

Von der Kulturpolitik zum Kulturmanagement

Anmerkungen zu einem Paradigmenwechsel

JENS BADURA, MONIKA MOKRE

1. Einleitung

1.1 Das Unbehagen in der Kulturpolitik

Kulturpolitik ist ein Problem, ein Begriff, der zwei scheinbar unvereinbare Konzepte in ein Wort zwingt: Die Kultur, die – je nach Definition – „a whole way of life“ (Raymond Williams) umfasst oder zumindest die schönen Teile dieser Lebensart, das Hochstehende, Ausräusliche, die gemeinsamen Werte und ihren Ausdruck in der Kunst – etwa in der Definition der UNESCO (1983: 21):

Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertesysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.

Und die Politik wird mindestens heutzutage häufig mit Manipulation, Missbrauch und gerade in Hinblick auf Kultur mit Zensur in Verbindung gebracht oder aber ohnehin als zahnlose Verwaltung von Sachzwängen angesehen. Ist ‚Kulturpolitik‘ also mehr als eine bestenfalls unterbestimmte Angelegenheit mit zweifelhaftem Nutzen?

Aber auch jenseits billiger Polemik erscheint die Verbindung der Begriffe spannungsreich und voller Widersprüche. Wie ist die Freiheit der Kunst und des kulturellen Eingriffs mit staatlichem Eingriff zu vereinbaren? Oder auch umgekehrt: Welche gesellschaftlichen Leistungen der Kultur legitimieren politische Eingriffe in einem demokratischen System?

In den letzten Jahrzehnten wird diese Spannung auf spezifische Art gelöst: Während der gesellschaftliche Wert von Kultur als gegeben angenommen und daher weder bestritten noch dafür argumentiert wird, dass ‚Kultur‘ sein soll und zugleich eine maßlose Inflation des Kulturbegriffs in allen schillernden Bedeutungsvarianten betrieben wird, erscheint Politik als zunehmend delegitimiert, nicht nur, aber eben auch in Bezug auf Kultur. Diese Delegitimierung erfolgt auf der – zumeist uneingestanden –

Verengung des Politikbegriffs auf staatliches Eingreifen in Märkte, dem unterstellt wird, dass es aufgrund seiner marktverzerrenden Effekte problematisch sei. Einem mittlerweile tendenziell grenzenlosen und zumeist (zumindest im Kontext kulturpolitischer Debatten) positiv konnotierten Kulturbegriff steht damit ein stetig mehr verengter und negativ konnotierter Politikbegriff gegenüber.

1.2 Von der unsichtbaren Hand zur öffentlichen Hand und zurück

Vor diesem Hintergrund lässt sich das verbreitete Unbehagen gegenüber der Unangemessenheit von Kulturpolitik als Spezialfall eines Generalverdachts gegen Politik im Allgemeinen lesen, ein Generalverdacht, der gerne durch eine oberflächliche Lektüre von Adam Smith (2005) legitimiert wird. Staatliches Eingreifen ist nach diesem Verständnis nicht nur unnötig, sondern schädlich, da es die Selbstregulierung des Marktes behindert, durch die individueller Egoismus in allgemeine Wohlfahrt verwandelt wird: Was wichtig ist, sollen doch die Menschen selbst anhand ihrer Konsumententscheidungen bestimmen, nicht aber ein Regulativ, das sich ggf. sogar diesen Entscheidungen diametral entgegenstellt. Das Wirken der unsichtbaren Hand des Marktes macht damit nicht nur Politik überflüssig, sondern erübrigt zugleich jede Frage nach dem gesellschaftlichen Nutzen von Kultur, da sich dieser von selbst zeigt: Was am Markt besteht, ist gesellschaftlich nützlich, weil gesellschaftlich gewollt.

Dieser etwas kurz geratene Schluss ist weder in der sehr viel differenzierteren und normativen Argumentation von Adam Smith (2004) angelegt, noch wurde er je in dieser reinen Form irgendwo implementiert. Doch ist er immer wieder als Totschlagargument nützlich – nicht nur gegen spezifische Politiken, sondern auch gegen jeglichen Versuch, gesellschaftlichen Nutzen zu definieren. Nicht nur politisches Handeln, sondern auch politisches Denken wird auf diese Weise delegitimiert.

In einer – rückblickend gesehen – eher kurzen Phase des Kapitalismus wurde diese Denkweise theoretisch und praktisch massiv in Frage gestellt, indem antizyklische staatliche Eingriffe in die Wirtschaft auf der Grundlage der keynesianistischen Wirtschaftstheorie legitimiert wurden. Diese Phase stellte auch die Blütezeit staatlicher Kulturpolitik dar, die insbesondere zu vergleichsweise hohen Zuwendungen an Kunst und Kultur führte. Und es sind wohl insbesondere diese Zuwendungen, die heutzutage zu einer gewissen Nostalgie der Kulturschaffenden führt, wie

sich etwa in Österreich gut ersehen lässt, wo die sozialdemokratische Regierungsphase ab den frühen 1970er Jahren gezielt entsprechende Weichenstellungen einleitete. Denn auch in dieser Phase blieb die Frage nach der gesellschaftlichen Relevanz von Kultur zumeist nicht nur unbeantwortet, sondern auch ungestellt – und wenn sie denn aufkam, lieferte sie zumeist wertkonservative Antworten in Bezug auf nationale Identität und kulturelles Erbe. Und für die Freiheit von Marktzwängen wurde häufig ein hoher Preis in Hinblick auf politische Willfähigkeit und Anpassungsfähigkeit bezahlt. Die öffentliche Hand von Vater Staat war tatsächlich – belohnend wie bestrafend – ausgesprochen sichtbar – und die Kulturschaffenden passten sich dieser Situation an, wie Robert Menasse im Jahr 1994 anmerkte: „Österreichische Künstler sind fast nur noch als Personalunion von Staatsfeind und Staatskünstler zu haben.“ (MENASSE 1994)

