
Vorwort

*Kunst ist schön,
macht aber viel Arbeit.*
Karl Valentin

1998 veröffentlichte Eve Chiapello ihr Buch „Artistes versus Managers“ und machte damit deutlich, dass es eher ein Gegen- als ein Miteinander der beiden Berufsgruppen sei. Auch mir schien aus eigener Wahrnehmung, dass Künstler und Kulturmanager nicht immer die gleiche Sprache sprechen. Meine erste und prägende Erfahrung diesbezüglich ähnelt etwas der im vorangegangenen „Artoon“ des mexikanischen Künstlers Pablo Helguera gezeichneten Szene. Ich arbeitete in der Kanzlei eines Berliner Urheberrechtlers und „Künstleranwalts“. Ein Fall ist mir nachhaltig im Gedächtnis geblieben: Eine junge japanische Künstlerin wurde von einer durchaus nicht völlig unbekannten Galerie vertreten. Das Verhältnis zwischen ihr und dem Galeristen war aufgrund einiger wirklich erstaunlicher Vorfälle alles andere als ungetrübt und sie wünschte das Ende der Zusammenarbeit. Die juristische Komplexität des Falles hielt sich dankenswerterweise in engen Grenzen und so ging ich mit Blatt und Stift, die ich zum raschen Entwerfen eines Auflösungsvertrages verwenden wollte, zum vereinbarten Termin in die Galerie. Was sich dort in den kommenden Stunden abspielen sollte, hatte ich mir allerdings etwas anders vorgestellt. Während wir auf meine Mandantin warteten – und wir warteten lange – musste ich mich erst von der Gattin des Galeristen beschimpfen, um mir, nachdem die Dame sich beruhigt hatte, von ihm eine Lektion in Ökonomie erteilen zu lassen. Ich bin Argumenten – auch denen der Gegenseite – durchaus zugänglich und ja, ich verstand, dass er einen Stand auf der Messe gebucht, der Künstlerin das Flugticket besorgt und viele farbige Kataloge gedruckt hatte, nur die Künstlerin nicht aufzutauchen gedachte, weil sie eine kreative Hochphase lieber im Atelier als mit dem Sektkelch und Häppchen in der Hand auf der Messe verbringen wollte. Auch

verstand ich, dass das „Anfüttern“ von Kunden durchaus wichtig sei. Die Künstlerin, die mit einiger Verspätung doch noch auftauchte, verstand dies nicht, sondern empfand sich als bevormundet und eingeengt, weil wichtige Entscheidungen mit ihr nicht abgesprochen wurden. So versuchte ich also mit gesundem Menschenverstand zwischen den Beiden zu vermitteln. Schlussendlich gingen sie mit einem Händeschütteln auseinander. Ich hatte meinen Job gemacht. Die Künstlerin war glücklich, der Galerist weniger, denn er hatte wohl erkannt, dass er einen Hochkaräter hatte ziehen lassen müssen (und die weitere Entwicklung der Künstlerin in den kommenden Jahren sollte dies bestätigen).

Auch in anderen Bereichen kommen Menschen nicht immer miteinander klar. Das ist wohl relativ normal. Aber in kaum einem Bereich dürften die Abhängigkeiten so groß sein und in kaum einem Metier sollte das gemeinsame Interesse an den schönen Künsten beide Seiten einen. Aber möglicherweise liegt hier der naive Trugschluss – geht es beiden denn um die Förderung von Kunst und Kultur? Oder stehen hier nicht ganz andere – valide, aber sehr unterschiedliche – Interessen im Vordergrund? Nämlich etwa Gewinnerzielung auf der einen und künstlerische Selbstverwirklichung auf der anderen Seite? Ganz so einfach wird man es sich aber auch nicht machen können. Wie dieses Buch zeigen wird, sind die Interessen von Künstlern und (Kultur-)Managern gar nicht – oder vielleicht nicht mehr – so klischeehaft weit auseinander, wie man gemeinhin annehmen könnte.

