

KULTURINVEST-KONGRESS Wirtschaft und Kultur treffen sich am 3. und 4. November im Tagesspiegelhaus

Die Kämpferin, der Förderer, der Anspruchsvolle

Die Nominierten für den „Kulturmanager des Jahres 2016“ sprechen über Erfolge, Arbeitsphilosophie und Anfeindungen von außen und innen

VON ERIK WENK

Wer sich in der Kulturlandschaft auskennt, hat die drei Namen sicher schon einmal gehört: Karin Beier, Intendantin des Deutschen Schauspielhauses in Hamburg, ist derzeit eine der gefragtesten Theater-Regisseurinnen Deutschlands. Timothy Walker, Leiter des London Philharmonic Orchestras, führt eines der renommiertesten Konzerthäuser Europas. Thomas Girst fördert als Leiter des internationalen Kulturrengagements der BMW Group jährlich hunderte Projekte weltweit – rund 2000 Anträge landen pro Jahr auf seinem Tisch.

Sie alle sind nominiert für den „Kulturmanager des Jahres“, der am dritten November auf dem Kulturinvest-Kongress in Berlin gekürt wird. Doch können die Nominierten mit dem Begriff „Kulturmanager“ überhaupt etwas anfangen? „Manager sind für mich Menschen, die BWL studiert haben“, sagt Beier, sie bleibt lieber bei „Regisseurin“. Auch Walker zieht das präzisere „Artist Manager“ vor. Girst hingegen verweist auf die lateinische Herkunft von „Manager“, nämlich „an die Hand nehmen“. „Das trifft absolut auf das Verständnis meiner Arbeit zu.“

Bereits bevor er 2003 die Leitung des Kulturrengagements der BMW Group übernahm, war Girst im Kulturbetrieb kein Unbekannter: 1992 war er Gründer der „Außenwelt des Elementes“, einer Anthologie für zeitgenössische Literatur und Kunst, nebenbei veröffentlichte er Bücher über Künstler wie Marcel Duchamp und arbeitete für die Tageszeitung „taz“ als Kulturkorrespondent. Kultur sei immer eine leitende Konstante in seinem Leben gewesen, so Girst: „Seit ich 14 war, waren mir die großen Schriftsteller und Künstler näher als mein Umfeld. Ich habe von Proust mehr gelernt, als von meinem besten Freund.“

Etwa im selben Alter beschloss auch Karin Beier „relativ frech“, wie sie sagt, Theater zu machen: Dass Menschen, die auf einer Bühne stehen, sie zum Nachdenken und Diskutieren anregen, habe sie nachhaltig beeindruckt. In ihrem Abiheft schrieb sie bei „Berufswunsch“: „Regisseurin“. 1986 gründete sie die Theatergruppe „Countercheck Quarrelsome“,



Tolles Trio. Karin Beier, Intendantin des Deutschen Schauspielhauses in Hamburg, Thomas Girst, Sprecher Kulturkommunikation der BMW Group (Mitte) sowie Timothy Walker, Chief Executive und Artistic Director London Philharmonic Orchestra.



Fotos: Klaus Lefebvre, BMW AG, Chris Blott

mit der sie in Fabrikhallen Shakespeare-Stücke in Originalsprache aufführte – ein spektakulärer Einstand. Beiers gewitzte und gewagte Inszenierungen trafen einen Nerv, es folgten Engagements bei den Münchner Kammeroper und am Wiener Burgtheater, mehrfach wurde sie als erfolgreichste Intendantin und Regisseurin ausgezeichnet, bevor sie 2013 die Intendanz des Deutschen Schauspielhaus Hamburg übernahm.

Einen ähnlich kontinuierlichen Karriere-Aufstieg hat der gebürtige Australier Timothy Walker hingelegt: Mit neun Jahren lernte er Klavier, später Violine, bis er auf der Highschool bemerkte, „dass ich auch mit anderen Musikern zusammenspielen könnte und es dann weniger

einseitig wäre.“ Dennoch entschied er sich gegen eine Karriere als Berufsmusiker und studierte für das Auswärtige Amt in Australien, um Diplomat zu werden. Auch dies befriedigte Walker jedoch nicht und so beschloss er, das Diplomatische und das Musikalische zu vereinen: Er begann zu dirigieren und Orchester zu leiten, darunter das Tasmanian Symphony Orchestra. Später war er Vorsitzender des Orchestral Network of Australia und der Association of British Orchestras. Seit 2002 ist er für die Geschicke des London Philharmonic Orchestra (LPO) verantwortlich, für das er mit Wladimir Jurowski einen herausragenden Nachwuchsdirigenten gewinnen konnte, der den bisherigen LPO-Chefdirigenten Kurt Masur 2007 ablöste.

