

Katalysatoren sozialer Erneuerung?

Kulturpolitik, Kulturmanagement und gesellschaftliche Verantwortung. Tagung des Fachverbands für Kulturmanagement an der Universität Basel (13.-15. Januar 2011)

NICOLA BÜNSCH, ANTJE KOHLRUSCH

Das spannungsreiche Beziehungsgeflecht von Kulturmanagement und Kulturpolitik stand im Zentrum der diesjährigen Tagung des Fachverbands für Kulturmanagement. Unter dem Titel *Katalysatoren sozialer Erneuerung? Kulturpolitik, Kulturmanagement und gesellschaftliche Verantwortung* sollte die Frage erörtert werden, inwieweit die Kulturpolitik inhaltliche Ziele, Rahmenbedingungen und Ressourcen für das Kulturmanagement definiert – bzw. das Kulturmanagement dazu beiträgt, kulturpolitische Ziele zu realisieren. Mit dieser Themensetzung folgte der Fachverband dem eigenen Anspruch, die Entwicklung des Kulturmanagements wieder stärker in Bezug zu aktuellen kulturpolitischen Debatten zu setzen. Dazu kamen auf Einladung des Studienzentrums Kulturmanagement der Universität Basel über 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Bereichen Kulturverwaltung, Kulturförderung und Kulturmanagement vom 13. bis 15. Januar 2011 zusammen.

Zum Auftakt sprach Pius Knüsel (*Pro Helvetia*) über die Herausforderungen der Kulturförderung angesichts eines starken Kulturmanagements gegenüber einer schwachen und kaum inhaltlich geprägten Kulturpolitik. Dabei beantwortete er die Titelfrage der Tagung gleich zu Beginn: Kunst sei unabdingbar, um sozialen Wandel zu reflektieren, löse aber selbst keine Probleme und schaffe keinen Wandel, sei daher auch kein Katalysator sozialer Erneuerung. Gleiches gelte ergo für das Kulturmanagement. Unter dem Titel *Der Bock als Gärtner. Wenn Management Politik ersetzt* stellte Knüsel dar, dass begabte und engagierte Kulturmanager zwar das unentbehrliche Instrument der expansiven Kulturpolitik der 1980er und 1990er Jahre waren, sie aber mittlerweile die Kulturpolitik durch fortwährende, mikroperspektivische Forderungen nach mehr Mitteln dominieren. Politikdebatten seien von den Bedarfen einzelner Institutionen beherrscht; Kulturmanager begriffen das Stellen von Förderanträgen als ihre Kernaufgabe. Nach Meinung Knüsels geraten dadurch die Ziele, die mit der „umfassenden kulturellen Aufrüstung“ erreicht werden sollen, aus dem Blick – sie seien in vielen Fällen nämlich

schon mehr als erreicht. Daher forderte er eine neue Etappe von Kulturpolitik, in der der Staat seinen Verpflichtungen zu selektiver Künstlerförderung sowie Unterstützung von Schlüsselinstitutionen und des internationalen Austauschs nachkommt, daneben aber vor allem ideale Rahmenbedingungen für die Entstehung freier Kultur(-unternehmen) schafft. Die Kulturmanager forderte Knüsel auf, sich selbstbewusst dem unternehmerischen Anspruch als Kern ihres Berufes bewusst zu werden. Dabei stellte er sich deutlich gegen eine „Adelung von Kunst durch ökonomische Erfolglosigkeit“ und setzte sich dafür ein, die Interessen des Publikums nicht zu vernachlässigen. Auch der Erfolg am Markt müsse als handlungsentscheidender Faktor im Kulturmanagement begriffen werden, um nicht eine künstliche Welt zu erschaffen, die ohne echte Relevanz sich letztlich nur selbst bespiegelt.

Für die Kulturpolitik ergeben sich daraus strukturelle Fragen: Brauchen wir Regulative der Förderung, wie z. B. Selbstfinanzierungsanteile? Was ist demokratischer – alles zu fördern oder den Markt entscheiden zu lassen? Brauchen wir eine projektbezogene, wettbewerbsabhängige Vergabe von Subventionen?

