

Kulturmanagement

Kulturmanagement

Theorie und Praxis einer professionellen Kunst

Herausgegeben von Hermann Rauhe
und Christine Demmer
in Verbindung mit Norbert Aust



Walter de Gruyter · Berlin · New York 1994

Professor Dr. Hermann Rauhe, Präsident der Hochschule für Musik und Theater,
Hamburg, Ordinarius an der Universität Hamburg, Bundesrepublik Deutschland

Christine Demmer, Diplom-Volkswirtin, Freie Journalistin und Publizistin,
Wiesbaden, Bundesrepublik Deutschland

Das Buch enthält 19 Abbildungen und 6 Tabellen.

⊗ Gedruckt auf säurefreiem Papier, das die US-ANSI-Norm über Haltbarkeit erfüllt.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

<p>Kulturmanagement : Theorie und Praxis einer professionellen Kunst / hrsg. von Hermann Rauhe ... – Berlin ; New York : de Gruyter, 1994 ISBN 3-11-012982-5 NE: Rauhe, Hermann [Hrsg.]</p>
--

© Copyright 1994 by Walter de Gruyter & Co., D-10785 Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Printed in Germany.

Druck: WB-Druck, Rieden am Forggensee – Buchbinderische Verarbeitung: Lüderitz & Bauer-GmbH, Berlin – Umschlagentwurf: Johannes Rother, Berlin.

Dank der Herausgeber

Ein Werk wie das vorliegende nimmt zwar seinen Anfang in den Köpfen nur weniger Menschen, zu seinem Gelingen bedarf es freilich vieler Köpfe und Hände.

Herzlichen Dank sagen wir deshalb allen Autoren, ohne deren Bereitschaft, Engagement und Geduld dieses Buch nicht zustandegekommen wäre. Bedanken wollen wir uns auch bei all denen, deren Begeisterung und Fachwissen die Organisation erleichtert haben: bei Annemarie Rauhe und Helen Ahlburg, Marlies Minuth und bei den Praktikanten des Diplomstudienganges Kulturmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Für die bibliographische Vorarbeit danken wir Dr. Ralf-Arthur Fritsche und für die vorzügliche Betreuung während der mehrjährigen Genesis des Werkes dem Verlag de Gruyter in Berlin.

Hermann Rauhe

Christine Demmer

Inhaltsverzeichnis

Dank der Herausgeber	V
Kultur, Management, Kulturmanagement – Einleitende Bemerkungen zu einem ungewohnten Ansatz	1
<i>Hans-Peter Reinecke</i>	
Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur	5
<i>Hermann Rauhe</i>	
Kultur- und Medienstrukturen in Deutschland und Europa	
Vom Kulturstaat zum Sponsor? Trends und Konflikte der Kulturpolitik und -finanzierung in Deutschland	27
<i>Andreas J. Wiesand</i>	
Kulturmanagement oder Kommerzialisierung der Kultur?	45
<i>Peter Bendixen</i>	
Stichwort: Kulturökonomik	57
<i>Michael Hutter</i>	
Kulturfinanzierung	73
<i>Wolfgang Benkert</i>	
In Dubio pro Arte. Grenzen des Kulturmanagements	85
<i>Karl Richter</i>	
Kulturelle Marktwirtschaft als Antwort auf die Mediamorphose	91
<i>Kurt Blaukopf und Hermann Rauhe</i>	
Kulturförderung	101
<i>Franz Willnauer</i>	
Vor einem “Post-Maastricht-Syndrom”? Kulturpolitische Aufgaben im Prozeß der europäischen Einigung	119
<i>Andreas J. Wiesand</i>	
Management in den verschiedenen Kulturbereichen	
Kultur und ihr Management	141
<i>Peter Fuchs und Thomas Heinze</i>	

VIII Inhaltsverzeichnis

Kulturvermittlung im Fernsehen	151
<i>Dieter Stolte</i>	
Öffentlich-rechtliche und private Hörfunk- und Fernsehanstalten	163
<i>Peter Schiwy</i>	
Private Hörfunksender: Entwicklung und Realisierung eines Kulturprogrammes	169
<i>Jürgen Christ</i>	
Vorbereitung, Kalkulation und Durchführung von Film- und Fernsehproduktionen	179
<i>Theo Aulich und Gyula Trebitsch</i>	
Film	189
<i>Heinz Ungureit</i>	
Phonographische Wirtschaft (Tonträger)	197
<i>Norbert Thurow und Peter Zombik</i>	
Medienverbund	211
<i>Manfred Lahnstein</i>	
Musikmanagement	223
<i>Franz Willnauer</i>	
Konzerte und Festivals (Pop, Rock, Jazz)	243
<i>Fritz Rau</i>	
Musiktheater	255
<i>Peter Ruzicka</i>	
Theatermanagement	271
<i>Lutz Beutling</i>	
Museen und Galerien	283
<i>Heinz Spielmann</i>	
Kunstmarkt	289
<i>Regina Wyrwoll</i>	
Messen, Ausstellungen und Kongresse	305
<i>Franz Zeithammer</i>	
Künstlervermittlung	311
<i>Michael Russ</i>	
Musikverlage	319
<i>Hans W. Sikorski</i>	
Kulturverbände und -organisationen	331
<i>Andreas Eckhardt</i>	
Kommunale Kulturarbeit	343
<i>Werner Heinrichs</i>	
Kulturämter und -behörden	351
<i>Hilmar Hoffmann und Dieter Kramer</i>	

Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen	365
<i>Max Fuchs</i>	
Stiftungen als Aufgabe für Kulturmanager	379
<i>Bernhard Freiherr Loeffelholz von Colberg</i>	
Kulturelle Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen	387
<i>Matthias Kleinert</i>	
Kulturconsulting	391
<i>Anja Wöllert</i>	
Interkommunale Zusammenarbeit	403
<i>Karl Richter</i>	
Musik im Kulturraum Europa – Perspektiven und Strategien	411
<i>Reinhold Kreile und Gabriel M. Steinschulte</i>	
 Bereichsübergreifende Methoden	
Management im Kulturbereich	429
<i>Asmus Hintz</i>	
Grundzüge des Bühnenarbeitsrechts	443
<i>Gereon Röckrath</i>	
Urheberrecht	459
<i>Erich Schulze</i>	
Leistungsschutzrechte	469
<i>Rolf Dünwald</i>	
Medien- und Presserecht	481
<i>Renate Damm</i>	
Kulturverwaltungsrecht	493
<i>Werner Thieme</i>	
Rechtsformen und Steuer	505
<i>Edgar Castan</i>	
Kommunikationsmanagement	517
<i>Hans-Joachim Herms</i>	
Organisationskultur	535
<i>Eckart Pankoke</i>	
“Arts Administration Studies” in Europa – neue Maßstäbe für die Qualifizierung von Führungskräften im Kultur- und Medienbereich? . . .	553
<i>Ritva Mitchell und Andreas J. Wiesand</i>	
Führung der Kunst – Kunst der Führung	567
<i>August Everding</i>	
Personenregister	573

X Inhaltsverzeichnis

Sachregister 575

Autorenbiographien 581

Kultur, Management, Kulturmanagement – Einleitende Bemerkungen zu einem ungewohnten Ansatz

Hans-Peter Reinecke

Unsere Gegenwart, deren kulturelle Mentalität sich auf den ersten Blick keineswegs als einhellig erweist, verunsichert Insider wie Kritiker durch mancherlei Paradoxien. Was dem einen als Kultur selbstverständlich scheint, nimmt sich für den anderen vielleicht als verschlepptes Biedermeier aus. Was dem einen Kunst ist, gilt dem anderen als Kitsch, als zynisch angeordnete Ware.

Dieser Prozeß des permanenten Übergangs kreiert sicher nicht von ungefähr ein neues Tätigkeitsfeld: Kulturmanagement. Oder hat es das – eigentlich – immer schon gegeben? Vielleicht. Aber nicht mit diskursivem Anspruch. Neu ist jedenfalls, daß es als Studienfach heranwächst, ohne daß man dabei schon von festgeschriebenen Umrissen und Erfordernissen sprechen könnte. Zum Glück, meine ich fast.

Ich denke dabei unwillkürlich an die brillanten Erläuterungen eines der Nestoren der modernen Kybernetik, die Heinz von Foerster einmal gegeben hat, wie er Molières Gestalt des Bürgers Jourdain im “Bürger als Edelmann” benutzt, um an dessen Ausruf “Ich spreche Prosa! Meine Güte, ich spreche Prosa!” zu demonstrieren, daß dieser nicht etwas entdeckt, sondern für sich seine Prosa in diesem Augenblick erfindet (nichts anderes bezeichnet ja auch der Begriff kreieren).

Heinz von Foerster hat diese Art konstruktiver Leistungen auf unsere Zeit am Beispiel der “Erfindung” der Umwelt angewandt mit dem zusammenfassenden Satz: “Die Umwelt, so wie wir sie wahrnehmen, ist unsere Erfindung.” Daß das gleiche auch für Kultur zutrifft, daß auf dieses Etikett mithin auch keineswegs mehr allein die alten “Verwaltungsordnungen” passen, wie sie einst ja auch die preußische Bürokratie mit ihren Preußischen Instruktionen und anderem erfunden hat, sondern daß nunmehr angesichts der sich beschleunigenden Prozesse eine komplementäre Größe “Kulturmanagement” auf den Plan tritt, ist ebenfalls eine Erfindung, welche die Möglichkeit eröffnet, die Not, den Mangel an geeigneten Leuten zu wenden; sie scheint eben “notwendig”.

Wie notwendig sie ist? Es deuten so manche Anzeichen darauf hin, daß die Buchhalter mehr und mehr an Raum erobern, daß an die Stelle der lebendigen Werke Kataloge treten oder von irrationalem System- und Vollständigkeitswahn be- oder getriebene systematische Vermehrung von Sammlungsgegenständen: “Noch ’ne Geige”.

Zum einen geht es keineswegs mehr darum, auf etwas bloß zu reagieren, was da auf uns zukommt, etwa durch Rückgriff auf professionelle Tricks. Das entspräche alten, dem Prädestinations-Denken verhafteten Traditionen – wozu auch die Wortbe-

deutung von "Zukunft" gehört: Es kommt (auf) uns zu. Angesagt ist heute das Agieren, das Sich-etwa-einfallen-lassen zu einer verantwortbaren Kultur, zu verantwortlicher Innovation, d.h. das Erfordernis, sich so zu verhalten, daß etwas daraus wird, so wie es der lateinische Begriff futurum oder auch der uralte der Genesis, ja selbst Jahwe (das "Werden") meint.

Kultur in diesem Sinne erfordert den Kulturmanager als Anspruch, erschöpft sich also nicht im Job. Und das ist neu. Daran ändert auch der Einwand nichts, kreative Geister früherer Zeiten, etwa Humboldt, Schinkel oder Chrysander(!), seien auch schon so etwas gewesen. Sie nachträglich als Kulturmanager zu rekonstruieren, ändert nichts daran, daß sie sich expressis verbis nicht so verstanden, denn der Topos ist neu, erfunden als Name für zunächst vielleicht noch nebulöse Vorstellungen. Er wird aber – und das zeigen die Projekte, unter ihnen vor allem das Hamburger – zum Leben gebracht – in seiner ursprünglichen konstruktiven Bedeutung erlebt (und erarbeitet).

Das hat – wie erwähnt – gute Gründe. Einer davon ist das erfahrene Defizit, das aus einem Dilemma hervorgeht: Manche Künstler, zu Managern gemacht oder geworden, sind gescheitert oder unakzeptabel, praktisch oder moralisch. Und man wird sich auch nicht darüber herausreden können, daß auch der große Beethoven seine Werke gelegentlich zweimal verkauft hat, was ihm als Manager in eigener Sache einen denkbar schlechten Ruf eingetragen hat.

Andererseits kamen manch gestandene Nur-Manager bei ihren Entscheidungen kaum über persönliche Erfahrungen – und Vorurteile – hinaus.

Kultur ist also mehr denn je Innovation, auch wenn sie als Kult celebriert wird. Kulturverwaltung, Betreuung, Pflege usw., das sind sehr ehrenwerte Verrichtungen, die jedoch keineswegs ausreichen, Kultur über die Runden zu bringen. Mindestens ist so etwas wie Steuerung angesagt auf einem Wege, den man nicht kennt, den man nicht kennen kann, weil er erst während des Steuerns entsteht. Der Weg selbst ist das Ziel, wenn auch auf durchaus andere Weise als man gewöhnlich Tao zu interpretieren pflegt.

Nach dem einen und einzigen Weg kann man also nicht direkt fragen. Wohl aber danach, wie man den Weg bahnt, für den man später als einen mit kulturellem Anspruch geradestehen kann. Es war daher auch kein Zufall, daß ein Mann aus der Kultur wie der stets agile Hermann Rauhe, Hochschulpräsident, sich mit dem Politiker und Manager Manfred Lahnstein, ehemals Bundesfinanzminister, und den anderen Beteiligten zusammengetan hat. Sie haben sich daran gemacht, einen Hamburger Weg zur Vermittlung von Voraussetzungen zu ebnen, die einen "Kulturmanager" ausmachen könnten.

Die Hamburger Hochschule für Musik und Theater, längst das, was man einen Kairos nennt, einen Schnittpunkt unterschiedlicher Anliegen, Bestrebungen, in Aktivitäten umgesetzter Hoffnungen, eingeschlossen die falschen, ein Kairos ist sie, das kann man ruhig sagen, typisch für das offene dynamische System, genannt "Freie und Hansestadt Hamburg". Sie macht sich anheischig, Management zu vermitteln.

"Das gehört doch nicht zu den Aufgaben einer Musikhochschule ...", höre ich die Diskurswächter kritisieren. Wieso eigentlich nicht? Wieso nicht gerade da, wo die Probleme auf den Nägeln brennen, vor allem deshalb, weil über länger als ein Jahrhundert die Trennung der Kultur von Zivilisation und Politik als oberstes Gebot angesehen worden ist. Und was dabei herausgekommen ist, läßt sich kaum in wenigen Sätzen umschreiben. Vielleicht die Spitze dieses Eisberges umschreibt ein Buch von

Boris Groys mit dem Titel "Gesamtkunstwerk Stalin". Es nicht von Richard Wagner die Rede, wohl aber von Kultur und Politik.

Daß ich selbst diesem Studiengang zur Seite stehe, verdanke ich neben meinem Interesse daran, den Drang von Studierenden und Hochschulabsolventen nach Erweiterung ihres Horizontes in Bereiche des real erforderlichen Agierens hinein wenigstens halbwegs zu befriedigen, auch der Tatsache, daß ich nach mehr als zwei Jahrzehnten leitender Tätigkeit im Preußischen Kulturbesitz gewissermaßen im Pulverdampf des staatlichen Kulturmanagements ergraut bin. Etliche Grunderfahrungen, wie ich sie machen mußte (oder letzten Endes: konnte), darunter etwa die, daß das bessere Argument keineswegs immer die größere Autorität besitzt, teile ich sicher mit den Initiatoren des Studienganges. Sie mitzuteilen, ja vor allem auch: sie mit den Studierenden zu teilen, das halte ich für eines der wichtigsten Anliegen, wenn man über das Handwerk hinausgelangen will.

Auch der Dirigent muß über sein musikalisches Handwerk hinaus die Fähigkeit ausbilden, seine Vorstellungen mit dem Ensemble zu teilen. Allein schon das rechtfertigt den Ansatz und den Studiengang Kulturmanagement an der/den Hochschule(n).

Kulturmanagement bedeutet doch weit mehr als den erlernten Griff in die Management-Trickkiste. Es suggeriert zwar mehr Professionalität als Kultur eigentlich zuläßt, will man sie nicht zum bloßen Showgeschäft verkommen lassen. Nicht nur die stete Erneuerung erzwingt Kreativität, technische und ethische, und zwar Kreativität des Einzelnen in der singulären Situation, in singulären Erwartungsmustern und fast immer unter instabilen ökonomischen Bedingungen. Die heutige Grundvoraussetzung der weitgehenden Individualisierung kulturellen Bewußtseins – trotz der Massenphänomene – erfordert genau genommen ja nicht Kulturmanagement, sondern den Kulturmanager, einer anders als der andere, im Idealfall jeder als ein Selbst, als eine besondere Individualität. Die Schablone widerspricht der Kultur.

Daher – und hier liegt in Hamburg die Chance – ist Vorläufigkeit angesagt, Vorläufigkeit gegen Routine. Manfred Lahnstein, Hermann Rauhe und alle die, welche sich für diesen Ansatz, ob Studium oder Fortbildung, stark gemacht haben, konnten eine Gruppe von echten, aus dem Leben gegriffenen Kulturmanagern zusammenbringen. Keiner hat das unter diesem Etikett gelernt, ein Team von singulären Profis, kaum austauschbar, jeder vereinigt auf besondere Weise Können mit Engagement für die Ausbildung, hier mehr, dort weniger. Es geht nicht darum, sie und ihr Können nachzuspielen, sie zu imitieren, sondern darum, aus dem ihren heraus neues Können zu erzeugen, ein Können, das vorher nicht existiert hat. Denn Kunst bleibt auch hier Können.

Und Management bedeutet letzten Endes so etwas wie Kunst des kreativen Umgangs mit kreativen Menschen, auf den verschlungenen (autopoietischen) Wegen des Verwirklichens, auf Wegen, die erst in diesem Verwirklichen entstehen. Und will man ein Ziel setzen: Sie haben sich selbst zum Ziel.

Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur

Hermann Rauhe

Begriff

Die Begriffe Kultur und Management gehören zu den Lieblingsvokabeln und Modewörtern unserer Zeit.

So faszinierend die Begriffe auch sein mögen, so viele Mißverständnisse lösen sie aus; noch mehr, wenn sie kombiniert werden im Wort "Kulturmanagement". Dieses bisher unbewältigte Dilemma wird in dem von Max Fuchs herausgegebenen Bericht über das Symposium "Zur Theorie des Kulturmanagement"¹ genauso deutlich wie in dem Beitrag von Peter Bendixen in diesem Buch (S. 45ff.).

Zum Begriff *Kultur* gibt es inzwischen einige hundert Definitionen, von denen keine einzige allgemein akzeptiert wird. Künstler, Wissenschaftler, Politiker und Pädagogen streiten sich immer wieder darüber, ob der Kulturbegriff eng oder weit zu fassen, ob Kultur ein Oberbegriff für die Künste (Musik, Theater, Tanz, Literatur, bildende Künste und so weiter) sei oder ob Kultur Ausdruck ist für die Art, in der wir miteinander umgehen (Richard von Weizsäcker). Jürgen Möllemann definiert Kultur als "System kollektiver Sinnkonstruktionen, mit denen die Menschen Wirklichkeit erfahren, definieren, verarbeiten, darstellen und verändern."²

Kultur ist demnach ein Normen- und Wertesystem, das der Mensch schafft und das ihm hilft, Wirklichkeit zu erfahren und zu verarbeiten und das Maßstäbe für sein Handeln setzt (vgl. Max Fuchs, Anm. 1, S. 139–150).

Im Idealfall wird dieses humane Werte- und Normensystem maßgeblich durch Kunst geprägt, denn durch Kunst wird Kultur schöpferisch, auch wenn es sich um Alltagskultur handelt.

Hier liegt der Sinnzusammenhang und Wechselbezug zwischen Kunst und Kultur, der für das Tätigkeitsfeld des Kulturmanagements entscheidend ist.

Auch für den Begriff *Management* gibt es keine allgemein akzeptierte Definition, wie ein Blick in Lexika und Wörterbücher zeigt. Der Begriff Management stammt etymologisch vom italienischen *maneggiare* (= handhaben, bewerkstelligen, abgeleitet vom lateinischen *manus* = Hand) und kennzeichnet verantwortliches, zielorientiertes Planen, Entscheiden und Handeln. Gemeint ist im Idealfall professionelles Vorgehen durch "konzeptionelles und vernetztes Denken und Handeln im Wirkungsverbund"³ bei der Leitung und Führung von Betrieben und anderen sozialen Systemen.

Der Manager ist ein "Mythos der Industriegesellschaft", "eine Chiffre für den Zeitgeist und vereinigt auf sich Siege und Niederlagen der Marktmechanismen und Fortschrittsideen"⁴. Der Begriff Manager suggeriert wirtschaftlichen Erfolg und signalisiert ein "smartes Leitbild erfolgreich geführten Lebens"⁵.

Weil Machbarkeit sich zum Hauptmotiv des Managers bei immer schnelleren Wettlauf zum Markt entwickelt hat, ist der Manager als "Macher" in Mißkredit geraten. "Seine Qualitäten aber werden in Zukunft gefragt sein"⁶, besonders in Krisenzeiten.

Dies gilt auch für den Bereich Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur, denn Kunst und Kultur brauchen kommunikative, technologische, organisatorische, soziale, rechtliche und wirtschaftliche Bedingungen, um sich optimal verwirklichen und entfalten zu können. "Wie die Elektrizität braucht Kultur Leitungen, Kontakte, Umschaltungen. Sie ist eine geistige Energie – aber sie bedarf eines Apparatesystems, das sehr kompliziert und empfindlich ist" (Ernst Robert Curtius, zitiert in Richter, Anm. 5, S. 17).

Kulturmanagement als Management für Kunst und Kultur bezeichnet nach Franz Willnauer "planvolles, öffentliches, ökonomisch orientiertes Handeln, das sich auf künstlerische Inhalte oder kulturelle Ziele bezieht, auf die Gestaltung von Gegenwart und Zukunft gerichtet ist und seine Ergebnisse in den Dienst der Allgemeinheit stellt" (vgl. den Beitrag von Dieter Stolte).

