



Grundlagen des Kulturmanagements

Modul 4100

Prof. Dr. Erwin Hoffmann

Grundlagen des Kulturmanagements

Prof. Dr. Erwin Hoffmann

Modul 4100

Leseprobe

Impressum

DAM. Deutsche Akademie für Management GmbH
Margaretenstraße 38 · 12203 Berlin
mail@akademie.biz · www.akademie.biz
Tel. 030/40508883-0 · Fax. 030/40508883-9

Lektorat: Dr. Bernd Knappmann, www.knappmann-lektorat.de

Verfasser: Prof. Dr. rer. soc. Erwin Hoffmann
schloss zwei Magisterstudiengänge in Sozialwissenschaften und Geschichtswissenschaft an der FernUniversität Hagen ab und absolvierte zusätzlich einen Aufbaustudiengang Kulturmanagement. Anschließend promovierte er im Bereich Kultursociologie und durchlief eine Trainer- sowie eine Cochausbildung. Er ist im Bereich Kulturmanagement als Berater für Kultureinrichtungen und Kulturschaffende tätig und war selbst Gründer und Gesellschafter einer Kulturinstitution, die Kurse im Bereich Tanz, Schauspiel und Gesang anbietet. Seit 2000 besteht ein Lehrauftrag für Kulturmanagement an der Universität Karlsruhe.

Veröffentlichungen:

- Marketing für Kulturbetriebe – Chancen und Probleme am Beispiel der Volkshochschule Köln; 2001; Münster: Lit-Verlag
- Der Einfluss der Stakeholder auf die Qualität des Kulturschaffens; 2003; in: Handbuch Kulturmanagement; Berlin: Raabe-Verlag
- Mittelalterfeste in der Gegenwart – die Vermarktung des Mittelalters im Spannungsfeld zwischen Authentizität und Inszenierung; 2005; Hannover: Ibidem Verlag

2. Version 06.2017

© 2017 DAM. Deutsche Akademie für Management GmbH, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Studienbriefs (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM. Deutsche Akademie für Management GmbH oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die DAM. Deutsche Akademie für Management GmbH und ihre Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Studienbriefs angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Studienbriefs. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Studienbrief dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr des Teilnehmenden.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Studienbrief bei Personenbezeichnungen stets die männliche Form verwendet. Damit werden Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen.

Umweltfreundlich gedruckt von MKM www.mkm-media.de auf 100 % Altpapier ohne Folienschutzumschlag.

Inhaltsverzeichnis

Symbolverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
Einleitung	5
1 Grundlagen	7
1.1 Definitionen und Handlungsfelder	7
1.2 Kontext und Entwicklung des Managements im Kulturbereich	15
1.3 Systemik im Kulturmanagement	18
1.4 Aufgaben im Führungsprozess	24
1.5 Berufsbild Kulturmanager	25
2 Zielsetzung und Planung	31
2.1 Strategische und operative Planung	31
2.2 Ziele, Zielsysteme und Zielvereinbarungen	33
2.3 Planungsgrundsätze	42
3 Organisation und Führung	47
3.1 Aufbau- und Ablauforganisation	47
3.2 Wandel und Entwicklung von Organisationen	52
3.3 Zusammenarbeit in Kulturbetrieben	56
4 Steuerung und Kontrolle	61
4.1 Controlling und Controllinginstrumente für Kulturbetriebe	62
4.2 Steuerungsinstrumente für Kulturbetriebe	63
4.3 Zielerreichung messen	65
4.4 Kennzahlen und Kennzahlensystem	66
5 Zusammenfassung und Ausblick	70
Lösungshinweise zu den Kontrollaufgaben	71
Literaturverzeichnis	73
Stichwortverzeichnis	75

Symbolverzeichnis



Beispiel



Definition



Ergänzungsmaterial



Kontrollfrage



Merksatz



Studienziele



Übungsaufgabe



Zusammenfassung

Abkürzungsverzeichnis

CI	Corporate Identity
ISO	Internationale Standardisierungs-Organisation
MbO	Management-by-Objectives
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Einleitung

Kulturmanagement hat Konjunktur. Und der Begriff „Kulturmanager“ wird mittlerweile von vielen Kulturschaffenden als Berufsbezeichnung getragen. Fraglich ist aber, ob hier die begriffliche Entwicklung die tatsächliche Situation von Kulturinstitutionen und von Kulturschaffenden abbildet. Werden Kultureinrichtungen tatsächlich gemanagt? Wie und in welchem Umfang geschieht dies? Inwieweit managen Kulturschaffende die Kultur? Was ist eigentlich notwendig, um von Kulturmanagement sprechen zu können? Und letztendlich: Ist Management eigentlich der richtige Ansatz für Kultureinrichtungen? Wo liegen Grenzen und Gefahren? Wo liegen aber auch Chancen und Möglichkeiten?

