

■ Alte Blütenräume und neuer Realitätssinn

Kulturpolitik und Kulturmanagement im gesellschaftlichen Wandel

Prof. Dr. Armin Klein im Gespräch

KuMi: Im vergangenen Jahr haben das Institut für Kulturmanagement und der Master-Studiengang »Kulturwissenschaft und Kulturmanagement« der PH Ludwigsburg ihr 25-jähriges Jubiläum gefeiert. Was waren die damaligen Motive für den Aufbau des Studiengangs?

Prof. Dr. Armin Klein: Interessanterweise findet sich der Begriff »Kulturmanagement« zum ersten Mal 1987 in den »Kulturpolitischen Mitteilungen« (Heft 38 III/1987). Dort schrieb Joachim Türke: »Um dem Mangel an qualifizierten Führungspersonlichkeiten in der Kulturszene abzuwehren, sollte eine spezielle Ausbildungsmöglichkeit geschaffen werden ... Dessen Aufgabe bestünde in erster Linie in der Ausbildung qualifizierten Nachwuchses für die Arbeit in künstlerischen Organisationen ... In den letzten Jahren sind zahlreiche Stellen in Kulturverwaltungen und Kultureinrichtungen auf den verschiedensten Ebenen geschaffen worden, die ... dem höheren Dienst zugerechnet werden müssen ... In diese Stellen sind aber häufig Beamte oder Angestellte aus der gehobenen Laufbahn aufgerückt. Es wäre nicht verkehrt, würde man statt dessen Fachleute berufen, die von der Ausbildung her die Voraussetzungen für den höheren Dienst mitbringen und die außerdem inhaltlich auf solche Aufgaben vorbereitet sind.«

Und in der *Kunstkonzeption Baden-Württemberg*, auf der unser Studiengang basiert, heißt es dann 1990: »Unter gesellschaftspolitischen und kulturpolitischen Gesichtspunkten zeichnet sich in Baden-Württemberg zunehmend ein Bedarf nach umfassender Ausbildung von Kulturvermittlern und Kulturadministratoren ab ... Das Land hat daher einen Handlungsbedarf, den Kommunen zu helfen, ihre Kulturprogramme in eigener Regie zu gestalten und durchzuführen ... Ob sie mit ihren Institutionen (z.B. Kulturämtern, Bibliotheken, Volkshochschulen, Kommunale Kinos) ein Kulturprogramm erarbeiten und durchführen können, das von der Bevölkerung angenommen wird, hängt zum großen Teil davon ab, ob ein hinreichend kompetenter und engagierter Kreis von Vermittlern zur Verfügung steht.«

Wie man daran sieht, war der Studiengang zunächst sehr stark an den öffentlichen Sektor bzw. Dienst angebunden; das, was mit

»Kultur für alle« programmatisch gefordert und kulturpolitisch (vor allem haushaltspolitisch) durchgesetzt worden war, sollte jetzt optimal umgesetzt werden. Und dazu brauchte es entsprechendes Personal.

Wenn ich die damalige Zeit aus der Retrospektive richtig deute, dann lag die Gründung des Studiengangs in einer Phase der pragmatischen Wende in der kulturpolitischen Debatte. Die von Gerhard Schulze so bezeichnete »utopische Phase« der Neuen Kulturpolitik lag schon ein paar Jahre zurück, erste Annäherungsversuche zwischen öffentlicher Kultur und privater Kulturwirtschaft fanden statt, und im Osten der Republik galt es, den Umbau der Kulturinfrastruktur zu gestalten. Eigentlich eine Riesenchance für das Kulturmanagement. Konnte sie genutzt werden?

Ja und nein. Auf der einen Seite wäre das starke Anwachsen der Kultur- und Kreativwirtschaft ohne fähige und kreative Kulturmanagerinnen und Kulturmanager kaum möglich gewesen. Und auch der Umbau und die Neugestaltung der Infrastruktur in den neuen Bundesländern wäre ohne fähiges Personal kaum so vorangekommen – bei allen Schwierigkeiten, die es gab und noch gibt. Auf der anderen Seite sind m.E. in den 90er Jahren die großen Chancen und Herausforderungen für den öffentlichen Kulturbetrieb insgesamt (Stichworte »New Public Management«, »Dezentrale Ressourcenverantwortung«; die KuPoGe hat dazu das Buch »Unternehmen Kultur« gemacht) viel zu wenig genutzt worden, unternehmerisches Denken ist vielerorts in der Kulturverwaltung ein Unwort, d.h. vielfach wurschtelt man sich durch wie eh und je.

Es gibt im deutschsprachigen Raum mittlerweile mehr als 100 Hochschulen, an denen man Kulturmanagement studieren kann. Trotz dieses qualifikationsbezogenen Professionalisierungsschubs hört man allenthalben die Klage, gutes Personal sei für Führungspositionen in der Kulturadministration nicht zu finden. Wie ist dieses Paradox zu erklären?

