

Gefangene der guten Absicht

PIUS KNÜSEL

1. Vorbemerkung

Am 18. Januar 2014 fasste Martin Tröndle, Mitglied des Tagungsausschusses, in Kufstein mündlich die Ergebnisse der Jahrestagung des *Fachverbands Kulturmanagement* zusammen – zur allgemeinen Überraschung nicht inhaltlich, sondern auf einer methodischen Ebene. Das Thema der Tagung lautete *Dispositive der Kulturfinanzierung*. Tröndles stichwortartige, von mir hier vereinfachte – und womöglich verfälschte – Diagnose lautete: Kulturmanager würden in erster Linie Advocacy statt Analyse betreiben, es fehle an kritischer Distanz zum eigenen Tun, also an Selbstrelativierung, die eigenen Intentionen ersetzen die Wirklichkeit.

Als Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen fasse ich diese Diagnose in der Formel zusammen: Kulturmanagement ist keine Wissenschaft, obwohl an Hoch- und Fachhochschulen gelehrt; Kulturmanagement ist eine Technik der Fürsprache. Dabei beruft sie sich auf den in der Kulturpolitik eingelassenen Rechtfertigungskonsens; dessen Kern hat Gerhard Schulze mit dem ‚ewigen Hochdruckgebiet‘ bereits 1999 als selbstaffirmativ gefasst: ‚Kulturpolitik ist gut‘. Überlagert wird die konstante Fürsprache durch ein aus der Ökonomie entlehntes Instrumentarium von Zielformulierungen (Reichweite, Teilhabe, Publikumsstruktur), Wirkungs- und Leistungsmessung, Parameter der Mittelzusprache. Dieses Instrumentarium soll vernünftige Entscheidungen ermöglichen, führt aber eine fachfremde Handlungslogik in die Kultur ein: die auf den einzelnen Bürger umgerechnete Leistung. Und das in einem Feld, das sich durch stark individualisierte Inhalte und Erlebnisse definiert.

Man kann sich die Frage stellen, ob Kulturmanagement Kulturpolitik bereits ersetzt. Auf jeden Fall operiert Kulturmanagement auf beiden gesellschaftlichen Ebenen: in der steuernden Verwaltung als Umsetzer und Zulieferer von Kulturpolitik wie in der Kulturproduktion. Das erklärt, warum der Rechtfertigungskonsens lange Zeit so absolut galt. Es erklärt auch, warum kaum ein gesellschaftliches Feld durch die Politik so stark strukturiert ist wie die Kultur. Doch in der Reflexion von Kulturmanagement, also wenn es um Kulturmanagement als Wissenschaft geht, darf der eigene oder zugeschobene politische Gestaltungswille

nicht die Brille sein, durch die der Kulturmanager die Welt anschaut. Die Diskussion müsste sich vielmehr um den Einfluss von Politik auf Kulturmanagement, um das Verhältnis von politisch gesetzten Rahmenbedingungen und politischen Entscheidungsmechanismen zum eigentlichen Management und zu kultursoziologischen Erkenntnissen sowie um Kulturmanagement jenseits von Politik drehen. Unbestreitbar läuft sie bereits, allerdings sind die Advokaten eines autonomen Kulturmanagements noch rar. Die Beiträge von Birgit Mandel (2013) *Kulturmanagement als zentraler Akteur einer konzeptbasierten Kulturpolitik*, bzw. Achim Könneke (2013) unter dem Titel *Kulturmanagement als Politikersatz?* stellen die reinsten Positionen dar. Birgit Mandel plädiert für eine Ausweitung des Kulturmanagements zu einem Katalysator von Good Cultural Governance, plädiert also für Kulturmanagement als Metakulturpolitik, da es auch die Entscheidungsprozesse gestaltet. Achim Könneke spricht einem Teilrückzug von Kulturmanagement als Technokratie aus der Kulturpolitik das Wort, die sich umgekehrt repolitisieren (in meinem Verständnis seines Beitrags: verinhaltlichen) müsse. Meine Überlegungen, ausgehend vom undokumentierten Kufsteiner Tagungsfinale, siedeln sich dazwischen an. Sie gehen der Frage nach, woher die Ausweitungstendenz des Kulturmanagements rührt. Und warum Kulturmanagement zur Entpolitisierung der Kulturpolitik beiträgt.

Die affirmative ideologische Fundierung verweist auf die Entstehung von Kulturmanagement aus der öffentlichen Verwaltung bzw. als Antwort auf Bedürfnisse der Neuen Kulturpolitik (GOESCHEL 2011). Erstaunlicherweise existieren eigene Kategorien von Management mit ausgeprägten Lehrkulturen nämlich nur in öffentlich belegten Sektoren – in der Kultur, in der Bildung und in der Gesundheit. Die Wirtschaft typisiert Management nur schwach; Management ist hier im Wesentlichen eine Funktion der erfolgreichen Betriebsführung. Es bezeichnet nichts anderes als Planung, Organisation, Führung und Kontrolle eines Betriebs oder einer Organisation, bereichsneutral. Damit bleibt Management nach innen gerichtet, auf die innere Gestaltung der Organisation in Antwort auf das Marktumfeld. Anders verhält es sich im öffentlichen Bereich, wo außerorganisationelle Faktoren und Ziele mitspielen – z. B. eine über demokratische Prozesse gesteuerte Mittelallokation oder Wirkungsabsichten, die jenseits der Organisation liegen, ihr aber auferlegt oder zugesprochen werden. Solche Faktoren sind politisch. Einen Kulturbetrieb zu managen oder in der Kulturverwaltung an entscheidender Position tätig zu sein bedeutet, an einer überbetrieblichen und höherwertigen Steuerungsaufgabe teilzuhaben. Daraus ergeben sich ganz of-

fenbar Konsequenzen für die eigentliche Führungsaufgabe – sie erfährt eine Steigerung, die nach Ausweitung der Praxis ruft.