Die Rückkehr von der öffentlichen zur unsichtbaren Hand ab den 1980er Jahren stellt neue Anforderungen an Kulturschaffende; insbesondere aber verhilft sie einer neuen Berufsgruppe zu Brot und Ansehen, nämlich den Kulturmanager/-innen. Wenn Kunst und Kultur sich makroökonomischen Bedingungen anzupassen haben, dann darf – um bei den Familienmetaphern zu bleiben – auch die kleine Schwester Betriebswirtschaft nicht fehlen. Und so betrachten wir seit einiger Zeit nicht nur eine erstaunliche Vervielfachung von Kulturmanagementausbildungen, sondern parallel dazu auch eine beständige Ausweitung der selbst und fremd zugeschriebenen Kompetenzen dieser Berufsgruppe.

Ebenso wie der Markt beruft sich dabei auch das Kulturmanagement auf seine Neutralität: Es geht um Effizienzsteigerung bei der Zielerreichung – wobei die Ziele nicht vom Kulturmanagement vorgegeben werden.¹ Denn diese Ziele werden überhaupt nicht vorgegeben – das ist der gemeinsame Nenner dieser kurzen Geschichte des Verhältnisses zwischen Kultur und Gesellschaft. Dieser Verzicht auf Definitionen ist gut verständlich, haben doch klare Zweckbestimmungen für Kunst und Kultur zumeist zu im weitesten Sinne politischer In-Pflicht-Nahme und Zensur geführt. Doch gibt es einen wichtigen Unterschied zwischen allgemein akzeptierten Definitionen und der Formulierung von Zielen, die

1 S. dazu die Selbstbeschreibung des Kulturmanagements als „dienende“ Ermöglichung von Kunst und Kultur (HEINRICHS 1999: 17); diese klassische Funktionsbeschreibung würde allerdings mittlerweile durch differenzierte Rollenmodell abgelöst; s. dazu LEWINSKI-REUTER/LÜDDEMANN (2008), BEKMEIER-FEUERHAHN et al. (2009, 2010).

argumentiert und bestritten werden und damit letztendlich zu Debatten um Gesellschaftspolitik und ihre Ziele beitragen.

2. Die Politik und das Politische

Der Unterschied zwischen Politik und dem Politischen wurde von Carl Schmitt eingeführt und von verschiedenen post-fundationalistischen Denker/-innen aufgegriffen (FLÜGEL/HEIL/HETZEL 2004). Das Politische findet sich nach Schmitt in jeder Situation, in der Freund/Feind-Beziehungen auftreten, also in jeder gesellschaftlichen Sphäre. Politik im Sinne der liberalen Aushandlung von Positionen innerhalb einer demokratischen Ordnung ist nach Schmitt ein sekundärer Begriff des Politischen, Jacques Rancière (2002: 33ff.) bezeichnet diese Form der Politik als „Polizei“, als bloße Aufrechterhaltung der Ordnung.

In einer weniger rigiden Fokussierung auf Freund/Feind-Verhältnisse und Krieg als bei Schmitt lässt sich das Politische als jede Form der Aushandlung und des Konflikts um die gesellschaftliche Ordnung verstehen und Politik als die kontingente und temporäre Kristallisierung der Ergebnisse dieser Aushandlungen als gesellschaftliche Ordnung. Die Kontingenz jeglicher bestehender Ordnung findet ihren Ausdruck par excellence in der Demokratie, in der der Platz der Macht grundsätzlich leer ist (MARCHART 2010: 32ff.).

Ein solches Verständnis des Politischen ist voraussetzungsvoll und folgenreich und erfordert eine grundlegende Abkehr vom Alltagsverständnis von Demokratie als einer existierenden politischen Ordnung. Denn ein solcher Demokratiebegriff leugnet gerade die Kontingenz, die für demokratisches Denken aus post-fundationaler Sicht zentral ist. Im Gegensatz dazu ist Demokratie als Horizont zu verstehen, der in seinen Zielsetzungen wie auch den Wegen zu diesen beständig zu hinterfragen und konflikthaft auszuhandeln ist. Anders formuliert: Das Politische ist in einer „Kontingenzkultur“ (Blumenberg), wie sie moderne Gesellschaften ausprägen, ein Suchraum für das Erwägen von Möglichkeiten, wie Gesellschaft sein könnte und was dies mit Blick auf je etablierte Ordnungsformen heißt.

Das Verhältnis zwischen Kultur und Politik wird aus dieser Sicht ein grundlegend anderes. Nicht um die Begegnung zwischen zwei voneinander abgegrenzten Bereichen geht es, sondern um die Anerkennung des Politischen als notwendiges Element – auch – der Kultur. Und ihre gesellschaftliche, i. e. demokratische, Bedeutung gewinnt Kultur aus der

Offenlegung des Politischen, also des Streits und der Unabgeschlossenheit jeglicher gesellschaftlicher Struktur und Zielbestimmung. Aus dieser Sicht nun lassen sich gesellschaftliche Funktionen von Kultur entwickeln – die selbstverständlich stets bestritten werden können und sollen. Eine wesentliche Voraussetzung dieses Streits ist allerdings die Offenheit für Aufmerksamkeit gegenüber der Gegenwart, eine Aufmerksamkeit, die gerade auch dadurch entsteht, dass die Formen der je etablierten ‚Verteilung des Sinnlichen‘ in ihrer gesellschaftlich-konstitutiven Rolle erfahren werden können, eine Erfahrung, die sich als ästhetische Erfahrung manifestiert.

