

Anselm Rose

Gyakorlat teszi a mestert

Hogy válik az ember zenekari menedzserré? Képzési helyzet Németországban

Az elmúlt 15 évben a zenekar-menedzseri hivatás iránti követelmények jelentősen megváltoztak. Okként mindenk előtt a zenekarok jogállásának átalakulását és a vezetés modernizálását jelölhetjük meg. Habár a feltételrendszer – úgy tűnik – világosabbá vált, a gyakorlat azt mutatja, hogy a tudás ehhez a foglalkozáshoz egyedül az egyetemen nem elsajátítható.

Alig akad foglalkozás, amely olyan nehezen meghatározható, mint a zenekari menedzseré: jogász, üzemgazdász, pedagógus, pszichológus, szervezői tehetség, vezetőerő, mindenés, motivátor, mediátor, zeneértő, kereskedő, látnok, hátsó szoba politikus, mindenkor rendelkezésre álló soknyelvű karmester-megértő és zenekarvezetés-nyugtató. Tapasztalattal kell rendelkeznie mint pesztonka, szállítási vállalkozó, jelmezkölcsonzó, sanitéc, vendéglő-kritikus, színész, üzletkötő, számítógép-technikus. Komolyan szólva: csak kevés hivatás van, amely követelményprofiljában és ezáltal kiképzési feltételeiben is ilyen heterogén és nehezen meghatározható.

A szakképzettségi profil is csupán feltételelesen állapítható meg, hiszen egy zenekari menedzser munkaköri leírása a kompetencia és ezzel a követelmények tekintetében is erősen a személyiség képességeitől függ. A spektrum egy középmezőnyű városi színház zenekarának zenekari inspektorától, akinek fő feladata az üzemvitel operatív szervezéséből áll (kisegítő megrendelése, szolgálati tervek, stb.), akinek a zenekari tagok felé nincs programtervezési vagy költségvetési kompetenciája, egészen a nagy önálló, főleg kommunális koncert zenekarok egyedüli és átfogó vezetői kompetenciával rendelkező intendánsáig terjed. Kétségtelen, hogy a kompetenciának ilyen sokszínűsége mellett különböző szakkép-

zettségek és vezetői képességek lennének elvárhatóak. Ugyanakkor ezeknek a tevékenységeknek mindegyikében a cél összehasonlítható: nagy szervezési teljesítmény, hogy egy bizonyos helyen egy bizonyos időpontban több tucat magasan kvalifikált és specializált egyén egy dirigens autokrata útmutatása alatt optimális eredményt hozzon létre, amelynek sikere közvetlenül a kassza bevételeivel vagy a közönség megelégedésével mérhető. Ehhez hasonlítható foglalkozás nem található még a profit-szektorban sem.

A fogalom: kulturális vagy zenekari menedzser már több mint tíz éve virágkorát éli. Ezzel a heterogén hivatási kép egyrészt jobban értelmezhető, másrészt a menedzser kifejezés – a gazdasági életből kölcsönözve – azt sugallja, hogy viselőjének kompetenciája és hatékonysága van az üzletvezetésben. Ez részben igaznak bizonyul, ha az ember a kulturális menedzsment területén az éppen felfutó ágban levő képző- és továbbképző programokat szemléli. Másrészt a 90-es évek menedzsmenti és gazdasági eufóriája nyilvánvalóvá tette, hogy a hivatalos kulturális intézmények Németországban, mint pl. a szimfonikus zenekarok, a közpénzekből származó finansziális alap-stafíring nélkül egyszerűen nem életképesek. Ezen a tényen a jobb menedzsment sem változtathat semmit. Ha a büdzsé több mint 80 százalékát személyi költségekre kell fordítani, és a háztartás 90 százaléka közpénzekből származik, akkor egy zenekari menedzser tevékenységének bázisát legjobb esetben is a kollektív szerződés vagy belátó gazdasági politikusok határozzák meg.

A politikai tárgyalási képességeket és finom érzékenységet azonban nem tanítják az egyetemen, csak a gyakorlatban elsajátítható. Mindazonáltal a kulturális menedzsmentet a képzés folyamán szisztematikusan készítik fel a feladatra. A zenekari menedzser számára alkalmas tanmenetnél a mesterségbeli tantárgyakra koncentrálnak, azaz a keretfeltételekre, hogy a művészetet először is lehetővé lehessen tenni. Ehhez olyan fogalmak tartoznak, mint marketing, közönség elégedettség, break-even-point (jövédelmzőségi küszöb) és programok.

