

Aus:

SIGRID BEKMEIER-FEUERHAHN, KAREN VAN DEN BERG,
STEFFEN HÖHNE, ROLF KELLER, BIRGIT MANDEL,
MARTIN TRÖNDLE, TASOS ZEMBYLAS (HG.)

Kulturmanagement und Kulturpolitik

Jahrbuch für Kulturmanagement 2011

Dezember 2011, 404 Seiten, kart., 33,80 €, ISBN 978-3-8376-1963-8

Das Jahrbuch für Kulturmanagement initiiert und fördert einen übergreifenden Diskurs im Kulturmanagement im Hinblick auf die methodologische und theoretische Fundierung des Faches. Als referiertes Journal positioniert es das Fach Kulturmanagement im Kontext weiter gefasster akademischer Debatten. Dabei werden insbesondere Problemstellungen innerhalb des deutschsprachigen Raumes fokussiert und mit internationalen Beiträgen und Fragestellungen verknüpft.

Das Jahrbuch für Kulturmanagement 2011 befasst sich mit dem spannungsreichen Beziehungsgeflecht von Kulturpolitik und Kulturmanagement und fragt unter anderem nach den immanenten Spannungen – aber auch Interdependenzen und Potentialen –, die zwischen den beiden Bereichen bestehen.

Die **Herausgeber/-innen** lehren in den Bereichen Kulturmanagement und Kulturbetriebslehre.

Weitere Informationen und Bestellung unter:
www.transcript-verlag.de/ts1963/ts1963.php

Inhalt

Zur Einführung in das Jahrbuch für Kulturmanagement 2011

STEFFEN HÖHNE, ROLF KELLER

9

SCHWERPUNKT: KATALYSATOREN SOZIALER ERNEUERUNG? KULTURPOLITIK, KULTURMANAGEMENT, KREATIVWIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Der Bock als Gärtner

Wenn Kulturmanagement Kulturpolitik ersetzt

PIUS KNÜSEL

13

Vom ‚paternalistischen Kulturstaat‘ zur kooperativen Gestaltung des gesellschaftlichen Kulturlebens durch Kulturpolitik und Kulturmanagement

BIRGIT MANDEL

23

Kulturpolitik – Ein Praxisfeld ohne Theorie?

BERND WAGNER

41

Von der Kulturpolitik zum Kulturmanagement

Anmerkungen zu einem Paradigmenwechsel

JENS BADURA, MONIKA MOKRE

53

Über die Politikverdrossenheit des Kulturmanagements

DOREEN GÖTZKY

69

Kulturmanagement als Organisation agonaler Konkurrenz

BIRGER P. PRIDDAT

81

Zwischen Management und Governance

Braucht Kulturmanagement eine Reflexionstheorie?

MATTHIAS KETTNER

95

Kulturmanagement – eine ethisch-politische Herausforderung

BEAT SITTER-LIVER

117

Rechtspolitischer Sinn oder Unsinn von Kulturförderungsgesetzen

TASOS ZEMBYLAS

129

Kritik – Niedergang oder Neuformierung?

CORINA CADUFF

149

Theater im Wandel

Vom Krisenmanagement zur Zukunftsfähigkeit

THOMAS SCHMIDT

161

Kulturarbeit und Klimawandel

HERMANN VOESGEN

181

SCHWERPUNKT: POSITIONEN DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT

Anmerkungen zur Kultur- und Kreativwirtschaftsdebatte

STEFFEN HÖHNE

201

Zur Kreierbarkeit von Kreativwirtschaften in Deutschland

ROLF STERNBERG

221

Standortfaktor Kreativität

Probleme des kreativwirtschaftlichen Clustering

MONIKA MOKRE

243

„Creative Quarters“ und die Paradoxie von Stadtplanung

FRANK ECKARDT

265

Kreativität, Organisation und Management
NANCY RICHTER, MATTHIAS MAIER 285

BERICHTE/DOKUMENTATIONEN

The problem of bullying in the arts
Is coaching an effective intervention?
ANNE-MARIE QUIGG 307

Rhetorik für Kulturmanager
EDWIN W. LÜER 335

Katalysatoren sozialer Erneuerung?
Kulturpolitik, Kulturmanagement und gesellschaftliche
Verantwortung. Tagung des Fachverbands für
Kulturmanagement an der Universität Basel
(13.-15. Januar 2011)
NICOLA BÜNSCH, ANTJE KOHLRUSCH 351

**Diskussionsmatrix zur Basler Jahrestagung des
Fachverbands Kulturmanagement, 2011**
ADELHEID MERS 359

Kulturpolitik & Internet
Rückblick auf den 6. Bundeskongress der
Kulturpolitischen Gesellschaft
DIRK HEINZE 361

Kunstarbeit jenseits des Kunstmarktes
Tagung am 18. Juni 2011 an der Zeppelin University in
Friedrichshafen in Kooperation mit dem Kunstbüro der
Kunststiftung Baden-Württemberg
JOHANNA SCHINDLER, DONATA GRÄFIN WRANGEL 365

