

# Über die Politikverdrossenheit des Kulturmanagements

DOREEN GÖTZKY

Das Kulturmanagement leidet. Es leidet an der Kulturpolitik, an ihrer Konzeptlosigkeit, ihrer Unflexibilität, ihrem mangelnden Fachwissen und daran, dass Kulturpolitik zu selten state-of-the-art ist. Auffällig an diesem Lamento ist, wie wenig sich Kulturmanagement selbst als Teil dessen versteht, woran es leidet – als Teil von Kulturpolitik. Dieser scheinbar undifferenziert formulierte Eindruck drängte sich der Autorin bei der 5. Jahrestagung des Fachverbandes Kulturmanagement im Frühjahr 2011 in Basel auf. Das Thema lautete *Katalysatoren sozialer Erneuerung? – Kulturpolitik, Kulturmanagement und gesellschaftliche Verantwortung* und es wurde deutlich, dass das Verhältnis von Kulturpolitik und Kulturmanagement wissenschaftlich noch nicht ausreichend geklärt ist. Der folgende Beitrag wird sich daher aus theoretischer Perspektive mit den kulturpolitischen Implikationen des Kulturmanagements auseinandersetzen. Dazu wird zunächst der Versuch unternommen, unter Bezugnahme auf politikwissenschaftliche Ansätze das gängige Verständnis von Kulturpolitik zu weiten. In diesem Zusammenhang spielt das Politische als besondere Perspektive auf Politik eine zentrale Rolle. Im Weiteren soll dann identifiziert werden, was das Kulturpolitische im Handeln des Kulturmanagers sein könnte und warum eine Bewusstwerdung dieser politischen Dimension für das Kulturmanagement relevant ist. Diese Vorgehensweise birgt einen Abstraktionsgrad in sich, der für die Argumentation notwendig ist, der aber gleichzeitig der vielfältigen Praxis in diesen Bereichen nicht gerecht werden kann.

Im Fachdiskurs um die Wissenschaftsdisziplin, wie auch um die Profession Kulturmanagement, wird sich auffallend häufig mit der Position des Kulturmanagements zwischen dem wirtschaftlichen und dem künstlerischen System und den sich daraus ergebenden Spannungen auseinandergesetzt. Dabei geht es in erster Linie um Selbstverständnis, Rollenmodelle oder Wertorientierungen (BENDIXEN 2001; KIRCHBERG 2010) im Kulturmanagement zwischen den Polen: Schutz der Kunst vor dem Markt, Schutz der Kunst durch Beherrschung des Instrumentariums des Marktes, Nutzbarmachung von kreativem Potential für die Erneuerung des Marktes sowie die marktwirtschaftlich optimierte Produkti-

on und Distribution von kulturellen Dienstleistungen und allem, was an Verbindungen zwischen diesen Polen möglich ist. Die soziale und politische Funktion von Kulturmanagement wird dabei vernachlässigt bzw. eher der Kunst und Kultur als dem Gegenstand von Kulturmanagement überlassen. Kulturmanagement als Profession wird also vornehmlich als Grenzgängerin zwischen Kunst und Ökonomie betrachtet. Zu wenig wird wissenschaftlich und auch praktisch die politische bzw. gesellschaftliche Funktion und Wirkung von kulturmanagerialem Handeln reflektiert.

Begeben wir uns zunächst auf die Suche nach möglichen Gründen für dieses Missverhältnis. Thomas Bedorf und Kurt Röttgers (2007: 7) sehen in der Geringschätzung von Politik eine, wenn auch nicht ausschließliche, doch sehr „deutsche Geistestradiation“, die sich in einer scharfen Trennung der gesellschaftlichen Teilbereiche Politik und Kultur ausdrückt. Sie pointieren diese Aussage mit einem Zitat von Wolf Lepenies – „In der Kultur nicht nur einen Politik-Ersatz, sondern die bessere Form der Politik zu sehen, ist eine deutsche Haltung“ (zit. n. BEDORF/RÖTTGERS 2010: 8) – und begründen das:

Wichtig ist es unter diesen Umständen, auf der richtigen, d. h. der kulturell-geistigen Seite zu stehen, um nicht durch ein Mitmischen auf der politischen Ebene sich von den Höhen der Kultur allzu weit zu entfernen. (BEDORF/RÖTTGERS 2010: 8)

