

„Wir sind ein Best-practice-Beispiel“

Paul Gessl, Geschäftsführer der Niederösterreich Kulturwirtschaft GesmbH. (NÖKU), im Interview über Organisationsstrukturen, sein Bekenntnis zur Evaluierung und die Bewerbung von St. Pölten als Kulturhauptstadt 2024

TEXT: THOMAS TRENKLER, FOTOS: RITA NEWMAN

morgen: Sie haben an der Montanuniversität in Leoben studiert und danach unter anderem auf einer Ölplattform gearbeitet. Der Kulturbetrieb war Ihnen eigentlich fremd – und nun leiten Sie eine Holding mit gegenwärtig 32 Kulturinstitutionen. Wie kommt das?
 Paul Gessl: Es gab schon einen emotionalen Bezug: Ich bin immer gerne in Galerien gegangen. Aber es wäre gelogen, wenn ich sagte, dass es mein Ziel gewesen wäre, Kulturmanager zu werden. Das hatte ich nie in Betracht gezogen. Ich war viele Jahre als Geschäftsführer im Schrott- und Metallhandel tätig. 1999 wollte ich die Firma, für die ich gearbeitet habe, kaufen. Aber das ist mir nicht gelungen, jemand anderer machte das Rennen. Das Land Niederösterreich hat damals für den Aufbau einer Kulturholding bewusst jemanden gesucht, der eine langjährige Erfahrung in der Privatwirtschaft mitbringt. Daher habe ich mich beworben.

Schon davor, 1995, bei der Gründung der Kunsthalle Krems, griff das Land auf das Know-how aus der Wirtschaft zurück. Dieses Modell stand dann für die NÖKU Pate.

Genau. Die ersten 15 Jahre lautete unsere Mission: „Kultur braucht unternehmerisches Denken – unternehmerisches Denken braucht Kultur.“ Es ging von Anfang an darum, privatwirtschaftliches Denken und klare Organisationsstrukturen zu implementieren. Warum das Rad neu erfinden? Man holte erfahrende Leute in den Aufsichtsrat. Und Gesellschafter sind erfolgreiche Unternehmen wie Wittmann und Mierka.

In der Kulturszene wurden Sie zu Beginn belächelt. Aber schon bald waren Sie gefürchtet.

Jede Veränderung wird als Bedrohung angesehen – und nicht als Chance. In den ersten Jahren war es daher nicht einfach. Wenn man für das Aufsetzen einer neuen Unternehmenskultur – sie war damals in dieser Konsequenz und Stringenz tatsächlich neu – nicht das volle Commitment des Subventionsgebers hat, ist man als Geschäftsführer zum Scheitern verurteilt. Aber der damalige kulturpolitische Referent stand zu hundert Prozent hinter mir und der Mission.

Die Museumsdirektoren wurden entmachtet, waren plötzlich nur mehr für das Programm verantwortlich. Das haben manche kaum erwinden können.

Es gab mehrere Ordnungsprinzipien: Wir haben uns für gemeinnützige GesmbH-Strukturen und für eine starke strategische Beteiligungsholding entschieden. Es war daher klar, dass die Holding überall als Mehrheitseigentümer die Letztverantwortung haben muss. Zudem erhielt jedes Unternehmen eine Doppelgeschäftsführung. Neben der operativen Geschäftsführung, die für die Umsetzung der Veranstaltungen, für das Marketing, die Kommunikation und das Personal zuständig ist, gibt es eine kaufmännische Geschäftsführung. Sie wird jedoch von der Holding entsandt und ist auch in anderen Betrieben tätig.

Sie kann sich daher einen besseren Überblick verschaffen – zum Beispiel über Kostenstrukturen?

Das war die Überlegung. Zudem haben wir entschieden, dass die künstlerisch-wissenschaftliche Leitung nicht Teil der Geschäftsführung sein soll, sondern sich auf das konzentriert, was sie am besten kann: Ausstellungskonzepte oder Spielpläne erstellen, das Ensemble führen, ein Netzwerk aufbauen, sich um die Vermittlung der Inhalte kümmern und so weiter. Diese präzise Aufgabentrennung war anfangs umstritten, hat sich aber sehr bewährt.

Weniger rigide wäre es nicht gegangen?