Gemeint ist ein professionelles Handeln, das darauf zielt,

- organisatorische, wirtschaftliche, rechtliche, soziale, kommunikative und technologische Bedingungen und Freiräume für die Entstehung, Entfaltung und Vermittlung von Kunst und Kultur zu schaffen, gerade auch in Zeiten drastischer Sparmaßnahmen,
- sie in gesellschaftlicher Verantwortung zu pflegen und durch planvolles, wirtschaftliches Handeln in ihrer Kreativität und Originalität zu fördern,
- künstlerische Gestaltungsenergien bei Kulturschaffenden durch Entlastung von organisatorischen und materiellen Problemen freizusetzen,
- Kunst zu vermitteln, ohne sie zu verzwecklichen, ein Marketing für Kunst zu entwickeln, ohne sie zu vermarkten,
- Kunst zum zentralen Faktor und Ferment gesellschaftlichen Lebens und gesellschaftlicher Entwicklung zu machen,
- Kunst durch Vermittlung und Internalisierung ihrer Normen und Verhaltensweisen zur Kultur als Ausdruck "der Art und Weise, wie wir miteinander umgehen" (Richard von Weizsäcker), werden zu lassen,
- (Frei-)Räume als Orte der "kulturellen Öffentlichkeiten" zu schaffen, in denen sich Menschen über Normen und Werte ihres Handelns verständigen (Hilmar Hoffmann), sowie
- den produktiven Dialog zwischen Kultur, Verwaltung, Politik und Wirtschaft anregen und moderieren zu können mit dem Ziel der Entwicklung kreativer kultureller und künstlerischer Projekte, der "Erarbeitung von etwas Neuem, vom dem die Partner nicht zu Beginn schon wissen, wie es aussieht"⁷.

Aufgaben

Die Aufgaben von KulturmanagerInnen sind so vielfältig und unterschiedlich, daß Andreas J. Wiesand mit Recht vor dem Begriff "KulturmanagerIn" als Bezeichnung für ein einheitliches Berufsfeld warnt und den Vorschlag unterbreitet, bei den Qualifizierungsangeboten "zwischen Grundkenntnissen und anschließender Spezialisierung" zu

unterscheiden.⁸ Aus der Fülle und Vielfalt der Aufgaben seien folgende exemplarisch herausgegriffen:

- KulturmanagerInnen konzipieren, organisieren und realisieren Kunst- und Kulturprojekte, -initiativen und -veranstaltungen.
- Sie leiten, betreuen oder beraten private und öffentliche Kunst- und Kulturinstitutionen und -einrichtungen wie z.B. Opernhäuser, Theater, Orchester, Chöre, Festivals, Konzertdirektionen, Künstleragenturen, Museen, Kunsthallen, Galerien, Kultur- und Kommunikationszentren, Kulturbüros und -agenturen, Messe- und Kongressgesellschaften, Kultusämter, -behörden, -abteilungen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, Kulturabteilungen in Wirtschaftsunternehmen.
- Sie sind MitarbeiterInnen oder LeiterInnen von Kulturredaktionen oder -abteilungen in öffentlich-rechtlichen oder privaten Rundfunk- und Fernsehstationen, Verlagen, Zeitungen, Zeitschriften, Film-, Fernseh-, Tonträger- und Video-Produktionsgesellschaften.
- Sie sind GeschäftsführerInnen oder MitarbeiterInnen öffentlicher oder privater Einrichtungen der Kulturförderung.
- Sie sorgen im Rahmen dieser Aufgaben für die Entwicklung eines professionellen Managements, u.a. für die Bereitstellung der erforderlichen Räumlichkeiten, Produktionszeiten und öffentlichen oder privaten Gelder, für ein zeitgemäßes Marketing.
- Sie schaffen Entfaltungsmöglichkeiten und Freiräume für Kunst und Kultur, setzen künstlerische Kreativität in kommunikative und wirtschaftliche Leistungen um.
- Sie bemühen sich, für das richtige Projekt den richtigen öffentlichen oder privaten Partner zu finden und durch gekonnt betriebswirtschaftliche Abrechnung für eine kostengünstige Verwendung der vorhandenen Mittel zu sorgen, um desto größere kreative Gestaltungsmöglichkeiten und künstlerische Freiräume zu schaffen.
- Sie sind insofern Kommunikatoren, “Übersetzer”, Brückenbauer, Koordinatoren, Integratoren, Katalysatoren, Ermöglicher, Gestalter und vielleicht auch kulturell verantwortlich handelnde “Unternehmer”.
- Sie bemühen sich darum, neue Bündnisse, stimmige, sinnvolle aber auch unkonventionelle Partnerschaften zwischen Kultur, Wirtschaft, Verwaltung, Politik, Medien und Öffentlichkeit zu stiften und zu erproben, im Dialog mit den Partnern kreative Konzepte und Projekte zu entwickeln und gezielt zu verwirklichen (Projektmanagement zu betreiben); dabei Gestaltungsideen eines Künstlers/einer Künstlerin aufzugreifen oder anzuregen, neue Förderungsideen zu entwickeln und originelle Initiativen zu ergreifen.
- Sie verstehen Sparmaßnahmen als besondere Herausforderung an ihre Kreativität, mit viel Fantasie dennoch Kunst und Kultur zu ermöglichen.

Berufs- und Menschenbild

Eine solche Auffassung von Kulturmanagement erfordert ein bestimmtes Selbstverständnis und Berufsethos.

KulturmanagerInnen verstehen sich erstens als *Anwälte* von Kultur und Kunst: Wie sich Rechtsanwälte auf dem Boden des Gesetzes bewegen, sind die “Kulturanwälte” an die “Gesetze”, Normen, Werte, Regeln der Kultur gebunden und dürfen sie auch dann nicht verletzen, wenn ihr “Mandant” (Auftraggeber) dies von ihnen erwartet oder gar verlangt: Sie bleiben Anwälte, Treuhänder und Sachwalter, Makler und Agenten

für die Kultur und müssen in jeder Situation künstlerische Glaubwürdigkeit besitzen und vermitteln. Anderenfalls verlieren sie das spezifische Attribut "KulturmanagerIn".

KulturmanagerInnen sind aber auch insofern "Rechtsanwälte", als jeder Mensch das Recht hat, "am kulturellen Leben der Gemeinschaft teilzunehmen, sich der Künste zu erfreuen". Dieses Recht ist in der Charta der Vereinten Nationen (Allgemeine Erklärung der Menschenrechte) verankert und bedarf eines professionellen Kulturmanagements vor allem auf kommunaler Ebene, um verwirklicht zu werden.

KulturmanagerInnen sind zweitens *BeraterInnen* von Kunst und Kultur: Dies setzt kulturelle Kompetenz und Sensibilität, Liebe und Begeisterung für Kunst voraus, unabhängig von dem Bereich, in dem er/sie beratend tätig ist.

Wie UnternehmensberaterInnen die Interessen des Unternehmens vertreten und Konzepte zu dessen Entfaltung und Wohlergehen entwickeln, machen KulturberaterInnen konstruktive Vorschläge und konzipieren Projekte, die der kreativen Entstehung und lebendigen Vermittlung von Kultur und Kunst dienen und diese nicht einengen und gängeln, sondern für sie Freiräume und Entfaltungsmöglichkeiten, Impulse und Herausforderungen, Produktions- und Distributionsmittel schaffen.

KulturmanagerInnen werden dadurch drittens zu *KulturvermittlerInnen*: Sie sollten sich als Erzieher und als Förderer der Kunst und Kultur verstehen, die sich vom kunstpädagogischen Ethos kultureller Bildung und ästhetischer Erziehung leiten lassen, Menschen an Kunst und Kultur heranzuführen (und auch die materiellen Möglichkeiten dafür schaffen) und andererseits Kunst und Kultur zum Menschen bringen.

Ihr Wirken sollte nicht primär wirtschaftlich bedingt und bestimmt sein, wenngleich es erhebliche ökonomische Konsequenzen hat: Je mehr Menschen durch Management für Kunst und Kultur zur aktiven Teilhabe an Kunst und Kultur motiviert werden, desto mehr werden kulturelle Einrichtungen genutzt, Bücher und Kunstgegenstände, Musikinstrumente und Noten, Ton- und Bildträger, Abonnements, Eintrittskarten für Konzerte und Museen, Theateraufführungen und Kunstaustellungen gekauft, Festival- und Kunstreisen gebucht.

Jeder Musikerzieher betreibt unweigerlich Marketing für die Musikwirtschaft, wenn er Menschen zum aktiven Hören und Musizieren anregt. Denn dazu bedarf es der Anschaffung von Instrumenten, Noten, Büchern, Schallplatten und Konzertkarten. Insofern ist jeder Musikpädagoge auch Kulturmanager, so wie jeder qualifizierte Kulturmanager zugleich Kulturpädagoge sein sollte: Beide vermitteln Kunst und Kultur und gehen mit Menschen um, handeln zielorientiert, planen und organisieren, führen, kommunizieren und sind an rechtliche, wirtschaftliche und technische wie gesellschaftliche, kulturelle und politische Rahmenbedingungen gebunden.

Anforderungsprofil

Aus dem eben formulierten Berufs- und Menschenbild ergibt sich ein Anforderungsprofil für KulturmanagerInnen, das durch bestimmte Eigenschaften, Fähigkeiten und Kenntnisse geprägt ist.

Eigenschaften (Handlungskonstanten und Persönlichkeitsmerkmale)

Welche Eigenschaften muß ein Kulturmanager haben? Diese Frage wurde in einer Enquete von 1985 von Führungskräften vorgelegt, die im praktischen Kulturleben stehen. Sie führte zum Ergebnis, daß folgende Eigenschaften am häufigsten genannt wurden: Liebe zur Kunst, Kontaktfreudigkeit, Kreativität, Spontaneität, Improvisationsgabe und Flexibilität.

Franz Willnauer zitiert diese Enquete in seinem Beitrag zum Musikmanagement (in diesem Band) und korrigiert das Selbstbildnis der Befragten: "Für ein professionelles Management (nicht nur) im Kunstbereich kommt den auf Ordnung, Planmäßigkeit und Konsequenz ausgerichteten menschlichen Eigenschaften zumindest gleich große Bedeutung zu wie den auf Intuition und Improvisation beruhenden."

Karl Richter führte 1992 eine entsprechende Befragung durch und faßte die Eigenschaften als "Managertugenden" in einem Stichwortkatalog zusammen: Er zeigt, daß diese Eigenschaften nicht nur für KulturmanagerInnen gelten, sondern für ManagerInnen allgemein. Zu den von Karl Richter aufgeführten Stichworten gehören: Aktivität, Argumentationsstärke, Ausdauer, Begeisterungsfähigkeit, psychische Belastbarkeit, Benehmen, Disziplin, Durchsetzungsvermögen, Durchhaltevermögen, Dynamik, Einfühlungsvermögen, Eloquenz, Engagement, Energie, Fairneß, Fingerspitzengefühl, Flexibilität, Geduld, Genauigkeit, Gesprächsbereitschaft, Güte, Hartnäckigkeit, Hingabe, Humor, Idealismus, Ideenreichtum, Integrität, Kommunikationsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Konsequenz, Konsensorientiertheit, Kontaktfreudigkeit, Konzentrationsvermögen, Kooperationsbereitschaft, Kreativität, Lauterkeit, Motivationsvermögen, Modernitätsanspruch, Neugierde: gegenüber Neuem aufgeschlossen sein, Offenheit, Organisationstalent, Phantasie, Raffinement, Risikobereitschaft, Ruhe, Selbstsicherheit, Standfestigkeit, Stilgefühl, Takt, Überzeugungskraft, Verantwortungsbewußtsein, Vertrauen erweckend, vielseitig interessiert, Vitalität, Wißbegierde, Zielstrebigkeit.⁹

Diese Auflistung von Charaktereigenschaften ergibt insgesamt das Bild eines "Titanen", eines "Übermenschen", des Idealbildes einer Persönlichkeit, wie sie in der Wirklichkeit kaum anzutreffen ist. Trotzdem ist dieses von Karl Richter entworfene Ideal eine wichtige Orientierung für die Auswahl, Aus- und Weiterbildung von KulturmanagerInnen.

Für KulturmanagerInnen scheinen nach den vorliegenden Befragungen und Untersuchungen folgende Eigenschaften besonders wichtig zu sein:

- Organisationstalent, insbesondere auch im Blick auf Selbstorganisation und eigene Zeitplanung (time management),
- künstlerische, soziale, Gruppendynamische Sensibilität bei gleichzeitiger psychischer Belastbarkeit und Konfliktfähigkeit, Stabilität und "Härte", also die Verbindung von Sensibilität, Fingerspitzen- und Taktgefühl einerseits und Beharrlichkeit und Durchsetzungsfähigkeit andererseits,
- Kreativität und Originalität, Flexibilität, Offenheit, Geduld und Toleranz.
- Begeisterungsfähigkeit bis zur Hingabe und Besessenheit in Verbindung mit Selbstkontrolle und Selbstdisziplin,
- Phantasie und Vorstellungskraft mit der Gabe, packende Visionen und Utopien als "Vorfelder der Wirklichkeit" (Peter Jonas) zu entwickeln und sie durch innovative Handlungsstrategien und Schaffung finanzieller wie personeller Bedingungen zu realisieren.

- Einfühlungsvermögen und die Fähigkeit, sich selbst zurückzunehmen, sich auf andere Menschen einzustellen, ihnen aktiv zuzuhören, Verständnis für ihre Sorgen und Probleme aufzubringen,
- Vertrauen und Sympathie wecken durch Glaubwürdigkeit, Sicherheit, Klarheit, Souveränität, Gelassenheit, Aufgeschlossenheit und echte menschliche Anteilnahme (s.o.).
- Als Sympathieträger über eine starke positive, optimistische Ausstrahlung und über Charisma verfügen.
- Loyalität, Fairneß, Lauterkeit und menschliche Integrität, Güte und menschliche Wärme.

Fähigkeiten (Handlungskompetenzen und Fertigkeiten):

Grundfähigkeiten. Zu den Grundfähigkeiten, die für alle ManagerInnen gelten, gehört erstens die Fähigkeit, erworbene Kenntnisse und Erfahrungen in Handeln umzusetzen. Hierzu bedarf es der oben genannten Eigenschaften (Handlungskonstanten und Persönlichkeitsmerkmale) und der im nächsten Abschnitt aufgeführten anwendungsbezogenen Kenntnisse.

Zweitens geht es um die Grundfähigkeit, fallbezogene Integrations- und Transferleistungen zu erbringen, das heißt die vielfältigen Erkenntnisse und Erfahrungen im konkreten Einzelfall zusammenzuführen, zu übertragen und in Problemlösungsverhalten umzusetzen, das zur Bewältigung der spezifischen Aufgaben führt. Diese Fähigkeit kann nur in der Praxis erworben werden. Deshalb sollte sie schon während des Studiums in den Praxisprojekten durch "learning by doing" erworben werden. Sie ist nicht abstrakt und systematisch-theoretisch vermittelbar, so wie Erfahrung generell nicht gelehrt und gelernt, sondern nur durch "trial and error" beim praktischen Handeln erworben werden kann.

Hier liegt ein zentrales erziehungswissenschaftlich-didaktisches Grundproblem, das zum Teil auch ein erziehungswissenschaftlich-hochschuldidaktisches ist und für die Aus- und Weiterbildung von ManagerInnen und PädagogInnen in gleicher Weise gilt.¹⁰

Zu den Grundfähigkeiten gehören drittens folgende:

- Die Fähigkeit zum konzeptionellen vernetzten Denken und Handeln im Wirkungsverbund, um die Vielzahl von Einflüssen frühzeitig erkennen, bewerten und in eigene Handlungen gestaltend einbeziehen zu können (Übergang von der Reaktion zur frühzeitigen Aktion unter den Bedingungen größerer strategischer Freiheit, die der kreativen künstlerischen Entfaltung und Gestaltung zugute kommt).¹¹
- MitarbeiterInnen motivieren und sensibel führen, einzelne und Gruppen zu zielorientiertem Handeln anleiten und Gruppenprozesse steuern, die Ursachen und Funktionen von Konflikten im Führungsprozeß erkennen, analysieren und in einen Konfliktlösungsprozeß überleiten können. Führen bedeutet, sich selbst und die "Geführten" zu kreativer Entfaltung zu bringen, ihr Selbstwertgefühl zu fördern, statt es zu beeinträchtigen (siehe die Beiträge von Hans-Joachim Herms, Asmus Hintz, August Everding).
- Sich in die Wahrnehmungs-, Empfindungs-, Ausdrucks-, Denk- und Gestaltungswelt eines Künstlers/einer Künstlerin ebenso hineinversetzen können wie in die eines Wirtschaftlers, Politikers oder Verwalters ("Bürokraten"), Verständnis für die ver-

schiedenen Positionen, Betrachtungs-, Begriffs- und Sprachebenen der an einem Kulturprojekt Beteiligten aufbringen und zwischen ihnen vermitteln können (Peter Bendixen weist auf die besondere Bedeutung ästhetischer Wahrnehmung für die Kulturmanagementpraxis in seinem Beitrag hin; siehe auch “Zur Theorie des Kulturmanagements”, M. Fuchs, Anm. 1). Franz Willnauer (“Musikmanagement”), Karl Richter (“Interkommunale Zusammenarbeit”), Werner Heinrichs und Eckart Pankoke bestätigen die Bedeutung dieser Grundfähigkeit für KulturmanagerInnen, als Mittler zwischen den scheinbar unvereinbaren Psychogrammen und Sprachebenen von Künstlern, Politikern, Wirtschaftlern, Verwaltungsangehörigen und Medienvertretern zu wirken und Wege zu finden, das Unvereinbare zu vermählen und Brücken zu bauen zwischen der “Metrik des Verwaltungshandelns und der kreativen Freizügigkeit des kulturellen Bereiches” (Hans Herdlein).

- Die Fähigkeit zur Vermittlung zwischen ideellem Anspruch und konkreten Möglichkeiten, die sich aus der Verbindung von Idealismus einerseits und Sachverstand, “Realitätssinn” und “Augenmaß” andererseits ergibt (Franz Willnauer, “Musikmanagement”).
- Die Spannung zwischen künstlerischer Vision und ökonomischem Zwang, zwischen Kultur und Verwaltung zugleich als Lebenselement begreifen, denn “die Anatomie von Planung und Kulturellem zeitigt den dialektischen Gedanken, das nicht Geplante, Spontane selber in die Planung aufzunehmen, ihm Raum zu schaffen, seine Möglichkeiten zu verstärken”¹² (Hilmar Hoffmann/Dieter Kramer).
- Trends frühzeitig erkennen und kurzlebige Modeerscheinungen von ständigen Strömungen unterscheiden können: Hierbei ist die richtige “Nase” genauso wichtig wie die Kenntnis wissenschaftlicher Analysen und Prognosen zur gesellschaftlichen Entwicklung; Offenheit für Neues muß einhergehen mit einer sicheren Urteilsfähigkeit, einem breitgefächerten Erfahrungshorizont und einer differenzierten Kenntnis der Kulturszene.

Zu den Grundfähigkeiten, über die ein/e KulturmanagerIn verfügen sollte, zählt Andreas J. Wiesand in seinem Beitrag “Zwischen Grundkenntnis und Spezialisierung”¹³:

- Beherrschung komplexer Strukturen und Einflüßebenen für die Förderung der Interessen des eigenen Betriebes.
- Effiziente Administration, die eine Transparenz von Unternehmenszielen nach innen und außen ebenso gewährleistet wie die entsprechende Motivation von MitarbeiterInnen und “KundInnen”.
- Entwicklung eines unterscheidbaren Unternehmensbildes – inzwischen als wesentliche Voraussetzung einer “corporate culture” anerkannt – und dessen Transport in einer wirksamen und ehrlichen Öffentlichkeitsarbeit.
- Vermeidung von Ausgaben, die nicht den Unternehmenszielen dienen und zugleich Anstrengungen zur Mehrung der Finanzen durch eigene Aktivität, die zunehmend auch in öffentlichen Kulturbetrieben erwartet werden.
- Ein persönlicher, die unterschiedlichen Voraussetzungen und Ansprüche der Mitarbeiter achtender und sinnvoll verknüpfender Führungsstil im Unterschied zu bürokratischem oder diktatorischem Verhalten.
- Erkennen der wachsenden internationalen Verpflichtung des eigenen Betriebes – zahlreiche Kulturbetriebe arbeiten überwiegend mit festen und freien Mitarbeitern aus dem Ausland – und Nutzung der damit verbundenen Wirkungsmöglichkeiten ebenso wie Eindämmen der hier vorhandenen Gefahren.

Aus all diesen genannten Aufgaben und Eigenschaften geht hervor, daß KulturmanagerInnen besondere Fähigkeiten benötigen, die in vieler Beziehung jene von Wirtschaftsführern übersteigen, zumal sie meist nicht über entsprechende institutionalisierte Machtmittel verfügen.

Spezifische Fähigkeiten. Zu diesen Grundfähigkeiten treten spezifische Fähigkeiten, die abhängen erstens von der Ebene der Tätigkeit (Topmanager oder Assistent, Leiter oder Mitarbeiter), zweitens von der Sparte (Musik, Theater, bildende Kunst, Literatur, Medien usw.) und drittens von der Art der Tätigkeit (Planung und Organisation, Controlling, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit u.a.).

Zu den spezifischen Fähigkeiten gehören – je nach der Ebene und Art der Tätigkeit – unter anderen:

- Aktivitäten effizient planen und die Organisation im Hinblick auf Funktionalität beurteilen und verändern können.
- Vor dem Hintergrund der Erkenntnis betriebs-, kultur- und volkswirtschaftlicher wie kaufmännischer und finanztechnischer Grundlagen und Zusammenhänge in der Lage sein, optimale Bedingungen und (“Frei”-)Räume für die Entstehung und Vermittlung von Kunst und Kultur zu schaffen.
- Die wesentlichen Marketinginstrumente situationsgerecht und ergebnisorientiert im jeweiligen kulturellen Umfeld einsetzen können.
- Aufgrund der Kenntnis praxisrelevanter Rechtsstrukturen rechtliche Fragestellungen in dem jeweiligen Berufsfeld erkennen und bewältigen können.
- Kompetenz zur Mitarbeiterführung und Kommunikation, insbesondere die Fähigkeit, die Grundregeln der Kommunikation situations- und persönlichkeitspezifisch anzuwenden, Kommunikationssperren und Kommunikationsstörungen zu erkennen und zu beheben, kommunikative Prozesse im Betrieb zu steuern und das kommunikative Wechselspiel zwischen Organisation und Zielgruppe im Sinne der Unternehmensstrategie und kulturellen Zielsetzungen zu gestalten.
- Methoden des Brainstorming, der Sitzungsleitung und Verhandlungsführung beherrschen.

Kenntnisse

Bei den für KulturmanagerInnen relevanten Kenntnissen geht es grundsätzlich um praxisorientierte, das heißt praktisch anwendbare Kenntnisse und Techniken, wie sie in den Beiträgen dieses Buches exemplarisch vermittelt werden. Auch hier kann zwischen Grundkenntnissen und spezifischen Kenntnissen unterschieden werden.

