

Konzepte sind wichtige Grundlagen für Veränderungsprozesse. Wie steht es darum im Kulturbetrieb? Wie wird dort konzeptionell gedacht und gearbeitet? Wir unterhalten uns darüber mit Prof. Maurice Lausberg.

Konzepte müssen gewollt sein

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Kann der Kulturbetrieb konzeptionell denken und arbeiten?

Natürlich kann er das. Ohne konzeptionelles Denken und Arbeiten könnte der Kulturbetrieb sprichwörtlich nichts auf die Bühne bringen. Das sowohl auf der Seite der eigentlichen künstlerischen Produktion als auch auf der Seite jener Strukturen, die Kunst ermöglichen. Ohne Konzept, also ohne eine Vorstellung von einem künstlerischen Programm und dessen Zusammensetzung, kann ein Direktor oder Intendant nicht arbeiten. Daher ist der Kulturbetrieb per se ein konzeptionell denkendes und arbeitendes Gebilde.

Das ist die künstlerische Seite. Aber wie steht es dabei um Konzepte im Kulturmanagement, also auf der administrativen, verwaltenden Seite?

Die organisatorische Seite kann von der künstlerischen nicht abgekoppelt betrachtet werden. Hier bestehen zu viele gegenseitige Wechselwirkungen und Einflussnahmen – denken Sie zum Beispiel an die Themen Vermittlung, Education, Kommunikation und Marketing. Allerdings gibt es im Vergleich zu Industrieunternehmen sicherlich in vielen Management-Bereichen erheblichen Aufholbedarf. Ich sehe in der Kulturlandschaft nur vereinzelt Konzepte zu Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Diversity, Künstliche Intelligenz, Virtual Reality, etc. Selbst bei Standardthemen wie Human Resources bewegen sich Kulturbetriebe oft auf dem Level der 80-er Jahre und hinken den etablierten Modellen hinterher. Hier gibt es bereits viele grundlegende, wissenschaftlich erprobte Modelle und Instrumente, wie Mitarbeiter motiviert und entwickelt werden können. Aber nur wenige Kultureinrichtungen setzen sich mit solchen Konzepten auseinander oder setzen sie gar um.

Dass im Kulturmanagement eher weniger passiert, liegt sicher an unterschiedlichen Faktoren wie fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen sowie einem geringen Veränderungsdruck. In vielen Kulturbetrieben

führen u.a. ältere, loyale Kundengruppen dazu, dass das Angebot sich über lange Zeiträume wenig verändern muss. Sehen sie sich die Programme von Opernhäusern, Theatern und Museen in den letzten 50 Jahren an. Mir fällt kaum ein Industrieunternehmen ein, das so lange mit so ähnlichen Angeboten überleben kann. Da herrscht dann schon ein deutlich höherer Wettbewerbs- und Innovationsdruck. Dass Amazon in 2017 rund 20 Mrd. Dollar in Forschung und Entwicklung steckt zeigt, wie überlebenswichtig innovative Konzepte vor allem in den digital geprägten Industrien geworden sind.

In Sachen Konzept scheinen Ermüdungserscheinungen aufzutreten. Aber welche Rolle spielen Konzepte für eine nachhaltige und strategische Ausrichtung?