Wir haben jedes Jahr etwa zwei Kulturinstitutionen integriert – des Landes, aber auch von Kommunen oder Vereinen. Hinzu kamen die Neugründungen. Das heißt: Es gab unterschiedlichste Unternehmenskulturen und Organisationsformen. Wir mussten daher eingreifen. Wir haben die Betriebe ja nicht übernommen, um sie zu verwalten, sondern um Entwicklungen oder Weiterentwicklungen im Sinne der Kulturpolitik sicherzustellen. Laut einer Studie im Auftrag des Bundes über Holding-Systeme im Kulturbereich sind wir in Mitteleuropa ein „Best-practice-Beispiel“. Es gibt keine andere Kultur-Beteiligungsholding, die so heterogen, interdisziplinär und stringent aufgestellt ist wie die NÖKU-Gruppe.

Die NÖKU wurde aber nicht ganz freiwillig derart groß: Sie war auch ein Auffangbecken für Institutionen wie das Museumszentrum Mistelbach, mit denen sich die Gemeinden übernommen haben oder hätten.

Es gab auch andere Gründe, zum Beispiel Änderungen im Vereinsgesetz. Aber ja, die Kommunen haben uns ihre Institutionen dankbar übergeben. Das Stadttheater St. Pölten zum Beispiel war von der finanziellen Situation wie vom künstlerischen Niveau her nicht länger als Dreispartenhaus zu führen. Operette zu produzieren bei einer Kapazität von nur 360 Sitzplätzen: Das geht eben nicht. Wir haben daher ein Konzept für St. Pölten entwickelt und die drei Häuser – das Stadt-, nun Landestheater, die Bühne im Hof und das Festspielhaus – unterschiedlich positioniert.

Ist das Festspielhaus mit über 1.000 Sitzplätzen nicht zu groß für eine Stadt wie St. Pölten mit 58.000 Einwohnern? In der nächsten Saison gibt es lediglich 51 Veranstaltungen im großen Saal.

Es geht nicht um Quantität, also auch nicht um möglichst viele

Paul Gessl, der als Geschäftsführer der Niederösterreichischen Kulturwirtschaft den Durchblick in einem Geflecht aus 32, bald 33 Kulturbetrieben bewahren muss



Bespielungstage. Unsere Zielsetzung war, den großen Saal – abgesehen von den Konzerten des Tonkünstler-Orchesters Niederösterreich – profiliert mit zeitgenössischem Tanz und Weltmusik zu programmieren und zu füllen. Das funktioniert, das funktioniert auch überregional, aber natürlich können wir diverse Produktionen nicht öfter ansetzen. Auch wenn die Auslastung kontinuierlich steigt: Ich warne davor, sich von Schließtagen zu mehr Veranstaltungen drängen zu lassen.

Sie sagen, die NÖKU sei „heterogen“ – das klingt viel besser als „Kraut und Rüben“.

Nein. Die Kulturentwicklung läuft systematisch und strategisch ab. Ein Beispiel: Die Tonkünstler Niederösterreich sind die größte Kulturinstitution des Landes mit einem Subventionsbedarf von über 11,5 Millionen Euro. Wir haben daher Grafenegg als Sommerresidenz dieses Orchesters entwickelt – nicht in Konkurrenz zum Festspielhaus, wo die Tonkünstler unter dem Jahr spielen, sondern als Ergänzung. Oder schauen Sie sich die strukturierte Museumslandschaft an: die Ur- und Frühgeschichte in Mistelbach, die römische Geschichte in Carnuntum, die Volkskunde in Niedersulz, das Haus der Natur und das Haus der Geschichte in St. Pölten. Hinzu kommt die Landesgalerie, die gerade in Krems errichtet wird, für die Kunstsammlung, daneben das Karikaturmuseum und die Kunsthalle – und schließlich die Schallaburg für die großen Ausstellungen des Landes.

Der Rohbau für die Landesgalerie steht bereits. Ist er nicht das von vielen Kremsern befürchtete Betonmonster geworden?

Das sehe ich nicht so. Es ging darum, den Stadtteil Und, der Krems mit Stein verbindet, architektonisch darzustellen. Dieses sehr funktionale Bauwerk bildet das Scharnier zwischen den beiden historischen Zentren. Lassen wir doch die Kirche im Dorf! Der Bereich war früher ein städtisches Entwicklungsgebiet mit Industriebauten und Tankstellen. Wir wollten diese einzigartige Kunstmeile, zu der auch die Minoritenkirche und das Forum Frohner gehören, noch stärker positionieren – und sehen in diesem Verbindungsstück ein echtes Leuchtturmprojekt. Warten Sie doch ab, bis das Bauwerk verkleidet ist!

Die Kunstschatze des Landes sollen, so die Ankündigung des ehemaligen Landeshauptmanns Erwin Pröll, durch Privatsammlungen ergänzt werden. Bisher gab es nur Gerüchte. Welche Sammlungen wird man denn sehen?

