

# Wir müssen unsere Praxis ändern

Ein Kommentar aus Sicht des Potsdamer Studiengangs »Kulturarbeit«

Hermann Voesgen

## Kalter Kaffee

Für die in den 1980er und 1990er Jahren etablierten Studiengänge ist die Verknüpfung von Ausbildung und beruflicher Praxis selbstverständlich und wesentliches Element ihrer Gründungsgeschichte. Zum einen sind die Studiengänge als Teil einer neuen Kulturpolitik aus kulturellen Bewegungen hervorgegangen, sie sind also Akteure einer sich verändernden Praxis. Zum anderen ist die kontinuierliche Einbeziehung der kulturellen Praxis in die Lehre und die Einwirkungen der Studiengänge auf die Praxis, durch Projekte, Gutachten, Rollentausch etc., eine zentrale Legitimationsbasis für die Einrichtung der Studienangebote.

Für einige der neueren Angebote, die aus überkommenen, akademischen Studiengängen durch Hinzufügung von Management- oder Vermittlungselementen entstanden sind, mag die Frage nach dem »Wie?« der Praxisbezüge noch ein Problem sein.

Die originären Kulturmanagementstudiengänge (und dazu gehört auch »Kulturarbeit« in Potsdam) sind ohne das Wechselverhältnis von Theorie und Praxis im gesamten Studienverlauf überhaupt nicht vorstellbar.

Das Pflichtprogramm des Hochschule-Arbeitsmarkt-Dialogs wird also von etablierten Studiengängen differenziert erfüllt.

Interessanter ist der Blick auf die Kür, also die Reflexion und Einbeziehung der gesellschaftlichen Herausforderungen in die Studienpraxis.

Die Beförderung des qualitativen und quantitativen Wachstums war in den Studiengängen ein wichtiges Element, um »die Verhältnisse zum Tanzen zu bringen«. In der aktuellen Umbruchphase müssen, so die These, die Beiträge, Funktionen und Positionen des Kulturmanagements für die Tätigkeitsfelder neu justiert werden. Dazu im Folgenden einige Anregungen.

## Die Verhältnisse zum Tanzen bringen

Die Etablierung von Kulturmanagement als Ausbildung und Berufsfeld ging einher mit einem umfassenden und bis heute nicht abgeschlossenen Prozess gesellschaftlicher Deregulierung. Verkrustete Strukturen wurden aufgebrochen, Normen in Frage ge-

stellt. In den Städten eröffneten sich Traumstrände kultureller Vielfalt. Sie entstanden zusätzlich zu den bestehenden Einrichtungen. Die Konflikte zwischen Alt und Neu, Etabliert und Avantgarde, Elitär und Sozial wurden durch die Erhöhung der öffentlichen Kulturförderung und Anerkennung kultureller Vielfalt neutralisiert. Viele der sich zunächst als Subkultur verstandenen Initiativen, die in besetzten Häusern und leerstehenden Fabriken Nischen eines selbstbestimmten Lebens gefunden hatten, sind inzwischen etablierte Kulturanbieter.

Der Slogan »Economie et culture, même combat« des damaligen französischen Kulturministers Jack Lang aus dem Jahre 1982 markiert die Auflösung der kritischen Distanz der alternativen Kulturszene zu Markt und Kapital. Von punktuellen Kooperationen, Sponsorenverbindungen bis zu den *creative industries* führt ein breites Wegenetz in die verwertende Kultargesellschaft. Der von der neuen Kulturarbeit erkämpfte und erprobte Umgang mit Unterschieden und kultureller Vielfalt wird von der Kulturindustrie für die Generierung von Wertschöpfungsketten aufgegriffen.

Im Kampf um Aufmerksamkeit, Marktanteile und Arbeitsplätze spielen kulturelle Einrichtungen, Produkte und Ideen inzwischen eine zentrale Rolle. Die weichen Standortfaktoren sind zu harten Bedingungen für Wertschöpfung und Wachstum geworden. Auf die Kultureinrichtungen wartet der postheroische Manager (Baecker 1994). Er ist ein Suchender, der sich auf ergebnisoffene Prozesse einlässt und zwischen zweckrationalem, ästhetischem, altruistischem und interessengeleitetem Handeln changiert. Es sind die Produzenten von symbolischen Gütern, Identifikationsangeboten, Stimmungen, Kulturprodukten, Prestige, Unterhaltung. Die Unterscheidungen verflüssigen sich, und der Wert der Produkte und Leistungen wird, ähnlich wie bei Finanzprodukten, immer weniger nach den Maßstäben der Realwirtschaft wie dem tradierten Werkcharakter der Kunst bestimmt.