Ich würde nicht von Ermüdungserscheinungen sprechen. In vielen Bereichen sind Managementkonzepte und neue Technologien eben noch gar nicht angekommen. Zum Beispiel mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) lassen sich Marketingausgaben viel effizienter einsetzen. Das actori-Tool „Expleo“ etwa ist in der Lage, mit Hilfe von Machine Learning Auslastungszahlen von Vorstellungen vorherzusagen, Besucherzielgruppen automatisiert zu clustern und die effektivsten Online-Maßnahmen vorzuschlagen. Wir können mit Expleo anhand von Ticketing-Daten prognostizieren, mit welcher Wahrscheinlichkeit, welche Person eine Karte kauft. Das gilt für Besucher und Nichtbesucher. Die meisten Kultureinrichtungen verfügen über homogene, loyale Besucherstrukturen und damit über ideale Bedingungen, Kundendaten mit Hilfe von Machine Learning für Marketing nutzbar zu machen. Das konzeptionelle Denken und Arbeiten mit solchen Technologien und Managementtools kann die Vermittlung und Vermarktung der künstlerischen Arbeit in den Kultureinrichtungen erheblich unterstützen. Umso erstaunlicher ist es, dass dieser immense technische Fortschritt bisher kaum in den Kulturbetrieb Einzug hält. Das gilt übrigens auch für andere digitalisierbare Bereiche. In diversen Museumsprojekten haben wir festgestellt, dass es kaum digitale Konzepte für die Planung und Umsetzung von Ausstellungsprojekten gibt. Dabei bietet es sich an, Informationen über Versicherungskosten und Transportverfügbarkeiten Real-Time in einer Ausstellungsplanungssoftware an das Projektmanagement anzubinden. So kann viel Geld und Zeit gespart werden.

Aber was würde das strategisch bedeuten, sich eben damit intensiver auseinanderzusetzen?

Strategisch muss man sich erst einmal mit neuen Konzepten auseinandersetzen wollen. Und das beginnt immer in der Führungsebene. Wenn hier die

Forderung ausgesprochen wird, man will nicht nur künstlerisch ganz am Puls der Zeit sein, sondern auch in allen Bereichen des Managements, dann können solche Konzepte gedacht und auch nachhaltig umgesetzt werden. Wenn der Kopf der Organisation das nicht gezielt verfolgt, wird sich nicht viel bewegen können. Was dem natürlich folgen muss, ist die Entscheidung für ausreichend Ressourcen. Für neue Konzepte braucht man Geld und qualifiziertes Personal. Das ist häufig nicht aus den bestehenden Mitteln und Kapazitäten zu leisten. Investitionen in innovative Konzepte und deren Umsetzung sind daher oft nicht finanzierbar, ohne Prioritäten zu setzen und andere Aktivitäten einzustellen. Das ist unangenehm, erfordert Mut und Leadership Qualitäten. Und ein gutes Konzept und der Umsetzungswille reichen nicht. Die Umsetzung muss organisiert und die Erreichung der definierten Ziele muss verfolgt werden. Ein konsequentes Umsetzungscontrolling ist mindestens so wichtig wie ein schlüssiges Konzept. Wir haben zum Beispiel für das weltweit größte Technikmuseum gemeinsam mit dem Management-Team eine programmatische und organisatorische Strategie für weitere 40.000 qm Museumsfläche entwickelt. Aber der schwierigste Part kommt erst noch: die Beschaffung der Ressourcen und das Umsetzungscontrolling.

Konzepte sollen ja mitunter Dinge denken, die so noch nicht gedacht wurden. Wie innovativ ist denn dabei der Kulturbetrieb? Oder startet er meist erst ein Konzeptversuch, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist?

Wie gesagt, konzentriert sich der Kulturbetrieb bei den Innovationen sehr stark auf den künstlerischen Bereich. Das fängt bei der Auswahl der künstlerischen Akteure an und hört beim Budget auf. Für die unterstützenden Bereiche wie Technik, Marketing, Sponsoring, Personal bleibt oft weniger Energie, um innovative Zukunftskonzepte zu entwickeln. Das ist sicher schade, da man denken mag, dass gerade dort, wo per se kreativ und innovativ gearbeitet wird genau dieser Spirit auch in die anderen Bereiche dringt. Nehmen Sie den Megatrend der Virtual Reality. Hier vermutet man doch, dass gerade der Kulturbetrieb sich an den Entwicklungsprozessen inhaltlich und technologisch beteiligen könnte – was aber nur in vereinzelt Projekten der Fall ist. Die Innovationen und kreativen VR Konzepte finden in der Gaming und Entertainment-Industrie statt. Unser ehemaliger Mitarbeiter, Jonas Rothe, hat bei actori ein VR Edutainment Konzept für Touristen entwickelt. Inzwischen ist daraus ein stark wachsendes und profitables Unternehmen „Timeride“ geworden, das virtuelle Zeitreisen in mehreren Städten anbietet. Solche unternehmerischen Initiativen entstehen leider viel zu selten im „traditionellen Kulturbetrieb“. Aber es ist auch verständlich, dass