Rolf Keller (Universität Basel) erinnerte in seinen einführenden Worten daran, dass das Kulturmanagement noch häufig mit begrifflichen Unschärfen arbeitet, und plädierte dafür, sich stets und erneut den grundlegenden Diskussionen zum Selbstverständnis als auch zu den zentralen Begriffen Kultur, Politik und Management zu stellen. So kann sich Kulturpolitik kaum auf rechtliche Vorgaben oder inhaltliche Grundsätze stützen. Den unscharfen Begriffen stehen jedoch hohe Erwartungen gegenüber. Kultur wird – vor allem von Politikern – eine große Wirkungsmacht zugeschrieben. In der Schweiz gilt Kultur als förderlich für Identität (nach innen), Image (Instrument nach außen) und Innovation (Katalysator für Innovation). Das bedeutet, so Keller, Kulturpolitik muss gesellschaftlich relevant sein. Er unterstrich, dass das Kulturmanagement – ob nun privatwirtschaftlich oder öffentlich – die Fragen nach sozialer Relevanz aufwerfen sollte, mit dem Ziel, ein geschärftes Verständnis der gesellschaftlichen Funktionen von Kultur und Kulturmanagement aufzubauen.

Als ein Beispiel aktueller Herausforderungen beschrieb Corina Caduff (Zürcher Hochschule der Künste) die Situation der Kulturkritik in Anbetracht der Zeitungskrise. Das schmal gewordene Feuilleton der Printmedien verengt sich zunehmend auf den Mainstream, die Durchschlagskraft von Kunstkritik im Internet scheint begrenzt. So stellte Caduff die Frage, inwieweit die Kulturpolitik eingreifen muss, um die öffentliche

Kritik der Künste vor dem Verschwinden zu bewahren. Die Dringlichkeit und Notwendigkeit dieser Frage ergibt sich für sie aus einem Verständnis der Kulturkritik nicht nur als Instanz der kulturellen Bildung, sondern vielmehr als notwendigen Dialogpartner der Künste selbst. Die Kunst, und damit auch die Institutionen und Personen aus Kulturförderung und Kulturmanagement, bräuchten sichtbare und allgemein zugängliche Foren der Auseinandersetzung, in denen die Kunstwahrnehmung öffentlich vorgeführt und bezeugt werde.

Hermann Voesgen (FH Potsdam) stellte im folgenden Vortrag die Frage nach politischem, verantwortungsbewusstem Kulturmanagement in einem ganz anderen Kontext. Er sieht den Klimawandel als ein gesamtgesellschaftlich relevantes Thema, dem sich auch ein verantwortungsvolles Kulturmanagement stellen muss. Ebenso wie die Kulturarbeit in den 1970er Jahren Anteil an der Kritik gesellschaftlicher Zustände, an Reformen und Neupositionierungen hatte, müsse Kulturpolitik auch in den aktuellen Debatten wieder eine größerer Rolle spielen. Dazu sei es notwendig, die gesellschaftlichen Positionen der Kulturakteure zu thematisieren und die Kopplung des Kulturmanagements an ökonomisches Wachstum zu diskutieren. So sieht es Voesgen nicht zuletzt unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit als problematisch an, dass das Kulturmanagement abhängig vom Wirtschaftswachstum ist. Der Kultursektor müsse – wie andere Bereiche auch – im Sinne der allgemeinen Wachstumslogik die Grenzen des Wachstums berücksichtigen, also auch „aufhören können, zerstören können“.

Nachdem die ersten drei Beiträge aus unterschiedlichen Perspektiven aktuelle Herausforderungen des Kulturmanagements und der Kulturförderung beschrieben hatten, stellte Bernd Wagner (*Kulturpolitische Gesellschaft*) die Frage *Kulturpolitik – ein Praxisfeld ohne Theorie?* ins Zentrum seiner Überlegungen. Wagner sieht einen diametralen Gegensatz zwischen einerseits dem erheblichen Einfluss der kulturpolitischen Praxis auf die Rahmenbedingungen der Kulturproduktion und -rezeption und andererseits der dürftigen theoretischen Grundlagen dieser Praxis. Er forderte die Reflexion der verschiedenen relevanten Handlungslogiken der Bezugsgruppen im kulturpolitischen Feld und betonte, es sei eine Herausforderung, die Unterschiede zwischen Politik, Kunstproduzenten und Kulturrezipienten nicht nur wahrzunehmen, sondern diese Bereiche zu verbinden. Kulturpolitik müsse auch Machtpolitik sein – sonst bleibe sie reine Kulturpflege bzw. -förderung.

Im die erste Sektion abschließenden Panelgespräch 1 stand die Frage der Trennung von Kulturmanagement und Kulturpolitik im Vordergrund

der Diskussion. Diese sei einerseits empirisch nicht immer nachvollziehbar – in der Praxis gäbe es teilweise vermischte Rollen –, andererseits dürfe die unterschiedliche Verantwortlichkeit von angestellten Managern und gewählten Politikern nicht verwischt werden. Die Organisation der Verteilung öffentlicher Mittel und die Qualifizierung von Kulturpolitikern waren weitere Themen.

