

Alles gut?!

HERMANN VOESGEN

1. Einleitung

Für die Beantwortung der Begrüßungsfloskel ‚Wie geht es Ihnen?‘ gilt die Regel, dass man sie möglichst positiv mit ‚gut‘ beantworten sollte. Es gibt aber auch Möglichkeiten zu variieren, wie ‚ganz gut‘, ‚na ja‘, ‚im Großen und Ganzen‘ oder norddeutsch ‚wat mut dat mut‘. Viel offensiver ist da schon die Variante ‚Geht’s gut?‘. Aktuell wird man oft mit ‚alles gut‘ konfrontiert – mit einem kleinen Frage- und einem großen Ausrufezeichen. Natürlich ist nicht alles gut, aber man lässt es besser bei einem ‚und selber auch, ja?!‘. Eine lässliche Unwahrheit, die verhindert, dass man ins Lamentieren und Problematisieren kommt. Stattdessen ermuntern wir uns gegenseitig, proaktiv und positiv das Leben und die kleinen Misslichkeiten anzugehen.

Auch Kulturmanagement hat eine grundsätzlich positive, lösungsorientierte Haltung zu den Problemen der Kulturarbeit. Probleme eröffnen Möglichkeiten und sind nicht Ausgangspunkt für kulturkritische oder gar pessimistische Erörterungen. 25 Jahre Studiengänge des Kulturmanagements (wie 2012 in einer Sonderausgabe vom *KM Magazin* gefeiert) haben den Kulturbetrieb in Deutschland aufgemischt. Es ist ein Genuss in Berlin und anderen Städten junge Kulturmanager zu treffen, die in großen Institutionen wie den *Berliner Festspielen* in freien Theatern, Stadtteilinitiativen etc. begeistert, engagiert, ironisch, ernsthaft loslegen, auch mal scheitern und es wieder versuchen. Bevor ich zu dem ‚Aber‘ komme: Dies ist ein großer Gewinn für die Lebensqualitäten in diesem Land, in dem Schillers ‚ernstes Spiel‘ vorwiegend ernst verstanden wurde.

Das Unbehagen an derartigen Ritualen der guten Laune hat zu tun mit einem Gefühl der Unstimmigkeit. Byung Chul Han spricht in seiner Zeitschrift *Müdigkeitsgesellschaft* (2010) von einem „Übermaß an Positivität“ (HAN 2010: 5), einer Dauererektion des sich Einbringens, sich und andere Motivierens, des lösungsorientierten Denkens. Daran schließt die Erfahrung an, dass die Praxis des Kulturmanagements voller unlösbar erscheinender Konflikte und Interessensgegensätze ist und es richtige Niederlagen gibt, die nicht mit einem munteren Scheitern als Chance übergangen werden können. Schließlich ist Kulturmanagement

nicht einfach aus sachlichen Notwendigkeiten als akademisches Fach ab 1987 entstanden, wie die zur Gründungsgeschichte befragten Fachvertreter (in dem o. g. *KM Magazin*) darlegen. Ohne Verständnis für die politischen Kämpfe um eine neue Kulturpolitik ist die Erfolgsgeschichte des Faches nicht denkbar.

Der Neuen Kulturpolitik ist es gelungen, aus einer Kritik an überkommenen Verhältnissen neue und vielfältigen Formen kultureller Einrichtungen, Aktivitäten etc. zu entwickeln. Zu diesen positiven Prozessen hat das Kulturmanagement wesentlich beigetragen. Das Fach verfügt inzwischen über gesicherte Kompetenzen im Projektmanagement, im Marketing, im Recht und für den Kulturbereich. Zusammen mit der Vermittlung sozialer Kompetenzen wird ein eigenständiges fachliches Profil deutlich. Es wurde ein reichhaltiges Arsenal an Instrumenten entwickelt, um kulturelle Aktivitäten zu fördern und zu steuern. Der *Exzellente Kulturbetrieb* (KLEIN 2007) ist das positive Ergebnis einer inzwischen einschlägigen kulturellen Betriebslehre. Darauf aufbauend muss das Fach nun Methoden der kritischen Begleitung des eigenen Handelns entwickeln. Seit einigen Jahren wird, insbesondere im Umfeld des *Fachverbandes für Kulturmanagement*, intensiv über die wissenschaftliche Grundierung des Faches nachgedacht. Übereinstimmung besteht, dass es ein interdisziplinärer bzw. transdisziplinärer Zugang sein wird. Dazu gibt es einige Vorschläge und Experimente (s. die *Jahrbücher für Kulturmanagement 2009-2012*).

Die zweite Annahme ist die der engagierten Distanz. Kulturmanagement ist *Ganz Nah Dran* (VOESGEN 1994), in der Ausbildung, den Beratungen, Praktika und Interventionen mit der Praxis verwoben. Die wissenschaftliche Distanz ist die einer teilnehmenden Beobachtung. Darin unterscheidet sich kulturmanageriale Forschung von den Kulturwissenschaften. Bei letzteren ist die Teilnahme eine methodische Möglichkeit, für erstere eine Bedingung. Kulturmanager sind nachdenkliche Akteure (bzw. sollten es sein), die ihre Befangenheit nutzen, um daraus Reflexionsgewinne zu schöpfen. Für zahlreiche Praxisfelder wie kulturelle Bildung, Kulturvermittlung, Interkultur, Evaluation etc. gibt es inzwischen intensive Forschungsaktivitäten.