Die Kultur fordert und kritisiert Politik in erheblichem Maß, die Beteiligten sind aber selten bereit, sich zumindest in institutioneller Form z. B. über die Mitarbeit in Parteien und Gremien daran zu beteiligen. Die geringe Auseinandersetzung mit den kulturpolitischen Dimensionen von kulturmanagerialem Handeln im Fachdiskurs begründet Wagner hingegen mit dem spannungsreichen Verhältnis,

das teilweise noch immer von gegenseitigem Misstrauen und Missverständnissen geprägt ist, bei dem von Seiten der Kulturpolitik der alte Vorwurf noch immer nicht vollständig ausgeräumt ist, dass Kulturmanagement der ‚Ökonomisierung der Kultur‘ Vorschub leiste. Umgekehrt werden von kulturmanagerialer Seite Kulturpolitik und die von ihr getragenen Institutionen oft mit Charakteristika wie Wohllebigkeit, Beamtenmentalität, Sätturiertheit und Besucher- beziehungsweise Nachfrageignoranzen verbunden. (WAGNER 2010: 172)

Die Kulturpolitik hat in ihrer institutionalisierten Form, z. B. einer Kulturverwaltung oder eines kommunalen Kulturausschusses, die von Wagner beschriebenen Vorbehalte gegenüber dem Kulturmanagement wohl größtenteils abgebaut. Im Gegenteil, man ist inzwischen froh, mit professionellen Projektplanern und -durchführern zusammenzuarbeiten. Dass allerdings im Rahmen des Kulturmanagements Kulturpolitik als etwas verstaubte und den aktuellen Erfordernissen des kulturellen

Bereichs ‚hinterherhechelnde‘ Angelegenheit angesehen wird und damit eine Geringschätzung von Kulturpolitik einhergeht, kann leider nur aus eigener praktischer Erfahrung bestätigt werden, ein empirischer Beleg dafür fehlt.

Abgesehen von dem vermeintlichen Spannungsverhältnis ist der Hauptgrund für die mangelnde kulturpolitische Auseinandersetzung im Kulturmanagement laut Wagner (2010: 173) die Tatsache, dass Kulturpolitik, wie auch das Kulturmanagement selbst, bisher keine ausreichende theoretische Fundierung hat, sondern sich vornehmlich auf die Untersuchung von Strukturen und Institutionen sowie auf kulturpolitische Handlungspraxis beziehen würde. Der Argumentation kann gefolgt werden, weil sich aus diesem Defizit ein verkürztes Verständnis von dem, was Kulturpolitik ist oder sein kann, ableiten lässt. Dieser eingeschränkten Sicht auf Kulturpolitik erliegt die institutionalisierte Kulturpolitik häufig auch selbst.

Die Geringschätzung der Kulturpolitik durch das Kulturmanagement könnte auch mit der allgemeinen Geringschätzung von Politik in unserer Gesellschaft zusammenhängen, die häufig unter dem Stichwort Politikverdrossenheit zusammengefasst wird. Ein Phänomen, das seit Mitte der 1990er Jahre sowohl in der Öffentlichkeit als auch in der Politikwissenschaft diskutiert wird und die Frage aufkommen ließ, ob es nicht einer begrifflichen Neubestimmung bedarf, um dem gesellschaftlichen Feld der Politik gerecht zu werden.

Für die Bearbeitung der Fragestellung dieses Textes wird sich demzufolge in erster Linie auf die politikwissenschaftlichen Implikationen von Kulturpolitik konzentriert (siehe auch FUCHS 1999: Kap. 5). Dabei wird Politik im Laufe der folgenden Ausführungen als Verfahrensweise gesellschaftlicher Prozesse und Kultur als Gegenstand, aber auch als Medium dieser Verfahrensweise interpretiert.

Alltagssprachlich wird Politik häufig auf institutionalisierte Formen von Politik, also auf Regierungen, Parlamente unterschiedlicher staatlicher Ebenen, auf Parteien und Personen dieser Ebenen reduziert. Im Bereich der Kulturpolitik wären das alle Ämter, Ausschüsse und Ministerien etc., welche Kultur in ihrem Namen tragen, und deren Verantwortliche. Die Kulturpolitik wird aber zumindest im Kulturbereich selbst auch mit den wichtigsten Interessenvertretungen in Form von Vereinen und Verbänden in Verbindung gebracht, also mit der kulturellen Lobbyarbeit. Eine so verstandene Kulturpolitik ist stark durch ihren institutionalisierten Charakter und ihre Handlungspraxis von Fragen der Mittelverteilung und Rahmensegung gekennzeichnet.