Kulturmanager werden gebraucht, um die Aufmischung verkrusteter Strukturen im Kulturbereich professionell abzusichern. Dabei wird der Umbau der Gesellschaft in flexible Einheiten, in Form pro-

Prof. Dr. Hermann Voesgen lehrt Projektmanagement im Studiengang »Kulturarbeit« an der Fachhochschule Potsdam.



jektorientierter Arbeitsweisen, mit den postindustriellen Wachsumfeldern in der Kreativwirtschaft verbunden. Der Kulturmanager übernimmt eine Vorreiterfunktion als Entrepreneur kreativer Wachstumsprozesse.

Die Studiengänge der Kulturvermittlung, des Kulturmanagements sind Kinder des postindustriellen Wachstums. Der kreative Sektor muss weiter wachsen. Kulturmanager unterstützen und generieren Wachstum durch immer neue Formate, Produkte, Projekte, Positionen, Inszenierungen.

Die Annahme weiteren Wachstums ist notwendig für die Legitimation des hohen Ausstoßes an ausgebildeten Kulturvermittlern und -managern und einer weiteren Zunahme an entsprechenden Studiengängen.

Die Annahme weiteren Wachstums ist notwendig für die Legitimation des hohen Ausstoßes an ausgebildeten Kulturvermittlern und -managern und einer weiteren Zunahme an entsprechenden Studiengängen.

### Das Klima ändert sich

Der drohende Klimawandel stellt unsere bisherige Lebensweise in Frage, und das betrifft auch die Produktion sowie den Konsum von Kulturprodukten (Voegen 2011). Im übertragenen Sinne verändert sich auch das soziale Klima, die Arbeitsbedingungen, Wertorientierungen, Haltungen zum ökonomischen Wachstum, und die sozio-ökonomischen Konflikte nehmen zu.

Darauf müssen sich Studiengänge bei der Generierung, Weiterentwicklung und in der Lehre einlassen. Drei Entwicklungen sind aus meiner Sicht für die Praxis von Kulturvermittlern zunehmend relevant:

### Multitalente?

Ein »motivationsgeladenes Powerpaket« wurde kürzlich im Radio angeboten. Es erinnert mich an Beschreibungen über die Fähigkeiten von Kulturvermittlern, wie Vertreter von Studiengängen sie formulieren: Sie müssen Multitalente sein. Neben den fachlichen Kernkompetenzen sind besonders persönlichkeitsbezogene Qualifikationen wichtig. Sie sollen tanzen, analysieren, projektieren, moderieren, organisieren, motivieren und ein wenig die Welt erklären können. Daneben sollen auch die auseinanderstrebenden Teile der Gesellschaft vernetzt und vermittelt werden. Aus einer Studie von Stellenanzeigen fordern Winter und Buschow (2010): »Curricula müssen erweitert werden, Medien- und Kommunikationsqualifikationen sollten neben Management, Fremdsprachen sowie praxisnahen Trainings und Schulungen fachspezifischer und übergreifender Art ein elementarer Bestandteil der Lehre werden, um die hier nötigen Qualifikationen besser entwickeln zu können. Genau so wichtig ist es, dass Kulturmanager ihr künstlerisches und kulturelles

Wissen ständig vertiefen und aktualisieren ... Der Kulturmanager ist in Zukunft gleichzeitig Kulturkommunikator und Medienmanager.« (ebenda). Kulturmanager müssen unternehmerische Qualitäten haben, Entrepreneurs sein, die ihre Arbeitsplätze selber kreieren und neue Produkte, Dienstleistungen, ja sogar Bedarfe schaffen (s. Hagoort 2004).