2. Das Verwaltungsdispositiv

Martin Tröndle verwies in seinem launischen Kufsteiner Votum auch kurz auf die inhaltlichen Axiome, welche die Diskussion in Kufstein beherrschten. Jenseits der Advocacy waren es drei: Erstens, dass mehr staatliche Steuerung besser sei, zweitens dass niedrige Preise (Kartenpreise, Buchpreise) gut seien, da ein Ausdruck sozialer Gerechtigkeit, drittens dass die Kunst- oder Kultursphäre in Opposition zur kommerziellen Sphäre stehe. Aus wissenschaftlicher Sicht sind das drei politische Konstrukte. Sie haben entscheidenden Einfluss auf unsere Managemententscheidungen und deren Begründung und stehen oft in Widerspruch zu den Erkenntnissen von Marktanalyse, Soziologie und Motivationsforschung.

Aus der Mischung von Advocacy und obigen Axiomen rühren die methodologischen Schwierigkeiten, mit denen Kulturmanagement zu kämpfen hat. Die Vermischung führt nämlich an eine vierfache Grenze des Denkens:

- 1) zu Advocacy als positiver Überbewertung kulturellen und kulturmanagerialen Tuns, als Abwehr von kritischen Fragen nach Sinnhaftigkeit und sozialer Notwendigkeit solchen Tuns und als Hang zu einem Legitimationsdiskurs, welcher der klassischen Public Relations gleicht;
- 2) zur dogmatischen Verhärtung des Konzepts von Staatlichkeit als struktureller und interessenfrei organisierter Vernunft;
- 3) zur Supermarktlogik, welche Tiefpreis mit Zugänglichkeit gleichsetzt;
- 4) zur Schutzidee, welche, andockend an die Supermarktlogik aus Punkt 3, werthafte Güter vor dem Supermarkt sofort wieder schützen will.

Ein extremer Kontext- oder Lokalbezug, der eine Diskussion über allgemeine Wirkungszusammenhänge erschwert – fast bin ich versucht, von der Diktatur der Beispiele zu reden, die nicht widerlegbar sind, die aber auch nichts beweisen –, setzt der Sache zuletzt den Deckel auf. In eine

triviale Formel gefasst: Es ist, wie es ist, bei uns erst recht.¹ Alle Bemühungen laufen darauf hinaus, die kulturelle Landschaft etwa so in die Zukunft zu retten, wie sie heute beschaffen ist. Das einzige, was dazu fehlt, ist Geld, schließlich wachsen die Ansprüche im kulturellen Feld wie anderswo. Deshalb braucht es – mehr Advocacy. Wer sich dieser Fürsprache verweigert, verletzt das herrschende Berufsethos.

Diesen Zirkel, in dem die Diskussion sich seit Jahren dreht, nenne ich das öffentliche Verwaltungsdispositiv. Der Begriff des Dispositivs beschreibt eine komplexe Situation, beruhend auf Vorentscheidungen, innerhalb derer sich Diskurse und soziale Interaktion abspielen und die weitere Entscheidungen hervorbringen, die das Dispositiv als formierende Situation bestärken. Das Dispositiv kann man als die Gesamtheit aller diskursiven Gegebenheiten verstehen, welche sinnvolles Handeln im sozialen Zusammenhang im Hinblick auf bestimmte Fragestellungen oder Phänomene möglich macht. Das Dispositiv ist zeitlich und räumlich begrenzt und wandelbar. Seine Elemente – Gesetze, mediale Diskurse, visuelle Codes, physische Umwelt, Planungsstrukturen, Institutionen – können gleichzeitig mehreren Dispositiven angehören. Ein öffentliches Verwaltungsdispositiv gehorcht dieser Beschreibung bestens. Es vereinigt Gesetze, institutionelle, ökonomische und ideologische Diskurse. Es schafft einen Denk- und Entscheidungsraum, in dem als sinnvoll wahrgenommen wird, was dem Dispositiv genügt, und als anormal, was ihm widerspricht. Die heftige Reaktion auf die Publikation *Der Kulturinfarkt* 2012 ließe sich auch so erklären: Das Buch hat dieses herrschende Dispositiv infrage gestellt, ja beschädigt. Also musste es als destruktiv ausgedeutet werden.²

An kulturpolitischer Bedeutung gewonnen hat der Begriff des Dispositivs durch Andreas Reckwitz (2012) kultursoziologische Analyse *Die Erfindung der Kreativität*. Reckwitz leitet her, wie unterschiedliche soziale, psychologische und kulturelle Faktoren über 200 Jahre hinweg im Begriff der Kreativität zusammenfließen und wie sich daraus ein Dispositiv gebildet hat, welches politische, kulturelle und künstlerische Entscheidungen prädeterminiert und auf das Ziel einer laufenden Kreativitätssteigerung hin ausrichtet. Die Steigerung kann qualitativ gemeint sein, als Wunsch nach intensiveren ästhetischen Erlebnissen, oft aber ist

1 Die Formel verdanke ich Doreen Götzky anl. der Tagung *Breitenkultur – Teilhabe als Aufgabe von Kulturpolitik* vom 11./12.06.2014 an der Bundesakademie Wolfenbüttel. Ihr Beitrag ist noch nicht publiziert.

