

In der letzten Ausgabe der Kulturpolitischen Mitteilungen (122 III/2008) hat Tobias J. Knoblich in einem Beitrag zum Thema »Aktivierende Fragen für eine aktivierende Kulturpolitik« unter anderem am Beispiel des Konzeptes des »exzellenten Kulturbetriebs« von Armin Klein das Verhältnis von Kulturpolitik und

Kulturmarketing problematisiert. Armin Klein nimmt diesen Beitrag zum Anlass, um einige typische, seines Erachtens unfruchtbare und überholt geglaubte Missverständnisse in der kulturpolitischen Diskussion mit Blick auf eben dieses Verhältnis zurechtzurücken. (Red.)

## Kulturpolitik vs. Kulturmanagement?

### Über einige für überholt gehaltene Missverständnisse

Armin Klein

Anhand meines Buches »Der exzellente Kulturbetrieb«<sup>1</sup> konstruiert Tobias J. Knoblich ein Spannungsverhältnis, ja sogar einen Gegensatz zwischen einem zeitgemäßen Kulturmanagement einerseits und Kulturpolitik andererseits und macht dieses fest an dessen (behaupteter) vorrangiger Marktorientierung. Knoblich schreibt: »Im Zentrum des exzellenten Kulturbetriebs steht die immer wieder betonte Notwendigkeit, alle Anstrengungen zu unternehmen, um einen größtmöglichen Kreis von Interessenten zu erreichen, also nachfrageorientiert zu wirken« (a.a.O. S. 42). (War dies indes, beiseite gefragt, nicht immer auch der Anspruch einer »Kultur für alle«? Lag ihr nicht, in den Worten von Hilmar Hoffmann, stets »die Absicht zugrunde, den traditionell kleinen Kreis der Kenner zu einem großen Kreis der Kenner zu machen«<sup>2</sup>).

Unter der Hand wird nun bei Knoblich aus der vorgeblich vorrangigen *Nachfrageorientierung* des Kulturmanagements (ich spreche dagegen konsequent von »*Besucherorientierung*«, was einen erheblichen Unterschied ausmacht, den ich an dem Orts ausführlich begründet habe<sup>3</sup>) aber etwas ausgesprochen Problematisches, gegen das sich seiner Meinung nach Kulturpolitik vehement abgrenzen muss. So schreibt er in deutlicher Distanz gegenüber dieser (es ist zu wiederholen: *vorgeblichen*) Nachfrageorientierung des Kulturmanagements: »Es muss uns heute eher darum gehen, den emanzipatorischen Anspruch der Neuen Kulturpolitik mit Blick auf die Bürgerinnen und Bürger neu zu untersetzen, nicht darum, diese schwerpunktmäßig in einem Marktverhältnis zu neutralisieren.« Und dann kommt das an dieser Stelle niemals fehlende und seit nunmehr fast 20 Jahren gebetsmühlenartig wiederholte Knock-Out-Argument: »Letztlich führte dies wohl dazu, das aus *Oper* mehrheitlich *Musical*, aus *Ka-*

*barett Comedy* und aus allem Anspruchsvollen schlussendlich der intellektuelle Gehalt tendenziell getilgt würde« (a.a.O. S. 42). Knoblich übersieht dabei geflissentlich, dass beispielsweise bereits jetzt die öffentlich getragenen und finanzierten Theater in der Spielzeit 2006/2007 laut Statistik des *Deutschen Bühnenvereins*<sup>4</sup> 2.252 Musical-Aufführungen (gegenüber 6.591 Opernaufführungen) durchgeführt haben, mit denen sie insgesamt 1.231.549 Besucher (Oper im Vergleich:

Die in programmatischen Schriften und Sonntagsreden behauptete kulturelle und künstlerische Ambitioniertheit wird schon seit langem in der kulturpolitischen Praxis vielerorts unterlaufen durch Bequemlichkeit

4.363.561) erreichten (Tendenz steigend!); und auch der Blick in das Programm so manchen Soziokulturellen Zentrums bzw. Kommunalen Kulturamtes würde dem gestrengen Blick von Knoblich (»Kabarett statt Comedy«) wohl kaum Stand halten! Ist dies alles Schuld des bösen Kulturmanagements?