Das LPO wird nur zu 20 Prozent vom Staat finanziert, der Rest muss über Tickets und Gastspiele reinkommen. Umso erstaunlicher, dass Walker – der ein Diplom in Finanz-Management hat – als Geschäftsführer und künstlerischer Leiter der LPO kein Dilemma zwischen Kunst und Kommerz sieht: „Ich glaube nicht, dass es unsere Aufgabe ist, mit populären Stücken für ausverkaufte Säle zu sorgen. Wir dürfen kein Museum des 19. Jahrhunderts sein, sondern müssen relevant für die Gegenwart sein – dazu muss man Risiken eingehen.“ Tatsächlich gibt das LPO pro Saison rund fünf Neukompositionen in Auftrag und stellt mit Jahreskonzerten wie „The Rest Is Noise: The Soundtrack Of The 20th Century“ erstaunlich sprerige Inhalte auf den Spielplan.

Was das Verhältnis von Kunst und wirtschaftlichen Erfolg betrifft, geht Thomas Girst sogar noch weiter: „Kultur darf sich nicht rechnen, sondern muss immer kritisch bleiben, gerade beim Schulerabschluss mit der Wirtschaft.“ So spricht Girst auch nicht von Sponsoring, lieber von „Partnerschaft“. Es gehe ihm darum, Kultur für möglichst viele Menschen zugänglich zu machen, etwa mit dem Projekt „Staatooper für alle“, das zusammen mit der Staatsoper Berlin entwickelt wurde und bei dem jedes Jahr zehntausende begeisterte Besucher kostenlos ein Open-Air-Konzert mit Daniel Barenboim erleben können.

Trotzdem muss Girst sich gelegentlich Kritik gefallen lassen, wenn über einem Projekt das BMW-Logo prangt, etwa bei

dem umstrittenen Guggenheim Lab, das 2012 in Prenzlauer Berg Gentrifizierungs-Gegner auf den Plan gerufen hatte.

Anfeindungen kennt auch Karin Beier, allerdings aus der Politik: Als sie 2007 Intendantin des Schauspiel Köln wurde, welches daraufhin zweimal als „Theater des Jahres“ ausgezeichnet wurde, trat sie etlichen Kommunalpolitikern auf die Füße. Sie beauftragte Elfriede Jelinek mit einem Stück über den Einsturz des Kölner Stadtarchivs und kämpfte um den Erhalt des Kölner Schauspielhauses. Zudem war sie Mitinitiatorin eines Bürgerbegehrens gegen den bereits beschlossenen Abriss, der schließlich aufgegeben wurde. „Da wurde mir zum ersten Mal klar, welchen Einfluss ein Theater auf so eine Stadt haben kann“, resümiert Beier.

Auch Timothy Walker musste schon Bedrohliches von seinem Haus abwehren: 2010 stellte sich heraus, dass der langjährige Schatzmeister Cameron Poole über 660 000 Pfund aus der Kasse der LPO veruntreut hatte. „Das war wie ein Schlag in die Magengrube“, erinnert sich Walker, der daraufhin überlegte, zurückzutreten. Seine Mitarbeiter und Förderer sprachen ihm jedoch ihr Vertrauen aus, zu Recht: Innerhalb eines Jahres konnte der Schaden repariert werden und das LPO ging sogar mit einem finanziellen Plus aus der Affäre heraus.

Doch wie gesagt: Für Walker steht das Geld an zweiter Stelle, zuerst kommt immer der Anspruch: „Was mich antreibt, ist Exzellenz, das Anstreben des Allerbesten. Danach wähle ich Musiker aus und danach bemisst sich auch der Erfolg.“ Ein Credo, das auch Thomas Girst unterschreiben könnte: „Für mich gilt: ‚Sowohl als auch‘, statt ‚Entweder oder‘“, sagt der 45-Jährige, der neben seiner Arbeit bei BMW auch noch einer Lehrtätigkeit nachgeht, Familie hat und weiterhin Bücher schreibt.

In dieser Hinsicht steht das Energiebündel Beier Girst in nichts nach – Regie, Intendanz und Familie dürfen sich für sie nicht ausschließen: „Nur eine Sache zu machen wäre mir zu fad. Ich habe eine relativ unbändige Gier, zu der man aber stehen kann, denn die entzündet kreatives Potenzial.“

Die Suche nach dem Bilbao-Effekt

Komplexe Kulturbauten können gelingen – wenn die Planung stimmt

Wir alle kennen Kulturbauprojekte, die euphorisch, abgestimmt und scheinbar budgetstreu gestartet sind, sich dann aber in umbautem Raum und Zeit, unklaren Zuständigkeiten und ausufernden Kosten verloren. Doch der Neubau oder die Sanierung von Kulturbauten sollte eher dem überlegten und vorausschauenden Malen der Alten Meister näherstehen als spontanem Action Painting.

Sie müssen durchdacht und gesteuert werden, damit sich ein erwünschter Bilbao-Effekt einstellt. Die Auftraggeber müssen also eine klare Vorstellung davon haben, welche Aufgaben das Gebäude übernehmen soll. Nach dem Grund des Projektes müssen Rollen geklärt werden. Erst dann sollte es mit den weiteren Schritten weitergehen. Aber genau dies passiert oftmals nicht. Man ist verführt, sofort in das Projekt hineinzuspringen und sofort renommierte Architekten anzufordern. Das ist übereilt und wenig zielführend. Auch, wenn es Spaß macht.

