



**DR. CHRISTIAN
SAALFRANK**

ist seit März 2012 Geschäftsführer der Sponsorengesellschaft des Schleswig-Holstein Musik Festivals. Nach seiner Promotion in Musikwissenschaft (Frankfurt und Bologna) war er zunächst im Musikverlag (u.a. Schott Musik International) sowie als selbständiger Musik-Produzent (Musik-Akzente 21. Jh. e.V.) tätig. Nach einigen Jahren in der Agentur und Werbebranche (Schwerpunkt Internet und eGovernment) sowie als Fernsehproduzent betreut er nun für eines der größten internationalen Musikfestivals über 130 Sponsoren, die 40 % des Festivalbudgets tragen.

Für den Weg bestmöglich gerüstet?

Ein Beitrag von Christian Saalfrank, Lübeck

Zwei Definitionen möchte ich meiner Argumentation voranstellen: Wenn ich vom Kulturmanager rede, meine ich den aus der Kultur Kommenden, der sich Techniken des Managements bedient, und nicht den kunstinteressierten Manager. Denn es geht – zweitens – darum, die Kultur voranzubringen, also um die Ermöglichung inhaltlicher Qualität, um das Funktionieren der Kultur aus sich selbst heraus.

Ein Kulturmanager muss Wettbewerb erfolgreich gestalten, und zwar den Wettbewerb um Inhalte genauso wie den um die materielle – also meist finanzielle – Ausstattung seiner Kulturinstitution. Der Kulturmanager ist eben kein Verwalter, dem die Aufgabe der rechtskonformen Umsetzung einer zumeist öffentlich finanzierten Kulturaufgabe obliegt. Die Begrifflichkeit des „Managers“, die der Betriebswirtschaft entlehnt ist, zielt auf eine Tätigkeit, in der steigender Wettbewerbsdruck und verschärfte Wettbewerbsbedingungen die Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmensführung permanent erhöht. Dabei geht es – und das ist das spezifisch Kulturelle beim „managen“ – in der Kultur nicht um den maximalen materiellen, sondern den höchsten ideellen Gewinn.

Um dieses Ziel zu erreichen ist der Kulturmanager einem enormen Effizienzwettbewerb ausgesetzt. Und genau hier sehe ich eine wesentliche Schwäche der Ausbildung und des Selbstverständnisses von Kulturmanagement. Diese Schwäche wird evident, wenn man sieht, dass viele Spitzenpositionen in Kulturinstitutionen von Quereinsteigern besetzt werden. Manager und Geschäftsführer aus der Spielzeugbranche oder dem privaten Rundfunk rücken mit branchenübergreifender Erfahrung dorthin, wo doch eigentlich inhaltlicher Sachverstand zentral sein müsste. Der Branchenwechsel als Blick über den Tellerrand fehlt aber dem klassischen Kulturmanager. Und so sitzen dort, wo Kultursachverstand entscheidend wäre, nur Manager.

Wenn es also richtig ist, dass „Kulturmenschen“ in spezifischen Ausbildungsgängen Management lernen, weil Kultur doch über die besten Inhalte und nicht über die effizientesten Strukturen entschieden wird, so muss in die Köpfe der Lernenden doch heutiges Methodenwissen, die Orientierung an aktuellen Entwicklungen in Unternehmen und ein umfassendes Verständnis ökonomischer Sachverhalte fließen. Dann erst kann die Kultur den Diskurs um einen Kulturinfarkt inhaltlich auf Augenhöhe aufnehmen. Die feuilletonistisch aufgepumpten Erwiderungen in dieser jüngsten Debatte waren aber



... Für den Weg bestmöglich gerüstet?

zumeist genauso abgedroschen, beliebig und rein appellativ wie die polternden Angriffe der Infarktpropagandisten.

Neben tiefem Verständnis von Ökonomie braucht der Kulturmanager dann noch eine umfassende Sprachfähigkeit auf vielen Ebenen. Er muss mit dem eigentlichen Künstler inhaltlich auf Augenhöhe sein, er muss die Mechanismen von Politik begreifen und – fast das wichtigste – als Unternehmer unter Unternehmern glaubwürdig sein. Er darf eben kein „schöngestiger Exot“ sein, sondern muss nüchtern für die Sache ökonomische Entscheidungen treffen und vertreten. Sein Geschäft ist Wettbewerb, Innovation, Veränderung, das Erkennen und Bewerten von Chancen und Risiken. Diese Realitätsanforderung scheint mir oft noch viel zu gering ausgeprägt! Strukturell ist die Kulturbranche deshalb konservativ bis ins Mark und der kreative Output so eher eine zufällige Randerscheinung.

Aber kulturelle Kompetenz und ökonomischer Sachverstand sind eben kein Widerspruch, sondern müssen – in dieser Reihung – zusammenkommen, um Kultur als prinzipielle Innovation zu ermöglichen. Mangelnder Wettbewerb und kampflos erhaltene Budgets führen hingegen zu Denkfaulheit, was der Kultur inhaltlich schlecht bekommt. Deshalb sollte in jedem Ausbildungsgang Kulturmanagement umfangreiche Praxiserfahrung in branchenübergreifenden Unternehmensbezügen die Erfahrungshorizonte aufreißen.

Wer verhindern möchte, dass Kultur von Managementprofis als reines Geschäft geführt wird, der muss sich deren Methoden aneignen. Mehr Kultur braucht nicht zwingend mehr Geld, sondern mehr Kompetenz, Diskursfähigkeit und Mut. So kann man sich z. B. dem Publikum öffnen und mit zeitgemäßer Vermarktung und mit faszinierender Kultur breite Begeisterung wecken. Man kann sich der Wirtschaft zuwenden und Bedarfe von Sponsoren und Mäzenen ernst nehmen. Man kann sich aber auch tief mit den politischen und administrativen Eliten vernetzen und versuchen, so eine unabhängige inhaltsfixierte hohe Kunst zu propagieren. Das sind alles gangbare und plausible Wege. Man muss sich aber auf den Weg machen und hierfür bestmöglich gerüstet sein, wissend, berechnend, nüchtern und mit Überblick. ¶