Immerhin besteht offenbar in der Praxis eine gewisse Scheu vor der Betriebswirtschaft und ihren Funktionen. Und an einigen Stellen hat auch das Gerücht überlebt, dass Kultur und Betriebswirtschaft nichts miteinander zu tun haben sollen (Schneidewind, P. 2006, S. 9); gleichzeitig wird die „Disneylandisierung“ der Kultur befürchtet und Instrumente, wie der „Quatsch des Kulturmarketings“, werden mancherorts einfach abgelehnt (Hoppe, B.M., Heinze, T. 2016, S. 34). Auch wenn einige Autoren nach wie vor betonen, dass es noch keine – auch durch Erfahrung abgesicherte – theoretische Plattform zum Themengebiet gebe, so hat sich Kulturmanagement doch als akademische Disziplin mittlerweile einen festen Platz unter den sogenannten Bindestrich-Managementbereichen geschaffen, ähnlich den Bereichen Gesundheits-, Sozial- oder Bildungsmanagement. Allerdings geht es weder im Kulturmanagement noch bei den anderen genannten Disziplinen darum, betriebswirtschaftliches Know-how ungefiltert zu übernehmen und auf die kulturellen Gegebenheiten anzuwenden. Wo dies geschieht, kann es einerseits zu Problemen kommen, die schließlich in der Demotivation der Beteiligten enden können. Andererseits bietet die Betriebswirtschaft Servicefunktionen, die grundsätzlich die Zielerreichung von Betrieben fördern. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob es sich um ein kulturpolitisches Ziel oder ein monetäres Ergebnis handelt. Und wie wir sehen werden, weist ein Kulturbetrieb alle Kennzeichen eines Betriebes auf und ist damit Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaft.

Studienziele:

Nach der Lektüre dieses Studienbriefes sollen Sie ...

- wissen, was Kulturmanagement bedeutet;
- den Zusammenhang und die Wirkungsweise von Management in Kulturbetrieben verstehen;
- die potenziellen Aufgaben eines Kulturmanagers kennen;



- die Besonderheiten von einzelnen Managementhandlungen (wie Zielsetzung, Strategie, Planung, Organisation und Führung) im Kulturbetrieb kennengelernt haben;
- wissen, wie Kulturbetriebe gesteuert werden können.

Literaturempfehlungen

Für ein vertiefendes Studium seien vor allem die folgenden vier Bücher empfohlen:

- Hoppe, Bernhard M.; Heinze, Thomas (2016): Einführung in das Kulturmanagement. Ein fundierter Einstieg in das Thema
- Klein, Armin (2011): Der exzellente Kulturbetrieb. Mit kenntnisreichen und sehr praxisbezogenen Anwendungsüberlegungen für den Kulturbereich.
- Heinrichs, Werner (2012): Kulturmanagement. Das umfassende Standardwerk.
- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid; Ober-Heilig, Nadine (2014): Kulturmarketing. Hier wird spartenübergreifend auf die Besonderheiten von Kultureinrichtungen eingegangen.

Darüber hinaus sollten Sie regelmäßig einen Blick in das kostenlose „KM-Magazin“ unter www.kulturmanagement.net werfen, in dem unterschiedliche Themen aus dem gesamten Bereich Kulturmanagement ausführlich vorgestellt werden.



Ergänzungsmaterial:

Im Online-Campus/Digitale Lernangebote der Deutschen Akademie für Management finden Sie eine ergänzende Präsentation des Autors.

1 Grundlagen

Studienziele:

In diesem Kapitel lernen Sie, ...

- wie Kulturmanagement definiert wird;
- welche Kriterien dafür sprechen, dass Kulturbetriebe grundsätzlich wie andere Betriebe behandelt werden können;
- welche Besonderheiten eine spezielle Betriebswirtschaftslehre für Kulturbetriebe notwendig machen;
- wie sich Kulturmanagement als Disziplin entwickelt hat und welche Problemfelder nach wie vor bestehen;
- wie Kulturbetriebe in den vorhandenen systemischen Abhängigkeiten agieren.

1.1 Definitionen und Handlungsfelder

Um was geht es eigentlich genau beim Kulturmanagement? Was wird eigentlich gemanagt? Was ist überhaupt Management?

Kultur und Management: Als erste Orientierung kann nach wie vor die zusammenfassende Definition von Kulturmanagement im Wörterbuch „Kulturmanagement von A-Z“ dienen:

Definition:

„Als Kulturmanagement bezeichnet man alle Steuerungen zur Erstellung und Sicherung von Leistungen in arbeitsteiligen Kulturbetrieben, die sich in einer komplexen und veränderbaren Umwelt abspielen und die auf Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nutzern ausgerichtet sind. Kulturmanagement sichert die Rahmenbedingungen für eine Produktion von Kunst und Kultur, ohne an der Produktion selbst unmittelbar beteiligt zu sein. Kulturmanagement schafft Kunst und Kultur nicht selbst, sondern ermöglicht sie. Dieser Produktionsprozess verläuft nach Regeln, die weitgehend der allgemeinen Managementlehre entlehnt sind, das heißt es geht auch hier um Planung, Führung, Controlling und so weiter. Kulturmanagement bringt die Kultur zum Publikum, es stellt Austauschbeziehungen her zwischen den Künstlern und Kulturschaffenden auf der einen Seite und den Kulturnutzern oder -konsumenten auf der anderen Seite. Dazu bedient es sich eines betriebswirtschaftlichen Marketings, um einerseits die Situation, in der ein Angebot erfolgt, zu analysieren (Marketinganalyse) und andererseits Marketinginstrumente zur Positionierung eines Angebots einsetzen zu können. Dies alles geschieht allerdings