Zunächst muss die Phase der Initiierung eingeleitet werden. Ziel dieser Phase ist, Entscheidungssicherheit durch vollständige und detaillierte Berechnungen zu erlangen und eine strategiekonforme Umsetzungsoption zu erarbeiten. In der Welt der Alten Meister ausgedrückt, hätte Albrecht Dürer, von Jakob Fugger beauftragt, ihn zu portraituren,

seine Initiierungsphase vielleicht selbst organisiert: Intensive Gespräche mit Fugger geführt, in denen dieser ermittelt hätte, was genau das Bild über den Portraitierten aussagen sollte, wer es betrachten würde, in welchem Umfeld und wo genau es hängen werde. Dann geklärt, wieviel Zeit Fugger für das Portraitsitzen werden aufwenden können, wann der Fertigstellungstermin sein sollte, wie lange das Bild existieren sollte, ob ein Rahmen mit anzufertigen wäre und was der sicherlich kostenbewusste Kaufmann denn dafür auszugeben gedente.

Sofort hineinzuspringen in das Projekt, macht Spaß – ist aber nicht zielführend

Dann hätte sich Dürer zum Denken und Rechnen zurückgezogen und versucht, alles in Einklang zu bringen. Zurück zu Immobilien. Mit einem längeren Gespräch ist es hier nicht getan. Die Anforderungen der Nutzergruppen sind komplex. Trotzdem lassen sie sich ermitteln, wenn man strukturiert vorgeht.

Nur mit einer lebenszyklusorientierten Vorgehensweise entstehen zukunfts-fähige Kulturräumlichkeiten. Dabei ist die

spätere Nutzungsphase von Beginn an integraler Bestandteil der Planung. Fast schon ein *running gag* ist die Frage: „Wie genau wird diese wunderschöne Fassade gereinigt?“ Wenn wir auch Verständnis dafür haben, wie wenig Spaß es macht, beim Entwurf eines fantastischen Gebäudes über seine Außenreinigung nachzudenken, wissen wir, dass auch hier schnell erhebliche Kosten entstehen, hat man sich diese Gedanken nicht gemacht.

Damit Architekten wirklich kreative Lösungen entwickeln können, die auch die Projektanforderungen erfüllen, müssen sie in die Lage versetzt werden, dies auch tun zu können. Eine hohe „Bestellqualität“ ist *conditio sine qua non* für exzellente Entwürfe und Budgetsicherheit.

Untrennbar zur Kulturräumlichkeit gehört ihr Betrieb. Infrastrukturelle, technische oder betriebliche Schwächen werden von den Besuchern oder den Kulturschaffenden wahrgenommen, sie können eine perfekte Inszenierung oder Präsentation von Exponaten erschweren bis verhindern. Verbringen die Besucher ihre Theaterpause mit der Suche nach den sanitären Anlagen, dem schier endlosen Weg dorthin und dann in der Warteschlange oder kann diese Zeit minimiert werden, damit Kunstgenuss und Bar-Erlebnis im Vordergrund stehen?

Erstmals mit tatsächlichen Marktpreisen konfrontiert passiert es natürlich, dass übereilt kostensenkunggetriebene Entscheidungen getroffen werden, bei denen sowohl die Ziele der Kulturinstitution als auch die Nachhaltigkeit auf der Strecke bleiben. Erschwerend kommt hinzu: Ausführende Unternehmen setzen gerne um, was sie bereits kennen. Sie lieben Standards und schützen sie. Und die Unterschrift unter den Zuschlag ist der *point of no return*. Umso wichtiger ist es daher vor Vertragsabschluss, zum einen die Fortschreibung der Anforderungen und die Planung möglichst weit voranzutreiben und zum anderen eine Kompetenz in Vollkosten zu entwickeln. Und dies nicht bei einer kleinteiligen Optimierung sondern natürlich über den gesamten Lebenszyklus der Kulturräumlichkeit.

Um es mit einem Zitat aus Goethes „Wahlverwandtschaften“ zu sagen: „Drei Dinge sind an einem Gebäude zu beachten: dass es am rechten Fleck stehe, dass es wohlgegründet, dass es vollkommen ausgeführt sei.“ ANDREAS LEUCHTENMÜLLER

— Der Autor ist Geschäftsführender Gesellschafter der Strategieberatung M.O.O.CON



Die Unvollendete. Auf Berlins zweitgrößter Problembaustelle, der Staatsoper, gibt es bis zur offiziellen Übergabe im kommenden Frühjahr noch viel zu tun. Im Bild: Die Kuppel des großen Saales wird mit einer Nachhallgalerie ausgerüstet.

Foto: Maurizio Gambarini/dpa

ANZEIGE

Bayer/Kultur

MI / 1. MRZ BIS SA / 4. MRZ 2017
JEWELNS 19.30 UHR
ERHOLUNGSHAUS / LEVERKUSEN

Brodsky / Baryshnikov

Deutsche Erstaufführung.
Nur in Leverkusen.

SPIELZEIT

16/17

INFORMATIONEN & RESERVIERUNGEN

kultur.bayer.de
0214 30-41283/84