2 Eine Sammlung von Reaktionen auf den *Kulturinfarkt* findet sich in den *Kulturpolitischen Mitteilungen* (136; 2012).

sie quantitativ gedacht im Sinne von laufender Ausweitung des ästhetischen Feldes in der Absicht, neue Erlebnisse zu schaffen, also Differenz zu kreieren. Sowohl der quantitative wie der qualitative Ansatz finden sich bereits in den grundlegenden Texten zur Politik einer „Kultur für alle und von allen“ aus den 1970er-Jahren. Die Vervielfältigung des Angebots sollte jedem Bürger, jeder Bürgerin neue (emanzipative) Erfahrungen ermöglichen.

Reckwitz beschreibt das ästhetische Feld als Feld einer selbstzweckhaften Affektproduktion. Was *Mona Lisa* mit *Nathan dem Weisen*, dem *Kapital* von Beuys, mit *Grand Theft Auto*, der Le-Corbusier-Liege und meinem *Apple-Computer* verbindet, ist Affektproduktion. Sie rufen in uns Empfindungen hervor, solche des Genusses, der Begeisterung, der Selbstaufwertung, der Verwunderung, der Neugier, der Aufregung, der Spannung, der sozialen Positionsbehauptung. Eine höhere Zweckhaftigkeit lässt sich, so Reckwitz, nicht festmachen. Sowohl die Suche nach Neuem wie auch der rituell gesteigerte Konsum von Bekanntem (der Tradition) gehorchen der Gesetzmäßigkeit von Reizzufuhr im Interesse von Affektproduktion. Reckwitz führt den Leser vom bürgerlichen Künstlerbegriff des Genies, der die ältere *Imitatio* erstmals durch *Imaginatio* ablöste, also Persönlichkeit anstelle von Handwerk setzte, über die Ausbildung der *Bohème*, die die Genieexistenz zum Lebensmodell machte und Pathologisierung zur kreativen Auszeichnung, über die Funktionalität der Industriegesellschaft und ihren Affektmangel über die Wiederentdeckung des Individuums durch die Motivationspsychologie in den 1950er-Jahren bis zum kreativen Imperativ des ästhetischen Kapitalismus. Der kreative Imperativ oder, wie Reckwitz (2012: 17, 35ff.) die Konstellation auch nennt, das ‚Regime des Neuen‘, zeichnet sich durch ein allgemeines Kreativitätserfordernis aus. Es durchdringt alle Sphären des gesellschaftlichen Lebens, Bildung, Politik, Wirtschaft, Stadtplanung und individuelles wie soziales Leben. Jede Bürgerin, jeder Bürger ist gehalten, kreativ zu sein, und zwar im Beruf wie im Privatleben. Er oder sie erfindet sich, seine Aufgabe, sein Umfeld neu. Das ist das Projekt des selbstverantwortlichen, selbstbestimmten und glücklichen Menschen. Der Künstler ist nur sein Prototyp. Er ist jener, der die schöpferische Existenz in Reinform lebt, nur sich selbst verantwortlich. Kreativität aber heißt Innovation, Neues schaffen. Denn die Affektwelt des modernen Kapitalismus ist eine Welt der Affektdifferenz. Deshalb ist der Künstler zugleich eine paradoxe Existenz: Er muss ständig Neues, Abweichendes hervorbringen. Er muss nonkonform sein. Indem er das ist, ist er aber konform zum gesellschaftlichen Kreativitätsimpera-

tiv. Nonkonformität als neue Konformität erklärt, warum es (fast) keine Kunstskandale mehr gibt. Die Grenzüberschreitung ist sozial anerkanntes Programm. Es erklärt auch, warum Kunst und Werbung oft nicht auseinander zu halten sind. Auch Werbung arbeitet oft, nur instrumenteller, mit demselben Prinzip.

Reckwitz' Kreativitätsdispositiv beschreibt nicht die ganze Gesellschaft; es beschreibt eine Wirkungskraft und einen Funktionszusammenhang, der sie als Ganzes erfasst und nicht nur die unmittelbar sichtbaren Kreativbereiche.³ Als Soziologe löst er einzig die Wirkungskraft des Kreativitätsbegriffs heraus und weist nach, wie das Konzept der Kreativität über 200 Jahre zu einem Entscheidungen und Handlungen leitenden Begriff geworden ist. Kulturpolitik ist jene Politik, die Kreativität zum „Leitmotiv“ (KNOBLICH 2013: 39) erhebt und das Kreativitätsdispositiv als öffentliches Programm durchsetzt, Kulturmanagement der instrumentelle Teil dieses Programms. Knoblich beschreibt die Verbreiterung des Kulturbegriffs als „Ausdruck einer systemischen Veränderung hin zu einer kulturpolitischen Ohnmacht [...], die wir mangels Abstand nur noch nicht richtig erkennen konnten.“ (KNOBLICH 2013: 39) Meiner Meinung nach legte Tröndle den Finger genau auf diese Stelle.