An dieser Stelle unterlaufen Knoblich gleich zwei Missverständnisse: Zum einen hinsichtlich der tatsächlichen (nicht der imaginierten oder erwünschten) Rolle von Kulturpolitik seit ein, zwei Jahrzehnten, zum anderen hinsichtlich des Verständnisses von Kulturmanagement. Gehen wir zunächst auf das erste Missverständnis ein. Gerhard Schulze kritisierte bereits 1992 in seiner »Erlebnisgesellschaft« in aller Deutlichkeit: »Kennzeichnend für das kulturpolitische Handlungsfeld ist eine wachsende Diskrepanz zwischen *manifesten Ambitioniertheit* und *latenter Bequemlichkeit* der ästhetischen Praxis. Unübersehbar folgt Kulturpolitik demselben expansiven Entwicklungsmuster, das auch für

den kommerziellen Sektor des Erlebnismarktes gilt. Der Kulturbetrieb wird langfristig dichter und hektischer.«<sup>5</sup> Als Schulze dies 1992 schrieb, steckte das Kulturmanagement in Deutschland allerdings noch in den Kinderschuhen; die ersten Studiengänge entstanden in Berlin, Hamburg und Ludwigsburg erst 1990! Die in programmatischen Schriften und Sonntagsreden behauptete kulturelle und künstlerische Ambitioniertheit (»Fördern was es schwer hat«) wird also schon seit langem in der kulturpolitischen Praxis vielerorts unterlaufen durch die Bequemlichkeit öffentlicher Kultureinrichtungen, das zu veranstalten, »was läuft«.

Knapp zehn Jahre nach Schulze schreibt Werner Heinrichs in gleichem Sinne: »In dieser veränderten Umweltsituation (i.e. der Erlebnisgesellschaft, A.K.) macht der öffentliche Kulturbetrieb den wirklich entscheidenden strategischen Fehler einer *fortgesetzten Angebotsdiversifizierung*. Weil die öffentlichen Kulturanbieter ständig auf der Suche nach neuen Publikumssegmenten sind, da sie glauben, sich nur durch steigende Besucherzahlen legitimieren zu können, und weil nur hohe Besucherzahlen sie scheinbar vor der ständigen Finanzknappheit retten, wird das Angebot immer weiter ausgedehnt (...) Doch muss man leider feststellen, dass sich der Staat durch seine extensive Angebotspolitik die Falle selbst gestellt hat, in die er nun geraten ist.«<sup>6</sup> Diese Irrungen und Wirrungen der Kulturpolitik der letzten 10, 15 Jahre sind also nicht dem Kulturmanagement anzulasten und haben auch nichts mit der notwendigen Besucherorientierung zu tun.

Um hier keinerlei Missverständnisse aufkommen zu lassen: Diese Fehlentwicklung, dass sich öffentliche Kulturbetriebe (ebenso wie die Rundfunkanstalten) seit vielen Jahren immer mehr dem vorgeblichen Marktgeschmack anpassen, wird von mir keines-

wegs gutgeheißen, sondern seit langem nachdrücklich kritisiert. Gerade durch diese Anpassung an den Marktgeschmack verlieren nämlich diese öffentlich getragenen bzw. geförderten Kultureinrichtungen ihre Legitimation, vom Staat subventioniert zu werden. Dieser unterstützt Kunst und Kultur als so genannte »meritorische« Güter ausschließlich deshalb, weil er mit ihnen eine bestimmte Wirkung («Kulturauftrag») erreichen will, die die Bürgerinnen und Bürger zu üblichen »Marktpreisen« kaum nachfragen würden. Genau aus diesem Grund legt die öffentliche Hand (also die Länder und Kommunen als Träger der öffentlichen Theater) pro Besucher noch einmal rund 100 Euro auf jedes verkaufte Ticket! (Und wohl nicht dafür, dass sie Musicals spielen!)