Um dem Titel des Buches „Kultur und Management – Eine Annäherung“ vollumfänglich gerecht zu werden, ist ein weiteres, wichtiges und bisher zu wenig beleuchtetes Themenfeld in diese zweite Auflage aufgenommen worden. Neben dem Verhältnis des Künstlers zum Kulturmanager soll auch die Zusammenarbeit von Künstlern und Managern in Unternehmen beleuchtet werden. Gibt es in der Literatur bereits einiges zum Thema ‚Corporate Cultural Responsibility‘ und finden sich relativ rasch Argumente für Unternehmen und Unternehmer auf Künstler zuzugehen, ist die Frage, wie Künstler von einer solchen Kooperation profitieren können, bis dato noch wenig gestellt, geschweige denn beantwortet worden. Einen erster Anreiz für eine weitere Auseinandersetzung soll im Folgenden mit Beiträgen sowohl aus Sicht von Unternehmen (und den dort tätigen Kulturmanagern) wie auch aus der Perspektive des Künstlers und der Wissenschaft gegeben werden.

Im Folgenden werden mithin Künstler wie auch Kulturmanager der unterschiedlichsten Sparten zu Wort kommen, um aus ihren alltäglichen Erfahrungen mit dem jeweils anderen zu berichten. Beiträge von Personen, die sich eher wissenschaftlich mit dem Kulturmanagement auseinander setzen und überwiegend in der Ausbildung von Kulturmanagern aber auch Künstlern im In- und Ausland tätig sind, sollen das Bild abrunden.

Steven Walter, europaweit aktiver Cellist, beschreibt in seinem Beitrag sehr eindrucksvoll, wie er als Musiker zusammen mit einem interdisziplinären Team das

PODIUM Festival Esslingen auf die Beine gestellt hat. Der geneigte Leser erkennt rasch, wie wichtig es Steven Walter ist, die Grenzen einer Disziplin zu durchbrechen, denn was nun wirklich alle einen sollte, ist der Wunsch, Musik – insbesondere auch klassische – vielen Menschen zugänglich zu machen. **Steven Walter** war daher auch sofort aufgeschlossen, vor Kulturmanagementstudierenden der Hochschule Heilbronn zu referieren und mit ihnen ein gemeinsames Projekt der „Besucherbefragung“ anzugehen. Eine Absolventin dieses Studiengangs ist mittlerweile auch festes Mitglied des Teams.

Nils Mohl, preisgekrönter Hamburger Autor, setzt sich unter anderem damit auseinander, warum die Zusammenarbeit mit Kulturmanagern, die er sogar zur erweiterten Künstlerfamilie zählt, so wichtig sein kann, um die eigene Karriere als Autor voranzutreiben. Erlauben Kulturmanager dem Künstler doch, sich darauf zu konzentrieren, was er eben besser kann als der Kulturmanager, in seinem Fall Schreiben. Von Tucholskys Erkenntnis, dass Verleger keine Menschen seien, sondern nur so tun, ist bei **Nils Mohl** daher auch wenig zu spüren.

Der kanadische Tänzer **Eric Gauthier** ist davon überzeugt, dass keine Tanzkompanie ohne Kulturmanager professionell agieren kann. Für die Organisation, das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit braucht es Menschen, die eben diese Metiers gut beherrschen. Aber auch er betont, dass diejenigen, mit denen er in seinem Team zusammenarbeitet, eine wichtige Voraussetzung erfüllen müssen, nämlich das gemeinsame Vorhaben voran bringen zu wollen – und dazu leisten Tänzer wie auch Manager in ihrem jeweiligen Feld ihren Beitrag.

Mit **Tobias Kraft** und **Timo Wuerz** kommen zwei sehr unterschiedliche Künstler zu Wort, die beide auf ihre Art und Weise Wege der Vermarktung und Präsentation gefunden haben, die abseits dessen liegen, was man laienhaft vielleicht als für Künstler gängig bezeichnen würde. **Tobias Kraft** versucht sich dem Zusammenspiel von Künstler und Kulturmanager aber auch von Kunst und Geld phänomenologisch zu nähern. **Timo Wuerz** beschreibt die Wege der Vermarktung und bedient sich dabei des Managementinstrumentariums, dem er vorurteilsfrei gegenübersteht. Vorbei scheinen also die Zeiten, in denen sich Künstler weigern, Worte wie Management oder Marketing überhaupt nur in den Mund zu nehmen.

Johannes von Matuschka berichtet über seine Erfahrungen als Regisseur im Theater. In seinem Beitrag wird deutlich, dass auf der künstlerischen Seite mitnichten Egoismus dahingehend herrscht, dass eine Inszenierung so wie erdacht auch umgesetzt werden muss, sondern stattdessen durchaus Verständnis für administrative Probleme und Zwänge vorhanden ist und auch von künstlerischer Seite Vorschläge zur Verbesserung von Abläufen eingebracht werden. Ein ganz wesentlicher Aspekt, den **Johannes von Matuschka** herausarbeitet, ist die verbesserungswürdige Kommunikation. Ein Problem, das viele Organisationen, nicht nur in der Kultur, nur zu gut kennen. Kulturmanager, die sich als Vermittler verstehen, sollten aber

gerade mit den entsprechenden kommunikativen Fähigkeiten und Ideen für die Gestaltung von interner Kommunikation an ihre Aufgaben herangehen.