In diesem Beitrag geht es um das Selbstverständnis des Kulturmanagements in Bezug zu aktuellen Gesellschaftsdiagnosen. Im ersten Schritt möchte ich die Entstehung des Kulturmanagements aus einer kritischen Position und einem oppositionellen Programm vorstellen. Daran schließt sich die besondere Verbindung aus Leidenschaft und Ordnung an, die Kulturmanagement als projektorientierten

Innovationsmechanismus entwickelt hat. Abschließend einige Vorschläge zu kritischen Positionen an der Teilhabe.

2. Kritik als Programm: Ein Blick zurück

Kulturmanagement als eine akademische Ausbildung und als Beruf ist in Deutschland aus einer kritischen Haltung heraus entstanden. Eine Gruppe von Kulturpolitikern, Kulturakteuren, arbeitslosen Akademikern etc. war unzufrieden mit einer organisatorisch, symbolisch, mental verkrusteten Kulturpraxis und diese Haltung war eingebunden in die Kritik an der Stadtentwicklung. Der berühmte Aufruf des Deutschen Städtetages „Rettet unsere Städte jetzt“ (an den Hilmar Hoffman kürzlich erinnerte; HOFFMAN 2013: 18) macht den gesellschaftlichen Zusammenhang von Kulturarbeit deutlich. „Entstanden ist die neue Kulturpolitik in einer Zeit, da die ökonomische Dynamik die Städte zu ruinieren drohte“ (HOFFMAN 1994: 62). Es ging darum, die totale Verwertung der Städte aufzuhalten, öffentliche Räume zu verteidigen oder neue zu erkämpfen und anzueignen. Überkommene Strukturen wurden aufgebrochen, Normen wie man arbeiten, lieben, mit einander umgehen kann, wurden in Frage gestellt. Die von den sich veränderten Alltagskulturen abgegrenzte Kunst passte nicht mehr zur Kunstpraxis und den Lebensphantasien. Die Organisation, Steuerung und Portionierung von Kunst wurde durch neue Mischungsverhältnisse bereichert. Die Etablierung von Kulturmanagement als Ausbildung und Berufsfeld war Teil eines Reformprozesses, in dem aus Rebellen Kulturmanager wurden, die personell, organisatorisch und inhaltlich integriert wurden und die Gesellschaft veränderten. Jenseits des revolutionären Anspruchs einer radikalen Erneuerung ging es um neue Betriebsformen, Arbeitsweisen, neue Rituelle und inhaltliche Schwerpunkte. So ist das Kulturmanagement aus gesellschaftlichen Bewegungen, aus der praktischen Kritik und Veränderungsdruck entstanden. Die Eckpfeiler dieser Bewegung:

- Kritik als grundsätzliche Infragestellung eines affirmativen Kulturverständnisses (GLASER 2008: 51), verbunden mit pragmatischer Kritik an kommunalen Verhältnissen.
- Gesellschaftsentwürfe eines nicht entfremdeten Lebens, der Selbstverwirklichung in einer ‚Kultur für Alle‘.

- Freude am Ausprobieren, der Verwirklichung eigener Träume im Jetzt. „Die gute Zeit, meine Freundin, ist die Zeit, in der wir leben“ (Pariser Wandspruch, 1968).

Hermann Glaser (2008: 52) schreibt im Rückblick auf die Entstehung der Soziokultur:

Eine wichtige Aufgabe der kulturpolitischen Theorie von heute muss es sein, Kultur in einem nichtaffirmativen, eben soziokulturellen Sinne zu vermitteln. Kultur ist keine Weihstunde, keine Walhalla, der sich der Geist devot zu nähern hätte; Kultur ist etwas, das man wie soziale oder politische Probleme ‚ungeniert‘ anpacken kann und soll. Erst wenn diese ‚unbekümmerte‘ (und spielerische) Haltung den kulturellen Gegenständen gegenüber erreicht ist – eingeübt vom Kindergarten an –, kann die emanzipatorische Vision, dass die Beschäftigung mit den kulturellen Werten nicht mehr an bestimmte gesellschaftliche Schichten geknüpft sein darf, verwirklicht werden. Kultur ist Soziokultur oder nicht.

3. Leidenschaft und Ordnung

Auf einem großflächigen Plakat von *McDonald's* sind einige junge Männer und Frauen zu sehen, die alle weiße T-Shirt tragen, auf denen jeweils unterschiedliche Produkte der Restaurantkette abgedruckt sind. Im Mittelpunkt schwebt ein glatzköpfiger Mann im Jogasitz mit der Aufschrift „Veggieburger“. Links und rechts einzelne Personen und Paare in unterschiedlichen Haltungen mit den anderen Produkten wie Cheesburger, Kaffee etc. Die Seiten werden von Vorhängen markiert, wie auf einer Bühne. Die Akteure sind expressiv und geben sich sehr individuell. Die Anzeige illustriert wesentliche Elemente des Kulturmanagements: Vielfalt und Differenz, kultureller Mix sind Qualitäten wie auch Flexibilität und Innovationsfähigkeit (vegane Buletten) und wichtig ist die Performance mit der individuellen Präsenz in einem Kontext. Das ist die positive Seite. Im Folgenden sollen die problematische Tendenzen dieser Entwicklung skizziert werden und dabei die Funktion der Projektarbeit.