Dementsprechend heißt es von mir etwa in aller Klarheit im »Exzellenten Kulturbetrieb«: »Der öffentliche Kulturbetrieb, der (...) im Gegensatz zum kommerziellen grundsätzlich und per definitionem *nicht* profitorientiert ist, legitimiert sich dagegen durch *nicht-gewinnorientierte Ziele*, etwa *künstlerische, kulturpolitische, ästhetische, kulturpädagogische* bzw. sonstige *inhaltliche* Zielsetzungen« (a.a.O. S. 70). (An anderer Stelle bin ich ausführlich auf die unterschiedlichen Sektoren von Staat, Markt und Zivilgesellschaft und den diesen zugrunde liegenden unterschiedlichen Logiken eingegangen, die auch die Kulturpolitik zur Kenntnis nehmen sollte.<sup>7</sup>) Weiter wird im »Exzellenten Kulturbetrieb« gefragt: »Sollen in Zukunft also vor allem die kommerziellen Film-, Fernseh- und Neue-Medien-Produzenten darüber bestimmen, welche Bilder wir uns von unserer Gesellschaft und unserer Zukunft machen – oder haben nicht auch der Staat und die Gesellschaft ein genuines Interesse an der Mitentscheidung über diese Zukunftsentwürfe? Deshalb wird in diesem Buch ausdrücklich dafür plädiert, *ganz im Sinne der normativen Idee eines Kulturstaates Deutschland*, Kunst und Kultur euphemistisch (...), als Formel und Praxis einer gesellschaftlichen Selbstverständigung« zu verstehen, sie also nicht bloß zu begreifen als die Summe der »Werte« oder »kulturellen Güter« (im Sinne eines kulturellen Erbes), mit denen eine Gesellschaft ausgestattet ist, sondern »als eine mitlaufende Beobachtung«, die zu jedem Wert den möglichen Gegenwert bereithält. Kultur bedeutet, Gründe bereitzustellen, die es ermöglichen, das, was der eine feiert, vom anderen kritisieren zu lassen: Nur im Medium von Kunst und Kultur kann eine Gesellschaft sich selbst frei, d.h. spielerisch-ästhetisch reflektieren.« (S. 46). Ist hier nicht alles in wünschenswerter Klarheit zur Rolle der Kulturpolitik gesagt?

Das zweite Missverständnis betrifft die

Rolle des Kulturmanagements. Kulturpolitik und Kulturmanagement agieren auf unterschiedlichen Ebenen. Kulturpolitik entscheidet über die *inhaltliche* Ausrichtung, setzt die normativen Ziele. Hier geht es also in erster Linie um das *Was?* bzw. um das *Wozu?* aller aktivierender Bemühungen der Kulturpolitik, also um Fragen, die nicht »wissenschaftlich« (im Sinne der Fachdisziplin Kulturmanagement), sondern eben nur *diskursiv* gelöst werden können. Kulturmanagement hat lediglich den Anspruch (diesen allerdings mit Nachdruck), Auskünfte darüber zu geben, wie die Ziele der Kulturpolitik bestmöglich umgesetzt werden, d.h. wie kulturbetriebliche Prozesse optimiert werden können. Typische Fragestellungen des Kulturmanagements sind beispielsweise: Wie muss ein gegenstandsgerechtes Controlling im Kunst- und Kulturbetrieb aufgebaut sein, das auf die spezifischen künstlerischen und kulturellen Bedürfnisse abgestimmt ist? Wie sieht ein besucherorientiertes Kulturmarketing im öffentlichen Kulturbetrieb aus? Welche Instrumente optimieren ein kulturelles Projektmanagement? Wie sollten zukunftsorientierte Kulturorganisationen aufgebaut und geleitet werden? usw. Hier kann, hier