Dass Künstler, insbesondere solche der jüngere Generation, die in diesem Buch zu Wort kommen, weltfremd oder gar naiv sind, kann nach der Lektüre der jeweiligen Beiträge wahrlich nicht mehr behauptet werden. Vielmehr überwiegt der Eindruck, dass es gerade ihre kreativen Ideen und neuen Zugänge zum Publikum sind, die die Kunst und Kultur in die Zukunft retten werden. Berührungängste oder gar Ablehnung gegenüber Managementansätzen und Kulturmanagern sind wesentlich weniger zu erkennen als gemeinhin vermutet.¹

Solche Visionen, aber auch eine solch klare Sicht auf die Situation der Kulturschaffenden im Allgemeinen und auf die zukünftigen Entwicklungen im Kulturbetrieb im Besonderen, wie sie die in diesem Buch vorgestellten Künstler haben, würde man sich von vielen gestandenen Kulturmanagern wünschen. Um zu überprüfen, wie diese den Künstler in ihre tägliche Arbeit einbeziehen, kommen im Folgenden Kulturmanager der unterschiedlichsten Sparten aus dem öffentlichen und privaten Sektor zu Wort.

Wenn der Bereich der „Kulturverwaltung“ insgesamt etwas zu kurz kommt, so möchte sich die Herausgeberin an dieser Stelle dafür im vorausseilenden Gehorsam entschuldigen. Dies liegt mitnichten daran, dass ich diejenigen, die sich in Ministerien, Behörden, Ämtern und Stiftungen um kulturelle Belange kümmern, nicht als Kulturmanager bezeichnen würde, sondern unter anderem daran, dass ich auf meine Interviewanfragen bis zum heutigen Tag keine Antwort erhalten habe. So ist **Gabriele Landwehr** als Repräsentantin des vom Auswärtigen Amt als Mittlerorganisation benannten Goethe-Instituts in dieser Publikation die Stimme einer übergeordneten, gemeinnützigen Institution, die Kunst und Kultur international fördert. **Gabriele Landwehrs** Beitrag bietet Einblicke in die Projektarbeit mit deutschen und ausländischen Künstlern im internationalen Kontext. Ihr Beitrag verdeutlicht, dass Managementkompetenzen allein für einen Kulturmanager im Ausland und in der Zusammenarbeit mit ausländischen Künstlern bei weitem nicht ausreichen – Aufgeschlossenheit, Flexibilität, Geschichtskennntnis und interkulturelle Kompetenz sind einige der weiteren Eigenschaften, die für eine solche Aufgabe Voraussetzung sind.

Der Geschäftsführer des Festspielhauses Baden-Baden **Michael Drautz** beschreibt, wie wichtig das reibungslose Zusammenspiel mit den Künstlern ist. Er erläutert, was seitens des Festspielhauses dafür getan wird, dass insbesondere renommierte Künstler gerne wieder nach Baden-Baden kommen, um ein überaus

¹ Ein Ergebnis zu dem auch Eve Chiapello in ihrer Studie mit verschiedenen, französischen Kultureinrichtungen kommt, *Artistes versus Managers*, 1998, S. 65.

anspruchsvolles Publikum mit hoher Kunst zu erfreuen. Dass die Qualität der Kunst auch davon abhängt, ob der Künstler sich ernstgenommen und verstanden fühlt, wird nicht nur in diesem, sondern in vielen weiteren Beiträgen deutlich. So unterstreichen auch der Verleger **Hubert Klöpfer** und die Agentinnen **Antje Schlag** und **Nadja Kadel** wie wichtig es ist, dass ein Kulturmanager neben der unabdingbaren Leidenschaft für die Kunst Expertise in seiner Sparte mitbringt – sei es Musik, Literatur, Theater oder Tanz.

Mit **Marcus Meyer**, der u. a. für das britische Pasadena Roof Orchestra tätig war, kommt einer der wenigen Kulturmanager in dieser Publikation zu Wort, der auch in diesem noch relativ jungen Fach diplomiert wurde. Er berichtet zum einen über die vielfältigen Managementaufgaben im Musikbusiness sowie darüber, wie ihn das Studium auf seine spätere Tätigkeit für unterschiedliche Orchester und Festivals und insbesondere auf den Umgang mit Musikern vorbereitet hat.