sich die Spitzenkräfte der Virtual Reality bei der Jobsuche nicht unbedingt im Kulturbetrieb umsehen, sondern eher dorthin gehen, wo sie vergleichsweise unbegrenzte Ressourcen und riesige Spielwiesen bekommen und entsprechende Entwicklungspotenziale haben. Mit dem Silicon Valley kann der deutsche meist öffentlich finanzierte Kulturbetrieb bei diesen Themen wohl auch in Zukunft kaum konkurrieren.

Da leiten Sie direkt zur nächsten Frage über: Ist der öffentlich-rechtliche Bereich – vielleicht auch durch die gegebenen Strukturen – eben langsamer und zäher zu durchdringen? Oder hängt es doch an einzelnen Personen in der Leitungsebene?

Es liegt durchaus an beiden Faktoren. Aber die enge Anbindung an öffentliche Verwaltungsstrukturen führt sicher nicht zu sonderlich hoher Flexibilität, die innovative Konzepte aber benötigen. Im künstlerischen Bereich ist man davon eher gelöst, aber eben nicht im „Backstage Bereich“. Alleine die starren Stellenpläne zeigen schon das Problem: man kann oft nicht den Bedürfnissen nach Stellen umschichten. Auch wenn man es gerne möchte, kann nicht eben mal die Stelle für einen Digital Officer, Social Media Manager, Virtual Reality Developer geschaffen werden ... und auch wenn das gelingen mag, würde man sie bei TVL Bezahlung vermutlich nicht vielversprechend besetzt bekommen. Was sicher weitere Limitierungen schafft, ist die Tatsache, dass der Kulturbetrieb typischerweise nicht wächst, was Umsatz, Budget und Mitarbeiterzahlen angeht. Start-ups und Tech-Unternehmen, die jedes Jahr um 30 Prozent wachsen, können auch das Personal und die Investitionen entsprechend steigern. Kultureinrichtungen sind, was die Einnahmen, Zuschüsse, Drittmittel angeht, wenn überhaupt, inflationsbereinigt konstant. Eine künstlerische oder geschäftsführende Leitung kann daher nicht in diesem Maße investiv denken und agieren.

Oft hat man aber auch noch das Gefühl, dass Konzepte in der Schublade landen. Wo liegen hier die Knackpunkte?

Da gibt es viele Momente, an denen Konzepte scheitern. Konzepte werden durchaus wohlwollend gelesen. Aber kommt man zu dem Punkt, an dem die Ressourcen, die die Umsetzung benötigt, beziffert werden, wird das Eis schon dünner. Immer häufiger begleiten wir daher die Umsetzung von actori Konzepten, v.a. wenn die hauseigenen personellen Ressourcen nicht ausreichen. Grundlegend bleibt aber der unbedingte Wille der Leitung, das Konzept und die daraus abzuleitenden Maßnahmen zu Ende zu bringen. Das hört sich so einfach an, aber es gehört eine ordentliche Portion Energie und Durchsetzungswillen dazu, Strukturen, Prozesse und Verhaltenswei-

sen von Mitarbeitern zu verändern und die Zeit bis zur Etablierung eines Konzeptes durchzuhalten. Da unterscheiden sich die Führungspersönlichkeiten – eine bestehende Struktur einfach weiterzuführen ist bequemer, als ein Unternehmen zu verändern.



Prof. Maurice Lausberg Prof. Maurice Lausberg leitet das Institut für Kulturmanagement und Medien an der Hochschule für Musik und Theater München. Seit 2005 ist er Geschäftsführender Gesellschafter der actori GmbH – Europas größter Kulturberatung. Mehr unter: www.actori.de

Anzeige

8. Westfälische Kulturkonferenz 04 / 10 / 2018

Stadthalle, Gütersloh

www.kulturkontakt-westfalen.de

KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster

Coverbild: Dirk Schütz, Anja Schwarzer

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371