Schauen wir uns also zuerst den Begriff Politik etwas genauer an. Die Politikwissenschaft definiert ihren originären Gegenstandsbereich zunächst einmal allgemein als soziales Handeln mit dem Ziel, Entscheidungen zu beeinflussen, die das Zusammenleben in einer Gesellschaft verbindlich regeln (BERNAUER 2009: 32). Soziales Handeln als Schlüsselbegriff dieser Definition bedeutet,

dass dieses Handeln in direkter Verbindung zum Handeln anderer Menschen steht. [...] Soziales Handeln ist somit vorwiegend ‚interaktives Handeln‘. Durch ‚soziales Handeln entsteht soziale Wirklichkeit‘. (BERNAUER 2009: 33f.)

Die Betonung von sozialem Handeln als Grundvoraussetzung von Politik macht deutlich, dass Politik sich keinesfalls nur auf staatliches Handeln und auch nicht ausschließlich auf organisiertes Handeln bezieht. So kann das Verhalten des Einzelnen, von Gruppen, Organisationen und parlamentarischen Gremien zur Durchsetzung von Zielen allgemein als Politik bezeichnet werden und zwar sowohl im privaten als auch im öffentlichen Bereich. In der Politikwissenschaft gibt es zahlreiche, zum Teil konkurrierende, zum Teil sich ergänzende Konzepte und Vorstellungen von Politik. Sie unterscheiden sich v. a. darin, welche Begriffe sie als Kern von Politik bzw. als Kern von sozialem Handeln in den Mittelpunkt stellen, wie u. a. Staat, Macht, Herrschaft, Ordnung, Freiheit, Demokratie oder Konflikt (FORNDRAN/ALEMANN 2005: 36f.).

Obwohl Politik – verstanden als soziales Handeln – schon ein sehr weites Politikverständnis impliziert, etablierte sich im theoretischen Diskurs zusätzlich der Begriff des Politischen. Die Unterscheidung zwischen Politik und dem Politischen hat sich als Kennzeichen einer neuen politischen Theorie der letzten Jahrzehnte entwickelt. Die Quellen dieses Diskurses liegen zum einen in der französischen politischen Philosophie der Gegenwart, v. a. Jean-Luc Nancy und Philippe Lacoue-Labarthe, zum anderen in den Arbeiten zur Politik von Hannah Arendt. Letztere hat v. a. Ulrich Beck und Thomas Meyer in ihren Überlegungen zur Weiterentwicklung des Politischen beeinflusst. Was unterscheidet nun diese beiden Begriffe, und noch viel wichtiger: Was resultiert aus dieser Unterscheidung, die man auf den ersten Blick als ‚Theoriespielerei‘ abtun könnte?

Ausgangspunkt für die Überlegungen zum Politischen ist für Meyer (1994: 7) die Feststellung: „Politik und Leben entfernen sich voneinander. Das Politische weicht aus der Politik.“ Begründet wird dies damit, dass die Komplexität der Lebensbereiche zunimmt. In erster Linie sind es die globalisierten Informationstechnologien, Kapital- und Warenmärkte sowie grenzüberschreitende ökologische Probleme, die zumindest ob-

ektiv die „Wirkungseinheit einer Weltgesellschaft“ (MEYER 1994: 41) vorantreiben. Die reale Gestaltungsmacht institutioneller Politik schwindet, denn ihre Reichweite und die politischen Problemquellen sind schon länger nicht mehr deckungsgleich. Die zunehmende Komplexität politischer Entscheidungen erfordert eine Professionalisierung von Politik und fördert damit ein Expertentum in der praktischen Politik. Das führt dazu, dass der politische Raum zunehmend verschlossen ist. Auch Greven (2010: 81) geht davon aus, dass sich die Politik entpolitisiert hat und zur „Expertokratie“ geworden ist. Diese versucht politische Entscheidungen als unvermeidlich und als rational alternativlos darzustellen. Mit dem Verweis auf vermeintlich wertneutrales Expertenwissen fördert dies ein Politikverständnis,

das [Politik] lediglich als wissensbasierte Problemlösung erscheinen lässt, wobei es sich vordringlich um Optimierungsprozesse handelt. ‚Problemlösung‘ wird dabei als ein rationaler Prozess beschrieben, für dessen Bewältigung die Beteiligten vor allem kognitiver Ressourcen, einer gemeinsamen Problemdefinition sowie der Bereitschaft zur Kooperation bedürfen. Die ‚Probleme‘ erscheinen in dieser expertokratischen Politikansicht vorgegeben, ‚Politik‘ auf ihre Bewältigung reduziert. (GREVEN 2010: 83)