Der Stuttgarter Filmproduzent **Arek Gielnik** betont, dass ein so komplexes Produkt wie etwa ein Film nur durch die Zusammenarbeit mehrerer gelingen kann und das auch nur dann erfolgreich, wenn sich jeder am Werk Beteiligte dem widmen kann, was er besonders gut kann. Die Entstehung von Werken wird als Teamwork bezeichnet, an dem auch die administrativ Tätigen ihren Anteil haben. Eine Aussage, der sich auch der Verwaltungsleiter des Schauspiel Leipzig **Thomas Heskia** anschließen kann. Er schreibt in seinem Text insbesondere über die teilweise recht schwierige Situation mit Doppelspitzen bestehend aus Künstler und Kulturmanager an deutschen Theatern und unterstreicht ebenso wie der Regisseur **Johannes von Matuschka** die Bedeutung von gelungener Kommunikation für die gesamte Organisation.

Der Berliner Galerist **Johann König** weist darauf hin, dass viel von dem, was einen erfolgreichen Kulturmanager ausmacht, Erfahrungswerte sind, die im Laufe eines Berufslebens erworben werden und dass das Studium nur die Grundlage sein kann. Dies leitet zu den Beiträgen der Kollegen aus der Wissenschaft über.

Die Herausgeberin befasst sich in ihrem Beitrag damit, wie insbesondere angehende Kulturmanager aber auch Künstler besser auf ihre immer komplexer werdenden Aufgaben vorbereitet werden können. Dies umfasst ihrer Auffassung nach zwingend die frühe Auseinandersetzung der Kulturmanager mit der Kunst und den angehenden Künstlern sowie die gezielte Förderung von Netzwerken über die Grenzen der Disziplinen hinaus bereits zu Studienzeiten. Der Zulauf zu den zahlreichen Studiengängen, die sich im engeren aber auch weiteren Sinne mit Kunst und Kultur befassen, sowie zu den Musik- und Kunsthochschulen oder den Schauspielschulen, ist ungebrochen, obwohl – wie **Dieter Haselbach** in seinem Beitrag aufzeigt – die Berufsaussichten nicht rosig und die finanzielle Entlohnung in der Kultur- und Kreativwirtschaft für die Mehrheit der Absolventen eher gering ausfal-

len wird. **Ina Ross**, die als Dozentin für Organisatorische Praxis und Selbst-Marketing für Künstler an der Hochschule für Schauspielkunst „Ernst Busch“, Berlin tätig ist, greift genau diesen Punkt auf. Sie verdeutlicht in ihrem Text die Wichtigkeit einer frühen Heranführung der Kunststudierenden an die „Selbstvermarktung“, beschreibt aber auch die damit zusammenhängenden Probleme, die etwa in der Zusammenarbeit mit Kulturmanagementstudierenden auftreten können. **Ina Roß'** Perspektive ist so spannend wie wichtig, da sie aus der Kunsthochschule und damit einer Institution kommt, der man nicht zwingend Aufgeschlossenheit gegenüber Vermarktungsstrategien nachsagt.

Auf diejenigen, die es in Führungspositionen in Kultureinrichtungen geschafft haben, warten weitere Herausforderungen, die sich von denen in anderen Bereichen erheblich unterscheiden, und auf die die Wenigsten vorbereitet sind. **Wendelyn Reid** aus Montreal stellt ihre Forschung zum Thema Doppelspitze in Kultureinrichtungen vor. Sie zeigt an konkreten Beispielen aus ihrer Heimat Kanada, welche Konstellationen am besten funktionieren und gibt konkrete Handlungsempfehlungen für diejenigen, die an der Auswahl und Bestellung eben dieser Leitungspersonen, sei es der künstlerischen wie der administrativen Ebene, beteiligt sind.

Sebastian Baden, einer der wenigen Autoren, der sich als ausgebildeter Künstler, Galerist und an der Staatlichen Hochschule für Gestaltung Karlsruhe Lehrender und Forschender in allen drei, in diesem Buch aufgemachten Rubriken gut wiederfinden kann, beleuchtet in seinem Beitrag aus kunstsoziologischer Perspektive die Frage, warum Kunst mit Geld zu tun hat und wie ihr Selbstmanagement aussieht.