REZENSIONEN

- Frédéric Martel: *Mainstream. Wie funktioniert, was allen gefällt?***
PIUS KNÜSEL 373
- Michael Petry: *The Art of Not Making. The New Artist/Artisan Relationship***
URSULA PASERO 375
- Jacques Rancière: *Der emanzipierte Zuschauer***
KAREN VAN DEN BERG 378
- Heimo Konrad: *Kulturpolitik. Eine interdisziplinäre Einführung***
STEFFEN HÖHNE 381
- Max Fuchs: *Leitformeln und Slogans in der Kulturpolitik***
STEFAN KOSLOWSKI 383
- Michael Wimmer: *Kultur und Demokratie. Eine systematische Darstellung von Kulturpolitik in Österreich***
MONIKA MOKRE 384
- Thomas Kraft, Norbert Niemann (Hgg.): *Keine Lust auf Untergang. Gegen eine Trivialisierung der Gesellschaft***
ROLF KELLER 386
- Oliver Scheiding, Frank Obenland, Clemens Spahr (Hgg.): *Kulturtheorien im Dialog. Neue Positionen zum Verhältnis von Text und Kontext***
STEFFEN HÖHNE 390
- Verzeichnis der Adressen** 393
- CfP: Beiträge für das Jahrbuch 2012** 399

Zur Einführung in das Jahrbuch für Kulturmanagement 2011

STEFFEN HÖHNE, ROLF KELLER

Schwerpunktthema des aktuellen Jahrbuches für Kulturmanagement ist das mitunter spannungsreiche Beziehungsgeflecht von Kulturpolitik und Kulturmanagement, das Thema der Jahrestagung 2011 des Fachverbandes in Basel war. Aus der Perspektive des Kulturmanagements wird Kulturpolitik zumeist als Instanz verstanden, die inhaltliche Ziele formuliert, Rahmen definiert, Ressourcen bereitstellt und Antworten darauf zu finden hat, was auf dem Gebiet der Kultur für die Gesellschaft erreicht werden soll.

Kulturmanagement, zumindest im öffentlichen Kulturbetrieb, kann dazu beitragen, die von der Politik gesetzten Ziele zu realisieren. Die Praxis zeigt allerdings, dass die Beziehungen zwischen Kulturmanagement und Kulturpolitik keineswegs so eindeutig und einseitig codiert sind, da widerstreitende Interessen und gegenseitige Einflussnahmen ins Spiel kommen. Einerseits sind die Auswirkungen kulturpolitischer Entscheidungen im Bereich der öffentlichen Institutionen häufig direkt spürbar – durch gesetzliche Rahmenbedingungen, Mittelvergabe und rechtliche Zuständigkeiten –, andererseits übernehmen immer mehr zivilgesellschaftliche Initiativen zuvor als genuin öffentlich angesehene Kultur- und Bildungsaufgaben. Ferner haben sich die Produktionsverhältnisse in der Kulturarbeit durch neue Angebotsformen, durch Eventisierungs- und Popularisierungstendenzen verschoben. Zudem wirken sich immer deutlicher Partizipationsansprüche auf die herkömmlichen Strukturen kulturpolitischer Entscheidungsprozesse aus und stellen so Kulturorganisationen und in der Folge auch das Kulturmanagement vor neue Aufgaben.

Ausdruck dieser Interdependenzen zwischen Kulturpolitik und Kulturmanagement ist nicht zuletzt die veränderte Wahrnehmung der Kultur- und Kreativwirtschaft von Seiten der Politik. Kulturwirtschaftsberichte weisen auf die volkswirtschaftliche Bedeutung dieses Sektors, der noch anfangs der 1990er Jahre als solcher gar nicht bekannt bzw. statistisch erfasst war (gleichwohl schon existierte). Die Erwartungen erweisen sich als vielfältig: Die Wirtschaftspolitik zählt auf Wachstumsperspektiven und Unternehmensgründungen in den diversen Bran-

chen der Kultur- und Kreativwirtschaft, die Stadtplanung sucht nach verbesserten Bedingungen, um eine kreative Klasse anzusiedeln und strebt in Zusammenarbeit mit der Kommunalpolitik nach einer erfolgreichen Belebung städtischer Areale durch die Umwandlung ehemaliger Industriebauten in Kultur- oder Kreativquartiere. Auch Künstler und Künstlerinnen bzw. Kulturproduzenten insgesamt erhoffen sich, ob berechtigt oder nicht, neue Aktionsmöglichkeiten. Zugleich aber geraten überzogene Erwartungen an die stadtentwicklerische Wunderwaffe ‚Kreativindustrie‘ immer mehr in die Kritik. All das stellt auch das Kulturmanagement vor neue Herausforderungen.