Diese Politikvorstellung kollidiert jedoch fundamental mit dem gern gezeichneten Bild von der Demokratie als politischer Bürgergesellschaft, schlimmer noch: Sie verunmöglicht diese sogar. Die Vorstellung von Politik als rationaler Erfüllung von Aufgaben führt zu einer Ausbildung einer Dienstleistungsmentalität, wie Meyer (1994: 114) es beschreibt: „Man verständigt sich nicht mehr politisch, man gibt Politik in Auftrag.“ Zum anderen führt diese Professionalisierung zur Ausbildung einer politischen Klasse, die nur schwerlich einen Bezug zur „Lebenserfahrung des Regiert-Werdens“ (MEYER 1994: 73) herstellen kann. Zudem sind die Entscheidungen, die von der Politik getroffen werden, und die Beurteilung ihrer Folgen für den Bürger nur noch schwer unmittelbar erkennbar. Nähe und Beteiligung wären aber für die Ausbildung von politischer Urteilskraft und als Voraussetzung zur Teilhabe an politischen Diskursen notwendig, während politische Prozesse jedoch zunehmend durch Distanz gekennzeichnet sind (MEYER 1994: 75). Diese Bedingungen verhindern politische Eigenerfahrung und führen laut Meyer zur vielzitierten Politikverdrossenheit.

Das Primat des Politischen im Gegensatz zur institutionalisierten Politik ist die Nichtausschließbarkeit von Akteuren oder Themen im politischen Prozess. Das Politische im Verhältnis zur Politik kann verstanden werden als normativer Maßstab oder, wie Meyer (1994: 23) es bezeichnet, als „Wertprädikat“ von Politik, welches sich durch die Kriterien „Gemein-

schaftlichkeit, Öffentlichkeit und Freiheit“ auszeichnet. Es geht also nicht um Gesetze, um Regelung und Steuerung, sondern um das „aktive In-Erscheinung-Treten eines grundsätzlich einzigartigen Wesens“ (ARENDDT 2002: 214). Hannah Arendt sieht die griechische Polis als ‚das‘ historische Beispiel für die Ermöglichung des Politischen. Grundvoraussetzung dafür ist für sie die Freiheit:

Das Politische, in diesem griechischen Sinne verstanden, ist [...] um die Freiheit zentriert, wobei Freiheit negativ als Nichtbeherrscht-Werden und Nicht-Herrschen verstanden wird und positiv als nur von Vielen zu erstellender Raum, in welchem jeder sich unter seinesgleichen bewegt. (ARENDDT 1993: 28)

Die so verstandene Freiheit bedeutet auch die Freiheit von der Notwendigkeit. Damit hat das Politische als Ausgangspunkt und Voraussetzung die Zweckfreiheit im Gegensatz zum Sachzwang aktueller Politik.

Das Politische lässt sich jedoch nicht als Arbeit an der Realisierung eines Zwecks verstehen, sondern als ein öffentlicher Erscheinungsraum, in dem das gemeinsame Handeln der Vielen überhaupt erst möglich wird, ohne dass diese Pluralität zugunsten eines vereinigten Ziels vorweg beschränkt würde. (BEDORF 2010: 18)

Aus dem Politischen als Verhandlungsraum leitet sich nicht notwendigerweise eine bestimmte Politik ab. Im Politischen findet die Verständigung der Gesellschaft über ihre Werte statt, über die Art, wie wir leben wollen, was uns wichtig ist. Dieser Prozess muss zunächst ohne Restriktionen verlaufen, andernfalls ist es unmöglich, den Kern gesellschaftlicher Probleme zu erfassen. In Anlehnung an Habermas (1981) kann dieser Prozess auch als herrschaftsfreier Diskurs bezeichnet werden. Eine der häufigsten Restriktionen, welche das Politische verhindern, ist der Einwand, dass etwas nicht finanzierbar ist. Ein Argument, das z. B. selbst nach der Reaktorkatastrophe im japanischen Fukushima die Debatte um den Atomausstieg in Deutschland prägte. Es drängt die eigentlich relevante Frage in den Hintergrund: Welche Verhaltensweisen müssen sich gesamtgesellschaftlich verändern, um die sogenannte Energiewende zu vollziehen? Ist die Gesellschaft dazu tatsächlich bereit? Der Atomausstieg ist somit keine Frage der Finanzierung, sondern eine Frage der Prioritätensetzung.