Gernot Wolfram weist in seinem Beitrag darauf hin, dass die Grenzen zwischen Management und Kunst zu fließen beginnen und der Künstler als ein gleichberechtigter Partner auch in organisationaler Hinsicht verstanden werden muss und leitet damit zum in der zweiten Auflage neu hinzugekommenen Teil dieses Buches über.

Wie eingangs erwähnt, wird nicht nur das Verhältnis von Künstler und Kulturmanager genauer in Augenschein genommen, auch das Verhältnis von Unternehmenskern zur Kunst und den Kunstschaffenden soll beleuchtet werden.

Harald Unkelbach und **Daniel Nill**, die bei der Adolf Würth GmbH & Co.KG für Kultur zuständig sind sowie der Kulturmanager des Jahres 2011, **Jürgen Bachmann** von der Wöhrl AG, bringen die Perspektive von Unternehmen ein, die sich kulturell engagieren. Den Unternehmen ist bei der Zusammenarbeit mit Künstlern wichtig, dass diese professionell agieren und als Partner verlässlich sind. Als Gegenleistung für die Zusammenarbeit, die den Unternehmen über den Imagegewinn hinaus auch erwiesenermaßen zufriedenere Mitarbeiter beschert², erhal-

² T. Theorell/W. Osika/C. Leineweber/L. Magnusson Hanson/E. Bojner Horwitz/H. Westerlund, (2012), Is cultural activity at work related to mental health in employees?, in Int Arch Occup Environ Health.

ten die Künstler weitere Auftrittsmöglichkeiten oder die Aufnahme ihrer Werke in eine renommierte Sammlung, Zugang zu Entscheidern und neuen Zielgruppen sowie natürlich Gage bzw. Honorar. Von Kunst und Wirtschaft als zwei unversöhnlichen Antipoden kann – zumindest aus Sicht der Unternehmen – kaum noch die Rede sein. Insbesondere dann nicht, wenn, wie beispielsweise im Fall von Reinhold Würth, unzweifelhaft auch echte Leidenschaft für die Kunst und Freundschaft zu den Künstlern dazukommt.

Brigitte Biehl-Missal, die mit Ihrem Buch „Wirtschaftsästhetik“, eins der wesentlichen Werke zu „kunstbasierten Interventionen“, wie sie die Zusammenarbeit von Künstlern mit Unternehmen bezeichnet, vorgelegt hat, beschreibt, wie der „Kreativitätsimperativ“³ Unternehmen zunehmend dazu bewegt, in der Personal- und Organisationsentwicklung mit Künstlern zusammenzuarbeiten und diesen somit ein weiteres Tätigkeitsfeld eröffnet. Von Künstlern erwartet man den kreativen Input und das unorthodoxe Denken, von dem man sich wirtschaftliche Erfolge verspricht. Der Ökonom Henry Mintzberg schrieb bereits „management is more art, based on insight, vision, intuition“⁴. Den schmalen Grat zwischen Kunst als Werkzeug und Kunst als Inspiration beschreibt **Brigitte Biehl-Missal** anhand mehrerer Beispiele und Interviews mit Künstlern in ihrem Beitrag. Den Vorwurf, die Kunst zu korrumpieren, sie im wahren Sinne des Wortes zu verkaufen, kennt **Ali Wichmann**, Gründer des Scharlatan Theaters in Hamburg, nur zu gut. Im Interview erläutert er, mit welchen Vorurteilen insbesondere von Schauspielern und Theatermachern sich das Unternehmenstheater auseinandersetzen muss und warum Kunst und Dienstleistung sich mitnichten ausschließen. Geld zu verdienen, darf nicht als Gradmesser für gute und schlechte Kunst herhalten.

Armin Chodzinski ist weitaus skeptischer als seine Vorredner was den Erfolg, wie auch immer dieser für die jeweilige Seite zu messen ist, von kunstbasierten Interventionen anbelangt. Er fokussiert insbesondere auf die Verantwortlichkeiten und diese seien bei Künstlern und Unternehmen respektive Unternehmern nicht nur andere – sondern möglicherweise sogar diametral entgegengesetzt. Mit dem Terminus der Wirtschaftsästhetik hat er nicht nur aufgrund der starken Betonung des wirtschaftlichen Teils der Kooperation Schwierigkeiten.