3. Kultur und Demokratie

Es ist ein Grundzug aller ästhetischen Verhältnisse, dass wir uns in ihnen, wenn auch in ganz unterschiedlichen Rhythmen, ‚Zeit für den Augenblick‘ nehmen. In einer Situation, in der ästhetische Wahrnehmung wachgerufen wird, treten wir aus einer allein funktionalen Orientierung heraus. Wir sind nicht länger darauf fixiert (oder nicht länger allein darauf fixiert), was wir in dieser Situation erkennend und handelnd erreichen können. Wir begegnen dem, was unseren Sinnen und unserer Imagination hier und jetzt entgegenkommt, um dieser Begegnung willen. Dies ist einer der Gründe dafür, warum ästhetische Aufmerksamkeit eine Form des Gewahrseins darstellt, die aus der menschlichen Lebensform nicht wegzudenken ist. Denn ohne diese Bewusstseinsmöglichkeit hätten die Menschen ein weit geringeres Gespür für die Gegenwart ihres Lebens. (SEEL 2003: 44f.)

Aus dieser von Seel eindrücklich beschriebenen Perspektive lassen sich jene Wirkungen von Kunst und Kultur beschreiben, die sowohl genuin demokratisch als auch genuin kunstspezifisch sind – Wirkungen, die durch die Produktion und Präsentation von Kunst entstehen bzw. von dieser ausgehen und die transformative Potentiale beinhalten. Dies allein sagt natürlich nichts darüber aus, welchen eventuellen Nutzen derartige Wirkung zeitigen (soll) – und darüber lässt sich auch kaum Einigkeit erzielen, wie die einschlägigen, Debatten zur Großfrage ‚Was ist Kunst?‘ der vergangenen Jahrhunderte gezeigt haben (MÄCKLER 2007), doch ist es gerade dies, was den Kultursektor belebt. Daher könnte man sagen: Das wichtigste in diesem Zusammenhang wäre es, dass fortlaufend debattiert wird. Doch diese Debatte sollte nicht irgendwie stattfinden, sondern im Sinne des eben skizzierten Verständnis des Politischen, also auch außerhalb der Debatte in den Künsten, die zweifelsohne geführt wird. Anders formuliert: es bedarf geeigneter Foren und darin agierender Akteur/-innen, im Rahmen derer bzw. durch die betrieben öffentlich darum gerungen wird, welche Kunstwirkungen für die Gesellschaft wichtig sind

und daher ermöglicht werden – auch und gerade mit Blick darauf, was dies heute konkret für die Gestaltung des Kultursektors und die durch ihn zu befördernden gesellschaftsrelevanten Funktionen bedeutet.

Sind dies vorrangig verstörende oder kontemplative, unterhaltende oder bildende, ökonomische oder ideologische Funktionen? Geht es um Erwartungsbefriedigung oder Erwartungstransgression? Was spricht für oder gegen bestimmte Funktionen, wer hat warum welches Interesse daran, dass diese Funktionen (nicht) zum Tragen kommen? Diese Auseinandersetzung nicht als das zu führen, was sie ist – nämlich als Kontroverse um Formen der Weltgestaltung – hat zur Folge, dass bestimmte etablierte Funktionszuschreibungen an den Kultursektor als Normalitäten unhinterfragt bleiben und Kunstwirkungen auf instrumentelle Affirmationen des jeweiligen status quo beschränkt zu werden drohen.

4. Kultur zwischen Autonomie, Staat und Markt

Der keinesfalls friktionsfreie Übergang von staatlicher Kulturpolitik zu marktfähiger Kultur, wie er seit gut zwei Jahrzehnten stattfindet, führt zu Auseinandersetzungen, die die Möglichkeit zu einer solchen Kontroverse eröffnen, sie allerdings selten realisieren. Stattdessen vermischen sich auf erstaunliche Weise neue und alte Argumente, um gegenwärtige oder vergangene politische Strategien und Bewertungen zu affirmieren, ohne sie zu überschreiten.

Mit Blick auf die Realitäten in der Gegenwart lässt sich nur schwer leugnen, dass sich längst eine weitgehende Porosität der Grenzen zwischen Kunst, Kultursektor und den diversen gesellschaftlichen Feldern etabliert hat, die nicht nur die Praxis von Künstler/-innen und – im weitesten Sinne – den Kunstbetrieb prägt, sondern auch deren funktionale Stellung in der Gesellschaft verändert hat: Lange schon ist die Grenze zwischen Kunst und Kommerz, zwischen Kunst und Design, Technik, zwischen Kunst und Wissenschaft und schließlich zwischen Kunst und Bildungsdebatten eine offene Grenze, werden Künstler/-innen in Entscheidungsprozesse einbezogen, die nichts mit Kunst zu tun haben, dienen Künstler/-innen als role-model für kreative Lebensformen, sind Künstler/-innen selbstverständlicher Teil jener creative industries, in denen zwischen künstlerisch-schöpferischer und marktorientierter innovativ-strategischer Dimension kaum mehr unterschieden werden kann.

