

Kulturmanagement – Worum es geht! – Worum geht es?

Hermann Voesgen

Kulturmanagement Network feiert mit einer Ausgabe des KM-Magazins »Kultur und Management im Dialog« (Heft 68/2012) 25 Jahre Kulturmanagement in der akademischen Lehre. Die Herausgeber beschreiben das Fach als einen jungen Erwachsenen, der noch nicht so recht weiß »was er will, wo er steht und in welche Richtung es mit seinem Leben gehen soll« (S.2). So wird regelmäßig, wie auch zuletzt auf der Jahrestagung des Fachverbandes Kulturmanagement in Potsdam (»Die Kunst des Möglichen« 17. bis 19.01.13), über das Selbstverständnis des Faches diskutiert. Obwohl das auch ermüdend sein kann, ist dies immer wieder notwendig und vor allem aus fachlicher Sicht selbstverständlich. Kulturmanagement ist ein aktiver Begleiter der laufenden Veränderungen in Bezug auf die Produktionsbedingungen, die Orte und Akteure. Daher muss Kulturmanagement notwendigerweise diese Unsicherheiten »um was es geht« – in einer Parallelspur zu ihren Kernaufgaben – mitlaufen lassen. Es sind drei wesentliche Bereiche, auf die sich Kulturmanagement in jeweils unterschiedlicher Intensität und Dringlichkeit bezieht:

- Die angewandten Kulturwissenschaften, die den Kulturbetrieb analytisch, kritisch, beratend mit unterschiedlicher wissenschaftlicher Distanz begleiten.
- Die Kulturpolitik, in der es um die Verbindung und Konflikte mit anderen gesellschaftlichen Bereichen geht sowie um die Verteilung von Mitteln, Aufmerksamkeit und Anerkennung.
- Die Kunst, zu der sich Kulturmanagement dienend/ermöglichend oder auch gestaltend/teilhabend verhält.

Mit der Wahl des Jubiläumsjahres wird der Beginn von Kulturmanagement mit dessen institutioneller Absicherung 1987 angesetzt. Bei den befragten Fachvertretern wird die Gründungsgeschichte dann auch beschrieben als Etappen von einem zunächst nicht ernst genommenen Fach am Rand von Kunsthochschulen bis zur breiten Anerkennung in der kulturellen und akademischen Öffentlichkeit.

Mir persönlich fehlt in diesen Geschichten der Zusammenhang mit dem Aufbruch der 1960er und 1970er Jahre und der »Neuen Kulturpolitik«. Das ist mir nicht aus Gründen der historischen Wahrheit oder gar nostalgischen Erinnerungen wichtig, vielmehr ver-

binde ich damit den fortwährenden Anspruch an das Fach, sich einzumischen und eine kritische Haltung zu kultivieren – statt einer fachlich-akademischen Sonderung.

Daher einen kurzen Verweis auf die **Zeit des Aufbruchs**.

»Entstanden ist die neue Kulturpolitik in einer Zeit, da die ökonomische Dynamik die Städte zu ruinieren drohte« (Hoffmann 1994: 62). Es ging darum, die totale Verwertung der Städte aufzuhalten, öffentliche Räume zu verteidigen oder neue zu erkämpfen und anzueignen. Verkrustete Strukturen wurden aufgebrochen, Normen, wie man arbeiten, lieben, mit einander umgehen kann, wurden in Frage gestellt. Die eingehauste (von den Alltagskulturen abgegrenzte) Kunst passt nicht mehr zur Kunstpraxis und den Lebensphantasien: »Die Phantasie an die Macht« und vor allem auch in den Alltag von »metro, boulo, dodo« (pendeln, malochen, schlafen) – eine Vision mit weitreichenden Wirkungen in der Kulturpolitik. Die Organisation, Steuerung und Portionierung von Kunst wurde durch neue Mischungsverhältnisse bereichert.