Die in diesem Buch zu Wort kommenden Künstler machen alles andere als den Eindruck, weltentrückte Idealisten zu sein, die dringend der helfenden Hand eines Kulturmanagers bedürfen. In Zeiten, in denen es Künstler wie beispielsweise Damien Hirst sind, die dem Managementnachwuchs die „case studies“ etwa für das

³ Sie hierzu auch A. Reckwitz, 2013, Die Erfindung der Kreativität.

⁴ H. Mintzberg, 2005, Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice Managing and Management Development.

Erschließen neuer Zielgruppen liefern, sollten die Kulturmanager beginnen, sich zu fragen, ob die Künstler nicht vielleicht ihre besseren Manager sind und wo genau der Mehrwert des Kulturmanagers für die Künstler liegt. Übrigens eine Frage, die ich meinen Kulturmanagementstudierenden in einer Klausur gestellt habe.

Wenn der Titel dieses Buches „Kultur und Management – eine erste Annäherung“ heißt, so muss gesagt werden, dass sich dies weniger auf die gelebte Realität als auf deren Abbildung in der deutschsprachigen Fachliteratur und insbesondere auch auf die Ausbildung von Künstlern und Managern bezieht. In der Literatur hat man sich bis dato erstaunlich wenig mit der Beziehung von Künstlern und Kulturmanagern befasst. Etwas, das vor dem Hintergrund, dass Kunst ohne Künstler gar nicht denkbar wäre, doch verwundern muss. Es besteht jedoch die Hoffnung, dass durch den leichten Aufschwung, den das Thema „Personalmanagement“ in den vergangenen Jahren im Kulturbereich erfahren hat, Besserung eintritt.

In der Ausbildung von Kulturmanagern kommt der Künstler überwiegend eher abstrakt vor und in den Curricula von Musik- oder Kunsthochschulen findet sich noch relativ wenig zum Thema Management, Marketing oder gar Entrepreneurship. Welche Reaktionen erste Ansätze in diese Richtung hervorriefen, konnte im Jahr 2013 an den Kommentaren und Kritiken zur Publikation „Wie überlebe ich als Künstler? Eine Werkzeugkiste für alle, die sich selbst vermarkten wollen“, der auch in diesem Buch vertretenen Autorin Ina Roß, studiert werden. Wer meint, dass der Ansatz, angehende Künstler frühzeitig auf eine Existenz jenseits der etablierten Häuser und der Festanstellung vorzubereiten, einhelliges Lob erfährt, irrt. Dies verwundert insbesondere in Anbetracht der immer wieder genannten Zahlen und Fakten, die eine solche Künstlerexistenz für viele – aber mit Blick auf die Bewerberzahlen an Kunsthochschulen offensichtlich (und vielleicht auch dankenswerterweise) nicht für alle – wenig attraktiv erscheinen lassen (die Künstlersozialkasse taxiert das Einkommen eines freiberuflichen Künstlers auf ungefähr 950 € im Monat). Die Antikapitalismusdiskussion scheint bei Einigen in den etablierten Institutionen mitnichten 68 geendet zu haben und zu einem zunehmenden Realitätsverlust zu führen, der sich der Tatsache verschließt, dass nur sehr wenige Absolventen eines Tages in Festanstellungen ihren Lebensunterhalt bestreiten können.

Interessanterweise zeichnen aber gerade die jungen Künstler in diesem Buch ein anderes Bild. Es gibt nicht nur – was niemanden verwundern wird – zahlreiche Annäherungspunkte zwischen den Kulturmanagern und den Künstlern, sondern, so kann man nach Lektüre der in diesem Buch versammelten Beiträge schließen, die Annäherung hat realiter längst stattgefunden. Vom eingangs erwähnten Gegen-einander kann im täglichen Miteinander daher kaum mehr die Rede sein. Künstler, besonders die jüngeren, sind in der Realität von Sparzwängen und Kulturinfarkt längst angekommen und wissen sehr wohl und kreativ damit umzugehen. Auch