Zu den *Grundkenntnissen* gehört beispielsweise der Überblick über die wichtigsten Kultur- und Medieninstitutionen in Deutschland und Europa, wie sie in den Beiträgen des Kapitels 3 dieses Buches dargestellt sind, und über die Berufsfelder und Bereiche des Kulturmanagements und ihrer Beziehungen zueinander. Dazu zählen:

- Orchester-, Theater-, Konzert-, Festival-, Messe- und Kongreßmanagement,
- Künstlervermittlung,
- Management in öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunk- und Fernsehanstalten, in Film- und Fernsehproduktionsfirmen, -ateliers und Atelierbetriebsgesellschaften,
- Management in Schallplattenfirmen und Musikverlagen,

- Management internationaler Beziehungen und Entwicklungen im Kultur- und Medienbereich (insbesondere im Blick auf das vereinigte Europa),
- Management in Institutionen, Verbänden und Organisationen, Kulturstiftungen, Kulturämtern und Behörden, Weiterbildungsinstitutionen im Musik- und Medienbereich, in Musikschulen, Musikakademien und Konservatorien,
- Kulturverwaltung, Kulturberatung und Kulturplanung auf kommunaler, Landes- und Bundesebene,
- Beratung für Kultursponsoring,
- Kultur- und Öffentlichkeitsarbeit in öffentlichen und privaten Institutionen und Unternehmen (z.B. Management in den verschiedenen Kulturbereichen).

Zu den Grundkenntnissen gehört außerdem der allgemeine Überblick über die Grundlagen jener Bereiche, die sich in der Praxis des Kulturmanagements als besonders maßgeblich herauskristalisieren: Planung und Organisation, Mitarbeiterführung und Kommunikation, Marketing, Wirtschaft und Finanzen, Recht, Kultur- und Mediensoziologie und -politik.

Zu den *spezifischen Kenntnissen* gehört je nach Ebene und Art der Tätigkeit – neben der Kenntnis besonderer Fremdsprachen – die Vertrautheit mit besonderen Strukturen, Strategien, Methoden und Techniken des Managements in den verschiedenen Kulturbereichen, wie sie in Kapitel 4 dieses Buches systematisch dargelegt sind, unter anderen:

- *Planung*: Kenntnis der wichtigsten Planungstechniken und -instrumente, der strategischen Rahmenplanung und Szenariotechnik zur Erstellung einer Projekt- oder Unternehmensplanung.
- *Organisation*: Kenntnis der Grundlagen der jeweiligen Organisationen und deren wechselseitiger Abhängigkeit in bezug auf Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur und -entwicklung.
- *Mitarbeiterführung*: Kenntnis der wichtigsten Motivationstheorien, Verhaltens- und Problemlösungstypologien, Führungsmodelle und Führungsstile, Ursachen und Funktionen von Konflikten und Konfliktlösungsmodelle.
- *Kommunikation*: Kenntnis der psychologischen Grundlagen der Kommunikation, der wichtigsten Kommunikationssperren und -störungen, der Kommunikationssteuerungsprozesse.
- *Marketing*: Kenntnis der Grundlagen des Marketing und der Ausprägung am Markt, der Einordnung des Marketing in der Betriebswirtschaftslehre, des Marketing als Steuerungsinstrument, besonders im Hinblick auf die Elemente des Marketing-Mix, Kenntnis der Grundlagen der Kommunikationspolitik (Werbung/Public Relations/Sponsoring etc.), vertiefte Kenntnis weiterer Komponenten des Marketing-Mix als Voraussetzung strategieorientierter Marketing-Maßnahmen, der Distributions- und Preispolitik, der wichtigsten Marketing-Steuerungsinstrumente und -informationssysteme wie Marketingstrategien.
- *Wirtschaft und Finanzen*: Kenntnis des Zusammenhangs von Kulturmanagement und Wirtschaftsmanagement, der Grundlagen der Kulturökonomik und Kulturfinanzierung.

Generell: Überblick über die wichtigsten Gegenstände und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, der Grundlagen betrieblicher Entscheidungen, der Marktforschung und Produktgestaltung, der Preisgestaltung und Preispolitik, der betrieblichen Planungsprozesse wie Investitions- und Finanzplanung, Kapitalbedarfsermittlung, Er-

gebnisrechnung und Bilanzanalyse, der Kostenrechnung und des Controlling, der Grundlagen der Kultur-, Medien- und Musikwirtschaft, der wichtigsten Kulturbetriebslehren (bezogen auf die jeweilige Sparte), Kenntnis der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Kulturwirtschaft (kulturelle Angebote als "weicher" Standortfaktor für die Wirtschaft), der Marktmechanismen und Wirtschaftsordnung, der wichtigsten Grundprobleme der Wirtschafts-, Geld- und Währungspolitik, der Grundprinzipien staatlicher Mittelbeschaffung und Mittelverwendung, des Fundraising und Sponsoring, der Aufnahme und Abwicklung von Krediten, Beantragung und Abrechnung von Zuschüssen und Subventionen.

- *Recht*: Kenntnis der wichtigsten Grundbegriffe und Grundstrukturen des jeweiligen Berufsfeldes (z.B. Oper und Orchester, Verlage, Medien, Institutionen und Verbände), der wichtigsten Organisationsformen, Vertragssysteme, Grundzüge des Bühnen- und Vertragsrechts, des Urheberrechts, der Leistungsschutzrechte, des Medien- und Presserechts, des Kulturverwaltungsrechts, der Rechtsformen und des Steuerrechts.
- *Kultur- und Mediensoziologie und -politik*: Kenntnis der Kultur- und Medienstrukturen und -politik in Deutschland und Europa. Kenntnis der vielfältigen Bedingungs-zusammenhänge und Vernetzungen von Kultur, Wirtschaft, Politik, Verwaltung und Gesellschaft im Hinblick auf das eigene Urteilen und Handeln als KulturmanagerIn, insbesondere Kenntnis der Kunst-, Musik-, Theater- und Literaturszene, ihrer Strukturen und aktuellen Probleme; der Verbände und Organisationen, Stiftungen und Förderungseinrichtungen der Musikerziehung, des Laienmusizierens, der Rock- und Popmusik, des Jazz und der jazzverwandten Musik, der Aus- und Weiterbildung, der professionellen Orchester- und Theaterszene, der Festivals, der öffentlichen Musikförderung in Deutschland und Europa, der Kulturarbeit in den verschiedenen Bereichen.

Aus- und Weiterbildung

Dieses Kapitel konkretisiert die vorangegangenen Ausführungen, denn praxisbezogene Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen orientieren sich an Zielen und Inhalten, die sich aus dem Berufs- und Menschenbild ergeben. Als Ergebnis des permanenten gesellschaftlichen Wandels werden sich die Berufsfelder und Tätigkeitsbereiche immer wieder wandeln, neue werden hinzutreten.¹⁴ Insofern darf die – praxisorientierte! – Ausbildung nicht festgeschrieben werden, sondern muß jeweils revidiert und modifiziert werden: eine permanente Revision des Curriculums ergibt sich auch aus den wachsenden hochschuldidaktischen Erfahrungen auf internationaler Ebene.

In der Bundesrepublik Deutschland beschäftigt sich insbesondere das Zentrum für Kulturforschung (ZfK) auf Initiative seines Direktors Andreas Johannes Wiesand (seit 1989 Professor für Kulturmanagement an der Hamburger Hochschule für Musik und Theater) mit der Entwicklung entsprechender Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. den Beitrag von Ritva Mitchell und Andreas J. Wiesand). Im Anschluß an eine Fachkonferenz zum Generalthema "Zukünftiger Arbeitsmarkt und Qualifizierung der Musikberufe: Die Schlüsselfunktion der Musikhochschulen"¹⁵ im Dezember 1983 in Bonn, an der neben Hochschulrektoren vor allem Vertreter der Berufspraxis, u.a. der Theater, Orchester, Künstlerdienste, des Deutschen Bühnenvereins, der Gewerkschaften, der Zentralen Bühnen-, Fernseh- und Filmvermittlung (ZBF) und der Medien und

übrigen Kulturinstitutionen teilnahmen, gründete das ZfK mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft den "Qualifikationsverbund Kultur" mit dem Ziel, geeignete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Kultur auf kommunaler, Landes- und Bundesebene zu entwickeln.

Wichtigstes Ergebnis war die Empfehlung, praxisbezogene Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für Kulturmanager im Verbund jeweils mehrerer Institutionen durchzuführen. Flankierend unterstützt wurden diese Bestrebungen durch die ebenfalls vom ZfK gemeinsam mit seinen europäischen Partnerinstituten und unter dem Patronat des Europarates veranstaltete internationale Forschungskonferenz "Qualifikation für das kulturelle Management" im Congreß Centrum Hamburg 1987. An diesem ersten weltweiten Treffen von Fachleuten für diese Thematik nahmen Wissenschaftler, Ausbilder und Kulturbeamte sowie Manager von Kulturbetrieben und Stiftungen aus 25 Ländern (u.a. USA, Canada, Australien, Japan, UdSSR, Polen, CSSR, Ungarn und Jugoslawien) teil. Die Teilnehmer der Fachkonferenz waren sich darüber im klaren, daß in vielen, wenn nicht sogar in den meisten Fällen eher ein Bedarf für Studienangebote besteht, die zusätzliche Qualifikationen als Ergänzung zu einer bereits absolvierten Ausbildung oder sogar zur Berufspraxis bieten, weniger dagegen für ein Grundstudium des Kulturmanagements. In beiden Fällen sei es aber entscheidend, daß die Erfahrungen der Kulturpraxis und des dort schon vorhandenen Trainings "on the job" angemessen berücksichtigt werden müßten. Dafür sprächen die Ergebnisse zahlreicher Untersuchungen, aus denen sich unter anderem ergibt:

- Die Anforderungen an Führungs- und sonstige Qualitäten im Bereich des "arts management" sind vielfältig und weit gespannt.
- Die empirische Struktur von Managerkarrieren in der Kulturpolitik und Kulturwissenschaft belegt, "daß man es eher mit einem Berufsverbund zu tun hat – worin jedem Zweig ein eigener Arbeitsmarkt entspricht – als mit einem einzelnen Beruf".
- Zuletzt sollte die nüchterne Erkenntnis zu denken geben, daß erfahrene Kulturpolitiker – nach den wichtigsten Kriterien für die Auswahl von Top-Managern befragt – sehr viel häufiger "Takt, Allgemeinbildung und Persönlichkeit" fordern als etwa "formale Ausbildung in Kulturadministration".

Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse fand auch das von mir vorgetragene Konzept eines Diplom-Aufbaustudiums Kulturmanagement Zustimmung bei den internationalen Experten. Das am folgenden Beispiel dargestellte Konzept einer praxisbezogenen Ausbildung entspricht auch den neuen europäischen Maßstäben für die Qualifizierung von Führungskräften im Kultur- und Medienbereich, wie sie in dem Beitrag von Ritva Mitchell und Andreas Johannes Wiesand in diesem Buch dargelegt sind.

Ein Beispiel: Erster Diplomaufbaustudiengang Kulturmanagement in der Bundesrepublik

Nach den positiven Erfahrungen mit dem bereits 1987 begonnenen viersemestrigen Teilstudium Kulturmanagement als "Wahlpflichtbereich" für die Studierenden künstlerischer Diplom-Studiengänge an der Hochschule für Musik und Theater und nach dem überzeugenden Ergebnis der ersten Abschlußprüfungen in diesem Bereich am Ende des Sommersemesters 1989 begann am 1. Oktober 1989 der erste Diplomauf-

baustudiengang Kulturmanagement an einer bundesdeutschen künstlerischen Hochschule als viersemestriges Vollstudium (in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg, die ihre komplementäre Kompetenz insbesondere im wirtschafts- und politikwissenschaftlichen Bereich einbringt).¹⁶

Zugelassen werden BewerberInnen, die ein Studium an einer künstlerischen oder wissenschaftlichen Hochschule im Geltungsbereich des Hochschulrahmengesetzes abgeschlossen und die Aufnahmeprüfung bestanden haben.

Die Aufnahmeprüfung dient dazu, das von den BewerberInnen angestrebte Berufsziel, die organisatorische und kommunikative Kompetenz und das Reflexions- und Verbalisierungsvermögen zu ermitteln.

BewerberInnen, deren Studium nicht in den Bereichen Kultur und Kunst lag, müssen zusätzlich ihre kulturelle Kompetenz in einem weiteren Aufnahmeprüfungsteil nachweisen.

Im schriftlichen Teil der Aufnahmeprüfung hat der Studienbewerber/die Studienbewerberin insbesondere darzulegen

- die Gründe, die sie/ihn zur Wahl des Aufbaustudiums Kulturmanagement veranlaßt haben,
- ihre/seine Vorstellung von einzelnen Berufsfeldern des Kulturmanagements und
- ihre/seine Vorstellungen zur Gegenwart und Zukunft der Kulturmanagementpraxis.

Im mündlichen Teil der Aufnahmeprüfung (Prüfungsgespräch von etwa 15 Minuten) soll der Bewerber/die Bewerberin im Gespräch über die eben genannten drei Themen ihre/seine Kommunikationsfähigkeit, Argumentations- und Überzeugungskraft nachweisen. Außerdem werden den BewerberInnen 60 Minuten vor Beginn der mündlichen Prüfung drei schriftlich skizzierte Konfliktfälle zur Analyse, Interpretation und Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten vorgelegt, die sie im Rahmen der mündlichen Prüfung vortragen, erläutern und diskutieren sollen, wobei die Konzentration auf einen vom Bewerber ausgewählten Konfliktfall zulässig ist.

Natürlich lassen die sich im Abschnitt "Anforderungsprofile" dargelegten Qualifikationen weder zuverlässig in einem noch so ausgeklügelten Aufnahmeprüfungsverfahren feststellen, noch in einem Studium vermitteln. Dennoch: Wenn wir verantwortlich aus- und weiterbilden wollen, müssen wir das Qualifikationsprofil und die Leitziele vor Augen haben, die wir anstreben, wobei zwischen Grundqualifikationen und Spezialisierungen gemäß angestrebtem Tätigkeitsbereich (Ebene, Sparte und Art) unterschieden werden muß.¹⁷

Praxisbezug. Wir können im Studium versuchen, vorhandene Eigenschaften und Fähigkeiten zu fördern und zu entfalten und handwerkliche Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Kreativitäts- und Kommunikationstraining, zu vermitteln. Die entscheidenden Schritte muß allerdings der Studierende selber gehen, am besten durch "learning by doing" im Rahmen von Praktika und Praxisprojekten: Sie ermöglichen die fallbezogene Integration und Erprobung der erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse und sie schaffen Klarheit über das eigene Persönlichkeitsprofil mit den spezifischen Stärken und Schwächen, bezogen auf die oben aufgeführten Eigenschaften: Diesem Profil entsprechend sollte die individuelle Schwerpunktbildung in der Ausbildung, in der Wahl der weiteren Praktika und des künftigen Berufsfeldes erfolgen.

Entsprechend wird das Lehrangebot in Hamburg durch betreute Praktika und Praxisprojekte anwendungsbezogen gestaltet.

Als Beispiel möge die Planung und Durchführung von Veranstaltungsreihen wie

“Junges Forum Musiktheater” dienen: Ein Team engagierter Kulturmanagement-Studierender entwickelte und realisierte dieses Projekt in Zusammenarbeit mit den Musiktheater-Regie-Studierenden, die jeweils eine Inszenierung als Diplomarbeit abliefern müssen (Integrierter Studiengang Musiktheater-Regie in Kooperation von Musikhochschule, Universität, Staatsoper und Studio Hamburg). In diesem Zusammenhang werden die neun Inszenierungen (vorwiegend zeitgenössischer Opern) einer Saison (Spielzeit) jeweils zu einem geschlossenen, neuartigen Veranstaltungszyklus (Spielplan) zusammengefaßt, präsentiert und nach modernen Kommunikations- und Marketingmethoden vermittelt.

Weitere Praxisprojekte sind:

- die Kulturlotterie der Hamburgischen Kulturstiftung,
- die Entwicklung eines Planungskonzeptes für das Klassikradio Hamburg,
- Planung und Durchführung des Hamburger Hafenfestivals in der historischen Speicherstadt (jeweils zum Hafengeburtstag Mitte Mai) im Auftrag der Tourismus-Zentrale,
- Planung und Durchführung des Kulturprogramms des Deutschen Turnfestes 1994 in Hamburg,
- Planung, Koordination und Durchführung des Kulturprogramms des Deutschen Evangelischen Kirchentages 1995 in Hamburg und Bildung eines “Kulturverbunds” aller Kulturveranstalter und Kulturträger Hamburgs,
- Planung und Gestaltung des Kulturprogramms einer modellhaften Senioren-Wohnanlage “Este-Wohnpark” in Buxtehude bei Hamburg mit einem von mir entwickelten neuen Konzept integrierten, individuellen Wohnens und aktiv gestaltenden sinnerfüllten Lebens im Alter: Organisation der vielfältigen Veranstaltungen in Zusammenarbeit mit allen Kulturinstitutionen, -vereinen und -veranstaltern der Region,
- Büroorganisation im Vorzimmer des Präsidenten: Terminplanung, Time-Management, Telefon- und Gesprächskontakte, Korrespondenz, Ablage, Reise- und Veranstaltungsplanung,
- Mitwirkung beim Management des Studiengangs Kulturmanagement (unter Anleitung des Studiengangleiters und der Leiterin des Kulturmanagementsbüros: Betreuung der GastdozentInnen und -referentInnen, Vor- und Nachbearbeitung des Studienbegleitenden Kolloquiums, Studienberatung etc.),
- Mitwirkung beim Management des Kontaktstudiengangs Populärmusik (Kompaktkurse zur Weiterbildung ausgewählter Rock-, Jazz-, Performance-KünstlerInnen, die bereits in der Szene tätig sind, mit anschließenden öffentlichen Abschlußpräsentationen und Produktionen),
- Management der Nachwuchssendereihe “NDR 3-Start” im Forum der Hochschule,
- Organisation der Veranstaltungsreihe “Musikalischer Salon” (Musik und Gespräche) zur Außendarstellung der Hochschule und zur Gewinnung von Freunden und Förderern, Mäzenen und Sponsoren,
- Einsatz beim Management der über 100 externen Veranstaltungen der Hochschule,
- Mitwirkung beim Management der Veranstaltungsreihen “Europäische Hochschulen stellen sich vor” und “Konsularische Konzerte” (Präsentation der mehr als 90 Länder, die durch Konsulate in Hamburg vertreten sind).

Jedes Praktikum und Praxisprojekt wird durch Mentoren des Studiengangs Kulturmanagement betreut, das heißt vorbereitet, begleitet und nachbereitet. Die Studierenden schreiben Praktikums- oder Projektberichte, die vom Mentor und einem Professor des

Studiengangs bewertet und im Rahmen der mündlichen Abschlußprüfung diskutiert werden ("Disputation der Praktikumsberichte").

Außerdem wählt sich jede(r) Studierende spätestens am Ende des zweiten Semesters aus dem Kreise der ProfessorInnen, Lehrbeauftragten und GastdozentInnen eine/n BetreuerIn ("TutorIn"), der/die sie/ihn bezüglich der individuellen Schwerpunktsetzung, Wahl der Praktika/Praxisprojekte und spezifischen Ausrichtung des Studiums auf ein angestrebtes Berufsziel berät (in der Art einer studienbegleitenden Berufsberatung).

Auf diese Weise ergibt sich ein – auch durch den gezielten Kontakt mit Gastreferenten geförderter – oft fast nahtloser Übergang in das Berufsleben.

Organisation des Studiums

In der Organisation der Lehrangebote, Praktika und Projekte stützt sich das Diplomaufbaustudium Kulturmanagement auf positive Erfahrungen des Modellversuchs Populärmusik der Hamburger Hochschule: Gerade die Verbindung von Kompaktkursen und betreuten Praktika in der Szene und in den Medien erwies sich für den Lernerfolg und Praxisbezug als besonders fruchtbar.

Dies gilt auch für die starke Einbeziehung vieler PraktikerInnen als Lehrbeauftragte und GastreferentInnen. Sie vermittelten ihre Erfahrungen und ihr Können "aus erster Hand". Zu ihnen gehörten auch prominente Gäste aus der Szene, die über ihre eigene Erfahrung im Spannungsfeld von Selbstverwirklichung und Fremdbestimmung berichteten und damit anschauliches Material für konkrete Fallstudien lieferten.

Auch im Diplomaufbaustudium Kulturmanagement bringen führende Kultur- und MedienmanagerInnen und SpitzenunternehmerInnen ihre eigenen persönlichen Erfahrungen ein. Diese "Selbstzeugnisse" wirken für die Studierenden besonders überzeugend, motivierend und lehrreich, sofern sie durch kontinuierliche Vorlesungen, Seminare und Übungen zu den oben angeführten Themen systematisch eingegliedert werden und ihren Erkenntniswert dadurch voll entfalten.

Trotzdem bleibt das Lehrangebot Kulturmanagement bis zum gewissen Grade offen, um einer Verschulung und bevormundenden Gängelung der Lernprozesse vorzubeugen und dem einzelnen Studierenden die jeweils individuelle Schwerpunktbildung im Hinblick auf das angestrebte Berufsfeld und die entsprechende persönlichkeitspezifische Integration der verschiedenen Informationen, Erkenntnisse und Praktikumserfahrungen zu überlassen. Dies ist umso wichtiger, als die Qualifikationsvermittlung nicht nur auf die Anpassung an derzeit übliche Kulturmanagementpraktiken, sondern ebenso auf das verändernde Hineinwirken in diese sich permanent wandelnde Praxis gerichtet ist.

Das Lehrangebot Kulturmanagement umfaßt also regelmäßige Vorlesungen, Gastvorträge, Kompaktkurse, Exkursionen mit Fachleuten verschiedenster Branchen und betreute, leistungskontrollierte Praktika und Projekte, die von den TeilnehmerInnen eine intensive und substantielle Mitarbeit fordern.

Im Dienste eines engen Praxisbezuges veranstaltet der Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) eine eigene Ringvorlesung "Kulturförderung durch die Wirtschaft" mit Exponenten aus ihrem Kreise.

In studienbegleitenden Kolloquien mit anschließendem lockeren Beisammensein werden die Lehr- und Lernprozesse ständig diskutiert, um notwendige Korrekturen möglichst schnell vornehmen zu können. Diese Kolloquien werden von Studierenden vor- und nachbereitet.