Kulturpolitik und Kulturmanagement agieren auf unterschiedlichen Ebenen. Kulturpolitik entscheidet über die *inhaltliche* Ausrichtung, setzt die normativen Ziele. Hier geht es also in erster Linie um das *Was?*

will Kulturmanagement seinen notwendigen Beitrag leisten. Kulturmanagement entscheidet aber ausdrücklich nicht über *normative* Fragen – und zwar nicht aus Desinteresse, nicht aus Unkenntnis über kulturelle und künstlerische Prozesse oder gar aus der Position einer marktorientierten, neoliberalen »Laissez-Faire«-Haltung heraus, sondern *aus ausdrücklichem Respekt vor der Kulturpolitik*, deren genuine Aufgabe es ist, diese Normen und Werte im gesellschaftlichen Diskurs herauszufiltern. Kulturmanagement hat dafür zu sorgen, dass diese Ziele »exzellente« umgesetzt werden – nicht mehr, aber auch nicht weniger! Wie recht – und unrecht zugleich! – Knoblich doch hat, wenn er schreibt: »Was wir dringend brauchen – und von der Flut managerialer Expertisen nicht bekommen – ist eine den Wandel tragende Programmatik« (S. 43). Für seinen Wunsch nach normativen, gar programmatischen Aussagen ist Kulturmanagement schlichtweg die falsche Adresse. Um es ganz platt zu sagen: Wer sein Auto in die Werkstatt bringt, um es für die Urlaubsreise fit zu machen,

erwartet von dem Mechaniker auch nicht, dass dieser ihm noch die schönsten Urlaubsorte und die besten Restaurant-Tipps mitteilt. Wohin die Reise geht, um im Bild zu bleiben, muss also die Kulturpolitik bestimmen. Und wenn das Auto ihn sicher und schnell zum ausgewählten Urlaubsziel trägt, das ihm aber dann letztendlich überhaupt nicht gefällt, dann wird er wohl kaum den Automechaniker in der Werkstatt für diese selbstverursachte Panne verantwortlich machen wollen!

Die gleiche verzerrte Wahrnehmung der Rolle von Kulturmanagement findet sich einige Zeilen weiter, wenn festgestellt wird, auf die Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels »kann auch in Zukunft nur *diskursiv* geantwortet werden, mit programmatischen Gewichtungen, wenn Kulturpolitik nicht nur Interessen oder Kulturträger managen, sondern weiterhin Visionen einer Kulturgesellschaft von morgen entwickeln soll« (a.a.O. S. 43). Wer hat denn je behauptet, dass Kulturpolitik auf das »Managen von Kulturträgern« reduziert werden soll? Hier werden Gespenster kreiert, die in der Wirklichkeit nicht vorhanden sind.

Was also wäre dann die Rolle der Kulturpolitik? Auch hier einige typische Fragestellungen der Kulturpolitik in Abgrenzung zum Kulturmanagement: *Welche* Zielgruppen mit *welchen inhaltlichen Zielen* angesprochen werden sollen, ist beispielsweise keine Frage des Kulturmarketings (also einer Fachdisziplin innerhalb des Kulturmanagements), sondern eine Frage der Kulturpolitik. Ob ein kulturelles oder künstlerisches Projekt aus inhaltlichen, ästhetischen oder kulturpolitischen Gründen sinnvoller Weise gefördert werden sollte oder nicht, ist eine Frage der fördernden Kulturpolitik; ein professionelles Projektmanagement kann lediglich sicherstellen, dieses Projekt möglichst effizient durchzuführen. Und welche Zahlen und Fragen eines Controlling im Kulturbereich relevant sind und welche nicht, sind nicht in das Belieben des Controllers (Kulturmanagement) gestellt, sondern dies muss der künstlerische Leiter entscheiden – der kulturmanageriale Controller kann lediglich ein mehr oder weniger sinnvolles Controllingsystem aufbauen. Aus der Sicht des Kulturmanagements ist es von zentraler Bedeutung, dass die von der Kulturpolitik gesetzten Ziele möglichst optimal, möglichst wirtschaftlich, d.h. mit einem sinnvollem Ressourceneinsatz und professionell realisiert werden – und nicht nur »irgendwie«, wie leider noch viel zu oft gerade im öffentlichen Kulturbetrieb zu beobachten!