Die Neue Kulturpolitik und das Kulturmanagement sind Teile eines umfassendes Entgrenzungsprozesses der bis heute andauert. Luc Boltanski und Eve Chiapello (2003) beschreiben einen *Neuen Geist des Kapitalismus* und eine Entgrenzung zwischen Wirtschaft und Kunst. Manager übernehmen danach künstlerische Haltungen, in dem sie schöpferisch, emphatisch, aus dem Gefühl heraus handeln. Für die Autoren ist das wie eine feindliche Übernahme – künstlerische Ausdrucksweisen werden verwertet. Ähnlich, aber aus der positiven Sicht

volkswirtschaftlicher Potenziale, diagnostiziert Charles Handy (1989) die Erscheinung des postheroischen Managers. Er ist ein Suchender, der sich auf ergebnisoffene Prozesse einlässt und zwischen zweckrationalem, ästhetischem, altruistischem und interessen geleitetem Handeln changiert. Es sind die Produzenten von symbolischen Gütern, Identifikationsangeboten, Stimmungen, Kulturprodukten, Prestige, Unterhaltung. Es ließen sich weitere Autoren anführen, die diese Öffnungen und die Folgen für die Subjekte analysieren. Die Diskussion hat bereits eine Tradition.

1986 prägte Ulrich Beck den Begriff *Risikogesellschaft*, der das grundsätzliche Hinterfragen verbindlicher Strukturen beschreibt. Gemeint ist damit, dass im beruflichen, privaten und politischen Leben nicht mehr auf gesicherte Werte, allgemeingültige Gewissheiten oder bewährte Praktiken zurückgegriffen werden kann. Wir leben mit dem Risiko, dass sich sehr schnell vieles ändert und wir die Grundfesten unseres Lebens immer wieder neu bestimmen müssen. Die Relativität und die schnelle Veränderbarkeit unserer Lebenswelten sind prägende Erfahrungen heutiger Gesellschaften.

Auf der sozialpsychischen Ebene ließen sich auch die Theorie der Patchwork-Identitäten anführen. Die aktuelle Identitätsforschung geht von Identitäten aus, die aus verschiedenen Facetten zusammengesetzt sind und deren Identitätsmuster sich laufend verändern und vielfach anschlussfähig sind (KEUPP 1999). Damit gewinnen die Einzelnen einen großen Spielraum in der Gestaltung ihres Lebens. Autoritäre Vorgaben durch Eltern, Schule und andere Institutionen verlieren an Bedeutung. Aus den neuen Freiheiten ergeben sich aber auch neue Zwänge. Die Individuen müssen Identitätsarbeit leisten, sie sind selbst verantwortlich für ein stabiles Selbst. Die Selbstorientierung kann sich weit weniger als früher an einfachen Konformitätsregeln ausrichten, es müssen vielmehr eigene, persönliche Bewertungsstandards entwickelt werden. Ohne diese Vorgaben und Sicherheiten muss jede Person eine Identität aus sich heraus aufbauen. An die Stelle gesellschaftlicher Normen inhaltlicher Art tritt die Anforderung ‚an sich selbst zu arbeiten‘ und durch Selbstmanagement eine starke Persönlichkeit auszubilden. Nach Thomas Ziehe (2008) versuchen viele Jugendliche die Angst, bei der Selbstwertfindung zu scheitern, durch selbsterzeugte Gleichgültigkeit (Coolness) zu vermeiden. Während vorangegangene Generationen das Problem hatten (oder zu haben meinten), zu wissen was man eigentlich wollte oder sollte, es aber nicht umsetzen zu konnten (aufgrund mangelnder Mittel oder Widerstände der Erwachsenen), haben viele

Jugendliche heute das Problem, dass sie für sich selbst nicht wissen, was sie überhaupt wollen.

Der französische Soziologe Alain Ehrenberg (2008) geht noch einen Schritt weiter und diagnostiziert eine Zunahme depressiver Störungen, die teilweise neurotische Störungen ablösen. Nicht mehr die Triebunterdrückung wie bei neurotischen Erkrankungen ist das Problem, sondern der Mangel an Unterdrückung, gegen die es sich lohnt aufzubegehren. Nicht mehr Schuldgefühle, wie sie für die Neurose kennzeichnend sind (unerlaubte sexuelle Wünsche), sondern Scham sind für depressive Konstellationen typisch. Scham davor, kein authentisches Selbst darstellen zu können, den Anforderungen selbst motivierten Handelns nicht zu entsprechen. Die eigenen Erfahrungen und Fähigkeiten werden als zu unbedeutend empfunden, weil Maßstäbe für das eigene Sein im Zusammenhang mit einer dauerhaften Anerkennung fehlen.

Kennzeichnend für depressive Zustände sind Antriebslosigkeit (warum soll man etwas tun?), Selbstzweifel (man macht sich klein) und Abschottung (man lebt in einer Eigenwelt und der Zugang zur Umwelt fällt schwer). In Kontrast dazu können bipolar oder manisch-depressive Menschen sich aber kurzfristig für Dinge begeistern, in euphorische Zustände geraten, die die Selbstzweifel in Selbstüberschätzung verwandeln.