Das von mir im Kontakt mit Praktikern, Pädagogen und Wissenschaftlern entwickelte Konzept des Studiengangs stützt sich auf wissenschaftstheoretische und hochschuldidaktische Erkenntnisse der Handlungsforschung und Musiklehrerausbildung.¹⁸ Im Mittelpunkt steht die Projekt- und Prozeßorientierung aller Lehr- und Lernvorgänge: das “learning by doing” in Verbindung mit einer Reflexion, Evaluation (Erfolgskontrolle) und Revision der Lerninhalte und Lernvorgänge im Rahmen der Studienbegleitenden Kolloquien und der Konferenzen der Koordinatoren, die das Lehrangebot der oben aufgeführten sieben Bereiche (Planung und Organisation, Mitarbeiterführung, Kommunikation etc.) wie die Praktika und Projekte organisieren und inhaltlich abstimmen.¹⁹

Lehrkörper

Weil der Praxisbezug im Aufbaustudium eine besondere Rolle spielt, wirken im Lehrkörper vor allem ehrenamtlich und nebenberuflich tätige TeilzeitprofessorInnen, GastdozentInnen und GastreferentInnen aus der Praxis mit. Sie vermitteln ihr Fachwissen und ihre Erfahrung nicht nur in Vorlesungen, Seminaren und Gastvorträgen, sondern insbesondere auch “vor Ort” und “aus erster Hand” in ihren Betrieben und Institutionen.

Zu den GastreferentInnen gehören nicht nur exponierte VertreterInnen der genannten Berufsfelder des Kulturmanagements, sondern auch besonders erfolgreiche, kompetente, kulturell engagierte und pädagogisch interessierte SpitzenunternehmerInnen aus der Bundesrepublik und anderen europäischen Ländern.

Mit den übrigen Institutionen, die Kulturmanagement-Studiengänge anbieten, besteht ein enger Austausch. Unter anderem besteht mit dem Institut für kulturelles Management der Hochschule für Musik und darstellende Kunst Wien, dem Magisterstudiengang öffentliche Kulturverwaltung und kommunaler Kulturarbeit der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg, dem Studiengang Kulturmanagement der Fernuniversität Hagen, dem Zusatzstudium Kulturmanagement der Musikhochschule “Hanns Eisler”, Berlin, und dem Zusatzlehrangebot Kulturmanagement der Musikhochschule “Franz Liszt”, Weimar, und der Akademie Remscheid ein enger Dozentenaustausch.

Die Zusammenarbeit mit der am Aufbaustudiengang beteiligten Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg erfolgt durch einen Koordinationsausschuß, der sich aus ProfessorInnen, StudiengangsplanerInnen und Studierenden beider Hochschulen zusammensetzt.

Eine enge Kooperation besteht auch mit dem Institut für Musiksoziologie der Hochschule für Musik und Theater und dem MEDIACULT-Institut für audiovisuelle Kommunikation und kulturelle Entwicklung in Wien.

Der Studiengang wird außerdem unterstützt vom Internationalen Musikzentrum IMZ in Wien (einem von der UNESCO gegründeten weltweiten Verband der wichtigsten Medien- und Musikinstitutionen): Eine Reihe von IMZ-Mitgliedern gehören dem Lehrkörper des Aufbaustudiengangs an. Auch die anderen maßgeblichen Institutionen des Musiklebens sind durch ihre Exponenten im Lehrkörper vertreten, so zum Beispiel der Deutsche Kulturrat, der Deutsche Musikrat, der Deutsche Musikverleger-Verband, die GEMA, die GVL (Gesellschaft zur Verwertung von Leistungsschutzrechten), der Bundesverband der Phonographischen Wirtschaft, die Deutsche Phono-Akademie und der Arbeitskreis der Musikwirtschaft in Hamburg.

Das Aufbaustudium wird mit der Diplomprüfung abgeschlossen. Die BewerberInnen schreiben eine Diplomarbeit über ein Thema aus der Praxis des Kulturmanagements (drei Monate) und eine Arbeit unter Aufsicht (Klausur über fünf Stunden), ebenfalls über ein praxisbezogenes Thema. Sie sollen die Fähigkeit zur praxisbezogenen wissenschaftlichen Arbeit und theoretischen Reflexion unter Beweis stellen. Die mündliche Prüfung umfaßt die Disputation über die Praktikumsberichte (15 Minuten) und die Prüfung über den Gesamtbereich des Kulturmanagements und insbesondere über zwei von den Studierenden angegebene Spezialbereiche (30 Minuten).

Nach dem erfolgreichen Abschluß der Prüfung erhalten die AbsolventInnen des Aufbaustudiums das Diplom für Kulturmanagement.

Bedarf

Immer wieder wird von kompetenter Seite auf den wachsenden Bedarf an Führungskräften im Kulturmanagementbereich hingewiesen, der sich aus der steigenden Bedeutung der Kultur in unserer Industrie- und Freizeitgesellschaft ergibt.

Der amerikanische Trendforscher John Naisbitt stellt einen "Kunstboom, eine neue Renaissance" fest und beruft sich auf eine Aussage des ehemaligen Direktors des Metropolitan Museum of Art in New York, Thomas Hoving: "Wir leben in einer kunstbesessenen Zeit. Unsere Zivilisation setzt Kunst und Unsterblichkeit gleich." John Naisbitt geht in seiner Prognose so weit, daß im nächsten Jahrzehnt die Kunst den Sport in seiner Rolle als dominierende Freizeitbeschäftigung ablösen wird.

Herbert Read und andere beschreiben die "Rolle und Aufgaben der Künste in der Gesellschaft" im Auftrag der UNESCO-Kommission in dem Band "Der Mensch und die Künste" (Genf 1970). D'Arcy Haymann faßt sie in seiner Einführung unter den Begriffen: "Kunst als Entdeckung, Vertiefung, Ausdruck, Bericht, Vermittlung, Deutung, Veränderung, Erhöhung, Ordnung, Integration" zusammen.

Im Kapitel "Die Rolle der Kunst" der Loseblattsammlung "Der Kulturmanager: Erfolgskonzept und Arbeitshilfen"²⁰ wird die Rolle der Kunst in folgenden Thesen formuliert:

- Kunst hilft High Tech zu ertragen;
- Kunst wird zum bewußtseinsweiternden Mittel;
- Kunst schafft neue Identitäten;
- die Ästhetisierung der Lebenswelt und der Kunst hilft, mit der zunehmenden Komplexität unserer Umwelt zu leben;
- Kunst und Leben verschmelzen;
- das Leben kopiert die Kunst;
- der Künstler wird zur sozialen Integrationsfigur;
- die Erfindungskunst schafft neue Wirklichkeiten;
- Kunst wird zum Vorreiter der Wirtschaft;
- Kunst wird zum kreativen Moderator von Wirtschaft und Gesellschaft.

Immer mehr Menschen erkennen, wie Umfragen (unter anderen vom DGB und von der DAG) zeigen, Kultur und Kunst als wichtigen Faktor für die Steigerung ihrer Lebensqualität. Der Andrang im Musik-, Theater-, Kunst- und Museumsbereich spricht eine eindeutige Sprache. Ein Boom kultureller Großereignisse belegt den deutlichen

Trend zur Beschäftigung mit Kultur. Kultur ist kein verzichtbares Ornament, sondern gewinnt für viele existentielle Bedeutung. Das gilt aber nicht nur für den einzelnen, sondern auch für die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit: "Kultur ist zum Ernstfall für die Zukunft unserer Gesellschaft geworden. ... Keine Gesellschaft kann ohne Kultur, ohne moralisch-geistige Werte und Wertschöpfungen, ohne Ideale bestehen. ... Kultur ist das essentielle Element, das eine Gesellschaft zusammenhält" (Kurt A. Körber).²¹

Kultur ist schließlich als Image- und Standortfaktor und als Kreativpotential zum wesentlichen Faktor in der Philosophie großer und mittlerer Unternehmen geworden. Aktiver Umgang mit Kultur und Kunst ist geeignet, die Unternehmenskultur, insbesondere die Corporate Identity, die Identifikation der MitarbeiterInnen mit ihrem Unternehmen, zu stärken. Deshalb betreiben viele Unternehmen interne und externe Kulturförderung. "Die aktive Auseinandersetzung mit Kunst und Kultur ist unabdingbar für ein fortschrittliches Unternehmen" (Matthias Kleinert in diesem Band, Seite 387ff.).

Kunst und Kultur werden als Instrument der "Daseinsfürsorge" des einzelnen verstanden und eingefordert. Kunst gilt als unentbehrliches "Lebensmittel". Man spricht von der "Unentbehrlichkeit des Überflüssigen"²².

Deshalb ist es auch unverantwortlich, in Krisenzeiten ausgerechnet an der Kultur zu sparen: "Kultur ist kein Luxus, den wir uns entweder leisten oder nach Belieben auch streichen können, sondern der geistige Boden, der unsere eigentliche innere Überlebensfähigkeit sichert" (Richard von Weizsäcker). Daher ist gerade in Krisenzeiten antizyklisches Verhalten angezeigt, denn man kann eben nicht sparen, indem man an der Kultur spart. Vielmehr ist Kulturpolitik die bessere Wirtschafts- und auch Sozialpolitik. Das zeigt sich zum Beispiel am Wettbewerb der Länder und Kommunen untereinander hinsichtlich der Attraktivität für ansiedlungsinteressierte Betriebe und qualifizierte MitarbeiterInnen, für Tagungen, Kongresse und Messen, für Urlauber und Touristen: Dabei spielen die "weichen" Standortfaktoren, zu denen vor allem die Kultur gehört, eine wachsende Rolle. Deshalb gewinnt auch das "kulturelle Stadtmarketing" an Bedeutung.

Aus all diesen Gründen steigt der Bedarf an Kultur in allen Bereichen. Er läßt sich ablesen an der Kulturszene und schlägt sich in der Kulturwirtschaft nieder: Diese gehört zu den dynamischen Wirtschaftszweigen, wie aus der wachsenden Zahl der steuerpflichtigen Unternehmen (Steigerung von 1982 bis 1986 um 28 Prozent) und ihrer Umsätze (Zuwachsrate von 32 Prozent in diesem Zeitraum) hervorgeht. Zum Vergleich: Die Zahl der Unternehmen der übrigen Wirtschaftszweige stieg nur um zehn Prozent, ihre Umsätze erhöhten sich lediglich um 14 Prozent.

Kunst und Kultur leisten einen Beitrag von 40 Milliarden DM zur Entstehung von Einkommen, d.h. 2,3 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung (vergleichbar dem Bereich der Energieversorgung).

Im Bereich Kunst und Kultur werden jährlich etwa fünf Milliarden Mark investiert (das entspricht 1,4 Prozent der gesamtwirtschaftlichen Investitionen, vergleichbar dem Maschinenbau). Die Steuerleistungen und Sozialversicherungsbeiträge der im Kunst- und Kulturbetrieb Tätigen übersteigen die öffentlichen Kulturausgaben von Bund, Ländern und Gemeinden (neun Milliarden DM) und betragen insgesamt fast zehn Milliarden DM.

Wie Albrecht Schneider in seinem Aufsatz "Zur Lage der Musikwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland"²³, dem auch das oben angeführte Zahlenmaterial entnommen ist, feststellt, ist die Bundesrepublik Deutschland einer der größten Musikmärkte der Welt. So suchen z.B. die 605 Musikverlage mit ihren 9000 Beschäftigten nach

professionell ausgebildeten Führungskräften. Entsprechendes gilt für die übrigen Bereiche des Kultur- und Medienmanagements, z.B. die weit mehr als 2500 Museen, mehr als 300 Theater und Festspielbühnen (davon eine ganze Reihe mit eigenem Orchester), etwa 50 andere Konzertsorchester (davon zwölf in Rundfunkanstalten), etwa 6000 öffentliche Bibliotheken (außerdem mehr als 5600 wissenschaftliche und Spezial-Bibliotheken sowie 7600 "kirchliche und öffentliche" Bibliotheken), über 700 Musikschulen und etwa 40 Kunst- und Musikhochschulen, Musikakademien und Konservatorien, fast 7000 Verlage und Buchhändler, rund 1500 Film- und TV-Produzenten und 1500 Kinos, etwa 2000 Groß- und Einzelhändler für Schallplatten, Musikalien und Musikinstrumente, einige hundert private Unterhaltungsorchester und Tanzmusikformationen sowie einige tausend Pop- und Jazzgruppen (mit zumindest professionellem Anspruch), 350 Tonträgerhersteller, mehr als 2000 Galeristen und andere Kunsthändler (ohne Antiquitätenhandel mit nochmals fast 400 Firmen), etwa 24000 Architekturbüros und nochmals 4000 Ateliers für Gebrauchsgrafik und viele andere Firmen, die dem Kultur- und Medienbereich zurechenbar sind und die es, über alle Handelsstufen zusammengerechnet, auf Umsätze von rund 85 Milliarden DM im Jahr bringen. Zum Vergleich: Die öffentlichen Kulturausgaben im Inland liegen, einschließlich Erwachsenenbildung, bei etwa neun Milliarden DM.

Die Lage der Musikwirtschaft in der Bundesrepublik hat sich seit den detaillierten Untersuchungen von Albrecht Schneider im Jahr 1989 u.a. durch den zusätzlichen Bedarf in den neuen Bundesländern weiterhin verbessert. Mit einem Umsatz von mehr als vier Milliarden DM im Jahr 1991 (Endverbraucherpreis) hat sich die seit 1985 anhaltende positive Marktentwicklung bei bespielten Tonträgern fortgesetzt, deren Absatz sich 1992 gegenüber 1987 insgesamt um 37 Prozent erhöht hat. Der Stückabsatz an CDs stieg im Zeitraum von 1987 bis 1991 auf das Vierfache.²⁴

Aus dieser Situation ergibt sich insgesamt ein wachsender Bedarf an qualifizierten, professionell ausgebildeten kreativen KulturmanagerInnen.²⁵

Erhöht wird der Bedarf an KulturmanagerInnen durch die besondere Bedeutung, die der Kultur gerade angesichts des Wertewandels und der sich abzeichnenden weltweiten Struktur- und Konjunkturkrise zukommt. Außerdem steigt der Bedarf durch die moderne Medienlandschaft, die wachsende Zahl privater Rundfunk- und Fernsehanstalten und die dringende Notwendigkeit, Medienpolitik als Kulturpolitik zu verstehen. Denn die Medien gehören zu den wichtigsten Kulturträgern unserer Zeit und sollten ihren Kulturauftrag ernst nehmen: In dieser Auffassung stimmen der Wiener Musiksoziologe Kurt Blaukopf²⁶ und der Mainzer ZDF-Intendant Professor Dieter Stolte überein: "Das Fernsehen ist Teil, Medium und Faktor der Kultur."²⁷

Wichtig ist vor allem die auch von Asmus Hintz (in diesem Band) betonte Erkenntnis, daß ein kreatives und erfolgreiches Kulturmanagement gleichermaßen künstlerische wie organisatorische Qualifikationen erfordert: Management für die Kultur ist eben letztlich eine professionelle Kunst, die jener ungreifbaren und schwer zu beschreibenden Qualitäten bedarf, die eigentlich nicht lehrbar sind. Gemeint sind jene kreativen, intuitiven, imaginativen, visionären, rational schwer bestimmbareren Fähigkeiten, die auch den großen Künstler, Pädagogen und Praktischen Theologen ausmachen. Auf sie weist auch Albert Einstein hin: "Ich glaube an Intuition und Inspiration. Imagination ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt, während Imagination die ganze Welt umfaßt, den Fortschritt anregt und Bewertungen auslöst."²⁸ Diese Fähigkeiten treten zu der unverzichtbaren wissenschaftlichen und praktischen Grundqualifikation als entscheidendes Moment hinzu, so wie beim Komponisten und Interpreten zur handwerklich-technischen Perfektion auch jene künstlerische Qualifikation hinzu-

kommen muß, die zwar deutlich spürbar, aber kaum wissenschaftlich erfaßbar und lehrbar ist.²⁹

Letztlich kommt es beim erfolgreichen Kulturmanagement darauf an, “zwischen Kreativität und Reflexion, Irrationalität und Pragmatismus, Flexibilität und Konsequenz den Ausgleich bzw. die der jeweiligen konkreten Situation angemessene Wirkung zu finden”³⁰.

Anmerkungen

- 1 M. Fuchs (Hrsg.): *Zur Theorie des Kulturmanagements*, Remscheid 1993.
- 2 *Bulletin des Bundesministers für Bildung und Wissenschaft* 158, 23. November 1988, S. 140. Dieter Stolte (*Fernsehen am Wendepunkt*, München 1992, S. 75) prägt – besonders im Hinblick auf die Kulturfunktion des Fernsehens – den Begriff der Alltagskultur, der “außerhalb der falschen Alternative von Elitekultur oder Populärkultur” liegt und erlaubt, nicht nur “beide Kulturen nebeneinander bestehen zu lassen”, sondern darüber hinaus die Möglichkeit bietet, “Verbindungslinien zwischen beiden zu ziehen”.
- 3 Armin Töpfer/Hartmut Mehdorn: *Total Quality Management*, Neuwied/Kritzel/Berlin 1993, S. 4.
- 4 Bernhard Görg: *Zukunft des Managers – Manager der Zukunft*, Wien 1989, S. 197–199.
- 5 Karl Richter: *Der Kulturmanager. Zur Monographie eines Berufes*, Band 1, Hagen 1992, S. 18.
- 6 Bernhard Görg, a.a.O.
- 7 Hilmar Hoffmann/Dieter Kramer: ‘Kulturmanagement’, in: Friedrich Loock (Hrsg.): *Kulturmanagement: Kein Privileg der Musen*, Wiesbaden 1991, S. 119–130, hier S. 123.
- 8 Andreas J. Wiesand: ‘Zwischen Grundkenntnis und Spezialisierung’, in: Friedrich Loock, a.a.O., S. 339–348, hier: S. 342–343.
- 9 Karl Richter, a.a.O., S. 40.
- 10 Hermann Rauhe: *Wissenschaftstheoretische und hochschuldidaktische Grundfragen zur Musiklehrerbildung. Praxisbezogene Analysen und handlungsorientierte Perspektiven integrierter musikpädagogischer Studiengänge*, München 1978, S. 14–19; Hermann Rauhe: ‘Musikerziehung als eine Vision des nächsten Jahrtausends’, in: Wolfgang Winkler (Hrsg.): *Teilöffentlichkeiten*, Wien 1992 (= *Musicologica Austriaca* 11), S. 31–38.
- 11 Vgl. Anm. 3.
- 12 Theodor W. Adorno: ‘Kultur und Verwaltung’, zitiert nach: Hilmar Hoffmann/Dieter Kramer, a.a.O., S. 123.
- 13 Vgl. Anm. 8.

- 24 Hermann Rauhe
- 14 Kurt Blaukopf: *Musik im Wandel der Gesellschaft*, München 1992, insbesondere Kapitel 20: 'Mutation durch technische Medien', S. 242–250.
- 15 S. hierzu insbesondere: Hermann Rauhe: 'Alternative Qualifikationsangebote für neue musikalische Berufsbilder', in: Andreas J. Wiesand (Hrsg.): *Musikberufe im Wandel*, Mainz 1984, S. 38–50; besonders S. 46–47.
- 16 Hermann Rauhe: 'Kulturmanagement: Erster Diplomstudiengang in der Bundesrepublik Deutschland', in: *Das Orchester* 11/1989, S. 1066–1071.
- 17 Vgl. Anm. 8.
- 18 Vgl. Hermann Rauhe, *Wissenschaftstheoretische und hochschuldidaktische Grundfragen*, a.a.O.
- 19 Vgl. Anm 16.
- 20 *Der Kulturmanager. Erfolgskonzept und Arbeitshilfen*, Stadtbergen 1992, Abschnitt 2.2: 'Dimensionen des Kulturmanagement: Die Rolle der Kunst'.
- 21 Kurt A. Körber: *Das Profit-Programm. Ein Unternehmer geht stiften*, Hamburg 1992, S. 128–129.
- 22 Franz Willnauer: 'Kulturförderung durch die Wirtschaft', Beitrag in diesem Buch.
- 23 Albrecht Schneider: 'Zur Lage der Musikwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland', in: *Musikforum* 70, Juni 1989, S. 19–34.
- 24 *Musik-Almanach 1993/94*, Kassel/Regensburg 1992, S. 595–596.
- 25 Hermann Rauhe: 'Berufsbild Diplomkulturmanager/in', in: Peter Strahlendorf (Hrsg.): *Jahrbuch Sponsoring*, Düsseldorf 1992, S. 25–30, hier: S. 29–30.
- 26 Kurt Blaukopf: *Beethovens Erben in der Mediamorphose: Kultur- und Medienpolitik für die elektronische Ära*, Heiden 1989, S. 162–165; Kurt Blaukopf: *Musik im Wandel der Gesellschaft*, München 1982, S. 242–250; vgl. den Beitrag von Kurt Blaukopf und Hermann Rauhe in diesem Buch.
- 27 Vgl. Dieter Stolte, a.a.O., S. 75.
- 28 Zitiert nach Asmus Hintz' Beitrag in diesem Buch.
- 29 Hermann Rauhe: 'Kulturmanagement: Beruf oder Berufung?', in: Friedrich Loock, a.a.O., S. 256.
- 30 Franz Willnauer: 'Musikmanagement', Beitrag in diesem Buch (Seite 223ff.). Ebenso treffend wie geistreich ist das, was Klaus Umbach zum Kulturmanagement schreibt: "Kulturmanagement, das heißt Unmögliches unter einen Hut zu bringen. ... Wer ... versucht, gegen das künstlerische Chaos anzukämpfen, um es zu sterilisieren, bleibt unten. Denn es gibt kein Opernhaus, kein Theater, kein Orchester ohne Chaos. Andererseits wären sie Kunstkasernen" (in: Loock, a.a.O., S. 333).

Kultur- und Medienstrukturen in Deutschland und Europa

Vom Kulturstaat zum Sponsor? Trends und Konflikte der Kulturpolitik und -finanzierung in Deutschland

Andreas J. Wiesand

“Vielfalt” oder mehr vom Gleichen?

Gefragt, wofür sie sich in erster Linie kulturpolitisch engagieren, antworteten im Winter 1992/93 Politiker und Administratoren von Bund, Ländern und Kommunen in einer Serie des Bonner “General-Anzeiger” beinahe unisono: um kulturelle “Vielfalt” zu fördern! Eine schöne Absicht, doch was soll man sich darunter eigentlich vorstellen?