Das aktuelle Jahrbuch zielt deshalb auf eine kritische Auseinandersetzung mit dem starken Veränderungen unterworfenen Wechselverhältnis zwischen Kulturmanagement und Kulturpolitik. Kulturelle Übersättigung und der demographische Wandel, Fragen der Zugänglichkeit von Kultur für breitere Gesellschaftsschichten und die Reproduktion sozialer Ungleichheit in der Kulturarbeit stehen dabei ebenso auf der Agenda, wie ein gewandeltes Verhältnis zwischen Öffentlichkeit und privaten Interessenlagen, zwischen Wirtschaft und Kultur.

SCHWERPUNKT:
KATALYSATOREN SOZIALER ERNEUERUNG?
KULTURPOLITIK, KULTURMANAGEMENT,
KREATIVWIRTSCHAFT UND
GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Der Bock als Gärtner

Wenn Kulturmanagement Kulturpolitik ersetzt

PIUS KNÜSEL

Damit wir uns richtig verstehen: Ich träume nicht von jenem Staat, in dem die Kunst regiert und unsere Probleme löst. Je länger ich in der Kulturförderung tätig bin, umso überzeugter bin ich, dass Kunst nicht da ist, um Probleme zu lösen, sondern ein ganz eigener Bereich ist, dessen wichtigstes Charakteristikum die Ungebundenheit des Geistes bleibt. In der Ungebundenheit liegt ihre Potenz, die Ungebundenheit ist, was Kunst uns erhalten muss.

Allein, die Kunst hat sich in den letzten 40 Jahren auf einen sehr engen Pakt mit der Politik eingelassen: Sie bietet sich als Allheilmittel für die Fragen der Integration, des Stadtmarketings, der Intelligenzförderung, der Klimaretterung und anderes an und unterwirft sich im Austausch für Mittelzusprache der politischen Gestaltung in Form von Kriterien, Projektdefinitionen, Leistungsversprechen und Prüfverfahren. Sie macht sich zur Dienerin anderer Anliegen. Eleonora Belfiore, britische Kulturwissenschaftlerin, kritisierte diese Politik der Anbindung vor einem Jahr in Luzern. Der Preis sei, dass Kultur an Evidenzen gemessen werde – ein Schuss in den eigenen Fuß, da solche Evidenzen nicht beibringbar seien und das Kulturmanagement deshalb ständig auf der Jagd nach neuen Anbindungen, die Unterstützung abhängig von wechselnden Moden sei. In der Tat: Die Allianzen mit der Weltrevolution (war das in den 70ern?), mit der sozialen Umgestaltung durch Partizipation (die Soziokultur der 80er), mit der Innovationsförderung (die 90er), mit der Landeswerbung (die 00er Jahre), neuerdings mit dem Bruttosozialprodukt (Kultur- und Kreativwirtschaft als unser letzter Wirtschaftsmotor) haben der Kunst zwar Geld und Wachstum gebracht, aber weder Glaubwürdigkeit noch erkennbare soziale Gestaltungskraft. Bestenfalls verleihen sie ihr zwischendurch jenen Gestus des moralischen Imperativs, den wir Anfang der 80er Jahre auf dem Misthaufen der Geschichte entsorgen wollten. Einzig, dass es für die Erhabenheit eines Imperativs nicht mehr reicht, zu groß ist der Lärm mittlerweile, zu zahlreich die Stimmen, zu beliebig die Urteile. Geschichte wiederholt sich nicht, es sei denn als Parodie; hier hätten wir einen Fall für Karl Marxens berühmtes Diktum aus dem Vorwort zu *Der achtzehnte Brumaire des Louis Bonaparte*. Wozu denn Kunst, lautet die Frage. Ich

halte es mit dem Schweizer Kunsthistoriker Beat Wyss. Kunst ist eine vieldeutige Weise, Handeln in der Gesellschaft zu reflektieren, schreibt er in *Nach den großen Erzählungen*:

Ihre gesellschaftliche Aufgabe besteht gerade darin, nicht direkt zu handeln, sondern das Handeln zu reflektieren. [...] Der symbolische Handlungsraum der Kunst ist eine geschützte Werkstatt für den Laiendiskurs über Gott und die Welt. Die freie Kommunikation von Beobachtungen zu ermöglichen, ist der Sinn der ganzen Veranstaltung und zugleich ihre nicht übersteigbare Grenze. (WYSS 2009: 99)