Die Etablierung von Kulturmanagement als Ausbildung und Berufsfeld ging einher mit einem umfassenden und bis heute nicht abgeschlossenen Prozess gesellschaftlicher Deregulierung, mit einer zunehmend wirtschaftsliberalen Ausrichtung.

Jenseits des revolutionären Anspruchs, die Gesellschaft radikal neu zu denken, ging es um eine pragmatische »es gibt nichts Gutes, außer man tut es«-Haltung. Dazu gehörten Kompromisse und alternative Projekte.

Die neuen Betriebsformen erforderten auch neue Formen des Managements. Sie wurden zunächst in einer »learning by doing«-Praxis erworben.

So ist das Kulturmanagement aus gesellschaftlichen Bewegungen, aus der praktischen Kritik und dem Veränderungsdruck entstanden. Projekte wurden dabei ein wichtiges Werkzeug der Vermittlung zwischen Theorie und Praxis. Daher sind Projekte ein wesentliches Element der Ausbildungsgänge (»ich möchte Projekte machen« ist der am häufigsten genannte Studiengrund von Bewerbern).

Projektarbeit ist auch der Übergang zur Etablierung von Studiengängen und die **Zeit des**

Handelns.

Aus dem Spiel mit unverhofften Möglichkeiten, Freiräumen und Rollen wird der Ernst neuer Rollenfelder. Kulturmanagement wird als Aufgabenfeld eingegrenzt und vom Kunstschaffen abgegrenzt. Kulturmanagement ermöglicht Kunst, dient dazu, optimale Rahmenbedingungen für Projekte und Kulturbetriebe zu schaffen. Durch diese Spezialisierung wird es überhaupt erst möglich, für die neuen Produktionsformen, Kulturorte und Kulturvermittlungen passende Organisationsformen zu entwickeln. Überspitzt gesagt: Der exzellente Kulturbetrieb (Armin Klein) ist das Resultat aus Kunstaffinität und Betriebswirtschaftslehre (BWL).

Das Fach verfügt inzwischen über gesicherte Kompetenzen in der BWL, im Marketing, Recht und Projektmanagement für den Kulturbereich. Nimmt man den Bereich soziale Kompetenzen hinzu, wird ein eigenständiges fachliches Profil deutlich.

Dieses Profil korreliert mit den veränderten Verwertungsbedingungen und Rollenanforderungen in Teilen der Wirtschaft. Nach Birger P. Priddats Verständnis des *Capitalismo nuovo* (2008: 90f.) tritt an die Stelle fester Bindungen und repetitiver Interaktionen Ordnung »als ein Netz der Beziehungen aller Mitspieler« (Priddat 2008: 91). An die Stelle des Mangels an Gebrauchsgegenständen tritt zunehmend der Mangel an Konsumideen.

Das Neusein wird zum eigentlichen Wert- und Zahlungsargument. »Als der fortan vorherrschende Konsummodus etabliert sich Unterhaltung – im breitesten und aktiven Sinn: Unterhaltung, über die man sich unterhält.« (Priddat 2008: 92)

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 »post-heroische Manager«, wie ihn Dirk Baecker (1994) anknüpfend an Charles Handy (1990) in die deutsche Debatte eingeführt hat. 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 immer weniger nach den Maßstäben der Realwirtschaft oder dem tradierten Werkcharakter der Kunst bestimmt.

So verstanden hat das Kulturmanagement eine rasante Karriere gemacht: Von Randfiguren, die niemand richtig mag, aber die für den »Organisationskram« und die Finanzen ganz nützlich sind, hin zu den unerlässlichen Knotenpunkten des Kreativkapitalismus. Die Kulturmanager stellen auch den passenden Sozialisationstyp da und sind gerüstet für das ernste Spiel um die Wertschöpfungsketten der Kreativwirtschaft.

Doch zunehmend werden Defizite der multiplen Verwertungskünstler hervorgehoben. So fordern die Herausgeber des KM-Magazins von Kulturmanagement Network: »es (das Kulturmanagement [der Verf.]) muss wieder den Mut haben, Visionen zu formulieren und die Kraft, diese auch umzusetzen zu wollen« (S.3).