Bis vor etwa einem Jahrzehnt konnte die Vorstellung von Vielfalt im Kunst- und Medienbereich bei uns und in anderen europäischen Ländern noch als konsensfähig gelten. Der Begriff galt nicht nur als eine institutionelle, sondern auch als eine inhaltliche Kategorie, schloß also neben einer Vielzahl bestimmter Einrichtungen oder Betriebe (z.B. Theater, kulturelle Vereinigungen, selbständige Presseredaktionen u.v.a.) mindestens auch das Potential für unterschiedliche Gestaltungsvorstellungen und Auffassungen sowohl im künstlerischen wie im publizistischen Schaffen ein. So waren bis in die siebziger Jahre hinein Museen weniger für ihre Architektur und die Nähe ihrer Ausstellungen zum internationalen Mainstream berühmt als für das eigenständig entwickelte bzw. über Stifter entstandene Profil ihrer Sammlungen, Theater weniger für den Gagenspiegel von Intendanten oder Sängervermittlern als für den Eigensinn und die Gestaltungskraft ihrer Darsteller und Regisseure. Eine “Verifizierung” solcher Vielfaltsbegriffe, beispielsweise durch Studien zu kulturellen Angeboten und Nutzerverhalten oder den direkten Dialog mit mehr oder weniger engagierten Gruppen innerhalb einer breiteren “kulturellen Öffentlichkeit”¹, war so lange kein Thema, wie die Daseinsberechtigung bzw. Funktionalität kultureller Institutionen ernstlich nicht in Frage gestellt wurde. Eine Ausnahme bildete die Hörer- und Zuschauerforschung im Rundfunk mit ihrer längeren Tradition; sie ist allerdings heute überwiegend zur “Quotenforschung” für das Werbeumfeld degeneriert. Vom Rundfunk ging in den letzten Jahren auch der Versuch eines ersten Brückenschlags zwischen Nutzerstudien zum Kultur- und zum Medienverhalten aus.²

Vergleichen wir diese Ausgangslage einmal mit der in den USA, die ja in rund 25 Jahren der Nachkriegszeit als Europas Vorbild galt. Dort war seit der Industrialisierung weniger die inhaltliche Vielfalt (“diversity”) ein wünschenswertes Ideal, sondern eher der “melting pot” einer möglichst großen Auswahl (“variety”) auch bei Kultur- und Medienprodukten. Dabei geht es um stilistisch möglichst einheitliche Genres, die während einer bestimmten zeitlichen Periode im Markt besonders nachgefragt sind und, mit geringen Variationen, angeboten werden (z.B. Schallplatten mit Country Music oder Soft Rock, Angebote in Vergnügungsparks oder Broadwayshows, Western oder New-

Age-Filme usw.). Die Verifizierung solcher Nachfrage, z.B. über Umfragen, war und ist entsprechend wichtig.

Eine öffentlich geförderte, breit gestreute kulturelle Infrastruktur konnte in dieser Vorstellung schon deshalb keine Rolle spielen, weil sie (mit Ausnahme des gut ausgebauten, aber der Bildung zugerechneten Bibliothekswesens und der Aktivität einiger Colleges) weitgehend fehlte, übrigens vielerorts auch heute noch fehlt. Eine lebendige, von Künstlern und nicht von Managern getragene Kulturentwicklung – die es, von der Politik meist unbeachtet, gleichwohl gegeben hat – war für die Konstituierung von kultureller Vielfalt in der öffentlichen Aufmerksamkeit kaum von Bedeutung, das bunte Treiben in New York oder San Francisco ist da eigentlich kein Gegenbeweis.

Erst im Laufe der siebziger Jahre zeichneten sich durch eine Qualitätsdiskussion Veränderungen dieser "Kultur der Nachfrage" ab, unterstützt u.a. vom "National Endowment for the Arts", der vom Kongreß geschaffenen nationalen kulturellen Förderagentur, der später ähnliche Einrichtungen in den Bundesstaaten und z.T. auch auf kommunaler Ebene folgten. Während der Reagan-Ära kam dieser Prozeß aus verschiedenen Gründen ins Stocken, darunter vor allem der Druck von Vertretern seiner "moral majority", der ähnlich verheerende Wirkungen hatte wie etwa der in dieser Zeit beschlossene Abbau von Steuervergünstigungen für private Stifter.³

Entgegengesetzt, so scheint es, entwickeln sich die Veränderungen hierzulande: Wo man früher mit der angeblich unpopulären Kultur nichts im Sinn hatte, genießen Politiker und Verwalter heute die Aufmerksamkeit, die ihnen als vermeintlichen neuen "Mäzenen" zuteil wird; und weil der Appetit beim Essen kommt, verändert sich allmählich die Vorstellung eines idealen, angeblich "publikumsfreundlichen" Angebots weg von der Stadteilbücherei oder dem städtischen Sinfonieorchester hin zu Großausstellungen, Musikfestivals und anderen Formen der "Event-Kultur".

Da diese Art der Kultur (zum An- und Ausknipsen) aber keineswegs billig und die Zeit der großen Etatzuwächse wie in den 80ern vorbei ist, wird man auf der anderen Seite nicht müde, nach Sponsoren zu rufen, mit deren Hilfe die öffentlichen Haushaltslücken gestopft werden sollen. Echte Privatinitiativen sind dagegen bei manchen Offiziellen weniger gefragt, schon gar nicht, wenn es sich um Angebote handelt, die wenig überregionale Resonanz versprechen, etwa in ländlichen Gebieten oder in der kulturellen Stadteilarbeit, die ohne das Interesse der Bürger und ihr freiwilliges Engagement gar nicht funktionieren könnten.⁴ Es mag sein, daß auch hier Unsicherheiten über die eigene Rolle als Kulturpolitiker mitspielen, denn immerhin lassen sich Aktivitäten der freien Szene nicht so leicht steuern wie Regiebetriebe.

Im letzten Jahrzehnt ist einerseits das Stiftungs-Steuerrecht liberalisiert und ergänzt worden, andererseits sind aber eine Reihe öffentlicher oder doch staatsnaher Länderstiftungen entstanden, deren Aktivitäten und finanzielle Transaktionen teilweise kaum mehr zu durchschauen sind.⁵ Wo es neue Förderschwerpunkte gibt, setzt man teilweise weniger auf Vielfalt und Dezentralität von Initiativen, stattdessen eher auf Repräsentation und Spektakel; entsprechend dominiert ein – auch für Talk-Shows passendes – manchmal schon uniformes Namedropping mit Musiker- oder Bühnenstars sowie, nicht ganz passend für eine Demokratie, mit Dichter- und Maler-"Fürsten": Es sollen schließlich ein paar Blätter vom Lorbeer in die eigene Suppe der Veranstalter oder Kritiker fallen...

Inzwischen wehren sich auch schon Repräsentanten des Kulturlebens – wie bei seinem Amtsantritt vor einigen Jahren der Präsident des Deutschen Musikrates, Franz Müller-Heuser, in einem "Spiegel"-Interview – gegen die Festivalitis und den "Verschleißzirkus", dem gerade junge Talente heute ausgesetzt sind. Bekannte Schriftsteller und

Künstler, darunter viele, die 1989/90 den Aufbruch in der DDR entscheidend prägten, suchen der Vereinnahmung durch Politik und Medienmarkt, vor allem aber wohl dem nach ihrer Ansicht fehlenden ästhetischen und historischen Differenzierungsvermögen einer neuen Machergeneration durch innere Emigration zu entgehen. Sogar in den USA treten nun schon erfolgreiche Künstler speziell gegen Großvermarkter und -sammler von Kunst an, die nur spekulieren und ihr Risiko minimieren wollen.⁶

Dennoch: Solche Stimmen liegen derzeit außerhalb des Trends. Viele Erwartungen richten sich nun, gerade was Finanzierungsstrategien betrifft, auf "Kulturmanager" und bei solchen Erwartungen gerät dann, zugunsten ertragsorientierter Vermarktungskonzepte von Produkten und Leistungen, häufig die mit den einzelnen Sparteninstitutionen(oder -betrieben) traditionell verknüpfte Aufgabendifferenzierung aus dem Blickfeld, ähnlich wie übrigens der aus sozialdemokratischen und bürgerlichen Bildungsidealen übernommene Gedanke einer Zugänglichkeit der Kulturangebote für alle Bürger. Das frühere Juristenmonopol der Verwaltung wird mehr und mehr durch Theorien der Volks- und Betriebswirte ergänzt, zum Teil als wohlfeile Patentrezepte mißverstanden, gelegentlich aber auch genauso angeboten.⁷ Nach dem Muster von Marketingstrategien großer Markenartikelfirmen werden Kunstwerke jetzt in einen neuen Typ Ausstellungsinstitution eingebunden, die u.a. als Durchlauferhitzer und Vorbörse für die Leihgaben von Sammlern fungiert oder, in dem künftig auf Venedig, Salzburg und Bilbao, vielleicht auch Karlsruhe, ausgeweiteten Franchise-Modell des New Yorker Guggenheim-Museums von vorneherein gar nicht mehr für Dauersammlungen bestimmt ist. Stattdessen wird ein Ausstellungszirkus organisiert, der vor allem auf den Touristen und Flaneur abzielt, deren Brieftaschen locker sitzen.

Walter Grasskamp resümiert den Nachfragetrend beim Museum (als jener deutschen Kulturinstitution, die im letzten Jahrzehnt auch in den öffentlichen Etats am stärksten zulegen konnte): "Ausstellungen, die nicht zugleich auch Medienereignisse sind, finden immer weniger Sympathie bei Geldgebern und Sponsoren. Marketingkenntnisse, Managementenerfahrungen und Geschick für gepflegtes fund raising sind für den Kulturbetriebswirt vonnöten; eine dickfellige Bürokratie-Toleranz, das Fahrtenschwimmerzeugnis in allen Strudeln des mainstream und kantenlose Eleganz empfehlen den Museumsleiter der Zukunft."⁸

Teilweise werden inzwischen auch bei uns – bewußt in Konkurrenz zu den USA und Japan (wo man aber gar nicht so primitiv-materialistisch denkt, wie im EG-Europa oft unterstellt) – langfristige, multimediale Vermarktungsstrategien für Kulturangebote geplant. Sogar Verantwortliche einzelner öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten beginnen sich – wie es zunächst heißt: aufgrund der Gebühren- und Kostenentwicklung – analog zu ihren privaten Konkurrenten eher als "Anbieter" vorgefertigter audiovisueller Software denn als aktive Produzenten und Vermittler zu verstehen.

Stehen wir also vor einer dramatischen Trendwende im Kulturleben? Werden wir am Ende tatsächlich, entsprechend der uns zugewiesenen Funktion im Kulturmarkt, als arbeitsteilige Zulieferer oder als Endverbraucher von jener "Kulturindustrie" vereinnahmt, in der Theodor W. Adorno und Max Horkheimer mit ihrem berühmten – allerdings im amerikanischen Exil verfaßten – Essay uns schon vor 50 Jahren ansiedeln wollten, als in einigen Sparten noch nicht einmal das Manufakturzeitalter des Kulturbetriebs begonnen hatte?⁹ Hat der Sponsor den Kulturstaat eingeholt oder gar bereits ersetzt?

Öffentliche und private Kulturfinanzierung: Daten und Begriffe

Die eben formulierten Fragen und Vermutungen, die man bei Akademieseminaren oder in einigen Qualitätsfeuilletons inzwischen nicht mehr selten hört oder liest, sind zwar plakativ, treffen aber nur teilweise ins Schwarze unserer Kulturentwicklung:

- Zunächst ist es immer wieder faszinierend, daß Analysen des Programmangebots die allgemein konstatierte “kulturelle Verarmung” durchaus nicht so ohne weiteres nachvollziehbar machen (man denke nur an die heute zur Verfügung stehende, ungleich größere Zahl von Hörfunkangeboten in minoritären Genres wie Jazz oder internationale Volksmusik!) – allerdings sind die wissenschaftlichen Indikatoren und Sensoren für eine eventuelle inhaltliche “Verflachung” derzeit methodisch noch nicht sonderlich gut entwickelt – was eher Erwartungen eines insgesamt veränderten Nutzerverhaltens bei Kultur- und Medienangeboten zu stützen scheint, hin zu größerer Beiläufigkeit des Konsums und zu einer gewissen Entwertung einzelner Werke und ihrer Urheber.
- Sodann ist bereits die, oft unausgesprochene, Erwartung, daß bisher die öffentliche Hand für die Finanzierung unseres Kulturlebens praktisch allein verantwortlich gewesen sei und diese staatliche oder kommunale Kulturlandschaft nun durch private Sponsoren in Gefahr gebracht würde, der Sache nach unzutreffend.
- Weiter sind der privat getragene Kulturmarkt, gerade Initiativen von Künstlern und engagierten Bürgern sowie auch produzierende und vermittelnde Betriebe der “kleinen Kulturwirtschaft” durchaus nicht nur auf Finanziere oder gesichtslose Medienkonzerne zu reduzieren.
- Und schließlich kann einigen verstaubten Zöpfen des Kulturbetriebs ein wenig Durchlüftung kaum schaden, einschließlich eines weniger verkrampften, dabei aber transparenteren Umgangs mit dem Geld.

Zu den vor allem umstrittenen finanziellen Größenordnungen nun einige Daten und Überlegungen, die sich auf verschiedene Untersuchungen des Zentrums für Kulturforschung und seiner Partner aus den letzten Jahren stützen:¹⁰ Viel war im vergangenen Jahrzehnt vom Verhältnis “Kultur und Wirtschaft” die Rede, doch wurde darunter bis in die zweite Hälfte der achtziger Jahre hinein überwiegend nur das sogenannte “Mäzenatentum” und anschließend – ein wenig realistischer – das “Sponsoring” verstanden. Hin und wieder, so etwa beim damaligen Ministerpräsidenten und Stuttgarter Vordenker, Lothar Späth, kamen auch Wechselwirkungen zwischen künstlerischer und Arbeitsproduktivität zur Sprache und neuerdings wird man sich wieder etwas stärker der Wirkungen künstlerischer Ideen und Muster auf Strategien der Differenzierung in Produktion (Design) und Absatz (Marketing, Werbung) bewußt, letzteres keineswegs mehr nur im davon entscheidend abhängigen Konsumgütermarkt, sondern zunehmend im Dienstleistungsbereich (z.B. bei Banken und Versicherungen).

Bei solcher Interessenlage konnte leicht übersehen werden, daß die Gegenleistungen der Wirtschaft für die Kultur hierzulande insgesamt doch eher bescheiden sind, vergleicht man sie etwa mit jenen der öffentlichen Hand, und daß es zudem eigene Kulturmärkte gibt, die in weit größerem Ausmaß den Wirtschaftsfaktor Kultur repräsentieren. Bleiben wir gleich bei letzterem: Es hat sich zwar herumgesprochen, daß nicht nur öffentliche Museen und Opernhäuser zur Kultur zählen, meist landen aber die Verfechter des erweiterten Kulturbegriffs automatisch bei der “Soziokultur” oder beim Lifestyle. Damit wird ausgeblendet, daß weite Teile der Kulturwirtschaft zweifellos als elementare

Bestandteile des kulturellen Lebens zu definieren sind, denn hierunter fallen nach den Daten der amtlichen Umsatzsteuerstatistiken etwa:

- der Buch- und Literaturmarkt, vom Verlag bis zum Antiquar, mit Gesamtumsätzen von mehr als 22 Milliarden DM (1990),
- die Film- und Videowirtschaft, die es – ohne filmtechnische Betriebe und auch ohne das öffentliche oder private Fernsehen – auf mehr als 7,5 Milliarden DM brachte,
- Betriebe der Musikwirtschaft wie z. B. die Phonographische Industrie, Fachgeschäfte des Musikhandels oder Musikverlage mit einem fast gleich hohen Ergebnis,
- der Kunstmarkt (Galerien, Kunstverlage etc.) mit Umsätzen von nunmehr fast zwei Milliarden DM sowie
- weitere Kulturbetriebe, vom Privattheater bis zur freien Tanztruppe, die sich auf knapp 500 Millionen DM beziffern lassen – immer in den Grenzen der durchaus nicht vollständigen amtlichen Statistik, die nur für die alten Länder ausgewertet werden konnte.

Somit haben wir es hier mit einem finanziellen Gesamtvolumen von insgesamt mehr als 40 Milliarden DM zu tun, dessen Wachstum traditionelle Wirtschaftsbranchen in den Schatten stellt (1988 waren es erst knapp 34 Milliarden, 1980 nur rund 20 Milliarden DM). Weitere, hier geschätzte vier Milliarden DM Umsätze in Branchen, die in der Umsatzsteuerstatistik nicht unter „kulturwirtschaftlichen Kategorien“ erfaßt werden, könnten hinzugerechnet werden (z.B. Auktionshäuser). Dazu kommen die Umsätze der selbständigen Künstler und Autoren, die 1990 knapp 2,4 Milliarden DM betragen und seitdem weiter gestiegen sind.

Publizistisch und politisch weit überbewertet werden demgegenüber offensichtlich die materiellen Beiträge von privaten Sponsoren, Stiftungen und Förderern zu einem – nur rechnerisch und nach dem heutigen Stand der Kulturstatistik teilweise auch nur mit Schätzungen möglichen – „Gesamtbudget“ aller in der und für die Kultur verausgabten Mittel. 1989 wurden diese privaten Beiträge vom Zentrum für Kulturforschung auf knapp 300 Millionen Mark veranschlagt; Marlies Hummel vom Münchner ifo-Institut für Wirtschaftsforschung schätzte sie kürzlich für 1991 auf nunmehr rund 360 Millionen DM. Sie hält auch fest:

Die Betonung des Imageaspekts hat zu einer verstärkten Nachfrage nach öffentlichkeitswirksamen, aber zunehmend kostspieligeren Maßnahmen geführt... Die Kostenentwicklung für spektakuläre Maßnahmen ist nicht ohne Rückwirkungen geblieben. Daher muß vor überzogenen Vorstellungen über die zukünftige Rolle privater Kulturausgaben gewarnt werden. Ansätze zu einer Förderung von Kunst und Kultur, wie sie durch den Staat bewirkt wird, sind weiterhin nicht zu erkennen (Ifo-Schnelldienst 3/1992).

Der beste Beleg für den Nutzen der Privatinitiative wird daher vielleicht sogar im bunten Feld ehrenamtlichen Engagements erbracht, also von jenen Zigtausenden von Menschen, die ohne Bezahlung oder nur für Kostenersatz in kulturellen Vereinigungen für ihre Anliegen wirken und ihre Interessen streiten, ob es sich nun um Verantwortliche einer Liedertafel, Mitarbeiter eines alternativen Kommunikationszentrums, den nur künstlerisch professionellen Musikernachwuchs einer Jazzformation oder die „Macher“ eines der über 150 Kunstvereine handelt, denen gerade jüngere Künstler so viel zu verdanken haben. Versucht man, solche Tätigkeiten einmal ganz „konservativ“ in Mark und Pfennig hochzurechnen, bringt das auf Anhub mindestens 400 Millionen DM, also deutlich mehr als die Etats vielumworbener oder sich selbst darstellender Sponsoren oder „Mäzene“.

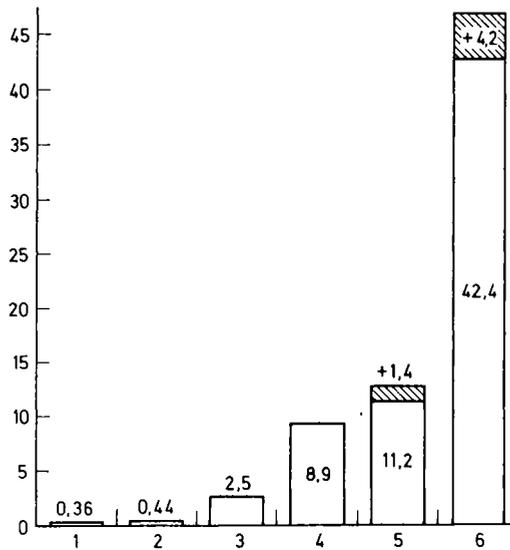


Abbildung 1 Öffentliche und private Kulturfinanzierung 1990/91. Kulturwirtschaft und Medien / Staat und Kommunen / Sponsoren und Bürgerinitiativen. Angaben in Milliarden DM. (1) Private Stifter/Sponsoren (Hochrechnung nach dem Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung); (2) "eingesparter" Wert ehrenamtlicher Tätigkeiten (Schätzung Zentrum für Kulturforschung [ZfKf]); (3) Umsätze selbständiger Künstler/Autoren (Umsatzsteuerstatistik); (4) Ausgaben öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten ohne Auslandssender Deutsche Welle (Jahrbuch ARD/ZDF); (5) öffentliche Kulturetats ohne Auswärtige Kulturarbeit (Hochrechnung nach Teilergebnissen der KMK, auf Basis der Haushaltsergebnisse des Statistischen Bundesamts einschließlich wissenschaftlicher Museen und 50% Volkshochschulen) und unmittelbare Einnahmen, insbesondere Eintrittsgebühren etc. (ARCult); (6) Umsätze Kulturwirtschaft im engeren Sinne (Buchverlage, Film, Galerien, anderer privater "Kulturkonsum") und sonstige, in der Umsatzsteuerstatistik nicht erfaßte Branchen (Schätzung ZfKf).
Quelle: Zentrum für Kulturforschung/ARCult, Bonn 1993.

Der Erfolg der Kulturwirtschaft relativiert allerdings auch die Beteiligung staatlicher und lokaler Instanzen an der Kulturfinanzierung: Die öffentliche Hand verbucht nämlich bei einer Gegenüberstellung aller Träger des Kulturlebens kaum mehr als 20 Prozent, und zwar selbst dann, wenn man die "Betriebseinnahmen" öffentlicher Kultureinrichtungen wie Theater, Museen oder Musikschulen mit rund einer Milliarde Mark noch hinzurechnet. Die Aufwendungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, die durch Gesetz und Rechtsprechung ausdrücklich einen "kulturellen Auftrag" haben lagen 1991 bei knapp 9 Milliarden DM. Das Schaubild (Abbildung 1) veranschaulicht die Relationen in Anhaltswerten für die alten Länder, wobei Umsätze und Ausgaben von etwa 66 Milliarden DM zusammengefaßt wurden. Amtliche Daten zu den Neuen Ländern liegen in vergleichbarer Form noch nicht vor, sie wären allerdings wegen der besonderen Übergangsprobleme (einschl. des vorübergehend bis in Milliardenhöhe reichenden Bundesanteils) ohnehin nicht direkt vergleichbar.