Eine wesentliche Ungebundenheit, der aber Gott und die Welt vorausgehen, eine Ungebundenheit, die auch mir als Konsumenten der Kunst wichtig und eigen ist. Denn ich weiß ohne Kunst, dass der Klimawandel schädlich ist. Ich weiß auch, was ich dagegen tun könnte. Beides lehren mich die Medien rascher und mit verständlicheren Argumenten. Deshalb berührt uns Kunst, die selber handeln will und uns zum Mithandeln auffordert, in der Regel peinlich. Sie führt uns als naiv vor. Als ob wir, wenn wir uns auf Kunst einlassen, nicht längst im Bilde wären. Was für die Kunst gilt, gilt auch für das Kulturmanagement. Ich glaube nicht, dass Kunst ein Faktor sozialen Wandels ist und dass Management dazu beitragen kann. Slogans wie *Art for Social Change* halte ich für Überbleibsel des Legitimationsdiskurses. Kunst gibt uns die Möglichkeit, über sozialen Wandel zu reflektieren, im Zerrbild von Metaphern, Fiktionen und Symbolen. Aber sie ist selbst kein Treiber des Wandels. Der Wandel kommt von außen, von außerhalb der Kunst, lange vor ihr und dem zugehörigen Management. Ein Blick in die Geschichte lehrt es: Es waren wissenschaftliche Innovationen, welche das Weltbild auf den Kopf gestellt haben, Mathematik, Geometrie, Astronomie. Nicht die Kunst hat die Globalisierung hervorgebracht, sondern die Kunst ist ihr gefolgt. Etwas kulturell näher hat jedes neue Medium die Kunstwelt durcheinander gebracht, das Buch, die Photographie, der Film, die Schallplatte, das Internet, das Computerspiel. Keines der Medien wurde durch die Kunst erfunden. Die Gesellschaft hat die geistigen Möglichkeiten, die in ihnen steckte, sofort erkannt und die neuen Medien als Erweiterungsräume des Denkens adoptiert. Diese Umbrüche waren schmerzhaft und lösten auf Seite der Kulturmanager (sofern es solche vor Jahrhunderten schon gab – vielleicht hießen sie Hüter der Kultur?) meist heftige Abwehrreaktionen aus: gegen das Buch wurde die Zensur erfunden, der Film wurde zum Propagandainstrument umgebaut, die Photographie dem Journalismus übergeben. Erfolglos. Jedes Medium hat sich durchgesetzt, weil es den Bürgerinnen und Bürgern neue Freiheiten an die Hand gibt. Und sobald es sich als tragfähig erweist, wird es von der Kunst adoptiert.

Die Kunstwerdung des Wandels erfolgt erst in seiner Verfestigung; dann, wenn die neuen Machtverhältnisse sich stabilisiert haben und der ästhetischen Nachbearbeitung genauso wie der kritischen Befragung bedürfen. Doch so gering der Einfluss der Kunst, so wichtig ist sie als Ort der Ungebundenheit. Zensur, der Index, Kunst der Verherrlichung, Filmförderung um der Propaganda willen – all das war Kulturpolitik der Verfestigung. Mittlerweile haben Politik und Kultur eine Umgangsregel formuliert und in der Verfassung festgeschrieben: die Kunst ist frei. Das ist gut. Nur bedeutet es nicht, dass der Pakt zwischen Kunst und Politik ohne Folgen bleibt. Kulturpolitik regelt, und Regeln verändern sich. Sie bestimmen die Beurteilung, die Wertschätzung kultureller und künstlerischer Prozesse und wirken auf die Produktion zurück. Jedes Fördersystem bestärkt sich selbst, indem es Anreize schafft für das, was es als wertvoll definiert, und darin Recht bekommt, dass die Projekte nicht auf sich warten lassen. Regeln verlangsamen und festigen das System. Die Verfestigung drückt sich in der wachsenden Zahl von subventionierten Institutionen aus, die einen festgeschriebenen Auftrag ausüben, auch im Drang der freien Szene zur Verstetigung. Kulturpolitik schafft als selektiver Mechanismus zwei Wirklichkeiten – eine festgeschriebene und eine ungebundene, die für sich selber sorgt. Gleichzeitig monopolisiert sie den Begriff ‚gute Kunst‘ für die geförderte Hälfte. Damit schafft sie ein Innen und ein Außen. Es zeigt sich hier nur ein kleines Paradoxon, dass die kulturpolitisch strukturierte Wirklichkeit die Ungebundenheit der Kunst für sich reklamiert, während der tatsächlich freie Teil als durch die Nachfrage determiniert gilt. Es gibt folglich auch zwei Klassen von Kulturmanagern entsprechend den zwei Wirklichkeiten. Typ 1 sind solche, welche Kulturbetriebe leiten, die ganz ohne staatliche Hilfe auskommen. Typ 2 sind solche, die in subventionierten Strukturen arbeiten oder in der Verwaltung sitzen. Die erste Sorte, die staatsfernen, gibt es schon lange, seit es kulturelle Einrichtungen und Produzenten gibt, die sich am Markt behaupten müssen. Der erste selbständige Buchverleger war vermutlich der erste Kulturmanager. Die zweite Sorte ist jüngerer Datums. Erst, seit sie auf der großen Bühne des kulturellen Lebens aufgetaucht ist, spricht man von Kulturmanagement. Das war in den 1980er Jahren. Warum dann? 1979 Jahre hatte Hilmar Hoffmann, Kulturdezernent in Frankfurt am Main, den programmatischen Slogan *Kultur für alle* geprägt.