3. Kreativität und Verwaltung

Ich fasse die Theorie des Kreativitätsdispositivs hier so ausführlich zusammen, weil sie das kulturelle Verwaltungsdispositiv einschließt. Letzteres fügt sich ein in die Politik der kreativen Expansion. Kulturmanagement steuert die Implementierung der kreativen Produktion, Kulturvermittlung als Teildisziplin widmet sich jenem Teil der Gesellschaft, der sich dem kreativen Imperativ, der auch für Konsumenten gilt, entzieht. Richard Florida, der den Begriff der kreativen Klasse, die den kreativen Imperativ als Treiber des Lebens nutzt, salonfähig gemacht hat, liefert in der überarbeiteten Fassung seines Klassikers *The Rise of the Creative Class* nicht nur eine Menge aktuellen statischen Materials, das die Neuschichtung der Gesellschaft entlang einer neuen Klassengrenze

3 Walter Siebels (2013) dreifacher Vorbehalt gegen das Kreativitätsdispositiv – zu selektiver Ansatz, populäre Nostalgie als Gegendispositiv, Erosion sozialer Sicherheiten trotz Dominanz des Kreativitätsdispositivs – geht an Reckwitz' Kreativitätsbegriff vorbei. Kreativität ist bei Reckwitz im Kern die Affekt(-neu-)beladung von Zeichen und Symbolen. Zeichen und Symbole müssen dafür nicht neu sein. Laufende Selbsterfindung ist umgekehrt mit der Erosion sozialer Strukturen verbunden.

nachweist. Er plädiert mit Inbrunst für eine Politik, die den Durchbruch zur Kreativität für alle als Ziel verfolgt.⁴ Der Begriff fundiert diesseits des Atlantiks die Idee der kulturellen Teilhabe aller.

Doch warum nenne ich unsere Disposition öffentliches Verwaltungsdispositiv? Öffentliche Verwaltung besteht aus der Planung und Gestaltung des gesellschaftlichen Zusammenlebens als Vollzug politischer Entscheidungen. In freiheitlichen Gesellschaften ist dieser Vollzug durch Recht und Gesetz gebunden, in autoritären hat Verwaltung per se eine Kontrollfunktion. Je demokratischer ein Gemeinwesen, umso zahlreicher die Dilemmata, denen sich die Verwaltung gegenüber sieht, wenn sie z. B. Effizienz und Bürgernähe, Regeltreue und kontextgerechtes Vorgehen, Exzellenz und ausgleichende Gerechtigkeit, Anspruch und Inklusion unter einen Hut bringen muss, also Forderungen politischer Natur, die nur durch die Politik korrigierbar sind. Doch Verwaltung ist nicht einfach Umsetzung von Politik, sie beeinflusst Politik genauso. Politische Entscheidungsträger beziehen ihr Wissen häufig durch die Verwaltung, die es in der ihren Regeln und ihrer Kultur und letztlich ihrem eigenen Interesse entsprechenden Form aufbereitet und damit Entscheidungen antizipiert, die wiederum ihren Gesetzmäßigkeiten entsprechen.

Das Eigenleben der Verwaltung folgt dem Ziel eines jeden sozialen Organismus: Selbsterhalt. Insbesondere seit der Erfindung des motivierten (kreativen) Angestellten im Rahmen des New-Public-Managements in den 1980er-Jahren, übersetzbar als Programm gesteigerter Bürgernähe, ist die Identifikation öffentlicher Angestellter mit ihrer Aufgabe gewachsen. Sie sind nicht einfach Funktionäre, sondern schöpferische Mitarbeiter. Aus der Funktion ist eine Mission geworden. Kombiniert mit den erhöhten Anforderungen der Politik, Evidenz und Konzepte zu liefern, hat die Verwaltung an Macht und Dynamik gewonnen. Im Kultursektor zeigt sich das besonders deutlich in den zahlreichen Aktivitäten, die die Kommunen lanciert haben, von der Ausrichtung eigener Kulturveranstaltungen bis hin zum Bau neuer, in die Verwaltung eingliederter Kultureinrichtungen.

4 „Wenn alles gesagt und getan ist, beginnt eine neue Ära der breit gefächerten Prosperität, die die kreativen Kräfte anfeuert, die tief in einem jeden von uns liegen. Nur wenn wir dieses großartige Reservoir übersehener und unternutzter menschlicher Potentiale befreien, werden wir uns nicht nur nachhaltigen wirtschaftlichen Aufschwungs erfreuen, sondern ein besseres, sinnhafteres und erfüllteres Leben leben.“ (Florida 2012: 21; Üb. PK)