Die in Abbildung 1 schon sichtbare Differenzierung von Trägern und Interessenfeldern legt Anstrengungen in der Begriffsbildung bzw. bei der Überprüfung von gängigen Erwartungen nahe. Die verschiedenen Formen privater Finanzierung und Förderung haben jedenfalls deutlich voneinander abweichende Funktionen und Motivationen, sollten daher möglichst nicht gegeneinander aufgerechnet werden: Die von Unternehmern oder

Betriebsleitungen aus persönlicher oder gesellschaftlicher Verantwortung betriebene individuelle Förderung künstlerischer Spitzenleistungen (z.B. in Form von Preisen und Stipendien), die in den letzten Jahren sprunghaft angestiegenen Sponsoring-Aktivitäten mit ihren weitgehend betriebs-wirtschaftlichen Motivationen oder auch die betriebliche Kulturarbeit, die ganz eigene Bedeutungen hat, können sich jedenfalls gegenseitig nicht ersetzen. Produktiv für das Unternehmen, mindestens für sein Ansehen in der Öffentlichkeit oder unter seinen Mitarbeitern, wird ohnehin nur das sein, was glaubwürdig vermittelbar und sachverständig-engagiert vorbereitet ist.

Wie zu sehen war, gilt diese Notwendigkeit zu einer Differenzierung auch für das Verhältnis privater zu öffentlicher Aktivität, muß im übrigen sogar die Angebote der Medien, der Kulturwirtschaft sowie die freien oder privat geförderten Initiativen einschließen. Diese verschiedenen Formen der Aktivität im kulturellen Bereich korrespondieren aber untereinander und durchaus auch mit Intentionen und Bedürfnissen der Künstler oder Autoren, was bedeutet: Erst gemeinsam tragen sie zu jenem Gesamtbild bei, das wir als Kultur einer Gesellschaft bezeichnen können, ein Netz von Bedeutungen, Formen und Verbindlichkeiten, in der auch Kunst durch oder "im Unternehmen" ihren Platz hat.

Alles in allem können wir zunächst einmal festhalten: Auch in Europa werden Teile der Kultur durch die Herrschaft der Konsumenten geprägt; in einigen Bereichen (z.B. Literaturbetrieb, aktuelle Bildende Kunst, Laien-, Pop- und Unterhaltungsmusik sowie Film) haben privatwirtschaftliche Aktivitäten, private Vereinigungen und unabhängige Träger bereits seit langem eine größere Bedeutung für die kulturelle Entwicklung als – sofern überhaupt vorhanden – die Arbeit entsprechender öffentlicher Institute; der Sponsor hat demgegenüber in Deutschland noch nicht die Schlüsselgewalt in der Kulturfinanzierung übernommen.

Die Komplementärfunktion des öffentlichen Arbeitsmarkts

Ebensowenig wie man die ökonomische Kraft der Kulturwirtschaft unterschätzen sollte – immerhin wächst sie zwei- bis dreimal so schnell wie die übrige Wirtschaft – sollte die entscheidende Rolle geschmälert werden, die der öffentlichen Förderung für das Entstehen und die Verbreitung von Kultur in den Bereichen Musik, Theater, Literatur, Film und großen Teilen der bildenden Kunst zukommt. Sie gibt, wie auch neuere Untersuchungen zeigten,¹¹ vielfach der Kulturwirtschaft erst die personelle und finanzielle Grundlage für ihre Aktivität, wirkt also eher komplementär.

Das hat auch damit zu tun, daß der Staat – vom Film einmal abgesehen – in der Regel die Eigengesetzlichkeit kulturwirtschaftlicher Branchen respektiert, selbst nicht in Konkurrenz zu deren Angeboten tritt und nur solche Hilfen bzw. Steuerungsmaßnahmen anbietet, die ausdrücklich erbeten wurden (Beispiel: die Preisbindung für Bücher). Für die (kulturelle) Bildung und weitere, stärker "hoheitlich" besetzte Felder, in denen sich private und künstlerische Initiativen nebeneinander tummeln, läßt sich Gleiches nicht immer behaupten...

Die Kultur- und Medienwirtschaft neigt zu Investitionen dort, wo es daneben noch öffentliche Kunst- und Bildungsangebote und ebensolche öffentlichen Zuschüsse gibt. Man könnte sogar behaupten: je besser die öffentlich finanzierte kulturelle Infrastruktur, desto höher der Nutzen für die Kultur- und Medienindustrie, und rückwirkend wieder

für den Staat durch massiven Steuerrückfluß, steigende Investitionsneigung und, wie einzelne Forscher betonen, auch geringere Sozialausgaben.

In der Tat: Wechselwirkungen zwischen öffentlichen und privaten Teilen der Kunstszene scheinen gut zu funktionieren, wie wir besonders gut bei einem Blick auf den kulturellen Arbeitsmarkt feststellen können: So läßt sich schätzen, daß zwar von rund 220000 Berufstätigen, deren Arbeitsplatz oder Aufträge in Deutschland von der Musik abhängen rund zwei Drittel auf die Privatwirtschaft oder freischaffende Künstler entfallen; die meisten von ihnen arbeiten im Handel und in der Produktion des Geräte- und Tonträgermarkts.¹² Doch von den etwa 60000 Profis in den Musikberufen mit spezieller Ausbildung oder sonstiger künstlerischer Qualifikation, darunter z.B. die meisten Musiker, Musikpädagogen und Sänger, ist wiederum der weitaus größte Teil, wahrscheinlich mehr als 70 Prozent, bei Theatern, Orchestern, Musikschulen und anderen kommunalen oder staatlichen Stellen, beim öffentlichen Rundfunk oder bei den Kirchen beschäftigt. Dies unterstreicht, um es nochmals zu betonen, die starke Abhängigkeit der Privatunternehmen von den Funktionen und Infrastrukturen, die durch öffentliche Einrichtungen vorgehalten werden. Der frühere Frankfurter Kulturdezernent Hilmar Hoffmann:

Ohne öffentliche Ausbildung, ohne die Nebentätigkeit beamteter Musikpfleger, könnte auch der private Musikmarkt nicht so florieren, wie er es heute tut. Dieses wechselseitige Zusammenspiel sollten sich vor allem jene Politiker vor Augen halten, die vorschnell die öffentliche Kulturförderung einsparen und durch Markt und Mäzenatentum ersetzen wollen: Das bedeutet den Tod vieler Bereiche, in letzter Konsequenz auch kommerzieller Bereiche.¹³

Der deutsche Kulturföderalismus – ein Exportartikel?

Trotz aller in diesem Beitrag genannten und vieler weiterer Probleme: das deutsche "Kultursystem" scheint vielen ausländischen Beobachtern gerade durch seine Polyzentralität und Konkurrenzbestimmtheit attraktiv, verspricht es doch auch den kommunalen Instanzen und den Ländern eine gleichberechtigte, mindestens aber weitgehend eigenständige Teilhabe an kulturpolitischen Entscheidungen, die für sie von Belang sind, was bekanntlich selbst in einigen europäischen Staaten noch längst nicht üblich ist. Anhand einiger ungelöster Fragen oder Konflikte läßt sich aber später beispielhaft aufzeigen, daß wir es hier zunächst nur mit einem prinzipiellen Versprechen zu tun haben, die Realität sich dagegen manchmal gar nicht so sehr von der in "zentralistischen" Staaten unterscheidet.

Zunächst sind aber wohl einige wenige Anmerkungen über die rechtlichen Grundlagen unserer Kulturförderung am Platz, einschließlich der darin angelegten Gewaltenteilung.

Ländern und Gemeinden, jeweils mit eigenen Koordinationsorganen auf Bundesebene, obliegt in verfassungsrechtlicher Perspektive weitgehend die Verantwortung für das öffentlich getragene Kulturleben in Deutschland. Diese wirkt sich primär in der Erhaltung öffentlicher bzw. staatlicher Institutionen der Kunstpflege und Kulturvermittlung aus, von denen die meisten in den Kommunen (dabei zunehmend auch in den Landkreisen), die größeren – z.B. als Staatstheater und -museen – bei den Ländern und nur wenige im Einflußbereich des Bundes angesiedelt sind.

Diese Zuständigkeitsverteilung hat im Bereich der kulturellen Angelegenheiten ihren Sinn, und zwar nicht allein, weil sie einem Verfassungsprinzip entspricht, sondern weil sie die Praxisnähe der Verwaltung fördern kann und auch, weil sie eine traditionelle Struktur des politischen und geistigen Lebens in Deutschland reflektiert: dieses ist zwar inzwischen stärker durchmischt, wird zunehmend von geistigen Einflüssen aus anderen Ländern und Weltregionen geprägt, der rund 1000 Jahre dauernde Kulturpartikularismus ist aber noch nicht völlig bedeutungslos geworden.

Im Vergleich dazu beschränkt sich die Kompetenz der Bundesorgane im engeren kulturellen Bereich auf einige Spezialgebiete, hat aber im Prozeß der deutschen Einigung finanziell an Bedeutung zugenommen und wirkt sich im übrigen durch die allgemeine Gesetzgebung und Verwaltung (z.B. im Bereich des Steuer- oder Arbeitsrechts) ständig auf das Kulturleben aus. Traditionell kümmert sich der Bund stärker um Aufgaben wie die auswärtigen Kulturbeziehungen, den Schutz von Kulturgut, die Urheber- und Verlagsrechte oder die soziale Absicherung von Künstlern (nicht alle diese Aufgaben sind im oben genannten Etat einberechnet), wesentlich mitzureden hat er aber z.B. auch in sensiblen Bereichen wie der Filmförderung.

Aufgrund der in ihrer ganzen Konstruktion angelegten Schwäche (Einstimmigkeitsprinzip, verbreitetes Proporzdenken, mangelnde Kooperation mit nichtstaatlichen Trägern etc.) konnte die Kultusministerkonferenz der Länder dem Aufgabenzuwachs des Bundes bisher nicht wirklich Paroli bieten. Auf einigen Gebieten des Kultursektors kooperieren Bund und Länder aber immerhin schon miteinander, z.B. in der Trägerschaft großer Stiftungen.

Ohnehin sollte man den Ländern nicht generell vorwerfen, sie verschlossen sich stets der Einsicht, daß kooperativer Föderalismus mehr sein muß als lediglich ein plakatives Schlagwort. So wies z.B. der liberale Kultusminister von Nordrhein-Westfalen, Paul Luchtenberg, schon 1953 in einer Denkschrift darauf hin, "daß die Bundesrepublik Deutschland wegen des fehlenden Kultusministeriums selbst der kulturpolitischen Repräsentanz nach außen ermangelt, daß aber eine Kulturnation auf sie nicht verzichten darf, die in der europäischen Integration ein politisches Ideal sieht, an dessen Verwirklichung sie maßgeblich beteiligt sein möchte", und sogar im Bayerischen Landtag war bereits 1962 die Notwendigkeit einer stärkeren "Koordinierung der deutschen Kulturpolitik" zwischen den großen politischen Kräften nicht wirklich strittig.¹⁴

Einem Gemeinwesen, das "sich im Sinne einer Staatszielbestimmung auch als Kulturstaat versteht", erwächst daraus die "Aufgabe, ein freiheitliches Kulturleben zu erhalten und zu fördern"¹⁵, wie es das Bundesverfassungsgericht 1973 formulierte. Man sollte allerdings daraus nicht den Schluß ableiten, es stehe der öffentlichen Gewalt – im Sinne etwa der häufig mit dieser Verpflichtung verbundenen "Redeweise von der Kulturhoheit der Länder" (Grundgesetz-Kommentator Theodor Maunz) – auch eine "Lenkung der Kultur" zu.¹⁶

Im Gegenteil heben Rechtswissenschaftler wie Thomas Oppermann¹⁷ gerade für den engeren kulturellen Bereich den hier entscheidenden Grundsatz der "Leistungsverwaltung" (im Gegensatz zu den in anderen Feldern des politischen Lebens möglichen Eingriffen) hervor, und das Bundesverfassungsgericht selbst hat seine Skepsis gegenüber allzugroßen Steuerungsversuchen des Staates in diesem Feld mehrfach erkennen lassen, darunter übrigens auch schon im berühmten "Fernseh-Urteil" von 1961, als es seine Zuständigkeitsentscheidung gleich am Beginn mit der Einschränkung relativierte: "Soweit kulturelle Angelegenheiten überhaupt staatlich verwaltet und geregelt werden können, fallen sie nach der Grundentscheidung des Grundgesetzes in den Bereich der Länder,

soweit nicht besondere Bestimmungen des Grundgesetzes Begrenzungen oder Ausnahmen zugunsten des Bundes vorsehen.“¹⁸

Nicht die (heute gelegentlich von Ökonomen gestellte) Frage, ob denn der Staat überhaupt etwas in der Kultur zu tun habe, ist nach diesem Urteil und auch nach der inzwischen gefestigten Meinung im verfassungsrechtlichen Schrifttum relevant, sondern es kommt darauf an, wie er das tut, ob er also “Eingriffsverwaltung” betreibt oder den Gebietskörperschaften, den freien Trägern und letztlich jedem hier beruflich tätigen oder engagierten Individuum jeden nur irgend vertretbaren Freiraum für die Entfaltung kultureller Eigenständigkeit ermöglicht.

Von daher wäre etwa zu wünschen, daß nicht-offizielle Körperschaften, wie z.B. Künstler- und Autorenverbände und Zusammenschlüsse der Kulturvermittler, der kulturellen Bildung und der Kulturwirtschaft, die zum größeren Teil auf nationaler Ebene unter dem Dach des unabhängigen Deutschen Kulturrates bereits kooperieren, noch mehr als bisher bei der Klärung politischer Fragen einbezogen würden, von denen sie betroffen sind. Politik und Verwaltung müssen dabei mit kritischen Positionen, auch mit radikalen Infragestellungen ebenso umgehen lernen wie z.B. die Künstler damit, daß es in diesem Feld der öffentlichen Auseinandersetzung keine “Naturschutzgebiete” geben kann, die Kritik also legitimerweise auch sie selbst treffen kann.

Manche scheinen das nicht immer richtig zu begreifen, sehen sich nach der vordemokratischen Ära von Katharina der Großen und gar nach Metternich zurück (mit dessen Staatspolizei verschiedene kritische Geister ja ganz eigene Erfahrungen machen mußten): “Was immer man der Demokratie nachsagen kann: die Kunst hat sie meist kleingemacht, verfolgt”, las man vor einiger Zeit bei Rolf Hochhuth¹⁹, der seine Bekanntheit nicht zuletzt den – gegen Versuche der Theaterzensur beim “Stellvertreter” gerichteten – Protesten von Instanzen verdankt, die es so nur in einer Demokratie geben kann, nämlich einer kritischen Presse und einer selbstbewußten kulturellen Öffentlichkeit.

Gelegentlich ist bereits zu fragen, ob einige Staatsvertreter solche Lehren nicht besser begriffen haben als manche Vertreter der Künstler- und Dichterprominenz. Immerhin sah sich auch der damalige Bundesaußenminister Hans-Dietrich Genscher vor einiger Zeit veranlaßt, daran zu erinnern: “Die Freiheit der Kunst und die Freiheit der Meinungsäußerung hängen aufs engste miteinander zusammen... Ihre Einschränkung ist daher ein direkter Angriff auf den Kern der Persönlichkeit und daher auf Freiheit und Demokratie selbst. Weder dem Staat noch den politischen Parteien steht es zu, darüber zu urteilen, ob ein Kunstwerk richtig oder falsch, gut oder schlecht sei.”²⁰

Aktuelle Konflikte – vier Beispiele

Die oft leichthin benutzte Formel vom “Kulturstaat” ist keineswegs unproblematisch ist, wenn darunter im Sinne von Ernst-Rudolf Huber ein “Anspruch des Staats auf Kulturhoheit” und damit eine “herrschaftliche Kulturzuständigkeit und Kulturgestaltungsmacht”²¹ und nicht eine umfassend “kooperative”, d.h. nichtstaatliche Kräfte voll in den kulturpolitischen Entscheidungsprozeß einbeziehende Staatskonzeption verstanden wird. Letztere schließt allerdings die öffentliche Verantwortung für ausreichende rechtlich-politische und wirtschaftlich-soziale Rahmenbedingungen ein, in denen sich ein vielfältiges Kulturleben entfalten kann, ebenso sicher die Solidarität mit benachteiligten Bevölkerungsgruppen und den Kulturschaffenden; die “Aufgabe” des so sich

definierenden Kulturstaats zur Förderung von – in öffentlicher wie in privater Regie veranstalteten – “wirklich förderungsbedürftigen künstlerischen Leistungen”²² ist nach Meinung des Bundesverfassungsgerichts nicht nur mit dem Grundrecht der Kunstfreiheit vereinbar, sondern geradezu eine Voraussetzung für dessen Verwirklichung.

Wie zuvor betont, ist diese Mitwirkung keinesfalls als Freibrief für die “Eingriffsverwaltung”, für den Interventionismus mißzuverstehen, auch wenn der sich mit vermeintlich höherrangigen Staatsinteressen dekoriert. Die – nicht nur in Italien oder Frankreich – gelegentlich exzessive Nutzung der Künste für PR-Zwecke und rituelle Selbstinszenierungen durch Repräsentanten der Politik hat inzwischen selbst im sonst eher staatsfixierten Frankreich zum Vorwurf eines gloriosen Etatismus mit Brot und Spielen geführt, der nach Meinung von Marc Fumaroli Züge einer “religion moderne” angenommen hat.²³

Unterschiede in der Trägerschaft, in den Zielsetzungen und bei den Formen ihrer Umsetzung in Realität sind also gerade im kulturellen Bereich etwas Legitimes, ja Wünschenswertes; sie sollten gewahrt bleiben, und eher Anlässe für zusätzliche Förderung bieten als etwa Argumente dagegen. Anders als bei Angeboten der kulturellen Bildung, etwa Musikschulen und Musikvereinen, öffentlichen und kirchlichen Bibliotheken oder auch Volkshochschulen, geht es bei der Förderung künstlerischer Produktivität, einschließlich von Einrichtungen der künstlerischen Nachwuchspflege, nicht um standardisierte Leistungsdaten und eine “flächendeckende” Verteilung von Maßnahmen in einem Land oder einer Region, sondern primär darum, ob sich unterscheidbare Qualität entwickelt und nach einer Anlaufzeit auch dauerhaft durchsetzt.

Mit dem Ziel, vorhandene Verbindungen und Wechselwirkungen noch fruchtbarer werden zu lassen, läßt sich vielleicht dieser Grundsatz am besten dadurch einlösen, daß neben die grundgesetzlich verbürgte künstlerische Autonomie hin und wieder ein wenig mehr an freiwilliger “Distanz im Konkreten” zwischen dem Staat und den verschiedenen Kräften und Institutionen der Kultur gewahrt bleibt (darunter gerade auch denen in staatlicher und kommunaler Trägerschaft!) – im angelsächsischen Raum als “arm’s length principle” bekannt, aber leider auch dort längst nicht immer respektiert.

Aber bleiben wir zunächst noch bei den Schwierigkeiten der Zusammenarbeit. Exemplarisch ist hier etwa die heftige Debatte, die sich in den letzten Jahren über die Frage einer Beteiligung von Künstlern und Fachleuten des Kulturbereichs an kulturpolitischen Prozessen und am System der Kunstförderung entwickelt hat – hier geht es also weniger um eine direkte Einflußnahme auf die einzelne künstlerische Auswahlentscheidung (die eher Angelegenheit eigens dafür gebildeter Gremien ist), vielmehr um die Festlegung von Themenschwerpunkten oder die Ausgestaltung von Verfahrensweisen und Rahmenbedingungen.

Dieses Problem war zeitweise z.B. Teil einer Kontroverse zwischen den Sprechern der Kulturverbände und der “Kulturstiftung der Länder”. Diese Institution wurde 1983 von den deutschen Bundesländern gegründet, die auf diesem Wege der Bundesregierung erlaubten, einige auch sie interessierende Aktivitäten mitzufinanzieren, dabei aber allen wirklichen Einfluß in ihren Händen behielten. Besonders der Deutsche Kulturrat hielt es für unvereinbar mit der Kunstfreiheitsgarantie unserer Verfassung, daß in dieser wichtigen und im Prinzip nützlichen Stiftung die tatsächlichen Entscheidungen lediglich von Ministerialbeamten und Politikern getroffen werden sollen.²⁴ Es gibt zwar auch ein Kuratorium, bestückt mit Kulturvertretern und potentiellen Sponsoren, dieses hat aber innerhalb der Stiftung nur beratende Funktion.

Eine solche Praxis widerspricht einer langen Bilanz öffentlicher Kunstförderung, ausgeübt durch Juries und andere Gremien. Damit wird erneut das Thema Kunstfreiheit

im Rahmen staatlicher Förderungstätigkeit aufgeworfen, und da es immer wieder Anlaß für Mißverständnisse und Diskussionen bietet, werden in der Darstellung "Rechtsfragen zur Kulturförderung und Kunstfreiheit" einmal einige wichtige, damit verbundene Fragen gestellt und anhand der Fachliteratur²⁵ knapp beantwortet, wobei es sich hier natürlich nur um einen ersten Einstieg in die, durchaus umstrittene, Problematik gehen kann.

Eine andere – mit Blick auf die Filmförderung immer noch aktuelle – Streitfrage ist die in den achtziger Jahren deutlich gewachsene Neigung der Europäischen Gemeinschaft in Brüssel, in die Kunstförderung und vor allem in die Medienpolitik der Mitgliedsstaaten einzugreifen, ist in einem weiteren Beitrag dieses Buches behandelt worden. Dabei wird wiederum deutlich, daß es nicht eine ferne Bürokratie, sondern der nationale (in Deutschland auch der regionale) Staat – in diesem Fall vor allen die Mitgliedsstaaten der EG in ihrer Gesamtheit – ist, der letztlich für Eingriffe und "Harmonisierungsstrategien", vielleicht eines Tages auch für "kulturelle Marktordnungen" verantwortlich gemacht werden muß.

Kritiker meinen dazu, daß solche EG-Aktivitäten vor allem für große europäische Multimedia-Konzerne von Nutzen sein können, die versuchen, bei Musik, Büchern oder Filmen durch Massenabsatz die US-amerikanischen oder japanischen Medienriesen zu ersetzen – so z.B. auch das französisch inspirierte Konzept einer Medienstadt in Potsdam-Babelsberg.