vom Feindbild „Management“ und dieses noch gleichbedeutend mit „Kapitalismus“, das bei einem Klaus Peymann vielleicht noch durchscheint, wenn er erklärt, dass Marketing völliger Blödsinn sei, ist zumindest bei der Generation der „Nach 68er“ wenig zu spüren. Dies mag mit veränderten politischen Rahmenbedingungen zu tun haben. Zwar setzen sich Künstler immer wieder kritisch auch mit dem Kapitalismus auseinander – und das sollen sie auch tun – de facto aber geht es Künstlern gerade in einem solch saturierten Umfeld besser als in anderen Systemen. Auch die Art und Weise, wie Europa und insbesondere Deutschland über lange Jahre hinweg Kultur gefördert hat, hat dazu geführt, dass Künstler aus aller Welt gerne hierher kamen und dies weiterhin tun. Einer der wohl bedeutendsten lebenden Theaterregisseure, der Amerikaner Robert Wilson, hat seine Hauptwerke in Europa und überwiegend in Deutschland realisieren können. Aber nicht nur das politische Umfeld, in dem sich Künstler bewegen, hat sich verändert. Auch das Management und insbesondere die Managementlehre hat Fayol, Ford und Taylor im vergangenen Jahrhundert gelassen und ist zu neuen Ufern aufgebrochen, wo eine andere Form von Organisation und insbesondere vom Umgang mit den Mitarbeitern propagiert wird. Bezeichnenderweise sind gerade die Firmen und Manager, die Anleihen etwa an künstlerischen Prozessen nehmen, besonders erfolgreich in der Kultur- und Kreativindustrie. Eine Branche, wo sicher kein Beschäftigter mehr mit Stechkarte um Punkt acht Uhr bei der Arbeit erscheint, um dann seinen Achtstundentag abzusetzen, sondern wo Freiräume und sogar ein entsprechendes räumliches Umfeld geschaffen werden, die Kreativität, freisetzen sollen. Mit hin verwundert es nicht mehr, wenn in amerikanischen Kaderschmieden für den Wirtschaftsnachwuchs auch immer wieder Künstler als Dozenten geladen werden, die den möglicherweise noch zu stark dem Shareholdervalue huldigenden Unternehmensbossen von morgen das Denken „out of the box“ näher bringen sollen. Der enorme Erfolg der Firma Apple beispielsweise wäre ohne Berührungen mit Kunst nicht denkbar. Da ist zum einen die besondere Bedeutung, die dem Design zukommt. Bei vielen Produkten finden sich Reminiszenzen an den deutschen Industriedesigner Dieter Rams. Zum anderen bedurfte es durchaus eines vertieften Verständnisses von Musik sowie von Musikgewohnheiten, um etwas so bahnbrechendes wie den iPod und die iTunes-Software zu entwickeln. Sogar die Wissenschaft profitiert von der Kunst. Albert Einstein soll von sich behauptet haben: „Dostojewski gab mir mehr als jeder andere Denker, mehr als Gauß“.⁵ Auch der Stereotyp des Managers als gefühlskalter, auf Zahlen statt auf Menschen fixierter Erbsenzähler hat weitestgehend ausgedient und taugt mithin kaum mehr, um sich künstlerisch daran abzarbeiten.

⁵ Zitiert nach A. Nicolai, 1999, Die Fäden zieht der Schöpferische – Warum gute Unternehmer auch Künstler sind, in A. Grosz/D. Delhaes, 1999, Die Kultur AG, S. 68.

Gerade die Kulturmanager haben längst verstanden, dass sie für ihre Arbeit auf eine reibungslose Zusammenarbeit mit den Künstlern angewiesen sind. Das bedeutet konkret, nicht nur durch wirtschaftliche oder juristische Fachkenntnisse – die, das sollte an dieser Stelle durchaus betont werden, für gutes Management und das Gedeihen von Kulturinstitutionen unerlässlich sind – zu punkten, sondern darüber hinaus Expertise in und Leidenschaft für die jeweilige Sparte mitzubringen. Wie mehrere Interviewpartner betonten, merken Künstler schnell, ob jemand wie sie für die Sache brennt oder nur seinen Job macht. Und für volle Konzertsäle, ausverkaufte Theater, gutbesuchte Ausstellungen, Lesungen und Filme sollten doch sowohl Künstler wie auch Kulturmanager – wenn vielleicht auch nicht aus völlig identischen Motiven – brennen.

Mithin lässt sich schlussfolgern, dass, trotz immer noch auftretender Konflikte und Unstimmigkeiten, Künstler und Kulturmanager mitnichten so weit auseinanderliegen, wie die diesem Buch zugrundeliegende Hypothese vermuten ließ. Es soll allerdings auch ein Versäumnis dieses Buches nicht verschwiegen werden – nämlich die Subkultur weitestgehend außen vorgelassen zu haben. **Gernot Wolfram** äußert in seinem Beitrag die Vermutung, dass die Skepsis gegenüber allem Managerialen in dieser Szene noch stärker ausgeprägt ist.