Die Verwaltung selbst ist zum Programm geworden. Sie ist nicht mehr nur das Medium zwischen Politik und sozialem Handlungsraum, sondern gestaltet beides mit. Die Ausdehnung steht für erfolgreiches Wirken. Gute Verwaltung ist, was die Reichweite vergrößert und in dieser Vergrößerung das eigene Tun sozialisiert und gleichzeitig die kollektive Ressource Steuermittel amortisiert. Die Ausdehnung ist zugleich die Bestätigung für richtige Orientierung und Wirksamkeit von Verwaltung. Auch das lässt sich an der Kultur leicht nachweisen. War Kulturverwaltung bis in die Sechziger auf die Führung von großen Kultureinrichtungen sowie auf musische Erziehung beschränkt, so rückten ab den Achtzigern die freischaffenden Künstler sowie neue Organisationen und Vermittlungsformen in den Fokus. Die Verwaltung reagierte auf neue politische Trends, übernahm außerkulturelle Zielbestimmungen, um sie für das kulturelle Feld nutzbar zu machen, erfand die entsprechenden Instrumente und Einflussmöglichkeiten. Politische Emanzipation über Soziokultur, kulturelle Teilhabe, kulturelle Bildung und Inklusion, die Gestaltung urbaner Diversität, die Gewährleistung ökonomischer Prosperität mit den Mitteln der Kultur, bald auch die Förderung der Breitenkultur zur Aufwertung des ländlichen Raums (SCHNEIDER 2014), wuchsen zu neuen Argumentations- und Handlungsfeldern mit entsprechenden Programmen und Haushaltspositionen heran.⁵ Leitbegriffe wie Demokratisierung, Chancengleichheit, Verteilungsgerechtigkeit, Toleranz, Respekt, Vielfalt (anstelle von Identität oder Leitkultur), unersetzliches Erbe, kulturell zusammengefasst als Postmoderne, markieren die Gleichzeitigkeit der Widersprüche, welche die Verwaltung umsetzen muss.

Was tut Verwaltung unter diesen Umständen? Sie hält sich an die sachfremden Parameter, die nicht in dem Felde verhandelt und verwandelt werden, für das sie zuständig ist. Im Falle der Kultur also soziale Konzepte wie Bürgerrecht auf Kultur, Zugänglichkeit, Inklusion. Diese Konzepte setzt sie, je weniger sie die ursprüngliche Sache, also die Ästhetik, die ästhetischen Prozesse und Produktionsweisen, bestimmen darf, umso konsequenter um. Sie werden zu festen Topoi, bestätigt durch eine Politik, die sie in den Mittelpunkt rückt. Was tut Verwaltung weiter? Sie differenziert die Regeln, um der ästhetischen Vielfalt einerseits, der sozialen andererseits zu entsprechen. Um der Erfordernis der Transparenz und der Gleichbehandlung gerecht zu werden (und sich vor dem Vor-

5 Zur Kritik der Kulturpolitik als Instrument der Sozialpolitik s. Belfiore (2007). Bereits Gerhard Schulze (1999: 496) konstatiert einen Mangel an Skepsis bezüglich Zielen und Wirkungsabsichten wie -möglichkeiten der Kulturpolitik.

wurf der Bevorteilung bestimmter Individuen, Gruppen, Werte, Kulturen zu schützen), ersetzt sie Wertentscheidungen durch immer feinere Austarierung und Berechnung. Man könnte das die Mechanisierung des sozialen Prinzips nennen; ich habe dafür den Begriff „Herrschaft des Reglements“ (KNÜSEL 2012) erfunden. Das Zumessen von Unterstützung wird in letzter Konsequenz zu einem mathematischen Akt. Projektgelder wie wiederkehrende Subventionen werden auf das Versprechen messbarer Leistungen hin erteilt. Kein Wunder, reden auch die konsequenten Vertreter der Trennung von Kunst und Kommerz, sofern sie Leiter(-in) einer Institution sind, in öffentlichen Diskussionen als erstes von den Besucherzahlen und der Auslastung. Diese rechenbaren Erfolgsfaktoren wiegen die öffentliche Zuwendung auf – so das Prinzip. Weil qualitative Faktoren nur schwerlich erfasst werden können, angesichts der Entpolitisierung der Kunst und dem Respekt vor jeder Art von Vielfalt gar nicht mehr erfasst werden dürfen, drängen die messbaren Elemente in den Vordergrund.

Das sind Prozesse, wie wir sie aus der Ökonomie kennen, wo qualitative Aspekte sich im Preis und in der Kaufkraft der Nachfrager spiegeln. In dieser Logik werden im öffentlichen Kulturbereich Preise qua öffentliche Zuwendung tief gehalten in der Annahme, der Preis erzeuge die Nachfrage bzw. die kommerzielle Konkurrenz lasse sich dadurch in Schach halten. Das widerspricht zwar den meisten soziologischen Erhebungen und Kulturnutzerstatistiken (KEUCHEL 2012; MANDEL 2013: 20), wird aber als Naturgesetzlichkeit gehandelt. Tatsache ist, dass die Preise privater Kulturgüter in der Regel höher als die der meritorischen sind, die Nachfrage aber trotzdem größer ist. Die Vermutung geht weiter dahin, dass aus dem preislichen Anreizsystem ein Anspruchssystem geworden ist. An keiner der zahlreichen Finanzierungsdiskussionen, an denen ich in den letzten zehn Jahren teilgenommen habe, fand ich Verbündete für das Anliegen höherer Preise – obwohl hier vermutlich der größte Hebel zur Neugestaltung der (versiegenden?) Finanzflüsse liegt.