Die große Mehrzahl der hiesigen Künstler und Produzenten interessiert demgegenüber kaum, ob der Produzent eines Opus wie "Dallas" in Hollywood, Tokio oder Paris ansässig ist, da sie mit derartigen Großproduktionen ohnehin nichts zu tun haben. Mehr als globale Marktstrategien interessiert sie: Lohnt sich das eigene "Investment" in künstlerische Qualität und damit verbundene Arbeit?

Obwohl durch die Beschlüsse des EG-Gipfels von Maastricht Ende 1991 ein deutlicher Positionswechsel erreicht werden konnte – dort ist u.a. eine Kulturschutzklausel für den neuen EG-Vertrag vereinbart und das Aktionsfeld der Kommission eingeschränkt worden²⁶ –, kann erst die Zukunft zeigen, welche Richtung eine eventuelle "Kulturgemeinschaft EG" nehmen wird.

Ein drittes Beispiel: Zwei Drittel der 1991 im Zusammenhang mit der deutschen Einigung zusätzlich aufgewandten Bundesmittel für die Erhaltung von kultureller Infrastruktur und "Substanz" in den Neuen Ländern – zusammen immerhin rund eine Milliarde DM – waren für repräsentative Vorzeigebjekte "von europäischem Rang" wie die Semper-Oper oder Schloß Sanssouci bestimmt, was den Vertreter des Deutschen Landkreistages im Frühjahr 1992 bei einer Veranstaltung des Deutschen Kulturrates ebenso schier zur Verzweiflung brachte wie zuvor schon Sprecher vieler Kulturinitiativen, die teilweise noch in der Endzeit der DDR Entscheidendes zum Umbruch beigetragen hatten.²⁷

Dies fügt sich ein in das Bild einer – aus Sicht anderer Staaten – opulenten deutschen Kulturlandschaft, deren Finanzierbarkeit in der Tat immer schwieriger werden dürfte. Rund 90 öffentliche Musiktheater in Deutschland mit eigenem Ensemble sind sicher eine bemerkenswerte Infrastruktur. Manchen kulturpolitischen Beobachtern, zumal denen aus dem Ausland, mag aber gerade dies als eine kulturelle Fehlplanung erscheinen, zumal es, rechnet man die ebenfalls gut bestückte Theaterszene der Schweiz und Österreichs noch hinzu, im ganzen übrigen Europa zusammengenommen kaum noch einmal so viele professionelle Opernensembles geben dürfte (hier haben wir einmal eine wirkliche kulturelle Besonderheit der deutschsprachigen Länder, an denen im Zuge der allgemeinen Internationalisierung sonst ja eher ein Mangel besteht!).²⁸

Bedenkt man die wesentliche Anreger-, Produktions-, Arbeitgeber- und Vermittlerrolle, die solche mit eigenen Musiker-, Sänger- und Tänzerensembles (und einer jährlichen Finanzierung von mehr als zwei Milliarden DM) ausgestatteten Häuser innerhalb eines vielgestaltigen Musiklebens erfüllen bzw. erfüllen könnten, wird man sicher eher der Auffassung zuneigen, daß es sich hier um einen besonderen Glücksfall handelt, selbst wenn wir in Rechnung stellen, daß er weitgehend durch die frühere Rolle auch kleinerer Städte als fürstliche Residenzen bedingt ist.

Wird aber der Blick auf das Repertoire der deutschen Musiktheater gerichtet, dessen Werke – gelegentlich auch auf Druck kommunaler Politiker – ein Durchschnittsalter von etwa 100 Jahren haben, so darf bezweifelt werden, ob sich dieser Anspruch bisher wirklich voll erfüllt.

Fazit: Was hierzulande und wahrscheinlich anderswo benötigt wird, ist weniger ein Denken in Kategorien von Kultur“subventionen”, sondern Anstrengungen und “Investitionen” in die Produktivität von Kunst und Medien, was nicht zuletzt durch vermehrte Nachwuchsförderung und einen weltweiten Austausch ermöglicht wird. Wer heute nach Deutschland kommt, erfährt vielleicht, daß wir inzwischen über 4000 Museen haben, wird aber vielleicht auch hören, daß dies mehr ist als die Zahl der Filmtheater. Wenn er sich weiter umsieht, wird er erkennen, daß zu den meistbesuchten “Kultureinrichtungen” Friedhöfe und ihre Dienste gehören. So wird man aufmerksamer als bisher beobachten müssen, ob verschiedene künstlerische Sparten nicht bald selbst so etwas wie Zeugnisse der Sepulchralkultur werden, sich also in Denkmalpflege und feierlich inszenierten, staatskulturellen Begräbnisritualen erschöpfen.

“Kulturgestalter” aller Sparten und medialen Vermittlungsformen sollten sich dieser Problematik annehmen, für eine lebendige kulturelle Öffentlichkeit arbeiten und dabei auch produktive Konflikte nicht scheuen.

Anhang Rechtsfragen zur Kulturförderung und Kunstfreiheit – eine Auswahl

Häufig erörterte Fragen über die Rechte von Künstlern und Kulturinstitutionen, speziell im Zusammenhang mit öffentlichen Fördermaßnahmen, lassen sich anhand des Fachschrifttums und von Urteilen des Bundesverfassungsgerichts zusammenfassend wie folgt beantworten:

1. Gilt die Kunst- und Wissenschaftsfreiheit nach Artikel 5 Abs. 3 des Grundgesetzes “unbeschränkt” oder kann sie durch gesetzliche und behördliche Eingriffe “reguliert” werden?

Herrschende Meinung im Schrifttum: Letzteres in der Regel nicht, allerdings findet sie ihre Schranken in anderen Grundrechten, etwa dem Persönlichkeitsrecht, was jedoch nach Art. 5, 3 GG nicht zur “Zensur” führen darf. Konflikte sind gerichtlich zu prüfen, doch gilt auch hier: Jugendschutz geht in der Regel nicht vor Kunstfreiheit!

2. Haben die vom Grundrecht des Art. 5 GG besonders betroffenen Personenkreise, also insbesondere Künstler und Wissenschaftler, eine verfassungsrechtliche Sonderstellung, die sie speziell gegenüber Eingriffen der öffentlichen Gewalt in ihren Freiheitsbereich schützt?

Nach Auffassung des Bundesverfassungsgerichts (u. a. im Urteil vom 29.5.1973) und der meisten relevanten Kommentatoren ist dies der Fall, in der Praxis hat es sich aber nicht überall herumgesprochen; z.T. wird über die Finanzierung gesteuert, gelegentlich auch “Polizeirecht” praktiziert (zum Beispiel noch in den achtziger Jahren bei Versuchen, Ausstellungen von Klaus Staeck oder Veranstaltungen “freier” Theatergruppen mit “unbotmäßigen” Stücken zu verhindern, wie in Bayern den “Anachronistischen Zug”).

3. Knüpft sich an diese Sonderstellung eine staatliche Verpflichtung zur Förderung solcher Grundrechtsträger?

Nach Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts im Grundsatz ja, wobei dieser Aspekt des Art. 5 GG bisher umfassend (insbesondere in der "Hochschul-Entscheidung" des BVerfG vom 29.5.1973) vor allem für Wissenschaftler und andere Hochschullehrer in ihrem institutionellen Umfeld entwickelt wurde, die "Aufgabe... des Kulturstaates, ein freiheitliches Kunstleben zu erhalten und zu fördern" (Urteil vom 5.3.1974) dagegen nach herrschender Meinung individuell oder von freien Trägern schlecht "einklagbar" ist.

4. Kann das im Bereich der Kulturförderung bislang betonte Prinzip der "Leistungsverwaltung" nach Wahlen oder sonst entsprechend den jeweils vorherrschenden politischen Gewichten durch eine stärkere Betonung behördlicher "Eingriffsverwaltung" ersetzt werden?

Herrschende Meinung: Nein, allerdings waren die staatlichen Gestaltungsmöglichkeiten immer schon dort größer, wo es z.B. um Kunst im Rahmen des Erziehungswesens, um gewisse staatliche Repräsentationsaufgaben (z.B. bei der Gestaltung von Münzen und Briefmarken) oder um das Sicherstellen einer "freiheitsverbürgenden", also auf Vielfalt abzielende Förderung ging.

5. Auf welche Weise können dann aber Entscheidungen zur Vergabe von öffentlichen Fördermitteln, z.B. an Künstler und Autoren, in unbedenklicher Form getroffen werden?

Überwiegende Meinung: Durch unabhängige, für die Auswahl nach künstlerischen Gesichtspunkten verantwortliche Gutachter und Juries. Staatliches "Kunstrichtertum" oder "Erfolgsprämierung" werden abgelehnt; daß auch solche Gremien nicht immer "unabhängig" arbeiten, wird dabei als Problem durchaus gesehen. Eine Regulierung allein durch den Markt oder, damit gleichbedeutend, durch urheberrechtliche Tantiemen ist jedenfalls keine Alternative.

6. Unterliegen Künstler, Publizisten oder Wissenschaftler, die an staatlichen oder öffentlich verantwortlichen Institutionen der Kulturvermittlung arbeiten, der Weisungsbefugnis verantwortlicher Politiker und Beamter?

Überwiegende Meinung: Bei Einrichtungen, die im Grundrechtsbereich von Art. 5 Abs. 1 bzw. 3 tätig sind, muß – ggf. im Rahmen allgemeiner gesetzlicher Festlegungen (z.B. Rundfunkgesetze) die Autonomie und damit die künstlerische, publizistische oder wissenschaftliche Aussage- und Gestaltungsfreiheit der primären Grundrechtsträger grundsätzlich erhalten bleiben; an spezielle Leitungspersonen, z.B. Intendanten, kann dabei aber eine Hauptverantwortung delegiert werden. Eine Finanzkontrolle (Rechnungshöfe, Wirtschaftsberater o.ä.) darf den Kern dieser Freiheit nicht gefährden.

Minderheitsmeinung: In Kulturinstitutionen und Medienbetrieben muß die volle Selbst- bzw. "Mitbestimmung" aller Künstler und Publizisten – individuell oder ggf. als Gruppe – gewährleistet werden.

7. Ist es rechtlich zulässig, die Kriterien für eine öffentliche Kulturförderung – im Gegensatz etwa zu wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen mit Wirkung auf die Kultur – an den Vorstellungen des "Normalbürgers" oder am Geschmack "breiter Kreise" – und damit letztlich am Publikumserfolg zu orientieren, wie dies ein Bundesinnenminister in der ersten Hälfte der achtziger Jahre für die kulturelle Filmförderung seines Hauses zu propagieren versuchte?

Herrschende Meinung: Nicht zulässig oder bedenklich. Das BVerfG im Urteil vom 5.3.1974: Die wegen fehlender "wirtschaftlicher Kraft" (also z.B. mangels Publikumszuspruchs bei anspruchsvollem Programm) benachteiligten und insofern "wirklich förderungsbedürftigen, künstlerischen Leistungen" müssen bei der Vergabe der, so das Gericht, "stets nur begrenzt verfügbaren staatlichen Mittel" Vorrang haben; dieses Urteil bezog sich übrigens nicht nur auf die Förderung des kreativen Bereichs, sondern auch die der Kunstvermittlung und der Verbreitung künstlerischer Leistungen durch die Medien.

8. Schreibt das Grundgesetz also "graue Mäuse" in der Kulturpolitik und -verwaltung vor?

Auch ohne "herrschende Meinung" und Verfassungsgerichtsurteile ist bei vernünftiger Überlegung klar, daß engagierte, künstlerisch und sonst kulturell wirklich interessierte Persönlichkeiten für

die Kulturpolitik ebenso von Bedeutung sind, wie sie es als Partner der Künstler immer schon waren. Gefragt ist also durchaus die Bereitschaft solcher Persönlichkeiten, Maßstäbe und Förderinitiativen zu entwickeln und mit den Betroffenen offen zu diskutieren – solange daraus nicht der Irrtum erwächst, Staat, Politiker oder Markt und Medien könnten die Kultur und die Künstler – mit allen Konsequenzen – repräsentieren oder gar ersetzen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. zu diesem Ansatz und den Möglichkeiten seiner empirischen Verifizierung K. Fohrbeck/A.J. Wiesand: *Kulturelle Öffentlichkeit in Bremen*, Bremen 1980.
- 2 B. Frank/G. Maletzke/K.H. Müller-Sachse (Hg.): *Kultur und Medien: Angebote – Interessen – Verhalten; eine Studie der ARD/ZDF-Medienkommission*, Baden-Baden 1991. Daten zur kulturellen Nutzerforschung im europäischen Vergleich auch in: Zentrum für Kulturforschung/CIRCLE (Hg.): *Participation in Cultural Life*, Bonn 1991.
- 3 Einige dieser Aspekte sind genannt in: S. Toepler: *Kulturfinanzierung, ein Vergleich USA – Deutschland*, Wiesbaden 1991.
- 4 Diese Problematik wird ausführlich entwickelt in K. Jedermann/B. Mann/Th. Strittmatter/B. Wölfling: *Metropole ohne Milieu? Untersuchungen zu Problemen bezirklicher Kulturarbeit in Berlin*, Bonn 1993.
- 5 Vgl. für das Beispiel der “umstrittenen Stiftung Kunst und Kultur” des Landes Nordrhein-Westfalen R. Wyrwoll: ‘Kultur nach Gutsherrenart?’, *Süddeutsche Zeitung* vom 19.1.1993.
- 6 Donald Judd’s Philippika gegen die Kommerzialisierung der Kunst erschien unter dem Titel ‘Una Stanza per Panza’ in den Heften 4–7 der Zeitschrift *Kunst intern*.
- 7 Vgl. die höchst unterschiedlichen Ansätze einiger Autoren in F. Looock (Hg.): *Kulturmanagement*, Wiesbaden 1991.
- 8 W. Grasskamp: ‘Das Museum als Metapher’, *Die Zeit* vom 29.3.1991.
- 9 In: Th. W. Adorno/M. Horkheimer: *Dialektik der Aufklärung*, Amsterdam 1944.
- 10 Einen Überblick zu diesen und weiteren Studien über die ökonomische Relevanz der Kultur und eine kulturpolitische Einordnung bieten K. Fohrbeck/A.J. Wiesand: *Von der Industriegesellschaft zur Kulturgesellschaft?*, München 1989; zum Hintergrund der Sponsorendebatte: K. Fohrbeck: *Renaissance der Mäzene? Interessenvielfalt in der privaten Kulturfinanzierung*, Köln 1989; für die Entwicklung der privatwirtschaftlich betriebenen kulturellen Infrastruktur vgl. ausführlich die Studie der Arbeitsgemeinschaft Kulturwirtschaftsbericht NRW: *Dynamik der Kulturwirtschaft*, Bonn 1992; der hier wiedergegebene Abschnitt orientiert sich weitgehend an einem Beitrag des Verfassers in F.-O. Hofecker/M. Söndermann/A.J. Wiesand (Hg.): *Kulturfinanzierung im föderalistischen Staat*, Bonn 1993.

- 11 *Dynamik der Kulturwirtschaft*, a.a.O.
- 12 Diese und ergänzende Daten in Zentrum für Kulturforschung/Deutscher Musikrat (Hg.): *Musikleben und Kulturpolitik*, Bonn 1985.
- 13 *Frankfurter Rundschau* vom 16.4.1983.
- 14 Für solche und weitere Beispiele die Dokumentenauswahl Deutscher Kulturrat (Hg.): *Nach vierzig Jahren – ein bißchen weise?*, Bonn 1991; ‘Senat für kulturelle Auslandsarbeit. Ein Vorschlag von Professor Luchtenberg’, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 24.6.1957.
- 15 Urteil des BVerfG vom 5.3.1974, *NJW* 1974, S. 689.
- 16 E. Benda/W. Maihofer/H.-J. Vogel: *Handbuch des Verfassungsrechts*, Berlin 1983, S. 983.
- 17 T. Oppermann: *Kulturverwaltungsrecht*, Tübingen 1969.
- 18 Urteil des BVerfG vom 28.2.1961.
- 19 R. Hochhuth: ‘Banausenrepublik Deutschland’, *Die Zeit* vom 25.10.1985.
- 20 *Atelierhaus Worpswede – 1986, 1987, 1988*, Worpswede 1989, S. 15. Es handelt sich hier um den Arbeitsbericht einer Institution, die selbst seit nun schon rund 25 Jahren den Nutzen individuellen privaten Engagements in der Kultur, speziell auch den internationalen künstlerischen Beziehungen, verkörpert und die – trotz einer “ungleichen Konkurrenz” mit einer wachsenden Zahl staatlicher und kommunaler Künstlerhäuser um die auch hier nötigen Fördermittel – ihre Unabhängigkeit bewahren konnte, weil sie Künstlerpersönlichkeiten aus allen Teilen der Welt anzog oder entsprechenden Talenten eine Chance gab. Teile des hier wiedergegebenen Textes sind auch in einer neueren Darstellung der Arbeit dieser Institution genutzt worden.
- 21 Vgl. zur Auseinandersetzung mit solch weitreichenden Vorstellungen vom eingreifenden “Kulturstaat” bei E.-R. Huber: *Zur Problematik des Kulturstaats*, Tübingen 1957; näher M.-E. Geis: *Kulturstaat und kulturelle Freiheit*, Baden-Baden 1990.
- 22 Urteil des BVerfG. vom 5.3.1974.
- 23 M. Fumaroli: *L’Etat culturel*, Paris 1991.
- 24 Näher ausgeführt in Deutscher Kulturrat (Hg.): *Erster Bericht zur Kulturpolitik*, Bonn 1988.
- 25 Vgl. die aktuelle Literaturübersicht in *Kulturstaat und kulturelle Freiheit*, a.a.O., und von älteren Titeln neben der schon zitierten Literatur auch noch H. Graul: *Künstlerische Urteile im Rahmen staatlicher Förderungstätigkeit*, Berlin 1970; F. Hufen: *Die Freiheit der Kunst in staatlichen Institutionen*, Baden-Baden 1982; und P. Häberle: *Kulturstaatlichkeit und Kulturverfassungsrecht*, Darmstadt 1982. Die Fragen lehnen sich an den Beitrag von A.J. Wiesand: ‘Kulturförderung ohne Kunstfreiheit?’, *Bühnengenossenschaft* 12/1983, an.
- 26 Vgl. *KulturForschung* 5/1991 und 6–7/1992.

- 27 Vgl. 'Im Osten schrumpft's', *Stuttgarter Zeitung* vom 2.3.1992. Ein Beschluß des Sprechergremiums des Dt. Kulturrates vom 2.12.1991 in Berlin, im Anschluß an eine Diskussion mit Vertretern kultureller Initiativen, fordert nachdrücklich eine Umkehrung der bisherigen Gewichtung der Bundesfinanzierung, vor allem zugunsten von Hilfen für die Infrastrukturentwicklung in den Kommunen der Neuen Länder.
- 28 Vgl. R. Fisher/M. Huber (Hg.): *Performing Arts Yearbook for Europe*, London 1991.

Kulturmanagement oder Kommerzialisierung der Kultur?*

Peter Bendixen

Was verbindet Kulturmanagement mit Wirtschaftsmanagement?

Der Begriff Kulturmanagement ist geeignet, kontroverse Assoziationen und Haltungen hervorzurufen und den Kreis der Interessierten in zwei Lager zu teilen.

Die einen werden sagen: Warum nicht die erfolgreichen Methoden des Managements in der Wirtschaft auch in solchen Einrichtungen praktizieren, die zwar nicht im engen Sinne zur Wirtschaft gehören, wohl aber mit Blick auf die ökonomischen Zwänge und die Kunst der Lenkung des technisch-organisatorischen Betriebsapparats sehr viel Ähnlichkeit mit dem herkömmlichen Unternehmensmanagement aufweisen?

Die anderen werden die Befürchtung äußern, Management stelle eine dem Bereich des Kulturellen fremde, von kommerziellem Erfolgsstreben durchsetzte Haltung dar. Ein so geprägtes Managementdenken nähme, ließe man es unbedacht wirken, wenig Rücksicht auf die empfindlichen Strukturen und gesellschaftlichen Sinnbezüge kultureller Arbeit. Dies könne sogar in und mit den Institutionen einer letztlich zerstörerischen Kommerzialisierung des Kulturlebens das Tor öffnen.

Beide Positionen haben, je für sich betrachtet, einiges für sich, und beide treten kombiniert in den unterschiedlichsten Ausgestaltungen in der Realität auf, mag dabei im einen Fall das kommerzielle Streben, mag in einem anderen das kulturelle Schaffen die Oberhand behalten.

Was aber ist zu tun, wenn das Verhältnis beider Handlungsaspekte nicht mehr ausgewogen ist? Wie ist zu argumentieren und zu entscheiden, wenn wir einerseits nicht wollen, daß unser Kulturleben letztlich vollständig verwirtschaftet wird, und wenn wir andererseits nicht wollen, daß unser Kulturleben mangels ökonomischer Ressourcen banalisiert wird, weil ohne Mittel so gut wie nichts zu machen ist?

Eine unangreifbare Antwort läßt sich in einer gerafften Darstellung nicht herleiten. Aber die in der Praxis des Wirtschaftsmanagements angelegten Handlungsmomente können verdeutlicht werden mit dem Ziel, übertragbare Methoden und Instrumente zu bestimmen und auf ihre Anwendbarkeit in Einrichtungen mit kulturellem Auftrag zu überprüfen.

Aber genau diese graue Zone der Übertragung von Managementmethoden auf nicht-ökonomische Bereiche ist eines der häufigsten Schlupflöcher, durch die teils beabsichtigt, teils unerkannt ein – wie ich es nennen möchte – kommerzielles Interventionspotential eindringt; und dies geschieht nicht auf der konkreten instrumentellen Ebene, sondern über ein sich ausbreitendes Bewußtsein und Managementdenken dort, wo in

* Das Manuskript ist im Herbst 1990 fertiggestellt worden.

der Praxis die fundamentalen Entscheidungen gefällt werden. Wenn Programm-Entscheidungen unter dem Zwang zu Rendite und ökonomischem Erfolg gefällt werden, kommt etwas anderes heraus, als wenn auf der Grundlage frei verfügbarer, wenn auch begrenzter Mittel ein kulturellen Intentionen folgendes Programm entwickelt wird.