Jeder Bürger muss grundsätzlich in die Lage versetzt werden, ‚Angebote‘ in allen Sparten und mit allen Spezialisierungsgraden wahrzunehmen, und zwar mit einem zeitlichem Aufwand und einer finanziellen Beteiligung, die so bemessen sein muss,

dass keine einkommensspezifischen Schranken aufgerichtet werden. Weder Geld noch ungünstige Arbeitszeitverteilung, weder Familie noch Kinder noch Fehlen eines privaten Fortbewegungsmittels dürfen auf die Dauer Hindernisse bilden, die es unmöglich machen, ‚Angebote‘ wahrzunehmen oder entsprechende Aktivitäten auszuüben. (HOFFMANN 1981: 29)

Dieses Credo war der Startschuss der modernen Kulturpolitik. Es löste eine Mengenoffensive aus. Nicht um intellektuelle Befähigung ging es hier, sondern um materielle Schwellen, die zu senken waren – um einen reinen Konsummechanismus. Ein neues Angebot musste den neuen Kulturbürger erschaffen. Es begann der Bau neuer Museen, neuer Bibliotheken, die Umwandlung von Fabriken in alternative Kulturzentren. Kultur, so das Motto der Politik, musste zu den Leuten gehen. Und sie musste billig werden, die Oper wenigstens auf dem Preisschild zur Volksooper werden. Das Glück eines gebildeten Menschen, der im Theater sitzt, wurde zur Glücksnorm aller erhoben. Es waren dieselben Jahre, in denen der Supermarkt populär wurde. Für dieses große kulturelle Entwicklungsprojekte brauchte es – genau! – Kulturmanager. Der forcierte Ausbau der kulturellen Infrastruktur rief nach Verwaltern. Nach Leuten, die mit öffentlichen Geldern vernünftig umgehen konnten, die eine Ahnung hatten, was ein Budget ist und was ein Subventionsvertrag. Leute, die im sich abzeichnenden Standortwettbewerb ihren Mann oder ihre Frau stehen würden. Kulturmanager wurden die Erfüllungsgehilfen der Politik. Natürlich hat die Politik sie nicht erfunden. Aber die Politik hat das Feld geschaffen, das bearbeitet werden musste. Die neuen Institutionen – von Kunsthallen über Produktionsstätten des Off-Theaters bis zu Festivals des neuen Theaters (typisch: *Zürcher Theater Spektakel*) – waren konzeptioneller Natur und nicht mehr Geburten einer gottgleichen Persönlichkeit. Ihr Leitungspersonal handelte im Auftrag und musste austauschbar sein. Typische Manager eben.

Die Kritik ließ nicht auf sich warten. Kaum gab es in Wien und in Hamburg die ersten Lehrgänge in Kulturmanagement, hieß es von Seiten der alten Garde der Self-made-Götter: Unnötig. Kulturmanagement verdirbt die Kunst. Mit dem Management ziehe der Krämergeist ein, der Kulturbetrieb werde ökonomisiert, kommerzialisiert. Die Kritik war ernst gemeint. Nur ging sie an der Sache vorbei. Warum? Weil Management der Preis demokratischer Förderung ist. Wo nicht mehr der Potentat in der Person des Mäzens mit Vorlieben und Abneigungen auftritt und sich im Gegenüber des großen Künstlers bespiegelt, braucht es Gehilfen, welche die öffentliche (anonyme) Vorstellung von nützlicher Subventionierung und erhoffter Wirkung als Mission annehmen und zu ihrem Beruf machen. Das ging übrigens parallel zur Erfindung

der wirkungsorientierten Verwaltung, welche in den 90er Jahren in Mode kam. Die Vermehrung der Kulturmanager vom Typ 2 konnte nicht ohne Folgen bleiben für das übrige kulturelle Feld: Auch die staatsfernen Kulturmanager suchten in wachsendem Maße die Nähe des Staates. Wenn der Staat schon bereit ist, Risiken abzufedern, dann doch bitte auch bei ihnen. Wo er bereits in so viele Bereiche eingreift, könnte er das doch in allen tun, von der Filmproduktion bis zum Büchervertrieb. Auch das ist eine Folge der politisch gewollten Expansion. Die Erfindung des Kulturmanagements als Beruf hat also Rückwirkungen auf die Kulturmanager vom Typ 1: ihr Unternehmergeist schwächelt, auch sie suchen nun Risikominderung. Ein weitere Folge: Kulturmanager, die es nicht in subventionierte Betriebe oder in die Verwaltung schaffen, gründen frei schwebende Initiativen und tragen zur Angebotsvermehrung bei, ganz im Sinne des sich selbst verstärkenden Systems. Sie reihen sich mit ihren, den Fördereinrichtungen auf den Leib geschriebenen, Projekten in den Chor der Fundraiser ein. Und da gegen Kultur an sich weder Argumente noch Kräuter gewachsen sind, werden sie auch kriegen. Nicht allzu viel. Aber immerhin. Und was sie kriegen, geht anderen ab. Das ist die Gießkanne. Sie bildet Demokratie ab. Im Zeichen von Freiheit und Vielfalt ist alles zulässig. Man kann zwar im Namen der Qualität das eine oder andere zurückweisen, doch auch die Qualitätsbegriffe sind mittlerweile zahlreich, widersprüchlich und hilfreich beim Legitimieren jedweder Förderung.

