei es beispielsweise im Fundraising, im Marketing, dem Controlling, der Kunstvermittlung oder der strategischen Führung eines Hauses – ist es die Aufgabe des Kulturmanagements, unterschiedliche Akteure mit ihren jeweiligen Handlungslogiken so miteinander in Verbindung zu bringen, dass sehenswerte Kunst entstehen kann. Kulturmanagement übersetzt unterschiedliche Ideen und Ziele so, dass gemeinsame Projekte sich entwickeln und gelingen können.

Dabei ist Kulturmanagement mehr als bloße „Mediation“ zwischen potenziell konfligierenden Akteuren. Es geht vielmehr darum, gleichermaßen zwischen herausfordernden Stakeholdern (wie Künstlern, Publikum, Politikern, Sponsoren) zu vermitteln und die Partner auch selbst immer wieder herauszufordern und zu Veränderungen einzuladen. Im Sinne des „translational turns“ in den Kulturwissenschaften ist „Übersetzung“ also nicht als eine bloße „Übertragung von Sinn“ von A nach B zu verstehen, sondern vielmehr als ein Prozess, der auch neuen Eigen-Sinn generiert und dadurch das Potenzial hat, die Bereiche, zwischen denen „übersetzt“ wird, zu transformieren. Kulturmanagement muss dafür selbst bereit sein, mutig zu experimentieren, sich neuen Themen anzunehmen und diese in Organisationen und Projekten zu integrieren und zu entwickeln.



„Rethinking Management: The Impact of Cultural Turns“

Am 16./17. Oktober diskutiert die Jahrestagung der Karlshochschule die Relevanz der Cultural Turns für die Managementforschung und -lehre, u. a. mit Keynotes von Doris Bachmann-Medick und André Spicer.

rethinkingmanagement.org

Ruhrtriennale Festivalcampus

Mit sechs Studierenden ist auf dem Festivalcampus zum ersten Mal ein Kulturmanagement-Programm vertreten. Unter der Überschrift „Forschung und Erfahrung“ besuchen die Teilnehmenden eine Festivalwoche lang alle Produktionen, nehmen an interdisziplinären Workshops teil und reflektieren ihre Eindrücke in internationalen Gruppen. Auch dies ist ein Beitrag zur Übersetzungskompetenz der Studierenden.

www.ruhrtriennale.de/de/programm/festivalcampus/

... Kulturmanagement an der Karlshochschule International University Kulturwissenschaftliche Perspektiven auf Management

Das Studium von Kunst- und Kulturmanagement an der Karlshochschule ist geprägt von diesem Verständnis eines auf Übersetzung und Transformation ausgerichteten Managements. Mit dieser Ausrichtung reagiert der Studiengang auf die Herausforderungen der Kulturmanagement-Praxis, zugleich ist diese Konzeption auch tief in dem Leitbild der Hochschule verwurzelt: Als wohl erste Managementhochschule Deutschlands hat die Karlshochschule ein kultur- und sozialwissenschaftlich ausgerichtetes Profil entwickelt, das systematisch die „cultural turns“ für Managementforschung und -lehre fruchtbar macht. Diesem Leitgedanken „Management anders denken“ folgend, sind Forschung und Lehre von Bachelor bis Promotion interpretativ und qualitativ ausgerichtet. Dieses Profil ist kein Selbstzweck, sondern bewährt sich gerade im anwendungsorientierten Austausch mit der Managementpraxis – und zwar unabhängig vom Anwendungsfeld von Kulturmanagement bis zu großen For-Profit-Organisationen: Auch wenn fraglos das grundlegende ökonomische Handwerkszeug von Budgetierung bis Controlling wichtig ist und selbstverständlich auch an der Karlshochschule gelehrt wird, liegen die größten Management-Herausforderungen oft jenseits des Bereichs, der mit „klassischen“ Management-Tools, Modellen und Methoden erfasst werden kann: Dies gilt für die oben umrissene Aufgabe, einen „common ground“ zwischen unterschiedlichen Akteuren zu schaffen, ebenso wie für traditionelle Management-Themen wie etwa das Projektmanagement. Ein guter Projektplan mit ‚smarten‘ Zielen, Meilensteinen usw. ist zwar die Grundlage für jedes Projekt – über den Erfolg entscheidet am Ende jedoch nicht zuletzt die *Kultur* der Zusammenarbeit eines Teams. Die sogenannten „Praktiker“ verstehen daher meist sehr viel schneller als akademische Vertreter der „klassischen“ Managementlehre, wieso eine kultur- und sozialwissenschaftliche Perspektive auf Management so wichtig ist. Dies gilt noch verstärkt für Kulturmanager, die oft die Erfahrung gemacht haben, dass das unreflektierte ‚Importieren‘ von kommerziell ausgerichteten, traditionellen Management-Modellen in die Kunst- und Kulturpraxis oft nicht hilfreich und bisweilen sogar kontraproduktiv ist: Management, das auf das Optimieren von Zahlen – seien es Budgetzahlen, Zuschauerzahlen, Produktionszahlen usw. – ausgerichtet ist, mag zwar immer wieder erfolgreich darin sein, gut auf von Beratern ersonnenen „balanced scorecards“ abzuschneiden. Über die Qualität der Kunst, um die es doch zuerst und hauptsächlich gehen sollte, sagt dies jedoch wenig aus. Dies heißt nicht, dass Zahlen nicht wichtig sind und balanced scorecards nicht hilfreich sein können. Aber sie müssen von Akteuren genutzt werden, die die Spezifik von Kunst- und Kulturmanagement kennen und verteidigen und in diesem Sinne ein holistisches oder auch systemisches Verständnis ihrer Aufgabe haben.