Zusammengefasst kann das Politische beschrieben werden als eine Praxis der Verständigung. Menschen verständigen sich in einem öffentlichen Raum über Angelegenheiten des öffentlichen Lebens und entwickeln auf diese Weise ihr Gemeinwesen weiter und das meint demokratisch im ursprünglichen Sinne. Demokratie ist identisch mit dem Politischen, sofern sie nicht auf die bekannten Formen der parlamentarischen Demokratie verkürzt, sondern viel grundlegender verstanden wird als öffentlich ausgetragener Widerstreit. Ein wesentliches Element des Politischen im

Gegensatz zu einer lösungs- und handlungsorientierten Politik ist der Konflikt: „Das Politische ist im Konsens unzugänglich, während die Politik im Wesentlichen auf die potentielle Versöhnbarkeit der Gegensätze ausgerichtet ist.“ (BEDORF 2010: 28) Politik im Sinne von Steuerung ist somit dem Politischen immer nachgelagert. Sie kommt gewissermaßen verspätet, weil Politik nur auf die Diskurse reagieren kann, die optimaler Weise im politischen Raum geführt werden. Das Politische ist folglich auch nicht auf die Politik begrenzt, sondern sektorenübergreifend, womit es sich der Annahme verweigert, dass Ökonomie, Kultur, Wissenschaft und Politik jeweils klar abgrenzbare Zuständigkeiten in einer Gesellschaft haben.

Welche Erkenntnisse lassen sich aus den bisher skizzierten Überlegungen für die Kulturpolitik ableiten? Ergänzt man den auf die institutionelle Ebene beschränkten Begriff von Kulturpolitik um die Dimension des Politischen, wäre Kulturpolitik bzw. kulturpolitisch die Praxis des Politischen im Medium der Kultur. Sie wäre damit eine Möglichkeit, zunächst zweckfrei, d. h. allein um des Prozesses willen, mit ästhetischen Mitteln über gesellschaftliche Themen zu informieren, zu kommunizieren, zu reflektieren und zu streiten. Diese analytische Bestimmung ist in der Folge für die institutionelle Kulturpolitik und das Kulturmanagement nur sinnvoll, wenn der Kulturbegriff eingeschränkt wird. Denn wenn Kultur im Sinne der UNESCO (1983) „als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte [...], die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen“, verwendet wird, wird der Begriff des Kulturpolitischen nicht benötigt, dann reicht der des Politischen. Um den Begriff Kulturpolitik zu entwickeln, ist es wichtig, dass das Politische im Medium Kultur verstanden wird als kulturelle Praxis mit ästhetischen Mitteln, die sowohl konsumtiv als auch produktiv sein kann. Kulturpolitik lässt sich mithin nicht auf eine bestimmte Akteursgruppe begrenzen, sondern nur auf einen öffentlichen Raum, der von allen Beteiligten im kulturellen Feld gefüllt wird. Im Falle einer kulturellen Veranstaltung sind das z. B. die künstlerisch Beteiligten, die Organisatoren, das Publikum, die Medien und die Kulturpolitik in ihrer institutionalisierten Form. Das Kulturpolitische ist aber nicht begrenzt auf das Zusammentreffen von Kunst und Publikum an einem Ort für eine bestimmte Zeit, z. B. für die Dauer eines soziokulturellen Projektes oder einer Inszenierung. Erst wenn das Kulturpolitische darüber hinausgetragen wird, entfaltet es seine ganze Qualität. So war die Ankündigung des *Schauspiel Hannover*, die *Republik Freies Wendland* in einem theatralen

Projekt wieder auferstehen zu lassen, von Debatten begleitet, in denen sich Politiker verschiedener Landtagsfraktionen mit Äußerungen zu Wort meldeten wie: „Die Politisierung der Jugend ist wichtig, aber das ist wohl kaum Aufgabe eines Theaters“ oder das Thema Atomkraft „sollte eher in der Politik diskutiert werden als im Theater“ (MEYER-ARLT 2010). Daraufhin diskutierten Bürger, Politiker, Medienvertreter und Theater-schaffende darüber, was denn eigentlich die Funktion des Theaters in der Stadt Hannover ist und in welchen Formen diese Funktion erfüllt werden kann.