Diese Entgrenzung eröffnet Möglichkeiten für Gesellschaftspolitik über die künstlichen Limitierungen von Disziplinen und Professionen

hinaus, findet ihre Grundlage aber in der Markt- und Vermarktungsorientierung aller Tätigkeiten. Damit ist sie auch problematisch, spielt sie doch potenziell einer Instrumentalisierung in die Hände, die jegliches kritisch-aufmerksamkeitsstiftende Potential von Kunst durch eine durchgreifende Verzweckung tendenziell zum Verschwinden bringt, ohne dass daraus eine nachhaltige kulturpolitische Debatte entstehen würde: Hauptgegenstand kulturpolitischer Diskussionen ist in aller Regel die Knappheit der Mittel oder aber Personalien wie die Besetzung von leitenden Funktionen in zentralen Kulturbetrieben, weniger aber die Kollateralschäden einer durchgängigen „Gouvernementalisierung“ (Foucault) des Kultursektors.

Gegenstrategien operieren häufig mit einer verklärenden Retro-Kampagne (als wäre Kunstproduktion je frei von Abhängigkeiten und Einflussnahmen gewesen) und leugnen damit die Entstehung einer Neu-positionierung von Kunst als gesellschaftlich integriertem Faktor (und eben nicht als eine Art externen Kommentars bzw. entrückter Genialität, welche in den Alltag niederkommt). Nicht nur dem wohlmeinenden und umfassend fördernden Vater Staat gilt hier der romantisierende Rückblick, auch die totale Freiheit der Kunst von gesellschaftlichen Funktionalisierungen wird immer noch von einer Fraktion von Akademiekünstler/-innen deklariert, die sich damit an einem Ideal der Autonomie orientiert, das es so eigentlich nie gab. Dieser Rückgriff auf Kunst- und „Künstlermythen“ (NEUMANN 1986), die schon lange als artifiziell und affirmativ identifiziert sind – der Geniekünstler, die Sexiness des Bohémien, die Autonomie der Kunst gegenüber jeglichen ökonomischen Belangen – findet sich aber auch bei den Verfechter/-innen einer ‚Generation 2.0‘. Mit der Selbstbeschreibung als „digitale Bohème“ (FRIEBE/LOBO 2006) wird die eigene Prekarität (SCHELEPA/WETZEL/WOHLFAHRT 2008) zur mutigen Geste umgedeutet, indem verklärte Künstlerbilder des 19. Jahrhunderts zum Vorbild zeitgemäßer Lebensführung mit einer Spur Aufbegehren deklariert werden.

Doch diese großen Gesten verbleiben notwendigerweise folgenlos, verweigern sie sich doch ebenso einer gesellschaftspolitischen Debatte wie auch einer konkreten Analyse der gesellschaftlichen Verhältnisse. Damit versäumen sie die Möglichkeit dort einzugreifen, wo über die faktische Etablierung von Kunstwirkungen heute entschieden bzw. die Stoßrichtungen gebahnt werden und damit dort der Instrumentalisierung vorzubeugen bzw. für Kunst zu streiten, die nicht von bestimmten instrumentellen Zwecken her gedacht ist. Also vor allem in jenem Diskurs, der mehr und mehr auch die Kunstproduktion prägt: demjenigen zum

Kulturmanagement nämlich. Denn wenn es dabei bleibt, dass die Frontstellung, ‚Autonome Kunst‘ auf der einen Seite, ‚Marktkunst‘ auf der anderen Seite, seitens der jeweiligen Akteure denkbestimmend bleibt, dann gerät der Bedarf aus dem Blick, hinsichtlich ganz realer Neustrukturierungen des Kultursektors durch die durchgängige Etablierung kulturmanagerialer Strukturen Stellung zu beziehen und einer Verabschiedung kulturpolitischer Kontroversen zugunsten eines an eingängigen Funktionszuschreibungen orientierten Kulturmanagements entgegenzuwirken – wobei es nicht darum geht, die Verwobenheit von Kunst mit den oben genannten Sphären pauschal abzulehnen, sondern sie möglichst sinnvoll zu gestalten. Und wenn die Gestaltung (und eben nicht nur die Verwaltung bzw. eine dienende Ermöglichung) des Kultursektors zunehmend dem Kulturmanagement zukommt, dann wäre es wichtig, dass diese Aufgabe auch als Aufgabe des Kulturmanagements gesehen wird – und zwar inklusive der angesprochenen politischen Dimension.

5. Und das Kulturmanagement?

Die These also lautet, dass eine der konstitutiven Bedingungen für einen gesellschaftlich produktiven Kultursektor die Kontroverse um die gesellschaftliche Rolle von Kunst und Kunstwirkungen ist, dass diese Kontroverse seitens kulturpolitischer Instanzen nicht wirklich substantiell geführt wird und dass die mehr und mehr den Kultursektor gestaltende Instanz ‚Kulturmanagement‘ nicht ohne dezidierte Position zu dieser Frage bleiben sollte, da sie sonst der notwendigen politischen Debatte entzogen bleibt. Daher müsste als erstes Anliegen kulturmanagerialer Praxis formuliert werden: Welche ‚Kultur‘ soll hier für welche Kunst ‚gemanagt‘ werden, mit welchem Ziel bzw. mit Blick auf welche Erwartungen?