In moderater Ausprägung sind das psychische Mechanismen, die für die Bewältigung der beruflichen und privaten Anforderungen der Risikogesellschaft durchaus funktional sein können. Die von Richard Sennett (1992) vorgestellten Beispiele *flexibler Menschen* zeigen zerstückelte Biographien von Menschen in den Dienstleistungsberufen. Das Leben lässt sich immer weniger als zusammenhängende Geschichte erzählen, sondern vielmehr als eine Folge von Kurzgeschichten, als ‚Projekte des Lebens‘. Für diese allgemeine Verunsicherung sind neue Formen der Ordnung und Versicherung notwendig. Strukturell ist das Netzwerk ein effektiver Rahmen für flexible Lebensformen. Genauer gesagt, es ist eben nicht mehr ein homogener Raum, sondern ein offenes Netz, in denen mannigfaltige Verbindungen eingegangen werden können (CASTELLS 1996).

Für die Handlungsebene sind Projekte das zentrale Instrument für offene, komplexe Situationen. Die Organisationsform Projekt schafft zeitlich und inhaltliche befristete Bedingungen mit hoher Verbindlichkeit. Dem Vorteil, Themen und Probleme bündeln zu können, sie konzeptionell und praktisch handhabbar zu machen, steht der Mangel an Verknüpfungen mit einem Ganzen entgegen. Die Projekte ermöglichen

und verlangen hohe Motivation für eine bestimmte Zeitspanne. Davor und danach ist nicht wichtig, was zählt ist das Jetzt. Dabei kann man es sich und Anderen zeigen, intensiv mit Anderen zusammenarbeiten und ein Gespann (Team) bilden, am Ende (wenn es gut geht) steht ein Produkt, mit dem man sich identifizieren kann. Dann ist man wieder frei für weitere Aktivitäten, mit neuen Themen, Personen und Zielen. Wie bei einem Schauspieler ist die Vielfalt der Projekte, das Sich-Einlassen auf immer wieder neue Situationen, ohne dabei in Wiederholungen stecken zu bleiben, ein Qualitätsmerkmal. Ähnlich bei den Projektarbeitern, man muss

auf jede Stabilität, Verwurzelung oder Bindung an Personen und Dinge verzichten. In diesem Sinne leicht zu sein bedeutet, keine institutionellen Verpflichtungen zu haben, der Autonomie den Vorzug vor der Sicherheit zu geben, aber auch sich vom Ballast der eigenen Leidenschaften und Werte zu befreien. (BOLTANSKI 2007: 14)

Die Logik der Projekte bestimmt zunehmend die beruflichen, gesellschaftlichen und auch die privaten Dispositionen. Darin verbindet sich das Versprechen der Veränderbarkeit, der Möglichkeit jedes Einzelnen, Prozesse mitzugestalten, mit dem Verzicht auf dauerhafte Bindungen. So wird auch die Familie mit der auf Dauer ausgerichteten Ehe und der Eltern-Kind-Bindung immer mehr durch Projektorientierungen beeinträchtigt. Das ‚Projekt Kind‘ widerspricht, so Boltanski (2006), den langfristigen und unberechenbaren Anforderungen an die Elternfunktion. Abtreibung, Frühdiagnostik, künstliche Befruchtung, Adoptionsrecht für schwule/lesbische Paare und bald auch die künstliche Produktion von Kindern verbessern jedoch die Möglichkeiten, Kinder in die Projektlogik einzubauen.

Luc Boltanski (2007: 1) kommt in seinem Aufsatz *Leben als Projekt. Prekarität in der schönen neuen Netzwerkwelt* zu einem polemischen Fazit: „Frisst der Kapitalismus seine Kinder? Nein, er verstrickt sie in Projekte. Ergebnis ist der permanente Kampf mit sich selbst.“ Projekte sind ein unentbehrliches Instrumente um verhärtete Verhältnisse zum Tanzen zu bringen und Kern des Kulturmanagements. Die ambivalenten Wirkungen von Projektmanagement werden jedoch zunehmend diskutiert. Über die ‚Projekteritis‘ schimpft man gerne, um dann das nächste Projekte zu beantragen. Es werden aber auch ernsthaft die Fehlentwicklung einer zu starken Projektorientierung analysiert (LENZEN 2010). Inhaltlich ist es das Problem der fehlenden Kontinuität. Projekte eignen sich als Impulse, Innovator, aber nicht um länger an einer Sache zu bleiben, etwas aufzubauen. Ebenso gravierend sind die mentalen Probleme: Kulturarbeiter, die sich in einer Endlosschleife von

Projekten bewegen, treiben Raubbau an ihrer Motivation – ähnlich wie eine Zigarette (nach einem Bonmot von Oscar Wilde) immer wieder anregt, aber nicht befriedigt. Bevor man jedoch beginnt über Alternativen zur Projektarbeit nachzudenken, sollten deren Potenziale ausgeschöpft werden. In den zahllosen Lehrbüchern zum Projektmanagement (KLEIN 2004) wird nur auf das aus dem Militär und der Industrie entwickelte Projektmanagement rekurriert. Dabei geht es um die Zusammenführung von Fachkompetenzen, darum, komplexe Vorhaben organisatorisch und zeitlich effektiv zu realisieren. Im Vordergrund steht die Ordnung, der sich Leidenschaften, persönliche Motive etc. unterordnen müssen.