Kulturmanagement steht vor einer **Zeit der Kritik**.

Ein Zurück zu den überkommenen Nischen »kulturmanagerialer Unschuld« ist nur durch die Ausblendung der veränderten Produktionsbedingungen möglich. So sieht Werner Heinrichs die Gefahr, dass Kulturmanagement im »größeren Kontext Kreativwirtschaft« untergeht und empfiehlt daher »eine Rückbesinnung darauf, dass Kulturmanagement eigentlich die Aufgabe hat, Kunst und kulturelle Bildung in unserer Gesellschaft zu ermöglichen« (Heinrichs 2012: 20). Dieses Verständnis wird in einem aktuellen Handbuch Kulturmanagement von Andrea Hausmann festgehalten: »Kulturmanagement i.w.S. umfasst dann a) Koordinations- und Steuerungsaufgaben sowie b) typische Funktionsbereiche betrieblicher Tätigkeiten, um den Prozess der Leistungserstellung und -verwertung von Kulturangeboten zu ermöglichen und langfristig zu sichern« (Hausmann 2011: 34).

Eine solche Engführung spiegelt zwar eine fortwährende Praxis von Kulturarbeit in traditionellen Kulturinstitutionen wider, wird den Verstrickungen und Aktivitäten in den Rhizomen der Kultur aber nicht gerecht. Karen van den Berg hat das nachdrücklich dargelegt: »Denn das Feld der Kunst wie auch die Sphäre der Kultur erweisen sich...als mehrfach codierte, heteronome Gefüge, die sich zwischen dem Autonomieanspruch der Künste, den Märkten, den allgegenwärtigen Kreativitätspostulaten, (kultur-)politischen Erwägungen, Demokratie- und Ungleichheitsdiskursen, einem kulturellen Überangebot und den sich neu formierenden Unterhaltungsindustrien entfalten« (van den Berg 2009: 100f.).

Will sich Kulturmanagement nicht auf Anwendungsnischen zurückziehen, muss es

sich als eine kritische Gesellschaftswissenschaft positionieren. Allerdings nicht mit der akademischen Distanz einer Kulturwissenschaft. Vielmehr bleibt Kulturmanagement wesentlich selbst handelnd und /gestaltend in kulturellen Prozessen. Die Forschungsperspektive ist also die einer teilnehmenden Beobachtung.

Somit ist das erste Feld kritischer Beobachtung und Analyse das eigene Praxisfeld, die Produktionslogiken des Kulturbereiches. Die Kunst ist es, dabei eine Balance zu halten, zwischen der Teilhabe, »Mittäterschaft« und den Interventionswünschen sowie der nötigen Distanz. Die Autoren von »Kulturinfarkt« machen deutlich, wie ungewohnt und notwendig eine solche Distanz zum Gegenstand der eigenen Umwelt ist.

Es sind notwendige Streits in Interessenkonflikten und bei Wertedifferenzen. Sie reichen von der Sinnhaftigkeit großer Leuchtturmprojekte, der Rekonstruktion von verlorenen Gebäuden und Erinnerungsarbeit, bis zu der Mittelverteilung zwischen traditionellen und neuen Kultureinrichtungen. Die wachsenden Ungleichheiten der Chancen und Reichtümer werden sich auch in den Auseinandersetzungen um die öffentlichen Kulturgüter niederschlagen.

Die Bedingungen, unter denen Kunst produziert und veröffentlicht wird, sind Themen, bei denen Kulturmanager oft auf unterschiedlichen Stühlen oder auch zwischen den Stühlen sitzen. Auf der Potsdamer Tagung wurden die überkommenen Rituale des Konzertbetriebes als nicht zukunftsfähig kritisiert. Neue Formen werden erfolgreich von einigen Enthusiasten erprobt, aber der Apparat bleibt weitgehend veränderungsresistent. Die Verteidiger des »weltweit einmaligen« Musikbetriebs und die Erneuerer stehen sich gegenüber. Kühle Analyse und ausdauernde Streitlust sind gefragt, will man nicht in Resignation verfallen.