Betrachtet man die gegenwärtige Diskussion in der Kulturmanagementpraxis,² so ist zu konstatieren, dass dieses Anliegen eher weniger im Zentrum der Aufmerksamkeit steht. Nicht die Frage ‚Warum soll diese oder jene Funktion des Kultursektors mit Blick auf die Stärkung bestimmter Kunstwirkungen gestärkt/geschwächt werden – und was bräuchten die Künste, um dies zu können?‘ ist hier leitend, sondern die Frage ‚Wie setzen wir Ressourcen am effizientesten ein?‘. Eine Leitfrage,

2 Die Betonung liegt hier auf ‚Praxis‘ – denn im theoretischen Diskurs werden inzwischen auch Rollenbilder und die Ermöglichungsperspektive überschreitende Selbstverständnisse diskutiert (KELLER/SCHAFFNER/SEGER 2007/2008; BADURA 2010).

von der aus es auf offenbar direktem Wege zu denen geht, die das angeblich am besten können: professionelle Manager/-innen und deren professionelles Management. Insofern ist es durchaus konsequent, dass viel über Management geredet – und Manager/-innen jene Hoffnungsträger/-innen sind, die angesichts des Generalbasses von Mittelknappheit das Mantra des Monetären im Geiste der Effizienz zelebrieren können. Nur ist das in der Sache effektiv? Und in seiner Dominanz dem Kultursektor angemessen?

Das Mäandern in den Weiten der kreativen Exploration, das den Künsten wohl zugestanden werden muss, damit sie Künste sein können, wird durch diese Entwicklung jedenfalls nicht eben gefördert. Folgt man den Empfehlungen zeitgemäßer Regularien für den exzellenten Kulturbetrieb, so lässt sich mit einer experimentell-improvisatorischen Logik nicht mehr operieren. Angesichts von Anbieterkonkurrenz und (vorgeblichem) Ressourcenrückgang auf dem Kulturmarkt wird empfohlen, sich durch Umfeldanalysen, Benchmarking, strategische Planung, Controlling etc. mit den bewährten Werkzeugen der Betriebsführung einzukleiden. Die Entwicklung geht hin zur generellen Quantifizierung des Qualitativen: wie schon im Wissenschaftssektor, wo Faktoren wie bibliometrische Scores oder Patent-Output zu Leitkriterien wurden, setzen sich im Kultursektor managerial handhabbare Bewertungsgrößen wie Auslastungsgrade, Künstler/-innen- und Kurator/-innenratings oder ökonomische Kollateraleffekte durch.

Produktivitätsbedingte Zeit- und Ressourcenknappheit sind, glaubt man den gerne wiederholten Diagnosen zur Befindlichkeit der Gegenwart, die Ursachen dafür, dass es als eher verschwenderisch gilt, sich dem gegenüber zu öffnen, was nicht schon als Erwartetes formuliert wurde. Das Gebot der Stunde lautet schließlich Effizienz, also ein Denken von gezielten Erwartungshaltungen, eine Handlungsorientierung mit Blick auf Zielerreichung. Effizienz ist bekanntlich ein ökonomisches Kalkül und bezeichnet eine Ressourceneinsatzoptimierung im Hinblick auf die Erreichung eines bestimmten Zwecks. Wer effizient sein will, muss demnach schon wissen, was er erreichen will – und er muss entschlossen sein, dies möglichst ohne Umwege zu erreichen. Denn nur der direkte Weg zum klaren Ziel lässt sich legitimieren, wenn Effizienz zum Leitkriterium wird. Und dieser direkte Weg ist nicht unbedingt der, auf dem „Zeit für den Augenblick“ bleibt, wo „wir [...] nicht länger darauf fixiert [sind] (oder nicht länger allein darauf fixiert), was wir in dieser Situation erkennend und handelnd erreichen können.“ (SEEL 2003: 44f.)

6. Aufgaben des Kulturmanagements

6.1 Kulturmanagement als politische Agentur

Vor diesem Hintergrund kann es nicht dabei bleiben, Kulturmanagement auf effizientes Ressourcenmanagement zu beschränken oder ihm zusätzlich einige gestalterische kuratorische Funktionen im Kultursektor zuzuschreiben – vielmehr müsste eine Repolitisierung des Kultursektors (auch) durch das und im Kulturmanagement stattfinden, die jenes Vakuum füllt, das eine entpolitisierte Kulturpolitik geschaffen hat. Wie gesagt: Politisierung ist hier gemeint als Stiftung von öffentlichen Kontroversen, darüber nämlich, was Kultur jeweils leisten soll und leisten kann.

Dazu allerdings ist es nötig, den Managementbegriff aus seiner Codierung durch die Denkgrammatik der BWL zu lösen und die ihm inhärente Normativität nicht mehr auf Effizienzkriterien, sondern auf Relevanzkriterien umzustellen. Was damit ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt ist die Frage: Warum und mit welchem Zweck soll etwas realisiert werden? Geht es darum, Geld zu verdienen? Oder darum, Tradition zu pflegen, also letztlich kulturelle Identitätsstiftung zu betreiben? Geht es um Unterhaltung und Ablenkung vom tristen Alltag? Geht es darum, gesellschaftliche Suchräume zu öffnen, in denen eine kritische Distanznahme zu je etablierten Normalitäten der Welterschließung und -gestaltung induziert wird?

Mit derartigen Fragen ist weder automatisch eine bestimmte Art von Kunst vorbestimmt und als die ‚wahre‘ Kunst für einen ‚eigentlichen‘ Kultursektor vorgesehen noch ein Kriterium dafür ausgewiesen, wie zwischen den verschiedenen Funktionszuschreibungen entschieden werden könnte. Vielmehr geht es darum, dass Kriterien diskutiert und entsprechende Entscheidungen getroffen werden ‚sollten‘ – und zwar (auch) von denjenigen, die sich als Gestalter/-innen des Kultursektors betätigen. Soweit zur Perspektive auf die Rolle des Kulturmanagements.