Der soeben geäußerte Satz enthält eine Kontroverse, die in vielen Alltagsdiskussionen eine Rolle spielt und deren Scheinhaftigkeit oft nur mit Mühe bloßgelegt werden kann. Die hier vereinfachte Argumentationslinie geht etwa wie folgt: Alle ökonomischen Mittel (Ressourcen) sind knapp.¹ Deshalb muß man mit ihnen überlegt, also rational, haushälterisch und sparsam umgehen. Der erwerbswirtschaftlich agierende Unternehmer hat sich unter der ständigen Drohung der Insolvenz zu einem Experten im Umgang mit knappen Mitteln entwickelt. Deshalb sind seine Methoden auch geeignet, vernünftige Handlungskonzeptionen zu gestalten.

Dieser Brückenschlag zwischen Mittelknappheit und Managementrationalität, zwischen dem Aspekt des Haushaltens und dem des erwerbswirtschaftlichen Erfolgs ist zugleich trügerisch und inhaltsleer, weil formalistisch. Er ist geeignet, einem konkreten Handlungs- und Gestaltungsbereich dort, wo es wirklich um den vernünftigen Umgang mit knappen Mitteln geht, einen sachfremden Pelz überzuhängen. Dies bedarf ausführlicherer Begründung.

Das Dilemma der knappen Mittel

Daß materielle Mittel begrenzt sind, ist trivial, wie ein Blick auf den Zustand der Ökonomie und der von ihr beanspruchten Natur eindrucksvoll unterstreicht. Wie mit dem, was da ist, freilich umgegangen werden soll, ist alles andere als trivial. Der schlechteste, weil inhaltsleere Rat ist der, man solle mit dem Vorhandenen haushalten, das heißt vernünftig wirtschaften. Dieser schlichte Hausväter-Appell empfiehlt, in allem, was man tut, wohlüberlegt (zielstrebig) vorzugehen und unnötige (zielverfehlende) Mittelverwendungen auszuschließen.

Kann diese Maxime als allgemeine Basis für die kritische Bewertung konkreter Handlungen dienen, etwa gegenüber einem prunksüchtigen Bauherren, einem dreisten Einbrecher oder einem geizigen Hausvater? Ja, sie kann, und genau das ist ihr Dilemma.

Hat sich jemand aus Gründen, die verständlich sein mögen oder auch nicht, entschlossen, einen Prunkbau zu errichten, so hat er damit einen konkreten Handlungszweck inhaltlich festgelegt. Auf der Basis einer zuvor geklärten Sachlage und Absicht läßt sich zweifellos überprüfen, ob der Bauherr bei der Realisierung seines Vorhabens den jeweils sparsamsten Weg gegangen ist, etwa bei der Auswahl der Baumaterialien, der Bestellung eines Architekten und der Wahl eines Bauunternehmens. Hat sich ein Mensch aus Gründen, die wir ethisch und juristisch gewiß mißbilligen, entschlossen, seinen Lebensunterhalt mit Einbrüchen zu bestreiten, so hat er damit ebenfalls einen konkreten Handlungszweck inhaltlich festgelegt. Auch von dieser Basis aus läßt sich formal überprüfen, ob er wirtschaftlich gehandelt hat, ob er sich an die Maxime der sparsamen Mittelverwendung gehalten hat, etwa bei der Beschaffung von geeignetem Werkzeug.

Und der Geizige? Er zeichnet sich durch Enthaltbarkeit aus, mag diese der Tugend des einfachen Lebens entspringen oder purer Raffgier folgen. Doch die Entscheidung

für ein solches Leben hat nichts mit dem Prinzip der wirtschaftlichen Mittelverwendung zu tun. Wohl aber unterliegt das Wenige, das auch der Geizige für sein karges Leben tut, dem Prüfmaßstab des vernünftigen Haushaltens. Nicht daß er sparsam wirtschaftet, sondern daß er sich nichts gönnt, macht uns kopfschütteln.

Und schließlich: Das kurzgehaltene Budget im Kulturhaushalt des Staates, so beklagenswert dieser Umstand sein mag, kommt durch inhaltliche Entscheidungen zustande, aus dem Abwägen zwischen konkurrierenden Aufgaben und dabei wirksam werdenden politischen Werten und Prioritäten. Der Maßstab der Wirtschaftlichkeit greift erst bei der Prüfung, wie das Wenige, das verfügbar ist, eingesetzt wird. Ob etwas unnötig ist, läßt sich eben nur beurteilen im Blick auf das Gewollte und in Kenntnis von Alternativen der Mittelverwendung, also innerhalb von inhaltlich geklärten Zwecken. Und diese Prüfung ist rein formaler Natur und in den meisten praktischen Streitfällen ein unergiebiges (Kampf-)Argument.

Man fordert Wirtschaftlichkeit, meint aber Bescheidenheit.

Was im gesellschaftlichen Alltag konkret geschieht und wie dies gerechtfertigt werden kann, ist dem ökonomischen Prinzip des sparsamen Umgangs mit knappen Mitteln vollkommen gleichgültig. Ob sich jemand als Kulturschaffender oder Unternehmer betätigt, ob jemand Mittel für ein öffentliches Straßenfest oder Kapital für die Erforschung einer profitablen Technologie bereitstellt – in allen Fällen ist das ökonomische Prinzip in gleicher Weise anwendbar. Und deshalb ist es ungeeignet, inhaltliche Unterschiede der jeweiligen Handlungszwecke zu beschreiben und zu qualifizieren.

Unlogisch wäre es beispielsweise, ein kommunales Kulturfest mit der Erschließung von Gewerbegelande unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit vergleichend zu kalkulieren. Aber eben die Inhalte sind es, die das konkrete Handeln formen, und die damit verbundenen Absichten sind es, die die Herangehensweisen und Handlungskonzepte gestalten. Da dies so ist, bedarf die Frage, ob die Methoden des Wirtschaftsmanagements auf nicht-wirtschaftliche Institutionen übertragbar sind, einer differenzierenden Prüfung im Einzelfall.

Erwerbswirtschaftliches Handeln als kulturelle Praxis

Anknüpfungspunkt der folgenden Überlegungen ist die Feststellung, daß auf Erwerbswirtschaft gerichtetes Management selber eine kulturelle Praxis ist, wenn auch eine unter spezifischen Leitlinien. Ich nenne sie nicht deshalb eine kulturelle Praxis, weil sie mit ihrem Verfügen über knappe Mittel der Allgemeinheit einen Dienst erweist, was sie natürlich auch tut, sondern weil alles menschliche Handeln und damit auch alles Wirtschaften auf konkrete, gelebte Normen gegründet ist und diese wiederum Bestandteil der Kultur sind.

Kein einziges Erzeugnis aus Industrie und Dienstleistung wäre vorstellbar, herstellbar oder verkäuflich ohne Rücksicht auf die kulturellen Lebensumstände seiner konkreten Verwendung. Ob das ein Stück Möbel für die Wohnkultur, die besonderen Zutaten für die Eszkultur, die Uniform für die öffentlichen Rituale oder die Hausfassade für die städtische Ästhetik ist: Alle Gegenstände sind immer zugleich Erzeugnisse des öffentlichen oder privaten Wirtschaftens und kulturelle Objekte öffentlicher oder privater Natur.

Die materiellen Erzeugnisse bilden die Output-Seite des Wirtschaftens, und ihre Einbindung in den kulturellen Alltag (einschließlich ihrer Verwendung in kulturellen Institutionen besonderer Art wie Theater, Museen oder Bibliotheken) mag unmittelbar einsichtig sein. Die Input-Seite des ökonomischen Systems beschreibt dagegen den Griff der Wirtschaftenden in die Natur, dorthin also, woher sie die Stoffe bekommen, aus deren Umwandlung und Weiterleitung eben jene Erzeugnisse hervorgehen.²

Dieser Griff in die Natur ist ebenfalls kulturell verfaßt; denn es ist das in der zeitgenössischen Kultur niedergelegte Bild der Natur, welches derzeit die Grenze zwischen erlaubten und unerwünschten Eingriffen mehr oder weniger deutlich bestimmt. Kulturen, die die Belebtheit der Natur (das Kreatürliche) betonen, werden bei der Gestaltung ihrer Lebensweise zu anderen Ergebnissen gelangen als jene, die die Natur als eine Ressource, womöglich als einen frei verfügbaren Materialhaufen betrachten. Wie immer aber in einer bestimmten Region zu einer bestimmten Epoche das Verhältnis zur Natur betrachtet werden mag, es gibt praktisch keinen unvermittelten, sondern nur einen kulturell vermittelten Zugriff zur Natur. So möge der generalisierende Schluß gelten: Alles Wirtschaften ist kulturell verfaßt.

Um eine Wirtschaftsformation verstehen zu können, braucht man folglich ein historisches, konkretes Bild der sie bedingenden Kultur. Die Kultur ist stets das Umfassende, die Wirtschaft als der Bereich der materiellen Versorgung das ihr Dienende. In dieser Beschreibung – das sei ausdrücklich betont – wird der Vorgang des Wirtschaftens bewußt reduziert auf den Aspekt der Herstellung und des Gebrauchs materieller, ursprünglich der Natur entnommener Stoffe und Gegenstände. So gesehen wäre der gegenständliche Aspekt des direkten Verzehrs einer aufgelesenen Wildfrucht zweifellos eine, wenn auch historisch überholte Form des Wirtschaftens. Ebenso ist der private Garten mit seinen Erzeugnissen oder das in Eigenarbeit erstellte Haus ein Stück Wirtschaft. Was den stofflichen Aspekt angeht, unterscheiden sich diese Vorgänge in nichts von jenen, die in erwerbswirtschaftlichem Rahmen organisiert werden, und es gelten in ihnen – wie erwähnt – dieselben Prinzipien des vernünftigen Haushaltens mit dem Verfügbaren.

Das Charakteristikum erwerbswirtschaftlichen, das heißt auf Einkommenserzielung durch Kapitalgewinn gerichteten Wirtschaftens ist ein anderes. Seiner "Natur" nach ist erwerbswirtschaftliches Handeln ein absichtsgeleitetes Tun, nämlich in dem realen Spannungsbogen zwischen dem in einem bestimmten Bereich³ geäußerten oder vermuteten Bedarf an materiellen Mitteln und dem, was verfügbar ist oder gemacht werden kann, tätig zu werden.

In einer auf Geld beruhenden Marktwirtschaft bedeutet diese Tätigkeit die Suche nach Bereichen, in denen durch Preisunterschiede ein Schnitt gemacht werden kann (Arbitragegewinn). Dem Gewinn steht, angemessen oder unangemessen, die Leistung gegenüber, solche Spannungsverhältnisse zu überbrücken, sei es durch Handel oder durch gewerbliche Produktion oder auch nur durch bloße Vermittlung von Kontrahenten durch Makler.

Daß der kluge Kaufmann in der Praxis weit über die Ebene von Preisunterschieden hinaus überdenken muß, in was für einem Lebensausschnitt der ihn umgebenden Gesellschaft er tätig sein will, d.h. auf welche kulturellen Gewohnheiten (Lebensformen, ästhetische Empfindungen und ähnliches) er sich einstellen muß, um erfolgreich wirtschaften zu können, ist der ökonomischen Theorie – aber nicht der Praxis! – bislang weitgehend entgangen. Sein Entscheidungsverhalten (beispielsweise hinsichtlich der Bestimmung seines Warensortiments, kommunikativer und ästhetischer Eigenarten

der Werbung wie überhaupt des gesamten Marketing) ist normativ verknüpft mit den kulturellen Umständen seiner erwerbswirtschaftlichen Einkommenserzielungsabsichten. Deshalb sei das erwerbswirtschaftliche Handeln und damit die Ausgangsbasis für Wirtschaftsmanagement als eine auf der normativen Ebene angesiedelte, innerhalb des gesellschaftlichen Kulturraumes wirksame Praxis gekennzeichnet.

Die Charakterisierung des erwerbswirtschaftlichen Handelns als eine spezifische Form kultureller Praxis beruht auf einem Kulturbegriff, der sich nicht auf die exponierten Formen des Kulturlebens in Theatern, Opernhäusern oder Literaturzirkeln beschränkt. Kultur wird – vor allem in der Kultursoziologie und -anthropologie – meist abstrakt verstanden als die Gesamtheit aller gelebten Werte und Normen einer Gruppe, die zugleich deren Zusammenhalt und Identität ausmachen. Sinnlich wahrnehmbar ist die Kultur in der Symbolik und Ästhetik von Handlungen, Ritualen und Objekten der Verehrung, aber auch in bedeutungsvollen Formen der alltäglichen Kommunikation und den stofflichen Gegenständen der individuellen und kollektiven Lebensgestaltung.

In alle Bereiche des alltäglichen wie des zeremonialen Handelns und der ästhetischen Erbauung ragt das Wirtschaften in dem Maße hinein, als zur Ausführung dieses Tuns materielle Ressourcen (Stoffe der Natur und die Umwandlungsprodukte daraus) herangezogen werden. Und es gibt kaum eine kulturell bedeutsame Handlung, die nicht auf den Gebrauch materieller Mittel angewiesen wäre.

Die von mir gegebene Beschreibung der Wirtschaftspraxis als Leistung im Spannungsausgleich zwischen Bedarf und Vorrätigkeit an Ressourcen läßt ein Bild der Wirtschaft entstehen, welches der falschen Vorstellung vom dienenden Charakter dieses Teils der gesellschaftlichen Lebens Vorschub leistet. Wirtschaft dient der Bedürfnisbefriedigung, heißt es lapidar in Lehrbüchern, und das ist korrekt, wenn damit nur gemeint ist, daß alle materielle Produktion bestimmten, kulturell definierten Zwecken zugeführt wird. Dienen heißt darin, daß die kulturelle Autonomie des Einzelnen wie der Gruppen in der Gestaltung ihrer Lebensverhältnisse zumindest nicht unterlaufen oder überrannt wird, daß mithin die Erzeugnisse hinsichtlich ihrer Gebrauchsfunktionen, ihrer Ästhetik und ihrer kulturellen Symbolik nicht von den Herstellern diktiert werden.

Was in der ökonomischen Theorie unter dem Terminus "Konsumentensouveränität" debattiert wird, läßt sich erweitern auf den Begriff der kulturellen Autonomie der Artikulation von konkreten Bedürfnissen. Von einer solchen Unantastbarkeit der individuell oder gruppenbezogen bestimmten Lebensgestaltung und Kultur kann nun in der Realität keine Rede sein. Wie der Bauer seinen Acker bestellen muß, damit die Saat aufgeht und gute Früchte trägt, so ist seit langem eine Wirtschaftspraxis entstanden, die mit ihren Formen der Marktbearbeitung (mit ihrer Werbung, mit der Ästhetik ihrer Waren und den architektonischen Gestalten ihrer öffentlichen Präsentation) nahezu alle Bereiche des Alltagslebens eindringlich und nachhaltig prägt.

Dies ist der konkrete Ausdruck der Tatsache, daß die Wirtschaft als Sektion der Gesellschaft nicht einer von ihr getrennten Kultur gegenübersteht, sondern mitten in ihr agiert und nicht weniger an der Prägung und Veränderung teilnimmt als andere Institutionen auch (wie zum Beispiel Religionsgemeinschaften, Wissenschaften, politische Parteien, Gewerkschaften).

Man kann deshalb auch das Mitwirken der Wirtschaft an der Gestaltung der Kultur nicht generell als einen von außen vorgetragenen Kampf von Kräften der Wirtschaft gegen die Substanz der Kultur interpretieren. Es handelt sich vielmehr um einen

historisch sehr wirksamen Prozeß der allmählichen Überformung traditionaler durch neue, vom erwerbswirtschaftlichen Managementdenken geprägte Ausdrucksformen der Kultur; ein Prozeß, der im Alltag eher unauffällig wirkt und meist von der Überlegenheit industrieller Produktion gegenüber individueller angetrieben wird. Der Unterschied zwischen einer Brotfabrik und der kleinen Bäckerei oder dem einstigen dörflichen Gemeinschaftsbackofen ist nicht nur ein technologischer, sondern vor allem ein kultureller. Aber der Prozeß hin zu industrialisierten Lebensformen entspringt nicht irgendwelchen Geheimbünden der Geschichte, sondern wird von den Kräften der Wirtschaft angetrieben.

Dies soll hier nicht wertend, schon gar nicht kulturpessimistisch kommentiert, sondern lediglich als realer Vorgang festgestellt und beschrieben werden. Auch wenn gelegentlich Gegenbewegungen zur Rekultivierung des Selbsttuns zu verzeichnen sind, bleibt doch – nach meiner Einschätzung – der Hauptstrom der kulturellen Verwandlung des Alltagslebens durch industrialisierte Handlungsmuster und Gegenstände mächtiger.

Die Kontroverse

Mit Blick auf das Thema Kulturmanagement erscheint indessen weniger der gesellschaftliche Alltag mit seinen profanen Bedürfnissen als der gesellschaftliche "Sonntag" mit seinen gehobenen Bedürfnissen nach kulturellen Ritualen, ästhetischen Genüssen und kreativen Herausforderungen jener Bereich zu sein, in dem sich so etwas wie ein Kulturkampf zwischen dem Eigensinn und der Eigenbedeutung der Kultur auf der einen und den ökonomischen Zwängen und intervenierenden kommerziellen Interessen auf der anderen Seite abzuspielen.

Und diese Kontroverse läßt sich vereinfachend auf die beiden polaren Positionen reduzieren, nämlich auf der einen die Forderung, Kultur müsse sich ökonomisch selbst tragen, indem ihre kulturellen Produktionen auf dem Markt letztlich ohne Subventionen bestehen, und auf der anderen auf das Postulat, die Eigenbedeutung des Kulturlebens eben gerade nicht solchem Zwang zu unterwerfen.

Die Gründe dafür, daß der Gedanke und die Praxis von sich selbst am Markt tragenden Kulturinstitutionen mehr und mehr Raum gewinnt, sind sehr vielfältig. Die Nachgiebigkeit von Kulturpolitikern, die sich auf diese Weise Erleichterung für ihre Haushaltsbudgets versprechen, ist nur ein und zudem eher vordergründiges Motiv. Hintergründig und, weil historisch langwieriger, weniger deutlich hervortretend sind Kräfte wirksam, die im Bereich des Kulturlebens selbst gewisse Formen und Praktiken hervorgebracht haben, für die eine ökonomische Handhabung mehr und mehr unverzichtbar geworden ist.

Um es zunächst theseartig vorwegzunehmen: Je mehr eine bestimmte kulturelle Praxis (zum Beispiel die Inszenierung eines Theaterstücks oder die Realisierung eines Filmprojektes) auf materielle Ressourcen zurückgreifen muß, um so mehr fällt das Ökonomische in diesem Handlungskomplex ins Gewicht (nicht selten auch ins Übergewicht). Braucht man für die kulturelle Produktion nichts als ein Blatt Papier und einen Stift zum Zeichnen, so ist der notwendige Rückgriff auf materielle Ressourcen, also auf das, was im Bereich der Wirtschaft hergestellt werden muß, relativ gering. Der Zeichner wird kaum auf die Nutzung fremden Kapitals angewiesen sein.

Wo aber für eine technisch und organisatorisch komplexe kulturelle Produktion Kapital gefragt ist und dieses nicht vom Souverän (einst dem Fürsten, heute dem Staat als Sachwalter des Volkes) oder von einem privaten Mäzen verfügbar gemacht wird, dringt der Gesichtspunkt der privatwirtschaftlichen Rendite ein und zwingt zu kommerziellem Management.

Der Zustand, daß viele kulturelle Institutionen in hohem Maße materielle Ressourcen einsetzen wollen oder müssen, Sachmittel also, für deren Finanzierung und Unterhaltung Kapital gebraucht wird, ist das Ergebnis eines anhaltenden kulturgeschichtlichen Prozesses. Der Bau und das Betreiben eines Theaters ebenso wie vieler anderer Kulturstätten hat immer schon Geld verschlungen, aber es war das für Konsum vorgesehene Budget des Fürsten, nicht das private Kapital des Kaufmanns (es sei denn als privater Kreditgeber oder Bankier). In der demokratischen Gesellschaft übernimmt der Staat diese Funktion im Verfolg einer wie immer gefaßten Kulturpolitik. Eine Kulturinstitution als Investitionsobjekt zu betreiben und marktwirtschaftlich eigenständig zu managen, ist eine Neuerung ziemlich jungen Datums.

Ökonomische Zwänge und der Eigenwert des Kulturellen

Daß eine Inszenierung erfolgreich ihre Kosten einschließlich verlangter Kapitalrendite einspielt, ist gewiß nichts prinzipiell Negatives. Auch der private Bauherr muß Hypothekenzinsen zahlen, und solange der Kreditgeber sich nicht in die funktionale und ästhetische Gestaltung des Hauses einmischt, gibt es sicher keinen Streit, es sei denn, der Bauherr ist als ein verspielter Zeitgenosse bekannt, der zu riskanten Abenteuern neigt.

Eine kulturelle Institution ist – in dieser Hinsicht durchaus vergleichbar mit dem privaten Bauherrn – eine Einrichtung des öffentlichen Konsums, nicht der produktiven Investition.⁴ Hier werden materielle Mittel verbraucht und gebraucht, aber nicht hergestellt und verkauft. Sitzplätze in einem Musikhaus werden nicht verkauft, sondern gegen eine Eintrittsgebühr für die Dauer des kulturellen Rituals überlassen.

Folglich⁵ kann man im Verhältnis zur Klientel an Zuhörern auch nicht von einer Marktbeziehung im ökonomischen Sinne sprechen, und das, was hier angeboten und entgegengenommen wird, nämlich eine musikalische Darbietung, ist kein knapper Gegenstand, mit dem gewirtschaftet werden müßte. Was sollte auch physikalisch gesehen an der Ausbreitung von (ästhetisch gestaltetem) Schall knapp sein?

Dies gilt allerdings nur im Grundsatz, und nur allzu leicht ist ein Zustand vorstellbar, worin das erforderliche Kapital für die Herrichtung und Ausstattung einer Musikhalle, womöglich einschließlich eines festen Orchesters samt Dirigent, von privater Hand mit dem Ziel des Werterhaltes und einer angemessenen Rendite gegeben wird. Der Kreditgeber wird sich in die Programmgestaltung vielleicht nicht einmischen wollen, sofern das Management des Hauses von sich aus die Gewähr bietet, keine riskanten, allzu verspielten kulturellen Abenteuer einzugehen und für eine hohe Sitzplatzausnutzung zu sorgen.

Doch dürfte es nicht schwierig sein, sich auszumalen, worin die Unterschiede in der Programmgestaltung zwischen einer öffentlich finanzierten und einer privatwirtschaftlich finanzierten Kulturinstitution liegen werden.

Stellt man sich auf den Standpunkt, daß letztlich die Neigung der Besucher, die