Sinn dieses kulturpolitischen Raumes ist somit die Verständigung über Werte und Ziele der Gesellschaft. Horkheimer (1937) hat im Rahmen der *Kritischen Theorie* für diese Reflexionsebene den Begriff des kritischen Denkens bzw. der kritischen Vernunft geprägt, welche reflexiv und kritisch die gesellschaftlichen Gegebenheiten als menschliche Praxis analysiert und damit auch als veränderbar annimmt. Die kritische Vernunft zielt nicht in erster Linie auf Problemlösung, sondern auf Selbst-erkenntnis.

Kulturpolitik in ihrem institutionalisierten Verständnis kann an Diskursen, die aus dem kulturpolitischen Raum kommen, teilnehmen, eine Auswahl treffen und diese Auswahl dann in handlungsorientierte Ziele und Maßnahmen umsetzen. Insofern laufen die kulturpolitischen Konzepte der gesellschaftlichen Realität immer hinterher. Es ist nicht die Aufgabe von institutionalisierter Kulturpolitik, den kulturpolitischen Raum allein zu füllen – dazu ist sie systemisch auch gar nicht in der Lage. Sie ist aber sehr wohl an dem Zustandekommen und an den Inhalten des kulturpolitischen Raums beteiligt, ebenso wie das Kulturmanagement. Um herauszufinden, welche Art von Kulturmanagement wie an der Herstellung des Kulturpolitischen beteiligt ist, muss Kulturmanagement ausgehend vom Managementbegriff zunächst systematisiert werden.

Zu den zentralen Funktionen von Management gehört es, Entscheidungen zu treffen sowie betriebliche Prozesse zu steuern und zu optimieren. Die Erfüllung dieser Funktion setzt immer Ziele voraus, andernfalls ist Management nicht handlungsfähig. In der Ökonomie ist das oberste Ziel systembedingt vorgegeben. Ein Unternehmen muss wirtschaftlich erfolgreich sein, ansonsten wird es früher oder später aus dem ökonomischen System ausgeschlossen. Neben diesem Hauptziel kann es zahlreiche Unterziele geben, z. B. gesellschaftlich und ökologisch verantwortungsvoll zu wirtschaften, die aber im Zweifelsfall zum Erhalt der Institution dem obersten Ziel geopfert werden müssen. Diese Form des Managements



kann erneut nach Horkheimer als spezielle Form der instrumentellen Vernunft beschrieben werden: zweckrational und lösungsorientiert sollen vorgegebene Ziele optimal erreicht werden. Die Ziele selbst werden im Rahmen dieses instrumentellen Managements nicht hinterfragt und als gegeben hingenommen. Damit steht es dem oben skizzierten Politikverständnis als scheinbar wertneutrale Problemlösungskompetenz sehr nahe, das ebenfalls nur mit Mitteln der instrumentellen Vernunft arbeitet. Die instrumentelle Vernunft mit ihrer Tendenz zur zweckrationalen und optimalen Organisation ist eine wichtige Voraussetzung, um unser alltägliches Leben zu bewältigen, sie ist lebenswichtig. Sie reicht allerdings nicht, um das Überleben einer Gesellschaft zu sichern, da sie Zusammenhänge und Wirkungsweisen nicht adäquat erfassen kann. Dafür fehlt der instrumentellen Vernunft, oder in diesem Fall dem instrumentellen Management, das geeignete Instrumentarium, es bewegt sich immer im eigenen Mikrokosmos.

Die Praxis des Kulturmanagements besteht zu einem erheblichen Teil aus rein instrumentellen Erfordernissen, wie bspw. im Aufgabenfeld Finanzen, Recht oder Projektmanagement. Auf der Ebene des instrumentellen Kulturmanagements werden zwar Zielvorgaben gemacht, z. B. Kostenreduktion oder Zuschauersteigerung um x Prozent. Es findet auf dieser Ebene jedoch keine ausreichende Reflexion darüber statt, warum eine Zuschauersteigerung notwendig ist. Die Erklärungen, „um den Anteil der Eigeneinnahmen zu erhöhen“ oder „sich besser vor den Förderern legitimieren zu können“, sind rein zweckrational und absolut unpolitisch, da sie nur auf die Eigenerhaltung der Organisation zielen. Die Sinnfrage muss somit in einer anderen Form gestellt werden, z. B. mit Hilfe der kritischen Vernunft. Zur Bestimmung dieser Dimension von Kulturmanagement kann der Begriff des reflexiven Kulturmanagements herangezogen werden, der in Anlehnung an die Kritische Theorie von Thomas Heinze geprägt wurde und der auffallend selten Eingang in den wissenschaftlichen Diskurs um Kulturmanagement findet.