Perspektivenwechsel als Bildungsziel

Die Ausbildung eines solchen Verständnisses von Kulturmanagement als einer Kunst der Übersetzung und Transformation ist das Ziel des Studiengangs



... Kulturmanagement an der Karlshochschule International University

Kunst- und Kulturmanagement an der Karlshochschule. Fundamental notwendiges Sachwissen (bspw. über Kulturpolitik, Kulturfinanzierung oder Marketing) und praxisrelevante Kompetenzen (bspw. im Projektmanagement, in wissenschaftlichen Methoden und in der Selbstorganisation) werden dabei ergänzt um die Entwicklung einer spezifischen Haltung für Kulturmanagement, die es erst ermöglicht, das erlernte „Know How“ in ein „Know Why“ zu integrieren und die Eigenlogik von Kunst und Kultur zu verstehen und zu verteidigen. Im Sinne dieser Orientierung an einer Übersetzungskompetenz werden im Studium vielfältige für das Kulturmanagement relevante Vermittlungsprozesse untersucht und erprobt – nicht nur in Bezug auf Kunstvermittlung oder die Übersetzung zwischen verschiedenen Akteuren aus unterschiedlichen sozialen Feldern und deren Interessen. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit zur Vermittlung zwischen verschiedenen Kulturen, zur kritischen Übersetzung akademischer Modellen aus dem For-Profit-Management für das Non-Profit-Management und zwischen Wissenschaft und Praxis insgesamt. Diese vielfachen, systematischen Perspektivenwechsel im Studium werden besonders gefördert durch die konstruktivistisch ausgerichtete Lernkultur in kleinen Gruppen, die Studierende selbst aktiv werden lässt, und durch die intensive Zusammenarbeit mit Partnern aus der Kulturmanagementpraxis in allen Phasen des Studiums. So stellen auch im Folgenden Studierende selbst in zwei Artikeln Kooperationspartner und -formate ihres Studiengangs vor. Schließlich ist auch die internationale Ausrichtung ein zentraler Bestandteil des hier skizzierten Konzepts: Dass alle Module ab dem dritten Semester vollständig auf Englisch gelehrt werden, ist nicht nur ein Beitrag zur dringend notwendigen Internationalisierung des Fachs, sondern auch ein weiterer Baustein, der die (Aus-)Bildung von Kulturmanagern fördert, die die Kunst der Übersetzung beherrschen. ¶



NUR BAKKAR,
SILVAN TILL
GOTTSCHALL

studieren „Kunst- und Kulturmanagement“ im 2. Semester und haben sich gemeinsam mit den Praxisprojekten des Studiums auseinandergesetzt.