Einen Nachholbedarf hat Kulturmanagement bei den Reflexionen über aktuelle kulturkritische Analysen für die eigene Praxis. Die unmittelbare Verknüpfung des Kulturmanagements mit dem Wachstum- und Beschleunigungsgebot (u.a. Rossa 2005) wurde bereits angedeutet. Die hohen Ausbildungskapazitäten im Kulturmanagement sind nur zu legitimieren, wenn man von einem fortwährenden Wachstum der Kulturbetriebe und -produkte ausgeht. Der Bedarf an »Content providern« (der Begriff wird von der EU-Kommission benutzt) muss somit steigen (s. auch Voegen 2011). Das ist gut für die Karrieren von Kulturmanagern, macht sie aber zu Agenten des Kreativkapitalismus.

Diesen Begriff benutzt Andreas Reckwitz in seiner Untersuchung »Die Erfin-

dung der Kreativität« (2012). Er sieht die spätmoderne Gesellschaft unter einem Kreativitätsdispositiv. Der Gegensatz von Kunst und dem zweckrationalen Handeln sowie gewinnorientierter Ökonomie verflüssigt sich. Die »ästhetische Kreativität« ist der Vergesellschaftungsmodus der Gegenwart. Kreativität ist unvermeidlich. Zum einen für die ökonomische Wertschöpfung. Zum anderen für die Verbindung von Subjekt und Gesellschaft. Sie verläuft über Ereignisse/Events, die temporäre Zusammenhänge herstellen, dem Einzelnen selbst gewählte Möglichkeiten der Inszenierungen geben. Die Kreation der eigenen Projekte erscheint grenzenlos – von der Gestaltung selbst gewählter Zusammenhänge bis hin zu Ideen der Bestimmung über das eigene Geschlecht. Die radikale Selbstbestimmung korrespondiert mit einer Selbstverantwortung für ein ereignisreiches Leben.

Kulturmanager sind, wie in »Zeit des Handelns« dargestellt, offensichtlich Antreiber und Profiteure des hohen Eventtempos und des Kreativitätszwangs. Eine Verlangsamung – durch intensiveren und quantitativ verringerten Kunstgenuss – hätte für die Einkommens- und Beschäftigungschancen von Kulturmanagern schwerwiegende Folgen. Entschleunigungskonzepte stehen auch im Kontrast zu den digitalen Beschleunigungen und Verdichtungen, denen sich Kulturmanager nicht entziehen können. Wie gestalten wir unter diesen Konstellationen das Verhältnis von Arbeit (und was vorstehen wir darunter?) und Muße? Sind wir auf Grund unserer technologischen Möglichkeiten nicht schon im Reich der Freiheit ankommen und können das nur nicht zulassen (Skidelsky 2012)? Welche Rolle spielt dabei Kulturmanagement?

Zu große Fragen und eine Überforderung für das kleine Fach? Kulturpolitik ist Gesellschaftspolitik – hieß es damals, als die »Neue Kulturpolitik« erfunden wurde.

Aktuell sehe ich die Gefahr, das Kulturmanagement zu einem Hohlkörper wird, den man ständig mit »content« befüllen und performativ aufladen muss, damit kein Leerlauf entsteht. Der Ausweg aus dieser Betriebslogik ist aus meiner Sicht die Frage »worum es geht« – die gesellschaftliche Relevanz.

Zum einen geht es um die res publica, die Inklusions- und Exklusionsprozesse, die Aneignung und Gestaltung der Städte und Regionen, der notwendige Streit über das gute Leben.