Fragt man hingegen – als Kulturmanager/-in – nach den konkreten Kunstformen und Kriterien für deren Relevanz, begibt man sich in das Feld des politischen Diskurses selbst und vertritt mithin explizit oder implizit eine entsprechende Position. Da kann es dann um Geld gehen (welches kultursektorales Feld verspricht am meisten ökonomisches oder soziales Kapital), um konkrete politische Interessen (welche Kulturprojekte befördern am effektivsten eine bestimmte ‚Leitkultur‘ oder beruhigen die Gemüter), welche sind bildungsrelevant und Teil eines

etablierten bzw. zu etablierenden Kanon, welchen Grad an und welche Art von Vermittlung braucht es für welchen Zweck, welche Typen von Kulturproduktion generieren das meiste Provokationspotential, welche ziehen eine community an, die ihrerseits positiv auf das Stadtbild bzw. bestimmte Stadtteile einwirkt und die Etablierung von creative areas befördert usw.: Allen diesen Positionierungen liegen bestimmte Auffassungen darüber zugrunde, was im Kultursektor passieren sollte. Wiederum aus der Metaperspektive gesprochen kann man daher sagen, dass sich dasjenige, was im Kultursektor geschieht wie auch die Gestaltung der Rahmenbedingungen, in denen es geschieht, als Spannungsverhältnis zwischen diesen Positionen und somit als Konflikt um Gestaltungsmacht beschreiben lässt – und daher wäre es wichtig, genau diese Spannung auch zum Thema des Kulturmanagements zu machen. Dazu allerdings muss das Kulturmanagement die bequeme Position des neutralen Ermöglichs verlassen und Position beziehen, eine Position, die da sie streitbar ist, auch bestritten werden kann und wird. Nicht zuletzt kann dieser Streit auch die Frage betreffen, welche legitimen Funktionen das Kulturmanagement im Kultursektor innehat, ob es sich nicht Aufgaben anmaßt, die Künstler/-innen, Kulturproduzent/-innen oder Kurator/-innen zustehen – oder ob diese Trennungen zwischen Berufsgruppen nicht letztendlich obsolet sind.

6.2 Handlungsfelder

Abschließend möchten wir hier – kursorisch – einige Bereiche nennen, in denen u. E. Kulturmanager/-innen aktiv werden und Position beziehen sollten.

- a) Die dominante Kontroverse innerhalb der Kulturmanagement-Community und der sie flankierenden Theoriedebatte, die vor allem auch in den Jahrbüchern des Fachverbandes Kulturmanagement geführt werden (BEKMEIER-FEUERHAHN u. a. 2009; 2010), um das Wie des Kulturmanagements müsste eine Debatte darum vorausgehen, warum und wofür es eigentlich einen Kultursektor braucht (und wenn, dann in welcher Form). Natürlich gibt es eine lange Tradition der Debatte zur Rolle von Kunst und dem Kultursektor als kunstbezogener gesellschaftlicher Sphäre, die, bezüglich wirklich originärer Beiträge von der Antike bis Adorno und den Folgen reicht: von Katharsis bis Kulturindustrie, um das breite Spektrum dieses Diskurses nur anzudeuten. Dieser Diskurs ist zwar nicht abgeschlossen,

wird aber heute entweder sehr akademisch oder aber im Gestus eines Stellungskampfes betrieben; à la ‚Warum Adorno irrte/Recht behält‘ bis ‚Warum unser Stadttheater nicht geschlossen werden darf‘. Zugleich herrscht weitgehender Konsens, dass es einen Kultursektor braucht, wenn auch die Motive für diesen Konsens durchaus heterogen sind (KLEIMANN/SCHMÜCKER 2001). Statt die gegenwärtige komplexe und ambivalente Neupositionierung von Kunst im gesellschaftlichen Kontext via Gestaltung des Kultursektors offensiv zu diskutieren, es also ‚nicht‘ bei der wenig fruchtbaren Dualität von Autonomie und Heteronomie der Kunst zu belassen, wird bisher seitens der Kulturmanager/-innen eher Streitvermeidung betrieben. Es wäre also ein Herangehen angezeigt, dass die Frage nach dem Wozu des Kultursektors ins Zentrum rückt und sich nicht scheut, grundlegende und auch normative Aussagen dazu zu machen, (1) warum wir einen kunstproduzierenden und -präsentierenden Sektor brauchen und (2) worin für die Gesellschaft bedeutungsvolle Kunstwirkungen bestehen könnten. Diese Fragen sind auch Bedingung für die weitere Existenzberechtigung von öffentlicher Kulturförderung, wenn das politische Interesse der Mehrheit auf die Frage ‚Was bringt es ‚mir‘?‘ reduziert wird. Dem kann wohl nur dadurch entgegengetreten werden, dass ein Diskurs zu Relevanzen (nicht nur, aber eben auch) des Kultursektors für die Gesellschaft insgesamt und damit auch unabhängig vom individuell zuschreibbaren Nutzen initiiert wird, und zwar als Bringschuld derjenigen, die den Kultursektor tragen, also neben den Künstler/-innen auch die Kulturmanager/-innen.

Daraus folgt also ein Appell dazu, Stellung zu beziehen – und damit auch zu bekennen, ob Kunstwirkungen, wie dies heute häufig der Fall ist, auf die Funktionen ‚Bildung‘, ‚Identitätsstiftung‘, ‚Unterhaltung‘ oder aber ‚Standortvorteil‘ enggeführt werden sollen oder eben nicht. Wenn eben nicht, dann reicht es allerdings nicht aus, einen affirmativen Kunstbegriff zu bemühen, der raunend über die Bedeutung der Kunst für das Menschsein spricht bzw. seine Hauptschlagkraft aus seiner Differenz zur Marktkunst bezieht. Vielmehr braucht es eine Argumentation, die zwar nicht spezifisch, wohl aber konkret an der Relevanz des Kunstsektors ansetzt.