Zu der notwendigen Rolle der Kulturpolitik heißt es wiederum in aller Klarheit im

»Exzellenten Kulturbetrieb« unter der bezeichnenden Überschrift »Wer entwirft die Bilder der Zukunft?«: »Es wird somit eine der Kernfragen sowohl der gesellschaftlichen wie auch der individuellen Zukunft sein, *wer* die Bilder einer zukünftigen Welt entwirft: Der kommerzielle oder der öffentliche Sektor. Schon um diese Rolle für das Gemeinwesen wieder übernehmen und mit dem kommerziellen Bereich überhaupt konkurrieren zu können, bedarf es einer grundlegend neuen Positionierung und Stärkung der öffentlichen Kultureinrichtungen. Es steht also im genuinen Eigeninteresse der Gesellschaft, auch in Zukunft (bzw. gerade um dieser Zukunft willen!) jenen Sektor zu erhalten und zu fördern, der ihr Selbstbeobachtung, Selbstreflexion und Selbstvergewisserung erst ermöglicht. Und die Wahrnehmung dieser Funktion muss Staat und Gesellschaft auch finanziell etwas »wert« sein – d.h. sie müssen einen Konsens darüber finden, dass die hierfür notwendigen Mittel bereitgestellt werden« (a.a.O. S. 48). Die von immer wieder unter der Hand aufgemachte Gleichung: Kulturmanagement = nachfrageorientiert = marktorientiert = ökonomieorientiert geht also nicht auf! Sie unterstellt dem Kulturmanagement etwas, was nie dessen Sache war!

Womit wir allerdings bei der entscheidenden Frage wären: Was sind denn nun die zu Recht angemahnten inhaltlichen Ziele gegenwärtiger, gar zukünftiger Kulturpolitik? Hier kann, soll und will *Kulturmanagement* keine Antworten geben, hier ist genuin die *Kulturpolitik* gefordert. Und hier ist Knoblich voll und ganz zuzustimmen, wenn er schreibt: »Es ist und bleibt aber die Aufgabe von Kulturpolitik, *Orientierung* zu geben und *Sinn* zu erschließen (...) Dabei müssen die Bedürfnisse des Einzelnen und seine Bildungserfordernisse stärker in den Blick genommen werden« (S. 42). Auch hier sei angemerkt: Die »Bedürfnisse des Einzelnen stärker in den Blick« zu nehmen – dazu habe ich schon 2001 ein 510 Seiten dickes Buch mit dem Titel »Kulturmarketing« vorgelegt, das die bloße Angebotsorientierung (statt der verstärkten Einbeziehung der Besucher) vieler öffentlicher Kulturanbieter<sup>8</sup> kritisiert).

Aber vielleicht ist die immer noch häufig anzutreffende Kritik des Kulturmanagements ja auch nur ein großes Ablenkungsmanöver? Kann es denn nicht sein, dass sich Kulturpolitik in den letzten beiden Jahrzehnten – übrigens der schieren Not gehorchend – nicht viel zu sehr mit dem kulturmanagerialen *Wie* beschäftigt hat, statt diskursiv normative Ziele und Vorgaben zu entwickeln? Vielleicht hat ja die Einführung neuer Steuerungsmodelle unter dem Stichwort: »Dezentrale Ressourcenverantwortung«, vielleicht haben ja die

permanenten Finanznöte seit Mitte der neunziger Jahre (Stichwort: »Sparen als Politikersatz«), vielleicht haben ja die Einführung

Eine Kulturpolitik, allemal eine aktivierende, wird also Auskunft darüber geben müssen, wohin die Reise gehen soll, wohin mit welchem Zweck und Ziel wer aktiviert werden soll.

neuer Rechtsformen in öffentlichen Kulturbetrieben, vielleicht haben ja die starken Anstrengungen des Ostens, aber auch die anfänglichen Hilfestellungen des Westens zur Aufrechterhaltung der kulturellen Infrastruktur in den neuen Bundesländern – vielleicht haben ja alle diese und noch viele andere managerialen Arbeitsfelder die Kräfte unserer Kulturpolitiker so stark absorbiert und gebunden, dass ein inhaltlicher Diskurs über Ziele und Inhalte kaum noch stattfinden konnte?