Die Meinung, dass nur der Staat Kunst vor dem Kommerz schützen könne, fällt in eine ähnliche Kategorie widersprüchlicher Paradigmen. Die Position ergibt sich aus dem Ausdehnungsprinzip. Durch die Ausweitung der Zuständigkeit entzieht Kulturverwaltung der Wirtschaft laufend Bereiche und liefert gleichzeitig den Beweis der Notwendigkeit, das Schisma zwischen Kultur und Kommerz aufrechtzuerhalten, weil die der Wirtschaft entzogenen Bereiche ohne staatliche Hilfe nicht lebensfähig sind. Nur Verwaltung als Verkörperung der Entpersonalisierung, als von individuellen Präferenzen freier Raum kann solche Werte hoch-

halten und ihre Durchsetzung organisieren. Der Vorgang spiegelt sich in der wachsenden Zahl von Jurys und Kommissionen und in der Diskreditierung von Einzelentscheidungen bzw. den Vorbehalten gegen Intendantensysteme in der Kulturförderung. Gleichzeitig regelt Verwaltung die extra-ökonomischen Zonen nach den Vorlagen der Ökonomie. Sie steht bekanntlich unter dem Effizienzgebot.⁶

Mit dieser Generalisierung des ökonomischen Denkens – Leistung gegen Vergütung, Preispolitik, Markterweiterung unter dem Titel Zugang und Inklusion, Innovation als Treiber der Ausweitung unter dem Schutzschild anspruchsvoller Kunst – hat sich jene Ökonomisierung vollendet, die dem Kulturmanagement in den ersten Jahren vorgeworfen wurde. Allerdings nicht in dem Sinne, dass Kulturmanagement alles auf kommerziellen Erfolg trimme, wie die Befürchtungen damals lauteten. Sondern in dem Sinne, dass es die kulturelle Produktion, ob avantgardistisch oder traditionell, ob in der Nische oder im staatlichen Museum, im gleichen Maße dem Imperativ des Mehr unterwirft. Nicht zufällig ist „Innovation“ einer der beliebtesten Begriffe im Repertoire von Förderinstitutionen.⁷ Innovation beruht auf einer erkennbaren Differenz zum Bestehenden, ist also per se ein kreativer Akt, damit dispositiv geschätzt.

So gelangen wir allmählich zu einer Essenz öffentlicher Kulturverwaltung: Erweiterung der Zuständigkeit als Nachweis von Nützlichkeit und Erfolg, Abstraktion von individuellen Vorlieben und strikte Regelkonformität, Ausdifferenzierung bei gleichzeitiger Mechanisierung oder Automatisierung von Steuerung als Antwort auf das Vielfaltsgebot und das Wertungsverbot, Umsetzung sozialer Gerechtigkeit durch Anwendung ökonomischer Prinzipien der Gleichverteilung und Preisanreize.

4. Abschied von der Obsession

Als Spezialisierung von Verwaltung mit Blick auf Kultur hat Kulturmanagement eine weitere Komponente in ihr Dispositiv aufgenommen. Man könnte es die Zweiklassengesellschaft nennen, das Abbild der Trennung von Kunst und Unterhaltung im sozialen Status des Kulturmanagers selbst. Kulturmanagement fokussiert fast ausschließlich die

6 Achim Kötter (2013: 35) nennt das „Technokratie“ bzw. „Fetisch Effizienz“. S. a. Goechel (2011).

7 Beispielhaft die *Kulturstiftung des Bundes*, die „Innovation“ in fast allen Sparten und Programmen als besonders förderungswürdig hervorhebt oder förderungsbedürftig beschreibt (<<http://www.kulturstiftung-des-bundes.de>>).

öffentlichen Kulturbetriebe oder die mit öffentlichen Zuwendungen gesegneten Einrichtungen und Festivals. Doreen Götzky beschreibt eine „kulturpolitische und kulturmanageriale Fokussierung auf in erster Linie öffentlich finanzierte Einrichtungen der (Hoch-)Kultur“ und resümiert:

Nach wie vor dominiert eine elitäre Perspektive auf zahlreiche kulturelle Ausdrucksformen unserer Gesellschaft. So werden die Kulturnutzer in erster Linie auf ihre Publikumsfunktion reduziert. (GÖTZKY 2014: 37)

Alternativ fasst Kulturmanagement die Kulturverwaltung selbst, die Kulturamtsleitungen und ähnliche gestaltende Positionen in den Blick. Kulturmanagement ist so gesehen auch Statuswissenschaft, indem es Wissen vermittelt, wie man in prestigeträchtige Funktionen aufrückt. Leitungspositionen im öffentlichen Betrieb sind die Maßstäbe, an denen sich die Diskussion im Kulturmanagement entzündet und auf die sie sich immer wieder bezieht. Öffentliche Eigentümerschaft oder substantielle öffentliche Finanzierung sind zur Obsession der Kulturmanager aufgerückt. Selbst in der Schweiz, wo es keine öffentlichen Kulturbetriebe gibt, nur staatlich gestützte – auch hier ist die Krone des Kulturmanagements jene Position, die durch Verwaltungsnähe ausgezeichnet ist. Alle anderen, die Leiter von Clubs und von selbstfinanzierenden Festivals, von Kunstgalerien und die Agenten kleiner Ensembles, all sie sind die Spreu, die der Kulturmanagement-Lehrbetrieb auch produziert, weil sie ihn finanzieren. Selbst die Spreu richtet den Blick auf die Bedingungen staatlich gestützter Kultur, ihren Diskurs und die Türen und Löcher, die sich öffnen, um ins System hineinzukommen.⁸ Öffentliche Gelder haben längst den Stellenwert von symbolischen Belohnungen erreicht, deren Sog sich niemand entziehen kann. Die Gravitation aller Diskussionen führt dorthin.