Sind diese Anforderungen realistisch? Nach meiner Erfahrung sind die meisten Studierenden keine Multitalente, ihre Fähigkeiten sind auf ein bis zwei Bereiche fokussiert: Manche Absolventen sind eher kreative Projektentwickler, andere mehr betriebs-

wirtschaftlich orientierte Manager, oder der Schwerpunkt liegt mehr bei den analytischen Kompetenzen. Die Vielfachkompetenzen zum Standard zu erklären, ist eine unkritische Übernahme von Marketingpositionen, in denen es keine Schatten gibt. Das macht, wie wir wissen, auch nicht glücklich und hat mit den beruflichen Realitäten nur oberflächlich zu tun. Die diese Berufsbilder verbreitenden Dozenten der zukünftigen Kulturvermittler sind selbst vorwiegend Spezialisten, und interdisziplinäre Ansätze sind an den Hochschulen selten und schwierig. Spezialisten sind auch die Professoren in kulturwissenschaftlichen Seminaren. Sie vermitteln kritische Beiträge zu den Problemen postmoderner Identitätsbildung, Pathologien der Beschleunigung der Projektorientierung als Zerstörung von Lebenszusammenhängen und vieles mehr. Dieser seminaristischen Realitätsbeschreibung steht unverbunden die marketingbasierte Sicht auf den multitalentierten Entrepreneur gegenüber, die auf den Homepages der Studiengänge verbreitet wird.

Wie sieht es aus? Von wem sollen die Studenten also vernetztes Denken lernen?

### Arbeitsverhältnisse

97 Prozent der Absolventen des Hildesheimer Studienganges Kulturvermittlung bekommen einen Job. So das Ergebnis von zwei Absolventen-Studien. Die Befürchtungen eines Überangebotes an Studienplätzen sind danach unbegründet. Das überproportionale Wachstum des Kultursektors, vor allem im privatwirtschaftlichen Bereich, wird sich fortsetzen. Längst haben sich in den Arbeitsfeldern neue Zeit-, Vergütungs- und Organisationsformen durchgesetzt, die mit dem überkommenen »9 to 5« Modell einer Festanstellung im öffentlichen Kultursektor nichts mehr zu tun haben. »Es gilt unter jüngeren Generationen auch gar nicht mehr als der Idealfall von Arbeit. 47 Prozent der Hildesheimer Absolventen haben mindestens »zwei Stellen« und kombinieren

verschiedene Einsatzbereiche, Projekte und Arbeitsstrukturen miteinander, ohne dass sie dies als defizitär oder prekär empfinden würden. Der Verlust an Sicherheit wird häufig durch den Zugewinn an Entscheidungsfreiheit, Selbstbestimmtheit und eine Vielfalt an Inhalten und Kontakten wett gemacht« (vergleiche den Beitrag von Birgit Mandel in diesem Heft).

Einige Ergebnisse decken sich mit Absolventenbefragungen im Studiengang »Kulturarbeit« und Beobachtungen auf dem Berliner Arbeitsmarkt. Die Arbeitsbedingungen ändern sich grundlegend. Die Arbeitsplätze sind überwiegend befristet, unsicher; Portfoliomanagement, also parallele Mehrfachbeschäftigungen, werden immer häufiger, die Zahl der Selbständigen nimmt zu. Im Unterschied zu der positiven Bilanz von Birgit Mandel sind einige kritische Punkte hervorzuheben: Die Bezahlung ist zwar im Durchschnitt besser als bei künstlerischen Berufen. Das ist aber eine sehr defensive Vergleichsgrundlage, da bei vielen Künstlern ein angemessenes Einkommen gar nicht erwartbar ist. Massive Ausbeutungsverhältnisse sind in Kulturbetrieben und bei der Vergabe von Aufträgen an Selbständige unübersehbar. Einkommen unter 1000 Euro sind keine Ausnahme, halbe Stellen mit Leistungserwartungen darüber hinaus sind üblich. Es fehlen dazu belastbare empirische Daten, um die Beobachtung und Gespräche wissenschaftlich zu verifizieren. Auf Grund meiner Einblicke in die Finanzierung von Kulturprojekten durch die Mitarbeit im Potsdamer Projektbeirat über das letzte Jahrzehnt ergibt sich jedoch ein ernüchterndes Bild der Zuwächse im Kulturbereich. Ein Teil dieser Zuwächse ist nur möglich durch die Unterbezahlung der Akteure. Ein wesentlicher Teil der boomenden Kulturindustrie basiert auf Arbeitsbedingungen, die mit dem bisherigen Verständnis von würdevoller Arbeit kollidieren.