Zum andern sind es die naturwissenschaftlichen Labore und die digitalen Technologien, die unser Verständnis von Kultur und Natur, das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft, Mensch und Maschine grundsätzlich neu justieren. Wenn man die bereits absehbaren Veränderungen unserer Lebenswelten vergleicht mit den Themen und Problemen, die

im Kulturbetrieb aktuell wichtig genommen werden, tun sich erschreckende Ungleichzeitigkeiten auf. Ein beeindruckendes Beispiele für »Gleichzeitigkeiten« dagegen ist das aktuelle Anthropozänprojekt (über zwei Jahre!) vom Haus der Kulturen der Welt in Berlin (www.hkw.de).

Durch die Konzentration auf die gesellschaftlichen und wissenschaftlich/technischen Herausforderungen gewinnt man Abgrenzungen gegenüber einer atemlosen Innovationssuche und verschafft sich den langen Atem für Kontinuität und Bedeutung.

Ungewohnt, aber möglich.

Nachbemerkung

Ein Grund für die Zurückhaltung bei den Kontroversen über das richtige Leben im Falschen, bzw. wie es anders sein sollte/könnte, sind sicherlich die Dienstleistungen für Staat und Wirtschaft. Bei der Gestaltung von Projekten, Kampagnen, Ereignissen, Eva-

luationen, Beratungen sind Kulturmanager dabei. Sie gewinnen Einkommen, Leidenschaften und Anerkennung. Die Kritik an »Eventisierung«, an »Projektirritis«, an aufgeschäumten Verhältnissen ist für Komplizen kaum möglich.

Literatur

- Becker, Dirk (1994): *Potsheroisches Management*, Berlin: Merve
- Berg, Karen van den (2009): »Postaffirmatives Kulturmanagement. Überlegungen zur Neukartierung kulturmanagerialer Begriffspolitik«, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Karen van den Berg, Steffen Höhne, Rolf Keller, Birgit Mandel, Martin Tröndle, Tasos Zembylas (Hrsg.), *Jahrbuch Kulturmanagement 2009*, Bielefeld, S. 97–125
- Handy, Charles (1990): *The Age of Unreason*, London: Arrow edition
- Hausmann, Andrea (2011): *Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis*, Wiesbaden: VS
- Hoffmann, Hilmar (1994): »Blick zurück nach vorn«. *Kultur für alle in Revision?*, in: Norbert

Sievers / Bernd Wagner (Hrsg.), *Blick zurück nach vorn. 20 Jahre Neue Kulturpolitik*, Essen/Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft e.V./Klartext-Verlag, S. 59–66

Kulturmanagement Network (2012): *Kultur und Management in Dialog*. KM Magazin Heft 68/ Juni 2012

Pridatt, Birger P. (2008): »Wozu Wirtschaft? Capitalismo nuovo: Netzwerke, Sozialkapital, Schwärme«, in: *Revue für posthistorisches Management*, Heft 2/2008

Reckwitz, Andreas (2012): *Die Erfindung der Kreativität. Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung*, Berlin: suhrkamp taschenbuch

Rosa, Hartmut (2005): *Beschleunigung. Die Veränderung der Temporalstrukturen in der Moderne*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp

Skidelsky, Robert and Edward (2012): *How much is enough? The love of money and the case for the good life*, New York: Allen Lane

Voegen, Hermann (2011): »Kulturarbeit und Klima«, in: Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Karen van den Berg, Steffen Höhne, Rolf Keller, Birgit Mandel, Martin Tröndle, Tasos Zembylas (Hrsg.), *Jahrbuch Kulturmanagement 2011*, Bielefeld, S. 181–198

■ Fachverband Kulturmanagement – 7. Jahrestagung in Potsdam

Der oben abgedruckte Beitrag von Prof. Dr. Hermann Voegen eröffnete die 7. Jahrestagung des *Fachverbandes Kulturmanagement*, die unter dem Titel »Die Kunst des Möglichen – Management mit Kunst« vom 15. bis 17. Januar 2013 an der *Fachhochschule Potsdam* stattfand und bei der die *Kulturpolitische Gesellschaft* Kooperationspartner war.