Nationalrätin Kathy Riklin sprach zu Beginn der zweiten Sektion über *Die Kulturpolitik im Pflichtenheft des Parlaments* und erläuterte die schweizerische Historie der Kulturpolitik von der Gründung der Stiftung *Pro Helvetia* 1938 bis zur Verabschiedung des ersten Kulturförderungsgesetzes 2009. Darüber hinaus gab sie einen kompakten Überblick über die aktuellen Akteure der schweizerischen Kulturförderung und -verwaltung sowie über eine Auswahl an geförderten Institutionen. In ihrer kritischen Reflexion kulturpolitischer Realität mahnte sie an, Kulturpolitik müsse mehr sein als Kulturverwaltung, und forderte mehr Visionen und Konzepte. Aufgabe der Kulturpolitik sei es, Freiräume und Rahmenbedingungen zu schaffen. Kulturelle Exzellenz müsse angestrebt und aktiv unterstützt werden – durch das Aufspüren von Talenten, die Unterstützung des Zugangs zum kulturellen Schaffen, das Entwickeln und Nutzen von Plattformen und das Fördern von Leuchttürmen der Kulturlandschaft. In der Schweiz sei zudem die Multikulturalität eine Herausforderung für die Kulturpolitik, die das Zusammenhalten der vielfältigen Minderheiten ebenfalls als ihre Aufgabe sehe.

Nicht nur angesichts inhaltlich wenig konkreter Ziele von Seiten der Kulturpolitik sind für kulturmanageriales Handeln ethisch-politische Handlungsprämissen relevant. Beat Sitter-Liver (Universität Fribourg) eröffnete eine ethisch-normative Perspektive auf das Kulturmanagement, nach der Kulturmanager eine gesellschaftliche Verantwortung tragen, der sie durch die ethische Reflexion ihres Handelns nachkommen müssen. Sitter-Liver bezog sich auf den weiten Kulturbegriff der UNESCO (1982), der neben den Künsten, Traditionen und Werten auch die Humanität als Bestandteil der Kultur einbezieht. Ein Kulturmanagement im Sinne eines der Kultur verpflichteten Managements müsse demzufolge dem Anspruch der Humanität, also auch Dimensionen der Fairness, Moral und Rücksicht gerecht werden. Eine entsprechende Haltung sei für den Kulturmanager Pflicht. Für Sitter-Liver manifestiert sich diese praktisch in der Herausforderung, in erster Linie den Kulturschaffenden verpflichtet zu sein und nicht der „für willkürliche Schwankungen offenen“ Kulturpolitik. Politische, aber auch wirtschaftliche Ziele müsse der Kulturmanager stets im Hinblick darauf abwägen, ob er sie mit dem

Schutz der Kunst und des Künstlers vereinbaren könne. Als eine der Entfaltung und Entwicklung von Menschen gewidmete Tätigkeit solle Kulturmanagement auf dem „Boden einer kritischen Anthropologie“ agieren. Nur so könne der Kulturmanager gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und interkulturelle Verständigung bewirken.

Nach einer Arbeitsphase in Kleingruppen wurden im Panelgespräch 2 zentrale Fragen und Problematiken zusammengetragen. Im Fokus stand dabei der Aspekt der sozialen Verantwortung: Was sind „Katalysatoren sozialer Verantwortung“ und wo spielen diese in den Bereich der Kultur (siehe die Diskurse um Corporate Social Responsibility und Corporate Cultural Responsibility)? Gibt es möglicherweise einen Hype um soziale Verantwortung oder warum muss Kulturpolitik „nachhaltig“ sein? Wie relevant kann das Stichwort Nachhaltigkeit für die kulturmanageriale Praxis angesichts überwiegend befristeter Projektverträge sein? Auch das Verhältnis von Politik und Management wurde erneut diskutiert: Brauchen wir eine Grenzziehung zwischen beidem oder eine Politisierung des Kulturmanagements? Gehört Kulturpolitik zu einem (weiten) Kulturmanagement-Begriff bzw. zum Aufgabenfeld eines Kulturmanagers?