Növekvő követelmények

A mai zenekari menedzserekkel szemben állított követelményekre különösen két dolog van hatással. Először is, mindenk előtt az 1990-es évek óta sok szimfonikus zenekar váltott közjogi személyiségből privát jogi formára (kft., alapítvány) vagy kereskedelmi alapon működő vállalkozásra (pl. kommunális saját üzem). Másodsor, a vállalkozási modernizálás, amely különösen a kommunális területen az egyes intézményeknél a pénzügyek, szervezési- és személyi kompetenciák decentralizálását, valamint üzemgazdasági adózási elemeket vezetett be, a zenekari menedzser kvalifikációs profilját szakmailag és általánosságban is megváltoztatta. Egy pillantás az elmúlt három év álláshirdetéseire ezt világosan igazolja: manapság a jogi, kereskedelmi és marketing-ismeretek, vezetői tapasztalatok és tárgyalásképesség nagy szerepet játszanak, a művészi kompetencia kevésbé. Mindenképpen fontos az érzék a „piac-tanulmányozás”-hoz, egy stratégiai produktum-tervezése céljából a trendek és tehetségek kifürkészéséhez, eredeti, változatos és kiváló minőségű előadások létrehozásához, amelyek hozadéka ideális esetben még valami, az utóbbi időben egyre fontosabbá váló pénz.

A zenekari menedzsment különbözik egy színházétól és az ipari gazdaság egy hasonló nagyságú üzemétől, leginkább lapos hierarchiája miatt (többnyire csak két terület) és az adminisztratív személyzet feltűnően csekély számában. Ezzel szemben a vezetőség kompetenciája és felelőssége kvalitatív és kvantitatív módon is összehasonlíthatatlanul nagyobb. Még valamit nem lehet csak az egyetemen elsajátítani: a kommunikatív képességet a menedzsment munkatársaival, a zenekari vezetőséggel és a muzikusokkal való eredményes és sikeres együttműködés érdekében. A zenekar személyi állományának 95 százaléka zenészekből áll és az együttműködés alapja a zene. Ezzel nyilvánvalóvá válik, hogy a zenekari menedzser alapfeladata a kommunikatív és szociális készségek fejlesztése (krízisek- és konfliktusok megoldása, közvetítés, személyzeti fejlesztés, stb.).

Képzés Németországban

Németországban a Frankfurt am Main-i Zeneművészeti- és Képzőművészeti Főiskolán kívül nincs hivatásos zenekari menedzser képzés. Meglepő ez abból a szempontból, hogy mind Németországban, mind Svájcban és Ausztriában viszont van tanfolyami keretben kulturális-, szabadidő-, médium-, rendezvény-, archívum-, múzeum-, zene- és táncmenedzser-képzés. A spektrum nappali tanfolyamtól a távoktatásig, továbbképző tanfolyamig, privát és közintézményektől az egyetemekig és szakfőiskolákig terjed. Különböző okiratok szerkeszthetők be, a részvételi igazolástól az egyetemi diplomáig.

Kevésbé meglepőnek tűnik, ha az ember tartalmi és strukturális kérdésekkel foglalkozik. Ugyanis itt hamar meg lehet állapítani, hogy a kurzusok a választott tanulmány címetől függetlenül különböznek egymástól. Van, ahol a központban a gazdálkodás, jog, politika, társadalom, kommunikáció és szervezés áll, másutt a kultúrtörténet és esztétika. Ismét más képzési helyen a projektmenedzsment finansiális kérdései vannak a súlypontban.

Egy zenekarnak vagy egy színháznak a vezetése is lényegesen különbözik egy fesztiváltól azáltal, hogy a munkaerő szervezés, valamint a vezetési stílus és -módszer a nagyüzemben alkalmazott művészi és nem-művészi személyzettel jóval nagyobb jelen-

tősséggel bír és ennél fogva a vezetőség felé szakképzettségi és személyi alkalmasság tekintetében magasabb igényeket támaszt. Ez olyan szempont, amelyet a legújabb színházi és zenei menedzseri továbbképző programok is tekintetbe vesznek. Egy német egyetem és több művészeti intézmény közös programja jogi, üzemgazdasági és kultúrpolitikai ismereteket ad át rövid személyes jelenlét és egyéni tanuláshoz szükséges elektronikus modulok segítségével azoknak, akik zenekari és színházi vezetéshez szükséges elméleti és gyakorlati alapismereteket szeretnének elsajátítani. Szervezési és tartalmi szempontból hasonlóan struktúrált az „Executive Master of Arts Administration” a Zürichi Egyetemen. Itt azonban a szakmai tapasztalat mint egy komplex kulturális intézmény sikeres vezetésének előfeltétele nagyobb súllyal esik latba. Két tízhónapos nappali gyakorlat elismert gazdasági vállalatnál és tekintélyes kulturális intézménynél az elsajátított tudást praktikus készséggé transzformálja és ezáltal a kezdeti képzettségi különbségeket kiegyenlíti.