Knoblich selbst drückt dieses Missbehagen deutlich aus, wenn er das Bild des »Kulturbürgers« projiziert und fragt: »Wie gelangen wir dorthin, ohne nur von Leitkultur zu reden« (a.a.O. S. 43). Et voilà: Das ist wohl in der Tat die Kernfrage. Und Knoblich selbst markiert deutlich die weiter fortbestehenden Defizite, wenn er schreibt: »Leider sind Länder und Kommunen oder auch gesellschaftliche Akteure häufig nicht bereit, Leitsätze zu formulieren, weil sie eben diese Gewichtung fürchten und sie schon für einen Eingriff in Freiheitsrechte halten« (a.a.O. S. 43). Provokant gefragt: Welcher Kulturpolitiker traut sich denn noch, deutlich und klar z.B. gemeinsame europäische Werte zu formulieren, ohne zu fürchten, irgendjemandem in unserer politisch so überkorrekten Gesellschaft auf die Füße zu treten? Stattdessen einigt man sich dann auf den formalen »Wert« *Dialog*, wobei ein Dialog ohne eigene Position zum bloßen Geschwätz verkommt! Warum hat die Kulturpolitik denn nicht den richtigen und wichtigen Kern dessen diskutiert, was unter dem Begriff der »Leitkultur« so typisch deutsch verquast daherkam? Welch eine vertane Chance!

Eine Kulturpolitik, allemal eine aktivierende, wird also Auskunft darüber geben müs-

sen, wohin die Reise gehen soll, wohin mit welchem Zweck und Ziel wer aktiviert werden soll. Das ist eine zentrale Aufgabe der Kulturpolitik, bei der Kulturmanagement schwer helfen kann. Man sollte sich aber aus dieser Aufgabe allerdings auch nicht herausmogeln, indem man vermeintliche Gegnerschaften aufbaut. Das nützt nicht dem Kulturmanagement, aber vor allem nicht der Kulturpolitik!

- 1 Klein, Armin: Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden 2008 (2. Auflage)
- 2 Hoffmann, Hilmar: Kultur für alle. Perspektiven und Modelle, Frankfurt 1981 S. 31
- 3 Klein, Armin: Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch, Wiesbaden 2008 (2. Auflage)
- 4 Deutscher Bühnenverein: Theaterstatistik 2006/2007, Köln 2008 S. 254-255
- 5 Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt / New York 1993 S. 517
- 6 Heinrichs, Werner: Weniger wäre mehr! In: Heinrichs, Werner / Klein, Armin: Jahrbuch für Kulturmanagement 2007, Baden-Baden 2001 S. 29
- 7 Vgl. hierzu ausführlich: Klein, Armin: Zwischen Markt, Staat und (Zivil-)Gesellschaft. Komplexe Arenen und gemischte Strukturen. In: Jahrbuch für Kulturpolitik 2008, Band, Bonn/ Essen 2008 S. 45-60
- 8 Vgl. Klein, Armin: Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, München 2005 (2. Auflage)



Institut für Weiterbildung e.V.  
an der Fakultät  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften



## Kultur – Bildung – Medien

### Die Qualifizierung rund ums Management

- berufsbegleitend studieren in Abend- und Wochenendkursen
- Einstieg jederzeit möglich
- individuell kombinierbares Seminarprogramm
- Abschlussmöglichkeit mit Universitäts-Zertifikat und -Titel

Berufsbegleitend  
studieren an der  
Uni Hamburg

#### Trends und Themen (Auswahl):

- Online PR – Erfolgreich mit Zielgruppen kommunizieren (Januar 2009)
- Benchmarking im Kultur- und Bildungsbereich (Februar 2009)
- Zukunftssicheres Internet-Marketing (Februar 2009)
- Erfolgsstrategien im Kulturgeschäft – Zwischen Höhenflug und Durststrecke (April 2009)
- Public Relations - Informativ und überzeugend (April 2009)

#### ► Fordern Sie unser Studienprogramm an!

Institut für Weiterbildung e.V., Heike Budde,  
Tel. 040/42838-2179, E-Mail: Heike.Budde@wiso.uni-hamburg.de

<http://www.wiso.uni-hamburg.de/weiterbildung>