So gelange ich zum Begriff des öffentlichen Verwaltungsdispositivs, in dem Kulturmanagement gefangen ist. Kulturmanager sind Geiseln der guten extra-kulturellen Absichten, eingesetzt, um die kulturelle Produktion im politisch bestimmten Rahmen zu ermöglichen und zu leiten, doch mit der Frage nach den politischen Inhalten ebendieser Produktion und der sozialen Wirkung kulturmanagerialen Tuns allein gelassen. Der Widerspruch bleibt der alte, da schreibe ich nichts Neues: jener zwischen Kultur, die wesentliche Teile der Sozialität liefert, und Management, das

8 Es wäre interessant, zu wissen, welcher Anteil der Beiträge in den Fachpublikationen sich nicht um Kulturpolitik, öffentliche Kulturfinanzierung, Kulturverwaltung dreht. Aus eigener Lehrtätigkeit konstatiere ich, dass fast alle Diskussionen bei der Frage öffentlicher Förderung enden.

unter den Bedingungen öffentlicher Verwaltung im Prinzip empathiefrei funktionieren muss, also ohne Bevorzugung, Bevorteilung, persönliche handlungsleitende Vision.

5. Wohin denn?

2008, im Rahmen des *Forums Kultur und Ökonomie*, stellte ich eine ähnliche These in den Raum. Die Rede war mit *Das Verschwinden der Kultur* betitelt (KNÜSEL 2008). Die Rede versuchte zu begründen, warum mehr Verwaltung und mehr Steuerung das Wesen der Kultur – ästhetische Reize von außergewöhnlicher Art bereitzustellen und ein mythologisches Gedächtnis der Gesellschaft aufzubauen – untergraben. Sie schwächten das Kultursystem durch bürokratische Standardisierung und implizite Banalisierung. Der Ausweg liege im Rückzug des Kulturmanagements auf einige wenige Funktionen der Ermöglichung.

Die Rede schaffte es nicht, das Auditorium von der Notwendigkeit eines solchen Rückzugs zu überzeugen. Vielmehr trug sie mir scharfe öffentliche Kritik ein, da zu nihilistisch, zu wenig euphorisch, zu wenig advokativ für den (damaligen) Direktor der Schweizer Kulturstiftung *Pro Helvetia*. Möglich, dass ich es aus Ignoranz oder Übermut unterlassen hatte, ein paar wichtige Elemente zu erwähnen. Es sind gleichzeitig Richtungsangaben, wie Kulturmanagement sich aus den Fesseln der guten Absichten befreien könnte. Es sind bis auf eine keine strukturellen Empfehlungen, sondern Hinweise auf fällige Verhaltensänderungen. Aspekte also, die in unserer eigenen Macht liegen. Hier sind sie:

- a) Vertrauen statt Steuerung: Der wachsende Respekt vor der Vielfalt lässt sich nur übersetzen in mehr Vertrauen in jene, die Kultur nutzen, annehmen, konsumieren – oder sich ihr verweigern. Alle haben sie Gründe, die es ernst zu nehmen gilt. Es gibt keine Notwendigkeit für Kulturvermittlung außerhalb elementarer kultureller Bildung, und es gibt keine Notwendigkeit steuernder Eingriffe in die Breitenkultur. Kulturmanagement im Angesicht der Diversität kann nur in höchstem Maße subsidiär funktionieren, auf das Eigeninteresse der Handelnden bauend.
- b) Selbststeuerung statt Diktat: Nicht nur die Konsumenten verdienen Vertrauen, auch die Produzenten benötigen wirtschaftliche Autonomie – z. B. in der Preisgestaltung. Unter Produzenten gehören auch all jene, die städtische oder Länder- oder Bundeskulturbetriebe leiten. Behördlich vorgegebene Preise, wie ich sie von deutschen The-

atern her kenne, sind das Ende betrieblicher Vernunft. Sie vergrößern die Abhängigkeit der Kulturbetriebe von der Politik. Die Logik, dass „günstig = sozial“, hat sich über 40 Jahre nicht erwiesen. Wenig bemittelten Bevölkerungsgruppen lässt sich über Kulturgutscheine und ähnliches genau so helfen, ohne dass Mittel- und Oberschicht mit subventioniert werden.⁹

- c) Vielfalt der Persönlichkeiten statt Vielfalt der Publika: Diversität im Publikum abzubilden, reicht nicht. Sie kann nicht nachhaltig sein, solange die Institutionen im Innern nicht divers sind. Innere Diversität heißt, dass sie kreatives Personal unterschiedlicher Herkunft engagieren – mit unterschiedlichen institutionellen Konzepten als Mitgift. Nur so wandeln sich Institutionen parallel zu den demographischen Veränderungen. Nötig dafür sind allerdings eine längere Leine seitens der Politik und Auswahlmodalitäten, die die Vertrautheit mit dem traditionellen Kulturbetrieb gerade nicht als Qualität gewichten, sowie die Entlassung aus den Strukturen öffentlicher Verwaltung.
- d) Persönlichkeiten statt Funktionäre: Der Ruf nach mehr Advocacy entspringt einer vermeintlichen Handlungsunfähigkeit, die mit mehr Mitteln gelindert werden könnte – Handlungsunfähigkeit angesichts überbordender Ansprüche und tendenziell schrumpfender Unterstützungen. Doch der Bedeutungsschwund der Kultur, wie ihn Burkhard C. Spinnen, Direktor des *Nationaltheaters Mannheim*, in seinem offenen Brief an die Kulturministerin im Frühsommer 2014 beispielhaft beschreibt (KOSMINSKI 2014), hat seine Ursache nicht in fehlenden Mitteln, sondern in einem Mangel an Aussagekraft des Kunstbetriebs (s. Replik von GRABOWSKI 2014). Dem lässt sich nur begegnen mit mehr Freiraum für die Manager von Kulturbetrieben und Kulturverwaltungen, bei gleichzeitigem Schutz vor politischen Interventionen. Nur wer auf radikale persönliche Visionen bauen darf, schafft ein erkennbares Profil. Nur er oder sie kann überrassene Ansprüche, ja Ansprüche überhaupt, zurückweisen. Damit ließe sich einerseits der Leerlauf des kreativen Imperativs bremsen, andererseits das Korsett konzeptbasierter Kulturpolitik vermeiden. Denn konzeptbasiert meint – noch mehr Struktur und Steuerung, vor allem aber Festschreibung.