Eine gute (Hochschul-)Ausbildung kann immer nur die Basis liefern; bis ein Absolvent, eine Absolventin in eine Führungsposition kommt, müssen sie Erfahrungen in der Praxis sammeln. Wir bei uns in Ludwigsburg versuchen beides so weit als möglich zusammenzubringen: erstens eine gute theoretische

Ausbildung und zweitens durch entsprechende Projekte Praxis zumindest zu simulieren, so gut es geht. Ich bin sicher, dass diese duale Struktur zu einer nachhaltigen Verbesserung der Qualifikation führen wird.

Neben dem Bereich der öffentlichen Kulturinfrastruktur haben sich mittlerweile die Kreativwirtschaft und auch ein frei-gemeinnütziger Sektor ihren Platz erkämpft. Selbst die Enquetekommission »Kultur in Deutschland« des Deutschen Bundestages sprach von Trisektoralität, um diese Entwicklung begrifflich zu fassen. Welcher dieser Sektoren ist der zentrale Referenzbereich des Kulturmanagements?

Konzentrierte sich, wie eingangs gesagt, das Kulturmanagement in der ersten Phase vor allem auf den öffentlichen Sektor, so bilden wir längst auch für den privaten, d.h. den kommerziellen bzw. gemeinnützigen Bereich (also Stiftungen, Verbände usw.) aus. Schon vor über zehn Jahren haben wir – übrigens auf Basis von Erfahrungen und Austausch mit unserer Partnerhochschule in Pittsburgh – ein neues Modul »Teamlabor« entwickelt. Als erstes müssen unsere Studierenden – noch bevor sie die erste Vorlesung hören oder ein Seminar besuchen – einen Kulturbetrieb gründen. Und in den vier Semestern ihres Studiums lassen sie ihre Lernerfahrungen (z.B. im Kulturmarketing, in der Finanzierung, im Gesellschaftsrecht usw.) in ihren Betrieb einfließen. Am Ende steht ein voll entwickelter Businessplan, den wir von Bankern auf seine Realisierbarkeit prüfen lassen. So wird der Entwicklung Rechnung getragen, dass manche Absolventen nach ihrem Abschluss in die Selbständigkeit gehen bzw. das von mir angesprochene »unternehmerische Denken« hoffentlich auch in die bestehenden Kulturbetriebe einfließt.

Die Kreativwirtschaft ist geprägt durch kleine Betriebsstrukturen mit teilweise sehr geringen Verdienstmöglichkeiten; im frei-gemeinnützigen Bereich sieht es nicht viel besser aus. Macht Kulturmanagement in diesen Sektoren überhaupt Sinn?

Gerade in diesen Bereichen, in denen mit den – meist begrenzten – Ressourcen besonders verantwortungsvoll umgegangen werden muss, ist Kulturmanagement überlebensnotwendig. Birgit Mandel hat ja schon vor Jahren in ihrer Untersuchung über die »Neuen Kul-

turunternehmer« (2007) aufgezeigt, wie dort gearbeitet wird, welche Kompetenzen benötigt werden. Dem tragen wir in Ludwigsburg übrigens mit einem offenen und breit angelegten Weiterbildungsangebot (»Kontaktstudium Kulturmanagement«) Rechnung. Gerade für die gemischt finanzierten »hybriden« Organisationen und Unternehmen, die sich teils auf dem Markt, teils in zivilgesellschaftlichen Netzwerken bewegen, ist kulturmanageriales Denken und Handeln überlebensnotwendig. Hier sehe ich ein interessantes Arbeitsfeld der Zukunft für junge Leute.

Das frühe Kulturmanagement der 1980er Jahre (als der Begriff gerade erst entstand) war – wenn ich es richtig sehe – noch beseelt durch die programmatische Kraft der Neuen Kulturpolitik respektive der sie tragenden Werte. Wie sieht es heute damit aus? Hat Kulturmanagement noch eine gesellschaftspolitische Idee? Sollte es eine haben?

Zweifelsohne war die Kulturarbeit seit Mitte der 70er Jahre stark normativ geprägt: von der Idee eines »Bürgerrechts Kultur« (Hermann Glaser) oder der normativen Forderung einer »Kultur für alle« (Hilmar Hoffmann). Sie war eingebunden in den großen gesellschaftlichen Aufbruch nach 1968, der ja einerseits sehr stark emanzipatorisch geprägt und theoretisch fundiert war, andererseits von den neuen sozialen Bewegungen (Friedens-, Frauen-, Ökologiebewegung u.a.) getragen war. Nicht nur viele der damaligen Ideen, auch die meisten ihrer Träger sind mittlerweile in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Jürgen Habermas sprach ja schon 1985 von der »neuen Unübersichtlichkeit« und konstatierte die »Erschöpfung utopischer Energien«, und 1986, im Jahr von Tschernobyl, veröffentlichte Ulrich Beck sein dramatisches Buch »Risikogesellschaft«.