Das wirklich wahre Leben

Studentische Beratungsprojekte für die Kulturmanagement-Praxis

Die Verbindung von akademischen Wissen und Management-Praxis ist eines der zentralen Elemente des Studiums an der Karlshochschule. Über das Format der „Unternehmensprojekte“ haben Nur Bakkar und Silvan Gottschall (Studierende Kunst- und Kulturmanagement im 2. Semester) die höheren Semester befragt.

Um den Praxisbezug in unserem Studium herzustellen, gibt es unter anderem zwei Module „Unternehmensprojekte“, die von jedem Studierenden im dritten und vierten Semester besucht werden. Dabei handelt es sich um in das Studium integrierte Beratungsstudien, die Studierende für reale Auftraggeber erstellen. Die Projektgeber sind Organisationen aus der Wirtschaft wie BASE, Daimler oder Siemens, aber auch Kulturinstitutionen wie Theater, Museen, Festivals und Kulturämter, die sich mit Herausforderungen aus ihrem Organisationsalltag für eine Problemlösung an uns Studierende wenden.



CHRISTIANE RIEDEL

seit über 10 Jahren Geschäftsführerin des ZKM | Zentrum für Kunst und Medientechnologie Karlsruhe. An der Karlsruhochschule ist sie als Honorarprofessorin und Mitglied des Beirats des Studiengangs „Kunst- und Kulturmanagement“ aktiv.



DANIELA RÜCK

Studentin des Studiengangs „Kunst- und Kulturmanagement“. Ab September wird sie ein Auslandssemester an der Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla in Mexiko verbringen.

... Kulturmanagement an der Karlsruhochschule International University

Nach semesterbegleitenden Vorarbeiten arbeiten die Projektteams innerhalb der rund dreiwöchigen Kern-Projektphase intensiv an ihren Themen – unterstützt von professionellen Coaches, die ihnen mit technischen und fachspezifischen Kompetenzen weiterhelfen. Am Ende dieser heißen Phase präsentieren die Teams ihre Ergebnisse dem Auftraggeber, der dann über die Umsetzung entscheidet.

Ein beispielhaftes Projekt aus dem Feld des Kulturmanagements wurde im Wintersemester 2013/14 vom Badischen Staatstheater in Karlsruhe gestellt. Das Staatstheater suchte in diesem Fall eine Lösung für die Fragestellung „Wie kann die Zahl von Migranten im Publikum des Theaters gesteigert werden?“ Zwei studentische Gruppen haben parallel an diesem Auftrag forschend und konzeptionell gearbeitet. Mit einem Teamsprecher, Martin Reichardt (Kunst- und Kulturmanagement im 4. Semester), haben wir uns unterhalten, um in Erfahrung zu bringen, wie dieses Projekt aus Sicht der Studierenden ablief. Im Rahmen ihrer Forschung hat die Gruppe Migranten im Feld befragt und Gesellschaftstheorien wie die Milieu-Theorie herangezogen. Das wichtigste Ergebnis lag darin, die Perspektive von reinen Marketingmaßnahmen auf die Produktionsbedingungen selbst zu erweitern: Der Konzeptentwurf der Studierende bestand so auch vor allem in Maßnahmen, die darauf abzielen, dass mehr Migranten bei der Stückproduktion selbst miteinbezogen werden. Besonders hilfreich für das studentische Team waren darüber hinaus Anregungen und Tipps für das weitere Studium und den Berufseinstieg, die sie durch das Briefing mit ihrem Ansprechpartner im Staatstheater, dem Referenten des Intendanten, erhalten haben. Dass auch der Auftraggeber zufrieden mit dem Projektverlauf war, zeigt sich daran, dass der Kontakt nach Projektende nicht abgerissen ist.

Auch für die kommenden Semester sind weitere Projekte aus dem Kunst- und Kulturbereich geplant. In diesem Sommer laufen u. a. Projekte mit dem Kulturbüro der Stadt Karlsruhe, dem 3D Beyond Festival des ZKM und dem Künstler Reinhard Voss. Im kommenden Wintersemester wird das Nationaltheater Mannheim einer der Auftraggeber sein. Und dann sind auch wir in einem Projektteam. ¶

„Immer ausverkauft“

Christiane Riedel über die Verbindungen zwischen ZKM und Karlsruhochschule

Mit der Geschäftsführerin des ZKM | Zentrum für Kunst und Medientechnologie Karlsruhe, Christiane Riedel, sprach Daniela Rück (Kulturmanagement-Studentin im 4. Semester) über die Gemeinsamkeiten zwischen Karlsruhochschule und ZKM und ihr Engagement als Honorarprofessorin der Hochschule.