Im *Fachverband Kulturmanagement*, der 2007 gegründet wurde, haben sich akademisch lehrende und forschende KulturmanagerInnen aus dem deutschsprachigen Raum zusammengeschlossen. Ziel des Verbandes ist die Vertretung und Förderung des Faches Kulturmanagement in Forschung und Lehre. Ein Schwerpunkt der Verbandsarbeit liegt – basierend auf dem Diskurs um das Selbstverständnis – in der wissenschaftlichen Profilierung des Faches Kulturmanagement. Zentrale Elemente dafür sind sowohl die »Jahrbücher für Kulturmanagement« als auch die Jahrestagungen: »Forschung im Kulturmanagement« (Universität Hildesheim 2008), »Rollenmodelle im Kulturmanagement« (Zepelin University in Friedrichshafen 2009), »Theorien für das Kulturmanagement« (Hochschule für Musik in Wien 2010), »Verhältnis von Kulturmanagement und Kulturpolitik« (Universität Basel 2011) und »Kulturpublikum und Kulturnutzerforschung« (Leuphana Universität Lüneburg 2012).



Hermann Voegen, Foto: Ticha Matting

Auf der 7. Jahrestagung in Potsdam, an der zirka 100 Lehrende und Studierende von verschiedenen Hochschulen und einige VertreterInnen von Kultureinrichtungen teilnahmen, stand das Verhältnis von Kulturmanagement und Kunst als zentrales Bezugsfeld im Mittelpunkt. Nach der Einleitung von Prof. Dr. Hermann Voegen zeigten Prof. Dr. Gernot Wolfram und Prof. Dr. Verena Teissl neue Allianzen zwischen Kulturtheorie und Kulturmanagement und insbesondere die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Lehr-

praxis auf. Prof. Dr. Rafaela Henze setzte sich mit dem Thema »Künstler und Manager – (k)ein Spannungsverhältnis« auseinander. Siglinde Lang stellte 10 Prämissen zum Handlungsfeld von Kulturmanagement im Kontext zeitgenössischer Kunst und kultureller Produktion vor. Unter dem Titel »Die gegen->wärtige Kunst des Möglichen verstehen« plädierte Prof. Dr. Carsten Winter unter anderem für einen Bruch mit den bisherigen Rollenmodellen und die Nutzung eines erweiterten Modells von Kultur- und Wertschöpfungsketten. In drei Foren hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, sich mit der Praxis des Verhältnisses von Kunst und

Kulturmanagement auseinanderzusetzen: in »Crescendo Musikmanagement«, »Curatists – Agieren zwischen Kunstpraxis, Management und Wunschproduktion« und »DraManagement – in Szene gesetzt«. Der dritte Tag war den »Beziehungsgeschichten: Wissenschaft, Wirtschaft, Lebenswelten« gewidmet. Melissa Rachleff Burt referierte eine New Yorker Perspektive auf Künstler als Kulturmanager. Welchen Nutzen Kunst für Unternehmen tatsächlich hat, war Thema des Beitrages von Carsten Baumgarth. Ein letzter Perspektivenwechsel wurde von Timo Becker vorgenommen, der Management als angewandte Kunst betrachtete.

Die Veranstaltung war eingerahmt von einem Doktorandenkolloquium, auf dem 6 Promovierende ihre Dissertationsvorhaben vorstellten, und von einer Neuwahl des Vorstandes des Fachverbandes. Dabei wurde Prof. Dr. Birgit Mandel von der *Universität Hildesheim* zur neuen Vorsitzenden des Fachverbandes gewählt.

Auf den folgenden Seiten stellt Birgit Mandel, die auch Vorstandsmitglied der *Kulturpolitischen Gesellschaft* ist, ihr aktuelles

Forschungsprojekt »Interkulturelles Audience Development« vor.

Ulrike Blumenreich

Informationen zum Fachverband: www.fachverband-kulturmanagement.org



Birgit Mandel, Foto: Christian Leonhard