Kulturmanager, zumindest diejenigen, die seit einigen Jahren im Beruf sind, scheinen jedoch weit sensibler als erwartet und Künstler dem Management gegenüber wesentlich aufgeschlossener als gedacht. Mit dieser Erkenntnis sollte man es jedoch nicht bewenden lassen. Meines Erachtens schließen sich hieran interessante Fragen für die Zukunft der Kunst und Kultur an. Werden wir alle davon profitieren, dass immer mehr Künstler erkennen, dass das Managementinstrumentarium, das einige von ihnen weit besser zu beherrschen scheinen, als gestandene Betriebswirte, helfen kann, etwa Zielgruppen zu analysieren und besser anzusprechen? Werden dann nicht vielleicht endlich die von uns immer wieder und zugegebenermaßen meist noch vergeblich ins Auge gefassten neuen Zielgruppen in die Musentempel der Republik strömen? Werden Künstler und Kulturmanager gemeinsam die Formate der Zukunft entwickeln, die unsere bisherigen Seh- und Hörgewohnheiten revolutionieren werden? Wird die Kreativwirtschaft, in der sich besonders häufig Künstler und Manager gemeinsam an ein Unternehmen wagen, zu wirtschaftlichen Höhenflügen ansetzen, wie es sich insbesondere die EU erhofft?

Wird alles gut oder müssen wir uns vielleicht doch noch Sorgen machen? Sind die Künstler zu unpolitisch? Wo ist der Widerspruchgeist? Sollten wir uns nicht an den Künstlern reiben? Sind sie es nicht, auf die wir als kritisches Korrektiv angewiesen sind auch und insbesondere um soziale und politische Transformationsprozesse voranzubringen? Wie steht es um Künstler, etwa in der arabischen Welt, die mitnichten unsere Rechte wie beispielsweise freie Meinungsäußerung genießen?

Haben Kulturmanager auch in unseren Breitengraden diesbezüglich nicht Verantwortung zu übernehmen? Darf man Ausstellungsmachern und Museumsdirektoren ein beredtes Schweigen angesichts der Verhaftung des chinesischen Künstlers Ai WeiWei durchgehen lassen? Und wie steht es um all die Künstler, die nicht die internationale Bekanntheit des Superstars aus China haben und unter teilweise schwierigsten politischen Bedingungen und weitgehender Nichtbeachtung durch die westliche Welt ihrer Kunst nachgehen?⁶

Die Beantwortung dieser Fragen, die nochmal ein ganz anderes Licht auf die Beziehung zwischen Künstler und (Kultur-) Manager werfen, sprengt nicht nur den Rahmen, sondern ist mitnichten Ziel dieses Buches – aber vielleicht eines anderen?

Dieser Publikation ging im Januar 2012 eine Konferenz zum Thema „Kunst und Management“ an der Reinhold-Würth-Hochschule der Hochschule Heilbronn am Campus Künzelsau voraus. Diese Veranstaltung gab den Auftakt zur alle zwei Jahre stattfindenden „Künzelsauer Kulturmanagementkonferenz“, die im Januar 2014 mit dem Titel „Kultur im off“ fortgeführt wurde.

Bedanken möchte ich mich daher an dieser Stelle sowohl bei den Studierenden des Bachelorstudiengangs Betriebswirtschaft, Kultur- und Freizeitmanagement, die im Rahmen des Kurses „Fallstudien“ mit großem Engagement diese Konferenzen organisieren sowie bei der Stiftung zur Förderung der Reinhold-Würth-Hochschule, ohne deren großzügiges finanzielles Engagement dieses Projekt nicht hätte realisiert werden können. Darüber hinaus gebührt mein Dank selbstverständlich allen an dieser Publikation beteiligten Autoren und meinen zahlreichen Interviewpartnern, die sich große Mühe mit ihren jeweiligen Beiträgen gegeben haben. Auch bei meinen studentischen Hilfskräften Frau Esther Brenner und Frau Lisa Häußler möchte ich mich für das Transkribieren der Interviews und vielfältige Korrekturarbeiten bedanken.

Meinem Mann, Dr. Christian Zentner, danke ich für seine immer wieder erfrischend andere Sicht auf die Dinge.

In der Hoffnung auf weitere, anregende Diskussionen verbleibe ich

Künzelsau im Juli 2014

Raphaela Henze

⁶ Siehe hierzu die ZDF-Dokumentation „Kulturkriege“ der Journalistin Kathrin Sandmann.

Kultur und Management

Eine Annäherung

Henze, R. (Hrsg.)

2014, XXX, 268 S. 6 Abb., 2 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-05870-8