Dies kann etwa im Rückgriff auf Adorno (1973: 336f.) in Bezug auf die kunstspezifische „Funktionslosigkeit“ geschehen, die als „Statthalter“ fungieren kann, wenn auch vielleicht nicht, wie in Adornos (1973: 337) Vorstellung, als „Statthalter der nicht länger vom Tausch verunstalteten Dinge“. Eine alternative Statthalterrolle, die im Folgenden entwickelt werden soll, ist die einer Statthaltung von Aufmerksamkeit ge-

genüber der Gegenwart in einer Kontingenzkultur, die gleichwohl in einer durch kulturelle Infrastrukturen und von diesen konstituierten Normalitäten eingestellten Welt ständig neue Mythen im Sinne Barthes – also zur Natur transformierte Kultur – erzeugt (BARTHES 1964). In diesem Kontext gilt es, und der Kunst kommt hier ein besonderes Potential zu, einen Sinn für Andersmöglichkeiten des je Wirklichen zu kultivieren und so ein Bewusstsein zu schaffen dafür, dass die Welt als Suchraum für Möglichkeiten des Menschseins fortlaufend neu zu erschließen ist.

Letztlich münden diese Überlegungen dann wiederum in die ganz praktischen Fragen, denen sich Kulturmanagement auch in der alltäglichen Praxis immer wieder stellen sollte: Welche Argumente für ein gesellschaftliches Interesse gibt es, mit dem öffentliche Kulturförderung gerechtfertigt werden kann? Wie geht man z. B. in massendemokratischen Gesellschaften mit einer Tendenz zur Individualisierung und Eigennutzungsoptimierung damit um, dass Menschen und Vorhaben mit öffentlichen Mitteln unterstützt werden sollen, die die überwiegende Mehrheit nicht interessieren? Das ist eine nicht neue, aber auch nicht sonderlich aktiv diskutierte Frage – und die Standardantwort lautet: Es braucht mehr Vermittlung. Doch stimmt das oder ist es vielmehr eine Variante des Arguments, dass letztlich alle für alles zu haben sind, wenn man es ihnen nur richtig verkauft? Ein Beispiel: Neue Musik ist eine Minderheitenkunst und wird es vermutlich auch bleiben. Musicals hingegen sind eine Mehrheitenkunst – und werden es vermutlich ebenfalls bleiben. Was ist nötig, um die Relevanz auch von Minderheitenkunst (die etwa im Falle der Oper gewaltige Subventionsmittel benötigt oder aber, wie so manches Kunstprojekt im öffentlichen Raum, als unliebsame Störung empfunden wird) deutlich zu machen, und zwar unabhängig von indirekten Nutzenerwartungen oder dem Hinweis, dass es die Oper schon so lange gibt und diese eben einfach ‚Teil der Kultur‘ ist? Hier ist die Inanspruchnahme einer scheinbaren Evidenz bezüglich des Konsenses über die Bedeutung des Kultursektors gefährlich und Beispiele wie die gegenwärtige italienische Kulturpolitik zeigen, wie schnell sich die Verhältnisse ändern können, wenn die gesellschaftliche Atmosphäre ein entsprechendes Klima schafft.

b) Zum zweiten sollten konkrete, mit Finanzierungsfragen verbundene Konflikte innerhalb des Kultursektors – z. B. das Verhältnis von institutionalisierten Kulturbetrieben und der ‚freien‘ Szene – öffentlich mit Blick auf dasjenige ausgetragen werden, was ihnen zugrunde liegt: eine Bevorzugung nämlich der etablierten Strukturen zuun-

gunsten jener Initiativen, die (noch) nicht den Status einer allgemein anerkannten Institution im jeweiligen Feld haben. Kann es, so ließe sich hier immer wieder fragen, denn ein sinnvolles Kriterium für den Kultursektor sein, anerkannt zu werden oder wäre es nicht zumindest gleichermaßen bedeutungsvoll, das bislang Nicht-Anerkannte zu ermöglichen? Wenn ein Kultursektor öffentliche Bedeutung hat und mithin auch in relevantem Umfang öffentlich finanziert wird, dann sollte nicht nur der Zugang zum Konsum von Kanon und hochgehandelten Stars gefördert werden, sondern auch jener zur Produktion außerhalb des etablierten, von Ratings und Kanon strukturierten Feldes entsprechende Möglichkeiten bekommen. Nur eine breite und in den gesellschaftlichen Zusammenhang divers implementierte kulturelle Produktivität wird auf Dauer lebendig bleiben und nicht in die Trägheiten institutioneller Kunstadministration und ein den status quo affirmierendes oder aber als Marketing-Kunst inszeniertes Geschehen münden.