Daniela Rück: Von Ihnen stammt der Satz: „Die Karlsruhochschule und das ZKM mussten zusammen kommen.“



WEITERE

INFORMATIONEN

<http://bit.ly/karlshochschule>

KONTAKT

Studiengangsleitung:

Martin Zierold

(mzierold@karlshochschule.de)

Infos & Bewerbung

info@karlshochschule.de,

Tel. 0721-13 03 500

kulturmanagement.karlshochschule.de

... Kulturmanagement an der Karlshochschule International University

Christiane Riedel: Genau – beide Institutionen sind recht junge Gründungen. Das ZKM steht für Innovation und Flexibilität, mit der es sich immer wieder neuen Themen widmen kann. Dies sehe ich auch an der Karlshochschule. Gerade im Bereich Kulturmanagement, aber auch im Medien- und Kommunikationsbereich setzt die Karlshochschule Schwerpunkte, auf die wir im ZKM bereits gewartet haben.

DR: Was macht für Sie die Karlshochschule und den Studiengang Kulturmanagement besonders?

CR: Die Karlshochschule zeigt in allen Studiengängen eine besondere Offenheit gegenüber Kultur, interkulturellen Phänomenen und auch sozialen Belangen, was nicht selbstverständlich für Managementhochschulen ist. Ich habe zudem noch keine Hochschule kennengelernt, deren Lehrkörper so engagiert und auf die Qualität der Lehre im Sinne der Studierenden fokussiert ist. Die Studierenden im Kulturmanagement lernen mit Praxisbezug, sowohl finanzielle als auch managementorientierte Fragen in einem kreativen Prozess zu einem Ergebnis zu bringen. Oft scheitern Kulturschaffende, die zwar tolle Ideen haben, aber diese dann nicht realisieren können. Aber Innovation heißt eben, sehr avancierte Ideen tatsächlich real umzusetzen. Alles andere ist eine Vision und keine Innovation.

DR: Sie geben selbst ein Seminar zum Thema Kulturfinanzierung. Wie würden Sie diese hinsichtlich der Inhalte und der Art Vermittlung beschreiben?

CR: Mir ist daran gelegen, ein paar grundsätzliche Inhalte als Lernwissen gesichert an die Studierenden weiterzugeben. Dann gibt es noch Erfahrungswissen, welches ich aus meiner Berufspraxis vermitteln kann. Ich lehre den Studenten „follow the money“. Die Studierenden lernen also, woher nötige Gelder kommen können und wie der passende Finanzierungsmix für ein Projekt entwickelt werden kann – auch im internationalen Vergleich. Hierbei ist die Internationalität der Karlshochschule von großem Vorteil.

DR: Studierende der Karlshochschule werden in Projektarbeiten besonders unterstützt. Welche Projekte von Kulturmanagementstudenten haben Ihnen besonders gut gefallen?

CR: Ich versuche den Studierenden, die meine Kurse besuchen, alles möglich zu machen. Ob Praktika im Ausland oder Veranstaltungen hier im ZKM. Die Kulturmanagementstudenten haben letztes Jahr eine Ausstellung organisiert und in den eigenen Räumen realisiert. Des Weiteren haben die Studierenden das 3D Beyond Festival bei uns im ZKM von Anfang an mit initiiert und in der Organisation mitgeholfen. Hier kann ich auch von Kollegenseite nur beste Referenzen zurückgeben. Außerdem haben die Studierenden die Konzeption und Organisation einiger Konzerte im ZKM übernommen. Die Besucherzahlen sagen alles – sie waren immer ausverkauft. Die Initiative der Studierenden bringt eine Art von Musik und auch eine Generation von MusikerInnen ins ZKM, die wir so nicht im Portfolio haben und die neue Zielgruppen ansprechen. 