Es gibt weiterhin Gespräche – und die Eröffnung ist im ersten Halbjahr 2019. Ich will dem Leiter der Landesgalerie, Christian Bauer, nicht vorgreifen.

Das ehemalige Essl-Museum in Klosterneuburg, ein architektonisch interessanter Bau, ist seit der Baumax-Pleite geschlossen. Die NÖKU hat kein Interesse?

Wie gesagt: Unser Konzept sieht vor, die bildende Kunst in Krems zu konzentrieren. Diese Entwicklung wird mit der Landesgalerie, die man als Schlussstein verstehen kann, finalisiert. Das Essl-



Markenzeichen bunte Füße: Die Vielfalt des Kulturgeschehens spiegelt sich in Paul Gessls Freude an auffälliger Sockenvielfalt wider

Museum gehört jemandem und hat keine Sammlung. Mehr will ich dazu nicht sagen.

Die NÖKU mit den bald 33 Institutionen – denn die Landesgalerie kommt ja noch hinzu – ist mächtig. Und der Landeskulturreferent hat über sie direkten Zugriff auf alle namhaften Kulturbetriebe. Birgt das nicht auch ein Gefahrenpotenzial?

Zunächst: Mit dem Wort „mächtig“ habe ich ein Problem. Es geht nicht um Macht, sondern um Professionalität, Effizienz und Transparenz. Auch in der Holding gilt das Vieraugenprinzip, es gibt einen Aufsichtsrat und viele Instrumente einer modernen, transparenten Organisation. Die NÖKU ist personenunabhängig aufgesetzt und agiert personenunabhängig. Wenn das nicht so wäre, dann wäre dies unprofessionell. Das Landeskulturbudget beträgt derzeit 134 Millionen Euro – und davon bekommt die NÖKU immerhin 44 Millionen.

Angesichts der vielen Institutionen und vergleichsweise – allein die Wiener Volksoper bekommt 40 Millionen als Basisabgeltung – wenig. Sie bekennen sich zur viel kritisierten Evaluierung?

Ich glaube tatsächlich, dass man immer wieder hinterfragen muss: Braucht man derart viele Ensemblemitglieder? Kann man die Fixkosten senken – ohne Qualitätsverlust? Warum kostet eine Karte für ein Anna-Netrebko-Konzert nicht das, was der Markt hergibt? Warum verlangt man für die besten Plätze also nicht 800 Euro? Und umgekehrt: Warum gebe ich nicht Tickets um zehn Euro aus, wenn ich etwas Neues, Unbekanntes mache? Das Dogma hierzulande lautet: Es ist so, es war so und es muss so bleiben. Aber das kann meiner Ansicht nach nicht der Anspruch eines Kulturmanagers sein.

Hegen Sie noch Expansionspläne?

Wir wollen und müssen die bestehenden Betriebe in die Zukunft führen, da ist immer etwas zu tun. Vor allem, weil wir immer die Marktsituation über die Landesgrenzen hinaus im Auge behalten und gegebenenfalls auf Veränderungen oder neue Angebote reagieren müssen.

Zudem sind Sie einer der Initiatoren für die Bewerbung von St. Pölten als Kulturhauptstadt 2024. Warum?

Die Transformation dieser jungen Landeshauptstadt, die vorhandenen freien Flächen, das Einzugsgebiet von Brunn und Bratislava über Wien bis Linz: Ich sehe riesige Chancen, St. Pölten im Sinne einer EU-Kulturhauptstadt weiterzuentwickeln. St. Pölten hat wirklich viele Potenziale. Und die Politik hat das erkannt. Die Bewerbung ist ein partnerschaftliches Projekt: Landeshauptfrau Johanna Mikl-Leitner und Bürgermeister Matthias Stadler haben jeweils eine Million Euro für die professionelle Bewerbungsphase zur Verfügung gestellt. Und ja, die Bewerbungsgesellschaft wird von der NÖKU betrieben. Wir arbeiten gerade an den Unterlagen für die nationale Einreichung. Sie muss Ende des Jahres abgegeben sein. Es wird spannend!

museum gugging



gehirn gefühl.!

brain
feeling.!

seit 25.4.2018

Museum Gugging, Am Campus 2, 3400 Maria Gugging, www.gugging.at
Öffnungszeiten: SZ: Di – So 10 – 18 Uhr; WZ: Di – So 10 – 17 Uhr

kunst aus gugging

von 1970 bis zur gegenwart

art from gugging

from 1970 to the present