Die ungebremsten Modernisierungshoffnungen der 70er Jahre (»Wir schaffen das moderne Deutschland«), die auch die Neue Kulturpolitik beflügelten, bekamen gewaltige Dämpfer. Man musste z.B. erkennen, dass mehr Angebot nicht automatisch mehr Publikum schaffte (was das Motto »Kultur für alle« ja impliziert). Man muss einfach konstatieren, dass sich viele »Knabenmorgenblüenträume« auch in der Kulturpolitik nicht realisieren ließen und ganz neue Herausforderungen und Risiken (Globalisierung, Krise des Wohlfahrtsstaates, Big Data usw.) auftauchten. Die Frage wäre also, ob die Gesamtgesellschaft noch eine »gesellschaftspolitische Idee« hat, an der sich Kulturmanagement orientieren könnte.

Wir sahen doch vor der »Wende« schon die »Kulturgesellschaft« am Horizont aufscheinen, und nicht nur Ralf Dahrendorf, sondern auch Hermann Glaser prophezeiten das »Verschwinden der Arbeitsgesellschaft« – auch das nur Blütenträume, schwärmerische Kulturpolitik?

Vielleicht waren das Vorboten eines gesellschaftlichen Wandels, der sich dann in den 1990er Jahren zunehmend offenbarte und den ja nicht zuletzt Gerhard Schulze (1992) in seinem Buch »Erlebnisgesellschaft« untersucht hat. Jeremy Rifkin hat im Jahre 2000 in diesem Zusammenhang m.E. eine zentrale Feststellung getroffen, wenn er in »Access« schreibt: »Statt auf industrielle Industriegüter und Dienstleistungen wird sich das Kerngeschäft zunehmend auf die Vermarktung von Erlebnissen und Erfahrungen konzentrieren«. Er spricht von einem »Marketing kultureller Ressourcen« in der Kulturindustrie und weiter von der »Metamorphose der industriellen Produktion in einen Kultur vermarktenden Kapitalismus«. Und er stellt die wichtige Frage, »wie ein ziviles Zusammenleben bestehen kann, wenn Staat und kultureller Sektor ihre Selbständigkeit weitgehend verlieren und als Mediator des menschlichen Lebens nur der kommerzielle Bereich übrig

man nur in theoretischen Erörterungen, etwa bei Georg Simmel, bei Zygmunt Baumann, aber auch bei Montaigne, Rousseau oder Hobbes.

Die öffentliche Kulturpolitik steht vor großen Herausforderungen. Die kulturelle Infrastruktur bedarf der Erneuerung. Die nichtinstitutionalisierte Kulturszene beginnt, einen jahrzehntewährenden Stillhaltepakt aufzukündigen. Und die überkommenen Angebotsstrukturen sind mit neuen Erwartungshaltungen und Erfordernissen konfrontiert, welche die sich stark verändernde Gesellschaft mit sich bringt. Kann Kulturmanagement in diesem Konflikt Moderator und Mittler sein? Wie wird seine Rolle künftig aussehen?

In der Tat werden sich längerfristig die Karten neu mischen und sich das Verhältnis der drei Sektoren (öffentlich-rechtlicher, privatwirtschaftlich-kommerzieller und privatwirtschaftlich-gemeinnütziger Bereich) neu austarieren. Die (Kultur- und Wirtschafts-)



Prof. Dr. Armin Klein ist Professor für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft an der PH Ludwigsburg

bleibt«. Die Zivilgesellschaft wie auch die Politik können hier m.E. nur gegenhalten, indem sie sich selbst modernisieren.

Um solche Fragen reflektieren zu können war und ist mir, ist uns in Ludwigsburg der gesellschaftspolitische Bezug von Kulturmanagement immer zentral gewesen und deswegen haben wir ausdrücklich das Doppelfach Kulturmanagement und Kulturwissenschaften (beide mit je 50% Lehranteil). Wir wollen, dass unsere Studierenden sich mit gesellschafts- und kulturpolitischen Fragestellungen auseinandersetzen – auch und gerade, wenn die Situation »unübersichtlich« ist. Zentral für mich ist z.B. die Frage: wie gehen wir mit »dem Fremden« um? Und was ist »das Eigene«, die »eigene Kultur«? Mögliche Konzepte und Antworten darauf findet

Politik z.B. muss sich überlegen, ob die traditionellen Förderinstrumente der Wirtschafts-, aber auch Kulturförderung angesichts der Kultur- und Kreativwirtschaft greifen oder ob hier nicht ganz andere Praktiken entwickelt werden muss. Und zunehmend muss sich die öffentliche Hand fragen lassen, ob sie tatsächlich Träger von Kulturbetrieben sein muss oder nicht Vieles dem Engagement der Zivilgesellschaft überlassen kann und sollte (Stichworte Subsidiarität, aber auch Ehrenamt und Freiwilligenarbeit) und sich dadurch neue Handlungsspielräume eröffnen kann. Die zentrale Frage sollte dabei sein: Wie schaffen wir es, das Neue, das Innovative, das Voranbringende zu unterstützen?

Die Fragen für die Kulturpolitischen Mitteilungen stellte Norbert Sievers.