Anspruch eines reflexiven Kulturmanagements ist es, die Kultur einerseits davor zu schützen, bloßes Objekt wirtschaftlicher Interessen zu werden, andererseits glaubhaft das sprenghafte Potential der Kunst zu vermitteln. (HEINZE 2009: 30)

Allerdings beschränkt Heinze seinen Entwurf eines reflexiven Kulturmanagements zum einen zu sehr auf die Kunst und zum anderen ausschließlich auf die Überlegungen von Horkheimer und Adorno zur Kulturindustrie. Er reduziert damit das Potential der Kritischen Theorie für das Kulturmanagement, indem er das Handlungsfeld von Kulturmanagement wieder nur zwischen der Kunst und der Ökonomie ansiedelt, auch wenn

er einen deutlich weiteren Kunstbegriff als Adorno und Horkheimer verwendet.

Oberstes Ziel eines reflexiven Kulturmanagements im Sinne der kritischen Vernunft sollte aber nicht der Schutz der Kunst vor der Ökonomie sein, sondern die Herstellung, Begründung und Vermittlung von Relevanz: Relevanz verstanden in dem Sinne, dass ein politischer Raum mittels kultureller Angebote geschaffen wird, in dem die Frage danach, wie wir leben wollen, verhandelt wird. Ein reflexives Kulturmanagement trifft, manchmal gemeinsam mit Künstlern, häufig selbstständig, Entscheidungen über Angebote, Inhalte und Formate, die den kulturpolitischen Raum prägen. Das erfordert zum einen eine hohe Sensibilität gegenüber den relevanten Fragen unserer Zeit – gegenüber den offensichtlichen, aber auch gegenüber den weniger offensichtlichen. Gleichzeitig erfordert es die Kompetenz, diese Fragen in künstlerische bzw. kulturelle Formate zu bringen, die den Fragen angemessen sind und das Politische nach den Prinzipien „Gemeinschaftlichkeit, Öffentlichkeit und Freiheit“ (MEYER 1994: 23) überhaupt erst ermöglichen. Hier stehen insbesondere die traditionellen Hochkulturformate vor großen Herausforderungen. Sie thematisieren die Fragen möglicherweise angemessen, die Formate schaffen jedoch nur selten einen kulturpolitischen Raum, der sich durch die von Meyer identifizierten Kriterien auszeichnet. Zu viele Restriktionen verhindern dies, wie z. B. die Rezeptionsbedingungen, das Image, die notwendige Vorbildung sowie der Habitus der Akteure und die damit einhergehenden Distinktionsmechanismen im Sinne Bourdieus (1982). An dem häufig geäußerten Vorwurf des Kulturmanagements an die institutionelle Kulturpolitik, sie habe keine Konzepte, krankt das Kulturmanagement selbst, da es sich zu sehr im Sinne der instrumentellen Vernunft im eigenen Mikrokosmos bewegt und nur den Bedarf des eigenen Kulturbetriebs oder Projekts im Blick hat.

Die Unterscheidung in instrumentelles und reflexives Kulturmanagement ist eine analytische, die in der Praxis selten in ‚Reinform‘ vorkommt, da beide Formen häufig über die ausführenden Personen vereint werden. Dennoch ist diese Unterscheidung sinnvoll, um sich des kulturpolitischen Potentials und gleichzeitig des kulturpolitischen Auftrags an das Kulturmanagement, der zumindest mit öffentlicher Finanzierung einhergeht, bewusster zu werden. Meyer (1994: 30) weist darauf hin, dass das Politische als

Beziehungs- und Spannungsfeld [...] immer zwischen Menschen besteht, die in kontingenten Ordnungen leben. In diesem Sinne ist das Politische an sich in allen men-

schlichen Gesellschaften gegenwärtig. Zum Politischen als Praxis wird es indessen dadurch, daß und wie es als dieses allgemeine Beziehungsfeld aktiviert wird.