Die Expansion des Angebotes einerseits, die wachsende Professionalisierung andererseits hatten für die Kunst eine unerwartete Folge: Die Politik rutschte, nachdem sie Kultur als Politikfeld erschlossen, strukturiert und mit Verwaltern besetzt hatte, von der Kultur weg. Die Dynamik, die sie selbst ausgelöst hatte, wuchs ihr über den Kopf. Noch mehr Museen? Noch mehr Theater? Noch mehr Bibliotheken? Noch mehr erfolglose Schweizer Filme? Denn der prophezeite soziale Wandel hatte nicht eingesetzt. Weder hat sich die Zahl der Konsumenten von subventionierter Kultur erhöht, sie verteilt sich bloß anders und ist pro Besucher teurer geworden, noch hat das professionelle Kulturschaffen seine elitären Gestus verloren – Reflexion ist nicht jedermanns Anstrengung, und das wird so bleiben. Die größte Enttäuschung aber: So viel Kultur hat weder eine Regierung vom Typ Berlusconi noch das Ja zur Minarettinitiative verhindert, noch die Deutschen empfänglicher für die Migranten gemacht.

Die Antwort auf die Leitfrage der Tagung ist also ‚Nein‘. Kulturmanagement ist kein Katalysator sozialen Wandels, weil Kunst es nicht

ist. Das ist ein frommer Wunsch, entsprungen dem Willen, der eigenen Funktion etwas gesellschaftlichen Glanz zu verleihen. Neben der Frage der Finanzierbarkeit einer offenbar unerreichbaren Wirkung rückt nun jene nach dem ‚Wohin jetzt?‘ in den Vordergrund. Da es außer rechts außen keine Vision gibt, wohin dieses Land sich kulturell entwickeln sollte, fällt es der Politik immer schwerer, Weichen zu stellen. Die Überwindung des Barbarentums ist geleistet, das Angebot ist unglaublich reich, und ob in der Schweiz pro Jahr 12.000 oder 14.000 Buchtitel erscheinen, kann wirklich nicht die Sorge der Politik sein. Die Gießkanne gilt auch ideell. Alles geht – ist nicht nur das Gesetz der postmodernen Kultur, sondern auch der postmodernen Politik. Bloß: Was könnte Kulturpolitik noch wollen? Hier brennt’s. Denn nach den Jahren der Kulturpolitik haben neue Themen an Virulenz gewonnen: Überalterung, Einwanderung, Klima und Energie, Gesundheit, Ernährung, Bildung. An solchen fundamentalen Fragen verdient sich der heutige Politiker Lorbeeren, hier gewinnt er an Statur. Ein Museum zu eröffnen, das ist doch irgendwie – von gestern. Sich in eine gewonnene Schlacht stürzen, verschafft keine Anerkennung. Diese Verlegenheit, wenn es um die Zukunft geht, sowie die scharfe Konkurrenz neuer Herausforderungen schwächen die Kulturpolitik. Und wenn die Politik ratlos schweigt, dann redet das – Kulturmanagement. Wir haben das gesehen anhand der Anhörung der *Kulturbotschaft* 2012 bis 2015 des Schweizer Bundes. Von Seiten der Politik ist bisher nichts gekommen. Die Parteien, die sich als besonders kulturfreundlich geben, haben die Stellungnahmen der Künstlerverbände abgeschrieben. Die Stellungnahmen der Künstlerverbände aber sind von Managern verfasst. Auch die Stellungnahmen der Verbände der Institutionen wurden von Kulturmanagern verfasst. An der Table Ronde saßen hauptsächlich Manager. Es sind die professionellen Stakeholder des Systems, die das Wort führen. Das war beim Kulturförderungsgesetz schon so. Auch auf kommunaler Ebene führen die Kulturmanager in der Regel das große Wort. Eben hat die Oper Zürich wegen eines schlechten Jahres eine Subventionserhöhung um 2 Mio. pro Jahr beantragt. Das ist der Antrag des Managements (eines schlechten Managements, das haben die Medien begriffen). Vor kurzem saß ich in Zürich auf einem Podium zur Frage *Wie sieht eine zeitgemäße Kulturförderung aus?* Im Saal saßen 200 Kulturmanager. Die NZZ kritisierte anschließend den Egoismus der Voten. Die NZZ kritisierte die falschen. Manager urteilen immer aus der Sicht ihres Betriebes; er ist ihnen am nächsten, ihn zu halten, dafür sind sie angestellt. Den Auftrag zu erfüllen, ist ihr Ethos. Sie wollen ihre Risiken mindern, um sicherer erfolgreich zu sein. Der Auftrag

ist festgeschrieben, und sei es nur durch einen Projektbeitrag. Ich kann es den Managern nicht verargen, dass sie ihr Projekt, ihre Einrichtung als unverzichtbar darstellen. Wie sollten sie anders? Auch, dass Kulturmanager vom Typ 2 nie von Überproduktion oder Übersättigung reden. Die Politik könnte ihnen daraus einen Strick drehen, bloß entstehen so keine Langzeitperspektiven für die kulturelle Entwicklung unserer Gesellschaft.