Ein wesentlicher Teil der boomenden Kulturindustrie basiert auf Arbeitsbedingungen, die mit dem bisherigen Verständnis von würdevoller Arbeit kollidieren.

Nun wird es kein Zurück zu den gemüthlichen Verhältnissen von Tariflöhnen und Festanstellung geben. Die neuen Bedingungen haben auch Vorteile, und in Schlagworten wie der »Neuen Bohème« deuten sich auch neue Möglichkeiten an, in denen bezahlte, ehrenamtliche, informelle Tätigkeiten mit Tauschgeschäften, genussvoller Askese, Selbstversorgung, selbst gewählten Diskontinuitäten etc. verbunden werden. Für diese dynamischen, freien und riskanten Tätigkeitskonglomerate sind neue Sicherheitsgerüste notwendig. Die Diskussionen über ein bedingungsloses Grundeinkommen sind so ein Ansatz, den produktiven Unsicherheiten und Risiken ein Netz zu geben.

Wenn wir unsere Absolventen zu den Vorreitern der neuen Wissen- und Tätigkeitsgesellschaft zählen, dann müssen wir uns auch für das ganze Paket verantwortlich fühlen und nicht nur für die Verpackung.

### Konflikte

»Not in our name, Marke Hamburg!« ist ein Manifest von Hamburger Kulturschaffenden im Umkreis des zunächst besetzten und inzwischen von der Stadt anerkannten Gängeviertels. Explizit wenden sich die Unterzeichner gegen die Verwertung ihrer Kreativität für Stadtmarketing und Kulturindustrie. Sie stehen damit nicht nur in Konflikt mit der an Richard Floridas Thesen geschulten Politik, sondern auch im Gegensatz zu Kulturvermittlern im Stadtmarketing, wie bei den Betreibern und Vermarktern der Elb-Philharmonie und anderen kulturellen Großprojekten. Es ist klar, dass die Konfliktlinien nicht eindeutig sind und sich laufend verschieben, das Gängeviertel ist inzwischen ein hervorragendes Produkt für den Städtetourismus. Die aktuellen Gesellschaftsanalysen sagen jedoch eine Zunahme von sozialen, ökonomischen Konflikten vorher. Die Spanne zwischen arm und reich verschärft sich; die Auseinandersetzungen über kulturelle Werte (das öffentliche Gut) gewinnen an Bedeutung.

Unsere 24/7-Kultur, die die Stadt als eine Energiemaschine für die unbegrenzten Erlebnisse, Events, Entfaltung versteht, wird durch den Klimawandel in Frage gestellt. Die Großausstellungen unserer Museen brauchen Touristen, die fürs Wochenende einfliegen. Ein internationales Kunstzentrum in einem Schloss auf dem Lande erzeugt (möglichst viel) PKW-Verkehr. Die Herrichtung der Städte mit rekonstruierten Schlössern, Konzerthallen, spektakulären Museen kann in Konflikt geraten mit kleinen Projekten für kulturelle Bildung in Stadtteilen »mit erheblichem Entwicklungsbedarf«.

Die Gegensätze werden sich verschärfen und die Kulturvermittler sind mittendrin. Die Idee vom gleichen Kampf von Kultur und Wirtschaft (wogegen auch immer) ist der Frage nach den guten, notwendigen Kämpfen gewichen. Sie beginnen in den Seminarräumen und Projektsitzungen.

### Literatur

- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum, Berlin: Merve  
 Giep Hagoort (2004): Art Management. Entrepreneurial Style. Delft: Eburon Publishers  
 Voegen, Hermann (2011): »Kulturarbeit und Klima«, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn u.a. (Hrsg.): Jahrbuch für Kulturmanagement 2011. Katalysatoren sozialer Erneuerung, Bielefeld: transcript  
 Winter, Carsten/ Buschow, Christopher: (2010): »Der Arbeitsmarkt für Kulturmanager. Entwicklung der Qualifikationsanforderungen im Berufsfeld Kulturmanagement in Deutschland«, in: *KM Magazin*, o.J. (47), 4-12