Und genau das ist die Aufgabe sowohl der institutionellen Kulturpolitik als auch des Kulturmanagements: die Aktivierung des Beziehungs- und Spannungsfeldes im Rahmen von Kunst und Kultur ‚gemeinsam‘ zu ermöglichen und konkret zu gestalten. In diesem Sinne sind Kulturmanagement und Kulturpolitik zwei Seiten ein und derselben Medaille. Daher müsste dem Kulturmanagement nicht unbedingt – wie in der Überschrift dieses Artikels – per se Politikverdrossenheit unterstellt werden, jedoch muss theoretisch und praktisch das Kulturmanagement das eigene Involviertsein bei der Gestaltung des kulturpolitischen Raumes zukünftig intensiver reflektieren. Dadurch könnten einerseits der Relevanz kulturmanagerialen Handelns neue Dimensionen hinzugefügt und andererseits im Austausch mit der institutionalisierten Kulturpolitik tragfähige kulturpolitische Zukunftsentwürfe diskutiert werden.

### Literatur

- ARENDDT, Hannah (1993): *Was ist Politik?* Aus dem Nachlaß herausgegeben von Ursula Ludtz. München: Piper.
- ARENDDT, Hannah (2002): *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. München: Piper.
- BENDIXEN, Peter (2001): Allgemeine Grundlagen des Kulturmanagements. – In: Ders., *Handbuch Kulturmanagement*. Stuttgart: Raabe, A. 2.1.
- BEDORF, Thomas/RÖTTGERS, Kurt (Hgg.) (2010): *Das Politische und die Politik*. Berlin: Suhrkamp.
- BEDORF, Thomas (2010): Das Politische und die Politik. Konturen einer Differenz. – In: Ders./Röttgers, Kurt (Hgg.), *Das Politische und die Politik*. Berlin: Suhrkamp, 13-37.
- BERNAUER, Thomas (2009): *Einführung in die Politikwissenschaft*. Baden-Baden: Nomos.
- BOURDIEU, Pierre (1982): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- FORNDRAN, Erhard/ALEMANN, Ulrich von (2005): *Methodik der Politikwissenschaft. Eine Einführung in Arbeitstechnik und Forschungspraxis*. Stuttgart: Kohlhammer.
- FUCHS, Max (1998): *Kulturpolitik als gesellschaftliche Aufgabe. Eine Einführung in Theorie, Geschichte, Praxis*. Opladen: Westdt. Verl.
- GREVEN, Michael Thomas (2010): Verschwindet das Politische in der politischen Gesellschaft? Über Strategien der Kontingenzverleugnung. – In: Bedorf, Thomas/Röttgers, Kurt (Hgg.), *Das Politische und die Politik*. Berlin: Suhrkamp, 68-88.
- HABERMAS, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- HEINZE, Thomas (2009): Kritische Theorie und Kulturmanagement. – In: Ders./Lewinski-Reuter, Verena/Steimle, Kerstin (Hgg.), *Innovation durch Kommunikation. Kommunikation als Innovationsfaktor für Organisationen*. Wiesbaden: VS, 30-39.
- HORKHEIMER, Max (1968 [1937]): Traditionelle und kritische Theorie. – In: Ders., *Kritische Theorie. Eine Dokumentation*. Bd. 2. Hrsg. von Alfred Schmidt. Frankfurt/M.: Fischer, 137-191.
- KIRCHBERG, Volker (2010): Wertesysteme von Kulturmanagern. Eine explorative Typologie. – In: *Jahrbuch Kulturmanagement 2* (Theorien für den Kultursektor), 97-115.
- MEYER, Thomas (1994): *Die Transformation des Politischen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- MEYER-ARLT, Ronald (2010): Dirk Toepffer kritisiert Theaterprojekt „Republik Freies Wendland“. – In: *Hannoversche Allgemeine Zeitung* (09.09.2010). <<http://www.haz.de/Hannover/Aus-der-Stadt/Uebersicht/Dirk-Toepffer-kritisiert-Theaterprojekt-Republik-Freies-Wendland3>>.
- WAGNER, Bernd (2010): Kulturpolitik und Kulturmanagement. Überlegungen zu einer Politikfeldanalyse. – In: *Jahrbuch Kulturmanagement 2* (Theorien für den Kultursektor), 171-184.
- UNESCO (1983): *Weltkonferenz über Kulturpolitik. Schlussbericht des von der UNESCO vom 26. Juli-6. Aug. 1982 in Mexiko-Stadt veranstalteten internationalen Konferenz*. München: Saur.