9 Am Schweizer Theatertreffen 2014 saß ich mit Stephan Märki, seit 2011 Direktor von *konzerthaus bern*, früher des *Deutschen Nationaltheaters Weimar*, auf dem Podium. Er plädierte für das Gratiestheater, um die Abwanderung zu stoppen. Die volle Abhängigkeit von öffentlichen Finanzen nähme er in Kauf.

Diese grobe Skizze eines künftigen Kulturmanagements könnte man weiter vereinfachen auf die Formel: Mehr Köpfe, weniger Konzept, mehr Diskussionen um Theater, Kunst, Games, Musik, kurz Inhalte, statt um Leistungsmessung, Auslastungen und Teilhabe. Also weg von flächen-deckender Planung, hin zu einer Politik der durchaus willkürlichen Ent-scheide. Denn im Konzept steckt mehr Technokratie, die Zukunft aber muss offen bleiben.

Literatur

- BELFIORE, Eleonora (2007): Rethinking the Social Impact of the Arts. – In: *International Journal of Cultural Policy* 13, 135-151.
- GRABOWSKI, Peter (2014): Wer in der milchglasigen Käseglocke sitzt... – In: *Nachtkritik* <http://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=9664:debatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-xiv-antwort-auf-burkhard-kosminskis-forderung-nach-einem-soli-beitrag-fuer-kultur-&catid=101:debatte&Itemid=84#comment-44400>.
- FLORIDA, Richard (2012): *The Rise of the Creative Class, Revisited*. New York: Basic Books.
- GOESCHEL, Albrecht (2011): 20 Jahre Kulturmanagement in Deutschland. – In: Klein, Armin (Hg.), *Taten. Drang. Kultur. Kulturmanagement in Deutschland 1990-2030*. Wiesbaden: VS.
- GÖTZKY, Doreen (2014): Breitenkultur – ein Thema in der Kulturpolitik. – In: Schneider, Wolfgang (Hg.), *Weißbuch Breitenkultur*. Hildesheim: Univ.-Verl., 37-44.
- HASELBACH, Dieter/KLEIN, Armin/KNÜSEL, Pius/OPITZ, Stephan (2012): *Der Kulturinfarkt. Von Allem zu viel und immer das Gleiche*. München: Knaus.
- KEUCHEL, Susanne (2012): *Migration als Einflussfaktor auf Kunst und Kultur. Das 1. Interkulturbarometer*. Köln: ARCulture-Media.
- KNOBLICH, Tobias J. (2013): Kreativitätsdispositiv oder drohender ‚Kreativinfarkt‘? – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 141, 39-41.
- KNÜSEL, Pius (2008): *Das Verschwinden der Kultur* <http://www.culture-economie.ch/referate_2008/Referat_Knuesel.pdf>.
- KNÜSEL, Pius (2012): *Wehe, jemand hat eine Idee. Rede anl. der Vernissage von ‚Entscheiden‘* <<http://www.zeit.de/2012/39/Pius-Knuesel-Pro-Helvetia-Ruecktritt-Rede>>.
- KÖNNEKE, Armin (2013): Kulturmanagement als Politikersatz? Zur aktuellen Sinnsuche einer noch jungen Profession. – In: *Jahrbuch für Kulturpolitik* 2013, 333-344.
- KOSMINSKI, Burkhard C. (2014): Die Kultur erlebt einen Bedeutungsschwund in erschreckendem Ausmaße. – In: *Der Spiegel* (11.06.2014) <<http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/offener-brief-von-burkhard-c-kosminski-soldaritaetszuschlag-fuer-kultur-a-974465.html>>.
- MANDEL, Birgit (2013): Kulturmanagement als zentraler Akteur einer konzeptbasierten Kulturpolitik. – In: *Jahrbuch für Kulturpolitik* 2013, 325-332.

- MANDEL, Birgit (2013): *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*. Bielefeld: transcript.
- RECKWITZ, Andreas (2012): *Die Erfindung der Kreativität*. Berlin: Suhrkamp.
- SCHNEIDER, Wolfgang (Hg.) (2014): *Weißbuch Breitenkultur. Kulturpolitische Kartographie eines gesellschaftlichen Phänomens am Beispiel des Landes Niedersachsen*. Hildesheim: Univ.-Verl.
- SCHULZE, Gerhard (2005): *Die Erlebnisgesellschaft*. Frankfurt/M., New York: Campus.
- SCHULZE, Gerhard (2010): *Geld für Kunst. Skizzen zu einer Rede an den Steuerzahler*. Rede anl. des Forums Kultur und Ökonomie, Luzern <www.kulturundoeconomie.ch/forum10/referate2010/Schulze_VO_D_11.03.2010.pdf>.
- SIEBEL, Walter (2013): Kolonialisierung durch das Ästhetische. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 141, 35-38.