Hasonló, erősen gyakorlat-orientált kezdeményezést találunk az USA-ban. Akkor is, ha ennek a képzési programnak az akadémiai része csupán többnapos szemináriumra szorítkozik, zenekari specifikus, és a zürichi modell analógiájára mesteriskola karaktere van. Az Amerikai Szimfonikus Zenekari Liga „Orchestra Management Fellow-

ship Program”-ja haladó növendékek és fiatal dolgozók számára nyújt zenekari menedzser képzést. A Fellowship Program egyhetes szeminárium fázisokból összesen egy évig tart. Évente öt állást biztosítanak. Az eddigi 160 abszolvens közül eddig 75 került zenekari vezetői állásba.

Elmélet és gyakorlat.

Vissza Európába: A kulturális menedzserek részére tehát Németországban nincs hiány képzési lehetőségekben. Függetlenül az eredeti szakképzettségtől mint pl. muzsikusi vagy jogász, az érdeklődési körnek megfelelő képzési vagy továbbképzési forma sokat ígérő végzettséggel rendelkezésre áll. A zenekari menedzsmentnek a bevezetésben említett hivatás-sávszélessége a kvalifikációs lehetőségeknél visszatükröződik: a kulturális menedzsment alapismeretek elsajátításától a potenciális vezetők hivatásáig terjed. Sok programnál azonban hiányzik valami, ami Münchenben, Zürichben vagy az USA-ban már eleve a képzés integratív alkotórésze: az elmélet és gyakorlat duális rendszere, amely a tanultak gyakorlati alkalmazásánál egy magasabb tudást biztosít. Mert egy valami a zenekari muzsikuskoknál és zenekari menedzserekénél bizonyára hasonló: gyakorlat teszi a mestert.

(Das Orchesteer 2007/12)

Marco Frei

Visszatérés a jövőbe

Hiányosságok és kezdeményezések a német zenekari menedzsmentben

Senki sem vonná komolyan kétségbe a zenekari menedzsment szükségességének központi jelentőségét. Éppen a művészet- és kultúrafinanszírozás üres közpénz-kasszájának és az aggodalomra okot adó pénzügyi megszorításoknak időszakában fontos egy innovatív zenekari menedzsment működése. Eközben pedig Németországban eddig hiány mutatkozik megalapozott zenekari menedzser-képzésben, amely mind elméleti, mind gyakorlati téren olyan municiót nyújthatna a menedzsereknek, hogy a rendkívüli követelményeknek eleget tehessenek. De valami mégis történik Németországban.

Aglaja Thiesen-nek sikerült. Ő az év eleje óta a berlini Mahler Kamarazenekar projekt-menedzsere. „Több mint százan pályázták meg az állást”. meséli a 28 éves hölgy büszkén. Rainer Neumann, a Rheinland-Pfalz-i Német Állami Zenekar és a Rheinische Philharmonie intendánsa is büszke lehet, mivel Thiesen az általa életre hívott zenekari menedzser-gyakornok iskolája abszolvensé. „Ez már 2002-ben volt” em-

lékszik vissza, bár a kezdetek még régebbre datálódhatnak.

Szegényes oktatási kínálat

1998-ban történt ugyanis, hogy Neumann Komblenz-ben a Rheinische Philharmonienél az első német gyakornoki iskolát létrehozta. Egy évvel korábban választották meg a zenekar intendánsává. Annakidején ez a kezdeményezés nagy hiányt orvosolt. A ze-

nekari menedzser szó akkoriban idegenül hangzott. Ha az ember jobban belemélyed a témába, kitűnik, hogy a zenekari menedzser-képzés még ma is csak kissé haladt előre. Az a tény, hogy a zenekari menedzsmentről az első publikáció csupán 2005-ben jelent meg, önmagáért beszél (Thomas Brezinka: Orchestermanagement – ein Leitfaden für die Praxis). Ezen a kiadványon kívül a német könyvpiac a téma tekintetében