Ganz anders bei der pädagogischen Projektmethode, die aus der Reformpädagogik kommt (FREY 1995). Ausgangspunkt ist die Anerkennung der sozialen und individuellen Besonderheiten der Schüler. Darauf aufbauend werden Weltbezüge hergestellt, über die Aktivierung der eigenen Leidenschaften und verbunden mit geteilten Interessen. In den bis heute weiterentwickelten reformpädagogischen Konzepten ist der Selbstbezug Ausgangspunkt von selbstbestimmten Lernprozessen. Projekte dienen dabei als Klammer, um selbstverantwortliches Lernen zu ermöglichen, in dem immer wieder aufs Neue eine Korrespondenz zwischen dem Eigenen und dem Gemeinsamen hergestellt wird.

Wenn wir im Studiengang *Kulturarbeit* Studienbewerber nach ihren Studienmotiven fragen, wird die Projektarbeit an erster Stelle genannt: mithilfe von Projekten interessante Themen zu gestalten und mit anderen in das Leben einzugreifen. Ich plädiere dafür, die pädagogische Projektmethode in die kulturelle Projektarbeit einzubeziehen. Damit wird es möglich, der Verengung des Projektmanagement auf Zeitökonomie und die Zerstückelung von Lebenswelten entgegenzuwirken. Die eigenen Projekte und die Vorhaben mit Gruppen brauchen Zeit und Zusammenhänge. Dafür müssen sich die bisher dominanten Verfahren in der Projektförderung grundlegend ändern. Der Präsident der Universität Hamburg Dieter Lenzen macht für die Hochschulen einen ähnlichen Vorschlag:

Biegsamkeit, zur Leitlinie des Handelns der Universität zu machen – nicht im Sinn der Anpassung, sondern in dem Sinne, dass Wissenschaft sich an die Logik der projektorientierten Universität ‚anschmiegt‘, um diese in ihrer Logik zu unterlaufen. Dazu gehört die Verlangsamung des Tempos, mit dem immer neue Projekte beantragt werden; dazu gehören Gründlichkeit in der Analyse und Veröffentlichung von Forschungsergebnissen, beides darf Zeit beanspruchen. Dazu gehören Verfahren, mit denen mehr Stabilität in den wissenschaftlichen Lebensverhältnissen erzeugt wird, wie längere Beschäftigungszeiten und Konstanz einer Gruppe. (LENZEN 2010: 1)

4. Innovationszwang

In Korrespondenz zum Gebot der Kreation der eigenen Projekte in einem grenzenlos erscheinenden Möglichkeitsraum steht der Zwang zum innovativen Handeln. So steht nach Andreas Reckwitz (2012) die spätmoderne Gesellschaft unter einem Kreativitätsdispositiv. Die *Kulturpolitische Gesellschaft* widmet dem Thema ein Schwerpunktheft und fragt nach den Folgen für die Kulturpolitik (*Kulturpolitische Mitteilungen* 141, 2013). Der Zusammenhang zum Kulturmanagement ist leicht herzustellen. Die Fragen werden seit langem diskutiert, zunächst unter dem Stichwort Eventisierung (HÄUßERMANN/SIEBEL 1993), dann mit dem Topos Erlebnisgesellschaft von Gerhard Schulz (1993), nicht zu vergessen die Debatte zur Ästhetisierung des Alltags und schließlich die aktuelle Beiträge zur Nachhaltigkeit in der Kultur (VOESGEN 2011). Reckwitz hat mit seiner Studie einen Nerv getroffen, ähnlich wie Hartmut Rosa (2005) mit seinem Buch über Beschleunigung. Trotz des penetrant geäußerten Wunsches und Forderungen nach Entschleunigung, macht Hartmut Rosa wenig Hoffnung der Beschleunigungslogik und Zeitverdichtung (bei gleichzeitigem Verlust an Erfahrungsdichte) zu entrinnen. Die Chancen, dem Innovationszwang entgegenzutreten, sind dagegen, so Reckwitz, nicht abwegig.

Zunächst die Argumente zum Innovationsdispositiv in Stichworten: Der Gegensatz von Kunst und zweckrationalem 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 Einzelne selbstgewählte Möglichkeiten der Inszenierung geben. Die Kreation der eigenen Projekte erscheint grenzenlos, von der Gestaltung selbstgewählter Zusammenhänge bis hin zu ‚queeren‘ Ideen der Bestimmung über das eigene Geschlecht. Die radikale Selbstbestimmung korrespondiert mit einer Selbstverantwortung für ein ereignisreiches Leben. Es geht „um die dynamische Produktion einer Sequenz von neuen Akten, die unendlich ist, aber der Wert des Neuen ist weitgehend entnormativiert“ (RECKWITZ 2013: 25). Es gibt keine Einbindung in eine Vorstellung von Fortschritt. Vielmehr zählt nur der momentane Reiz, der vom folgenden Reiz abgelöst wird. Reckwitz spricht von einem ästhetischen Kapitalismus, einer ‚Raupe Nimmersatt‘, die fortwährend Geschichten, Bilder, Performances verbraucht. Aufmerksamkeitsüberdehnung einer-