Ich beneide die Politik nicht. Sie sieht sich konfrontiert mit einem universellen Lobbyismus für mehr Geld, mit einer Fülle von Ausbauwünschen, Aufstockungsbegehren, Risikomilderungsansinnen, die zu gewichten und beurteilen nur auf dem Hintergrund einer kulturellen Vision möglich wäre. Die aber ist nicht in Sicht. Setzt die Kulturpolitik Themen wie in der *Kulturbotschaft* (2011), werden sie vom Management demoliert, da sich nicht alle Manager darin wiedererkennen. Deshalb mutiert Kulturpolitik in der Schweiz zur großen Addition der Mikroperspektiven. Zu einem Flickwerk widersprüchlicher, von variierenden Lobbys mit unterschiedlichem Erfolg durchgesetzter Ermächtigungen. Manager vom Typ 1 wissen, dass wenn der Markt nichts mehr hergibt, man entweder die Firma schließen oder neue Produkte erfinden muss. Verleger Egon Ammann hat sich mit seinem *Ammann Verlag* vor einem Jahr für diesen Weg entschieden. Die Literaturkritik war fassungslos. Sie suchte verzweifelt nach dem Versagen der Literaturförderung. Unterstützungsfreie Musikclubs dagegen, denen das Publikum davonläuft, bauen das Programm um. Die Popkritik ist davon fasziniert, weil sie Erneuerung wittert. Manager vom Typ 2 gehen davon aus, dass ihr Produkt das richtige ist, dass der Irrtum also bei den Konsumenten liegt. Und holen sich Absolution bei der Politik. Siehe Opernhaus. Wenn der Bock den Garten bestellt, wird er besonders schön. Der Bock natürlich. Die laufende Ausdehnung der staatlichen Kulturleistungen als derzeit einziges Programm hat zweierlei Folgen. Die eine: Staatlich geförderte Kultur bewegt sich immer im Mittelfeld von konditionierter Provokation und opulenter Besänftigung. Sie muss sich innerhalb eines geahnten politischen Gemeinsinns bewegen. Daraus entsteht ein intellektueller Mainstream, eine Art innovative Formatierung, die der Kunst langfristig nicht gut tut. Sie wird, sagt die Künstlerin Pipilotti Rist, schlaff. Und: Je umfassender der Staat fördert, umso mehr tötet er private Risikobereitschaft. Das aber wäre der Kern von Management: Risiken nicht auszuschließen, sondern abzuwägen und erfolgreich einzugehen. Alessandro Baricco (2009), italienischer

Schriftsteller (*Seide*), schrieb in seinem provokanten Aufsatz *Fermez les théâtres publics*, dass

das staatliche Finanzierungsmonopol, das gemacht ist, um Verluste wegzustecken, die private unternehmerische Initiative im Kulturbereich erstickt. Weshalb soll jemand noch Kapital riskieren, wenn der Staat dafür aufkommt?

Damit stoße ich vor zur Frage: Wohin mit dem Kulturmanagement? In die Hölle auf jeden Fall nicht, Förderung setzt auf der geförderten Seite Management voraus, das ist für den Austausch von Unterstützung gegen künstlerische oder kulturelle Leistung unabdingbar. Hingegen müsste Kulturmanagement sich von der Vorstellung emanzipieren, dass öffentliche Förderung die erlösende Heiligung darstellt; anerkennen, dass die ehrenvollste Form von Kulturmanagement das Management eines privaten kulturellen Unternehmens ist, das sich am Markt behauptet. Auf diese Weise gewinnt Kulturmanagement eine ganz andere Form von Unabhängigkeit: die Unabhängigkeit vom Misstrauen der Konkurrenz, vom Formalismus der Kommissionen, die Freiheit, sich zu verändern. Ich glaube, man kann diese ökonomisch fundierte Unabhängigkeit nicht überschätzen, sie steht nämlich am Beginn der Befreiung der Kunst aus den Auftragsverhältnissen. Europa bringt viele subventions- und verwaltungsorientierte Kulturmanager hervor. Wir brauchen solche, wie schon gesagt, wir brauchen öffentliche Kultureinrichtungen, und wir wollen unsere Steuergelder produktiv eingesetzt sehen. Europa ist hingegen sehr schwach auf der Brust, wenn es um marktfähige kulturelle Erzeugnisse geht. Die USA legen im globalen Austausch von kulturellen Inhalten jedes Jahr 10 % zu, Europa verliert 8 %. Die Schweiz existiert in dieser Statistik gar nicht. Lesen Sie dazu Frédéric Martels (2011) *Mainstream*. Diese Schwäche Europas hat damit zu tun, dass Kunst in unseren Breitengraden kommerziell nicht erfolgreich sein darf, sonst verliert sie die Adelung als Kunst und dass wir zuviel Manager vom Typ 2 und zu wenig vom Typ 1 haben.