- c) Die Tendenz, Akteur/-innen im Kultursektor zu prekarisieren und dies auch noch zum Leitbild einer Kultur der neuen, vulgärindividualisierten Selbständigkeit zu machen, ist ein weiteres Thema, dessen sich das Kulturmanagement dringend anzunehmen hätte – hier im übrigen ganz an dem orientiert, was seit geraumer Zeit auch mit Blick auf Management gewinnorientierter Unternehmen geschieht: Eine angemessene Bezahlung ist nicht nur mit Blick auf das faktische Erwerbseinkommen von Bedeutung – man sollte von Arbeit auch leben können –, sondern auch hinsichtlich der damit zum Ausdruck gebrachten Anerkennung für das, was getan wird. Die Ausnutzung von mit Kunst und dem Kultursektor verbundenen Klischees (Genies und Überzeugungstäter/-innen) für ein systematisches Downgrading von Vergütungen (da es ja zur Belohnung tolle Erfahrungen in netten Teams gibt) ist in diesem Zusammenhang nicht nur moralisch skandalös, sondern auch insofern eine Form der Selbstentwertung, als die Wertschöpfung des Kultursektors proaktiv auf eine vorrangig ideelle, als ‚Nebengeschäft‘ zu erledigende Angelegenheit begrenzt wird, dem im Vergleich zur ‚richtigen‘ Wertschöpfung nur das Taschengeld zusteht, das nach Abgeltung der vorgeblichen gesellschaftlichen Vitalfunktionen übrig bleibt. Zugleich dient dieses Verständnis künstlerischer und kultureller Tätigkeit immer offensichtlicher als role model für einen gesamtgesellschaftlichen Paradigmenwechsel, der den Individuen zugleich die gesamte Verantwortung für ihre Lebensmöglichkeiten zuschreibt und diese Möglichkeiten permanent reduziert.

Gelingt es also nicht, die Bedeutung des Kultursektors als mögliche Vitalfunktion politisch zur Diskussion zu stellen und nicht in voraus-eilender Devotheit die möglichst effiziente Verwaltung des Mangels zu betreiben, so sind negative Folgen zu befürchten, die weit über den Kultursektor hinausreichen.

Literatur

- ADORNO, Theodor W. (1969): *Minima Moralia. Reflexionen aus dem beschädigten Leben.* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- ADORNO, Theodor W. (1973): *Ästhetische Theorie.* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BADURA, Jens (2010): Erwartungstransgression. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement 2* (Theorien für den Kultursektor), 273-290.
- BARTHES, Roland (1964): *Mythen des Alltags.* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- BEKMEIER-FEUERHAHN, Sigrid/VAN DEN BERG, Karen/HÖHNE, Steffen/KELLER, Rolf/MANDEL, Birgit/TRÖNDLE, Martin/ZEMBYLAS, Tasos (Hgg.)(2009): *Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009.* Bielefeld: transcript.
- BEKMEIER-FEUERHAHN, Sigrid/VAN DEN BERG, Karen/HÖHNE, Steffen/KELLER, Rolf/MANDEL, Birgit/TRÖNDLE, Martin/ZEMBYLAS, Tasos (Hgg.)(2010): *Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch Kulturmanagement 2010.* Bielefeld: transcript.
- FLÜGEL, Oliver/HEIL, Reinhard/HETZEL, Andreas (Hgg.) (2004): *Die Rückkehr des Politischen. Demokratietheorie heute.* Darmstadt: WBG.
- FRIEBE, Holm/LOBO, Sascha (2006): *Wir nennen es Arbeit.* München: Heyne.
- HEINRICHS, Werner (1999): *Kulturmanagement.* Darmstadt: WBG.
- KLEIMANN, Bernd/SCHMÜCKER, Reinold (Hgg.) (2001): *Wozu Kunst? Die Frage nach ihrer Funktion.* Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- LEWINSKI-REUTER, Verena/LÜDDEMANN, Stefan (Hgg.) (2008): *Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis.* Wiesbaden: VS.
- KELLER, Rolf/SCHAFFNER, Brigitte/SEGER, Bruno (Hgg.): *spielplan. Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008.* Bern, Wien: Haupt.
- MÄCKLER, Andreas (Hg.) (2007): *1460 Antworten auf die Frage: was ist Kunst?* Köln: DuMont.
- MARCHART, Oliver (2010): *Die politische Differenz.* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- MENASSE, Robert (1994): Wie es ist, wenn es bleibt, wie es ist. – In: *Die Presse* (17.12.1994).
- NEUMANN, Eckhard (1986): *Künstlermythen. Eine psycho-historische Studie über Kreativität.* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- RANCIÈRE, Jacques (2002): *Das Unvernehmen.* Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- RANCIÈRE, Jacques (2006): *Die Aufteilung des Sinnlichen. Die Politik der Kunst und ihre Paradoxien.* Berlin: b_books.
- RANCIÈRE, Jacques (2008): *Ist Kunst widerständig?* Berlin: Merve.

- RANCIÈRE, Jacques (2009): Bild, Beziehung, Handlung: Fragen zu den Politiken der Kunst.
– In: Ott, Michaela/Strauß, Harald (Hgg.), *Ästhetik und Politik. Neuaufteilungen des Sinnlichen in der Kunst*. Hamburg: Textem, 29–46.
- SCHELEPA, Susanne/WETZEL, Petra/WOHLFAHRT, Gerhard (2008): *Zur sozialen Lage der Künstler und Künstlerinnen in Österreich*. Wien: L&R Sozialforschung.
<http://www.bmukk.gv.at/medienpool/17401/studie_soz_lage_kuenstler_en.pdf>
[27.04.2011].
- SEEL, Martin (2003): *Ästhetik des Erscheinens*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- SMITH, Adam (2004 [1759]): *The Theory of Moral Sentiments*. Hamburg: Meiner.
- SMITH, Adam (2005 [1776]): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Wien: UTB.
- UNESCO (1983): *Weltkonferenz über Kulturpolitik. Schlussbericht der von der UNESCO vom 26. Juli bis 6. August 1982 in Mexiko-Stadt*. Hrsg. von der Deutschen UNESCO-Kommission. München: Saur.