seits und Aufmerksamkeitszerstreuung andererseits sind, so Reckwitz, Folgen der laufenden Innovationsinszenierungen. Ob damit eine gesellschaftliche Entwicklung insgesamt gefasst werden kann, muss hier nicht diskutiert werden. Offensichtlich ist, dass diese Darstellungen für die Praxis des Kulturmanagements relevant ist. Reckwitz (2012: 269f.) beschreibt im Kapitel *Creative Cities: die Kulturalisierung der Stadt*, wie Städte zu Objekten ästhetischer Inszenierungen hergerichtet und immer mehr eventmäßig aufgepeppt werden. Der Tourist wird zum idealen Städter. Die Bewohner selbst werden animiert ihre Stadt wie Besucher wahrzunehmen. Das ist offensichtlich nur ein Ausschnitt von dem, was in Städten passiert, aber für Kulturmanager kein ungewöhnlicher Ausschnitt. Temporäre Nutzung von Gebäuden, Plätzen sind für Kulturmanager und Künstler spannend. Es gilt immer wieder neue, coole, abenteuerliche Locations zu finden. Randgruppen wie Obdachlose können Gegenstand einer künstlerischen Intervention sein. Verfremdung, paradoxe Präsentationen sind wichtige Mittel, um Aufmerksamkeit zu erzeugen. Soziale Brennpunkte, unsichere Gebiete können Inspirationen für künstlerische Projekt sein. Theaterleute gehen aus ihren Häusern in den Alltag der Städte und lassen sich auf „temporäre Komplizenschaften“ ein (SEITZ 2009). Wenn in der Stadt nicht genug los ist, wie in Basel, dann inszeniert das Theater bzw. die Künstler Hoffmann/Lindholm „Unruhen in der Stadt“ (SCHWEIZ AKTUELL 2010). Wenn sie solche Spiele mit und in der Stadt Kollegen aus der Sozialarbeit oder der Stadtentwicklung erzählen, wird das Zwanghafte der Innovationsuche deutlich. Kulturmanager sind offensichtlich Begleiter, Antreiber und Profiteure des hohen Eventtempos und des Kreativitätszwanges. Eine Verlangsamung durch intensiveren und quantitativ verringerten Kunstgenuss hätte für die Einkommens- und Beschäftigungschance von Kulturmanagern schwerwiegende Folgen. Gerade wegen dieser Verstrickung ist es wichtig, sich die ideologischen Überlagerungen klar zu machen:

- Soziale Ungleichheiten, die Frage der Machtverhältnisse und Einflussnahmen werden spielerisch übergangen. Dort wo sie in künstlerischen Interventionen thematisiert werden, besteht die Gefahr der ästhetischen Befriedung oder folgenlosen Aufregung.
- Der Innovationszwang verlängert künstlich das Reich der Notwendigkeit, also der über Lohn/Honorare und Arbeitsdisziplin geregelten Lebenszeit. Demgegenüber steht die aktuelle Diskussion um „insatiability [...] that prevents us as individuals and as societies from saying enough is enough“ (SKIDELSKY 2012: 3).

- Das Wachstum des kreativen Bereiches ist nur durch niedrige Honorare, ungesicherte Arbeitsplätze und vorsätzliche Ausbeutung auch in renommierten Kultureinrichtungen möglich (VOESGEN 2011).

5. Weiter so?

Um den konstatierten Innovationszwängen entgegenzutreten schlägt Reckwitz (2013: 33) drei Strategien vor: „eine Kreativität ohne Publikum, eine Skepsis gegenüber dem Mythos des ästhetisch und künstlerisch Neuen und eine Stärkung der Politisierung gegenüber dem Ästhetischen.“ Damit fordert er einen kritischen Blick auf den aktuellen Kulturbetrieb und plädiert für mehr Werte und Grenzen. Die Strategien gibt es bereits, „das Rad der Kulturpolitik muss also nicht neu erfunden werden“ (RECKWITZ 2013: 33). Daher ist es sinnvoll mit einem Blick zurück nach vorne den Vorrat an kritischer Kompetenz für die zukünftigen Aufgaben des Kulturmanagements zu nutzen. Ausgehend von der grundlegenden Kritik an den ziellosen Projekt- und Innovationsschleifen, schlage ich eine ‚noch immer‘- und ‚mitten drin‘-Haltung vor. Die kritischen Programme, mit denen die Neue Kulturpolitik angetreten ist, haben immer noch aktuelle Bedeutung. ‚Kultur für alle‘ ist noch lange nicht eingelöst. So hat sich der Anteil der am Kulturleben beteiligten quantitativ und milieubezogen kaum erhöht bzw. erweitert. Die kulturelle Bildung und die Kulturvermittlung sind weiterhin zentrale Aufgaben. Von Kulturmanagern in der Praxis und in akademischen Bereichen werden sinnvolle Konzepte, Strategien und Projekte entwickelt und durchgeführt. Zielloser, beliebiger Aktivismus findet also nicht durchgängig statt und Elemente der o. g. Reformvorschläge werden praktiziert. Es gibt jedoch Ungleichzeitigkeit und kontroverse Vorstellungen, die die Linien der Auseinandersetzungen anzeigen. An der Nutzung und Benutzung von Projekten lassen sich widersprüchliche Entwicklungen gut zeigen. Mit der Gegenüberstellung von Projektversionen bin ich mitten in aktuellen Konflikten:

Innovative Projekte sind einerseits ein unentbehrliches Instrument, um Bewegung in verfestigte Abläufe zu bringen. Selbstreferenzielle Strukturen in Museen, Theatern, Orchestern müssen immer noch – oder wieder – kreativ-provokativ herausgefordert werden. Der Projekt- und Innovationsdruck muss also aufrechterhalten, ja verstärkt werden. Die Autoren des *Kulturinfakt* (HASELBACH et al. 2012) ver-

anschaulichen die Veränderungsresistenz großer Kultureinrichtungen und die Frustrationen, die das bei erfahrenen Kulturreformern auslöst. So sind im Bereich klassischer Musik die Probleme offensichtlich: Überalterung der Zuhörer, starre Aufführungsrituale etc. (TRÖNDLE 2011). Es gibt auch viele erfolgreiche Innovationen in Bezug auf die Programmgestaltung, Aufführungsort und Ablauf von Konzerten. Doch selbst die Protagonisten von Alternativprojekten sehen kaum Chancen, die Reformen über Nischen hinaus im Konzertbetrieb durchzusetzen. Also müssen die vermeintlichen Selbstverständlichkeiten radikaler in Frage gestellt und die Projekte zur Regel werden. Andererseits werden kulturpädagogische Ansätze und Projekte der Kunstvermittlung von Institutionen oft als zusätzliche, randständige Bereiche behandelt und teilweise funktionalisiert. Projekte sind für die Leitungen von Einrichtungen nützlich, weil sie Aktivität und Bereitschaft zu Veränderung kommunizieren, ohne das sich im Kernbereich des Spielplans, der Ausstellungspolitik etc. etwas ändern müsste. Auch in der öffentlichen und privaten Kulturförderung sind Projekte ein zunehmend wichtiges Instrument. Durch die Erfindung immer wieder neuer oder variiertes Programme können die Förderer und Kulturpolitiker Entschlossenheit, Handlungswillen und Reformbereitschaft demonstrieren. Die inhaltliche und personelle Kontinuität der Geförderten steht dabei nicht im Vordergrund. Die Projektarbeit wird vielfach missbraucht, um qualifizierte Menschen schlecht zu bezahlen und langfristige Festlegungen zu vermeiden. Schließlich sind Projekte ein wesentliches Instrument, um die von Hartmut Rosa (2005) beschriebenen Beschleunigungen und Zeitverdichtungen durchzusetzen. Das führt zu psychischen und sachlichen Überforderungen und stößt an Grenzen des Machbaren. Es ist fast schon alltäglich, dass ‚ambitionierte‘, also unrealistische Projektpläne nicht eingehalten werden können und auch das Versagen des Projektmanagements bei Großprojekten sind deutliche Signale.

Für das Kulturmanagement ergibt sich für mich daraus die Notwendigkeit, sich mit den widersprüchlichen Erfahrungen der Projektarbeit auseinanderzusetzen. Das Projektdreieck braucht drei gleichwertige Komponenten: Ich-Gruppe-Aufgabe. Mithilfe der pädagogischen Projektarbeit kann man die Interessen des Ich und die Gruppenbildung gegenüber der Aufgabe stärken. Alle drei Bereiche brauchen ihre Zeit. Welche Rollen ergeben sich für Kulturmanager in den geschilderten Konstellationen? Neben vielen anderen Kompetenzen sollten sie vor allem Bewerter und Vermittler sein.

Die normative Neutralität des Innovationsgebotes mit Projekten als Instrument der Machbarkeit braucht Grenzen. Da wir nicht auf einen gesicherten Kanon an Werten und Normen zurückgreifen können, müssen die Grenzziehungen immer wieder neu erdacht, empfunden und gestaltet werden. Die Engführung auf die dienende Ermöglichung von Kunst wird der Verantwortung und dem gesellschaftlichen Beitrag, den Kulturmanager leisten können, nicht gerecht. Allerdings ist die pauschale Eingrenzung eine fortwährende Praxis in traditionellen Kulturinstitutionen (und einigen Studiengängen). Dieses Verständnis wird auch in einer aktuellen Einführung fortgeschrieben:

Kulturmanagement i. w. S. umfasst dann a) Koordinations- und Steuerungsaufgaben sowie b) typische Funktionsbereiche betrieblicher Tätigkeiten, um den Prozess der Leistungserstellung und -verwertung von Kulturanbietern zu ermöglichen und langfristig zu sichern. (HAUSMANN 2011: 34)