An der Übersicht der Diplomarbeiten 2010 des Studienzentrums Kulturmanagement in Basel (SKM) erkenne ich eine starke Ausrichtung an den Paradigmen der Kulturpolitik, an deren Legitimitätsbegriffen und der potentiellen Zufuhr öffentlicher Gelder. Ich wünschte mir im Gegensatz dazu eine viel stärkere Orientierung am Publikum, am Markt, am Unternehmertum. Ich wünschte mir Kulturmanager, die uns Kulturverwaltern viel widerborstiger begegnen, weil sie es auch ohne uns können. Das wäre für uns eine ganz andere Dimension von Herausforderung und würde der Kulturpolitik neue Impulse jenseits der Klagegesänge über Verteilungsgerechtigkeit vermitteln. Kulturpolitik

müsste begreifen, dass ihr Urteil über das einzelne Werk (ob es förderungswürdig ist oder nicht) gar nicht nötig, ja überholt ist; der Bürger ist längst mündig und entscheidet autonom. Gerade bei den Inhalten sollte der Staat sich zurückhalten. Auch das Angebot ist längst ausreichend – mehr als das, wenn man die Mobilität des Bürgers sowie die Digitalisierung in Rechnung stellt. Hingegen muss Kulturpolitik mit Kraft die Rahmenbedingungen gestalten, die erfolgreiches kulturelles Unternehmertum ermöglichen, und zwar in der ganzen Breite künstlerischen und kulturellen Tuns. Ob eine Ausbildung, wie das SKM sie anbietet, dann noch ausreicht, wage ich zu bezweifeln. Kulturelles Unternehmertum lernt man vermutlich nur, wenn die Managementausbildung im lebendigen Austausch mit Kunststudenten und am Markt tätigen Produzenten erfolgt und die Möglichkeit besteht, Kunst und Management laufend produktiv zu erproben, und zwar ernstfallmäßig. Dafür sind auch unsere Kunsthochschulen nicht gerüstet; sie polieren das Elfenbein, das sie umgibt, sie haben keine Kinos, kaum Theatersäle, keine funktionalen Konzertsäle und Verlage, keine Radio- und Fernsehstationen und keine Gamedesignstudios, auch keine Vertriebsstrukturen; nichts, wo Kunst und Management als Ernstfall laufend zusammen kommen könnten. Das wäre denn meine Vision: ein Ausbildungssystem, das Kunst und Management vor dem Master zusammenführt und nicht erst nachher.

Kunsthochschulen, welche Epizentren der Produktion sind, Gravitationsfelder einer künftigen (exportorientierten) Kulturindustrie, für die im Basler Kulturleitbild vielleicht sogar Platz ist. Uns Öffentlichen ginge deswegen die Arbeit nicht aus: Ein System sehr unterschiedlicher, soziale Vielfalt abbildender Einrichtungen werden wir immer fördern, auch das freie Kunstschaffen. Nicht alles besteht auf dem Markt, das ist eine elementare Regel. Doch allzu viel, das der Nachfrage entzogen ist, schafft eine künstliche Welt, die sich zuletzt selbst bespiegelt, in der es weder Bindung noch Ungebundenheit gibt. Auch im internationalen Konkurrenzkampf wird es nicht ohne Unterfütterung gehen, das ist von außen diktiert. Beide Aspekte müssen selektiv sein, intelligent, gut gemanagt. Nur wenn Kulturpolitik ihre Ziele knapp hält, sind sie finanzierbar und erreichbar. Der grosse Teil des künstlerischen Feldes hingegen gehört dem freien Geist. Der ist zur Hälfte kreativ. Und zur Hälfte unternehmerisch.

Literatur

- BARRICO, Alessandro (2009): Fermez les théâtres publics. – In: *Courrier international*.
<<http://www.courrierinternational.com/article/2009/04/09/fermez-les-theatres-publics>>.
- HOFFMANN, Hilmar (1981): *Kultur für alle. Perspektiven und Modelle*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- KULTURBOTSCHAFT (2011): *Kulturbotschaft 2012-2015*. < <http://www.bak.admin.ch/themen/kulturpolitik/03720/>>.
- MARTEL, Frédéric (2011): *Mainstream. Wie funktioniert, was allen gefällt*. München: Knaus.
- WYSS, Beat (2009): *Nach den großen Erzählungen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.