Die dritte Sektion der Tagung nahm private bzw. privatwirtschaftliche Perspektiven auf Kulturmanagement und die soziale Verantwortung in den Blick. Birger Priddat (Universität Witten/Herdecke) zeichnete die aktuelle Kulturlandschaft als eine „Konkurrenzarena mit zu viel Kultur“ und kritisierte das deutliche Qualitätsgefälle unter den geförderten Kulturangeboten angesichts einer Subventionierung, die weniger von künstlerischer Qualität als von der Sorge um Wählerstimmen abhängt. Ziel sei zwar keine „ISO-Norm für Kultur“, doch es könne auch nicht pauschal alles gut gefunden werden, was kreativ sei. Angesichts knapper Kassen sei die Idee der breiten kulturellen Streuung ohnehin nicht mehr aufrecht zu erhalten. Priddat stellte das Konzept der Cultural Entrepreneurship vor, das, den unternehmerischen Moment betonend, auch (teil-)subventioniertes Kulturmanagement als „Wagnisunternehmen“ begreift. Kulturförderung wird folgerichtig im Sinne eines „Weniger ist mehr“ verstanden; verlangt wird eine eingeschränkte, wettbewerbsorientierte Auswahl an unternehmerisch interessanten, ihr eigenes Publikum hervorrufenden Projekten. Priddat gab zu berücksichtigen, dass der „ökonomische Modus“ der Kultur nicht fremd sei – nur müsse hier der Maßstab der Qualität anstatt der Effizienz gelten. Das Ziel sei künstlerische Exzellenz. Die Fokussierung auf „creative centers“ – gemäß des Konzepts der ‚creative cities‘ von Richard Florida – könne vor allem in Großstädten „kulturelle Oszillationszentren“ schaffen, in denen Kultur durch Agonie und

Wettbewerb erst exzellent werden kann. In solchen auch für die Wirtschaft attraktiven Milieus bieten sich, so Priddat, umfangreiche Möglichkeiten privater Kulturfinanzierung und -förderung.

Als Gegenstück zu dieser ökonomisch motivierten Form der Kulturförderung stellte Beat von Wartburg (*Swiss Foundations/Merian Stiftung* Basel) die kulturfördernde Arbeit von Stiftungen vor, die als „Unruhestifter“ und „Freischärler“ nach individuellen Maßstäben Schwerpunkte setzen und Interessen verfolgen können. Stiftungen lassen sich nicht von der Kulturpolitik vereinnahmen und haben doch zum Ziel, gemeinnützig und zivilgesellschaftlich zu wirken. Dabei handeln sie jedoch höchst eigensinnig und können gerade deshalb viel bewegen. Die auch im Stiftungswesen z. T. fehlende Professionalität bewertete von Wartburg bewusst ambivalent: Einerseits kritisierte er den „Etikettenschwindel“, der durch den Einzug von Begriffen wie Management, Evaluation, Kundenorientierung und Marketing in der Kulturpolitik wie im Stiftungswesen geschehe, wenn durch diese „ökonomische Aufrüstung“ Inhalte ins Hintertreffen gerieten. Andererseits seien Selbsthinterfragung, Reflexion und Wissensaustausch in Stiftungen bisher nicht eben beliebt und sollten gestärkt werden. Von Wartburg nannte Transparenz und Professionalität als das Ziel der *Swiss Foundations*, wollte aber das zuweilen „anarchische“ Wesen von Stiftungen (im Sinne der Erlaubnis zu unkonventionellem Handeln) geschützt wissen. Seiner Meinung nach verstehen sich Stiftungen durchaus als „Katalysatoren sozialer Erneuerung“, die liberale Staatsferne mit Philanthropie und Gemeinnützigkeit verbinden und eine wichtige Ergänzung staatlicher Kulturförderung darstellen.

Das abschließende Panelgespräch 3 bot Gelegenheit, wichtige Themen der Tagung und sich daraus ergebende Folgerungen für die weitere Arbeit des Fachverbands zusammenzutragen. Vor allem die Aspekte eines „Überangebots (konsumptiver) Kultur“ und einer „Kultur des Aufhörens“ erwiesen sich dabei als zentral. Die Reduktion der Kulturoptionen darf nicht länger tabuisiert werden. Über alle Positionen hinweg wurde ein „Zuviel“ an Kultur konstatiert und die Notwendigkeit einer Beschränkung des Angebots – nicht nur aus finanziellen Gründen – betont. Demzufolge dürfen Kulturmanager und Kulturpolitiker, eine situationsabhängige und reflektierte Abwägung vorausgesetzt, auch nicht vor der Abschaffung bestehender Projekte und Institutionen zurückschrecken. Ebenso kann nicht gleichsam automatisch davon ausgegangen werden, dass jedes kulturelle Angebot sein Existenz legitimierendes Publikum habe, so der breite Konsens. Eine zentrale Herausforderung für die Kul-

turmanager in den nächsten Jahren bleibt, diesen Perspektivenwandel auf die Förderung der Entwicklung kulturellen Lebens insgesamt voranzutreiben sowie aktivierenden, kulturvermittelnden Projekten mehr Raum zu geben.