Mit diesem Verständnis werden aus meiner Sicht die Aufgaben und die Verantwortung von Kulturmanagern zugunsten einer Wachstumslogik unterlaufen. Der so verstandene Kulturmanager ist zwar wesentlicher Betreiber der Entwicklungen, fühlt sich dafür aber nicht zuständig/verantwortlich. Ich plädiere natürlich nicht für eine Intendantenlösung, also der alleinigen Entscheidungsgewalt auf Zeit. Die Bewertungen finden im Austausch, im Diskurs und in Auseinandersetzungen statt. Kulturmanager müssen Bewertungen auf der Grundlage von Beteiligungskontexten ermöglichen. Das unterscheidet sie von Künstlern. Die Annäherung an künstlerische Verfahren, wie Karen van den Berg (2011) vorschlägt, kann punktuell fruchtbar sein. Ich möchte aber die grundsätzliche Differenz herausstellen. Sicherlich ist durch die Einbeziehung künstlerischer Verfahren eine Erweiterung des Erfahrungsfeldes möglich. Für das Ziel, Grenzen zu setzen und Bewertungen qualifiziert vorzunehmen, sind die Künste kaum geeignet. Es ist auch nicht sinnvoll, die Künste auf eine Vermittlungsebene zu orientieren. Die Vielfalt an Positionen und das Offenhalten aller möglichen Wege in der Kunst, steht im Widerstreit zu den fälligen Setzungen. Diese Spannung ist notwendig und im guten Fall fruchtbar.

Literatur

- BAUMAN, Zygmunt (2000): *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.
BECK, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- BERG, Karen van den (2009): Postaffirmatives Kulturmanagement. Überlegungen zur Neukartierung kulturmanagerialer Begriffspolitik. – In: *Jahrbuch für Kulturmanagement* 1 (Forschen im Kulturmanagement), 97-125.
- BOLTANSKI, Luc/CHIAPELLO, Eve (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.
- BOLTANSKI, Luc (2006): Leben als Projekt. Prekarität in der schönen neuen Netzwerkwelt. – In: *polar* 2, 7-14.
- CASTELLS, Manuel (1996): *The Rise of the Network Society. The Information Age* Bd. 1. Oxford: Blackwell.
- EHRENBERG, Alain (2008): *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- FREY, Karl (1995): *Die Projektmethode*. Weinheim: Belz.
- GLASER, Hermann (2008): Soziokultur und Kultur. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 121, 50ff.
- HAN, Byung-Chul (2010): *Müdigkeitsgesellschaft*. Berlin: Matthes & Seitz.
- HANDY, Charles (1989): *The Age of Unreason*. London: Arrow.
- HASELBACH, Dieter/KLEIN, Armin/KNÜSEL, Pius/OPITZ, Stephan (2012): *Der Kulturinfarkt*. München: Knaus.
- HÄÜBERMANN, Hartmut/SIEBEL, Walter (1993): Festivalisierung der Stadtpolitik. Stadtentwicklung durch große Projekte. – In: *Leviathan* 13, 7-31.
- HAUSMAN, Andrea (2011): *Kunst- und Kulturmanagement*. Wiesbaden: VS.
- HOFFMANN, Hilmar (1994): „Blick zurück nach vorne“. Kultur für alle in Revision? – In: Sievers, Norbert/Wagner, Bernd (Hgg.), *Blick zurück nach vorne*. Essen: Klartext, 162-168.
- HOFFMANN, Hilmar (2013): 150 Jahre Sozialdemokratie und Kultur. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 141, 18f.
- KEUP, Heiner (1999): *Identitätskonstruktionen*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.
- KLEIN, Armin (2004): *Projektmanagement für Kulturmanager*. Wiesbaden: VS.
- KLEIN, Armin (2007): *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS.
- KLEIN, Armin (2009): Kulturpolitik vs. Kulturmanagement? Über einige für überholt gehaltene Missverständnisse. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 123, 65-67.
- KM-NETZWERK (2012): *Kultur und Management in Dialog*. Sonderdruck 68.
- LENZEN, Dieter (2010): Weg vom Projekt. – In: *Die Zeit* (05.11.2010).
- RECKWITZ, Andreas (2012): *Die Erfindung der Kreativität*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- RECKWITZ, Andreas (2013): Die Erfindung der Kreativität. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 141, 23-34.
- ROSA, Hartmut (2005): *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- RIMBERT, Pierre (2013): Wie produktiv ist ein Streichquartett? – In: *Le Monde diplomatique* 2013/Juli.
- SENNETT, Richard (1998): *Der flexible Mensch*. Berlin: Berlin.
- SCHULZE, Gerd (1993): *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursociologie der Gegenwart*. Frankfurt/M.: Campus.

- SCHWEIZ AKTUELL (2010): Theaterprojekt Basler Unruhen. – In: *Schweiz aktuell* (Schweizer Fernsehen, SRF; 12.04.2010).
- SEITZ, Hanne (2009): Temporäre Komplizenschaften. Künstlerische Intervention im sozialen Raum. – In: Wolf, Maria A./Peskoller, Helga/Rathmayr, Bernhard (Hgg.), *Konglomerationen. Produktion von Sicherheiten im Alltag*. Bielefeld: transcript, 181-198.
- SKIDELSKY, Robert, Edward (2012): *How Much Is Enough? Money and the Good Life*. New York: Other.
- TRÖNDLE, Martin (Hg.) (2011): *Das Konzert. Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form*. Bielefeld: Transcript
- VOESGEN, Hermann (1994): *Ganz Nah Dran. Kulturarbeit in der Region*. Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft Dokumentation.
- VOESGEN, Hermann (2011): Kulturarbeit und Klimawandel. – In: *Jahrbuch Kulturmanagement* 3 (Kulturmanagement und Kulturpolitik), 181-198.
- ZIEHE, Thomas (2008): Welche Implikationen hat der Wandel jugendlicher Alltagskultur? – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 121, 64-67.