

Eine Kultur nach dem Kulturmanagement? Erfahrungen aus der Expo 02

Von Roy Schedler

Ende November wurden die ersten Studienabgänger des Nachdiplomstudiums Kulturmanagement an der Universität Basel diplomiert. Der Autor, selber gelernter Kulturmanager der ersten Stunde und Leiter des Departements Créations Expo 02, denkt in diesem Beitrag über das Verhältnis von Kultur und Kulturmanagement nach, wie es auch im Rahmen einer Podiumsveranstaltung vor der Diplomfeier diskutiert wurde.

Fast gleichzeitig sind sie zu Ende gegangen: der erste Jahrgang des Nachdiplomstudiums Kulturmanagement an der Universität Basel und die Schweizerische Landesausstellung Expo 02, nationales Grosseereignis und gleichzeitig realer Feldversuch angewandten Kulturmanagements. Welche Lehren lassen sich daraus ziehen, und wie wirken die Erfahrungen der Expo 02 auf die Weiterentwicklung des Kulturmanagements und die Lehrpläne der Nachdiplomstudiengänge?

Kulturmanagement als Reaktion auf den schleichenden Bedeutungsverlust von Kunst und Kultur ist notwendiger Befreiungsschlag und kleintütiges Rückzugsgefecht gegen die Ökonomisierung der Lebenswelt zugleich. Vor gut zwanzig Jahren aus England und Amerika in den deutschsprachigen Raum übernommen, hat sich der junge Beruf inzwischen etabliert, seine Methoden im Spannungsfeld zwischen schöngeistigem Dienen und nüchternem betriebswirtschaftlichem Kalkulieren verfeinert. Kulturmanagement als «Kunst, Kultur zu ermöglichen» hat sich in aller Form professionalisiert. Kein Kulturbetrieb, der etwas auf sich hält, kein Theaterfestival und keine Ausstellung kommt heute ohne klar gegliederte Projektstruktur, optimiertes Finanzierungsmodell und ausgeklügeltes Marketingkonzept mehr aus. Kulturmanagement präsentiert sich als Erfolg sondergleichen, auch und gerade zum Nutzen der Kultur. Aber nicht nur.

Welche Kultur wird gemanagt?

Von der Schweizerischen Landesausstellung kennt man vor allem die Architektur und die Ausstellungen. An der Expo 02 haben aber auch über 13 500 Veranstaltungen stattgefunden: Konzerte aller Stile und Gattungen, Lesungen, Feuerwerk und nächtliche Lichtspiele, Tanz- und Theateraufführungen, Diskussionsrunden, Kantons- und Thementage, ein kulturelles Programm in einer bis dahin nie gesehenen Dichte und Vielfalt. Aber all diese Veranstaltungen, im Durchschnitt 85 pro Tag, die mit den raffiniertesten Werkzeugen professionellen Kulturmanagements (Marketing, Public-Private-Partnership, Kommunikation) realisiert wurden, sind unterm Strich mehr als rosa Rauschen denn als Fülle des kulturellen Reichtums der Schweiz wahrgenommen worden.

Nun war die Expo 02 eben nicht nur eine post-autoritäre Bestandaufnahme nationaler Befindlichkeit, sondern auch eine gigantische narzisstische Amüsiermaschine. Im Hinblick auf die kulturellen Veranstaltungen war die Landesausstellung das grösste multikulturelle und interdisziplinäre Festival, das die Schweiz je gesehen hat. Und wer eine Massenveranstaltung plant, muss notwendigerweise auch ein Massenangebot bereitstellen, auch auf die Gefahr hin, dass er dabei übers Ziel hinausschiesst. Wer vieles bringt, wird manchem etwas bringen – freilich. Dass die künstlerische Bilanz der Events so verhalten ausfällt, hat in diesem Sinn wenig mit der Qualität der einzelnen Veranstaltungen zu tun, sondern mit der Verselbständigung einer Grundannahme von Kultur-

management: Mehr Kultur ist besser als weniger.

Man wird jetzt einwenden wollen, dass die einzelnen Veranstaltungen den Nachweis ihrer Bedeutung selbst hätten leisten müssen, in welcher Form auch immer. Schliesslich ist der Kulturmanager nicht der Autor und der künstlerisch tätige Urheber. Möglicherweise, und das ist der Kernpunkt dieser Überlegungen, verwischt Kulturmanagement eben diese Grenze zwischen Autorschaft und Management. Gemanagt wird Kultur, was immer sich darunter verstehen lässt, mit Mitteln und Methoden, die man beherrscht, nicht aber, weil das zu Managende zwingend sinnvoll ist. Kultur hat kein Subjekt. Den Auftrag, 13 500 Veranstaltungen zu kopizieren und professionell zur Aufführung zu bringen, haben sich die verantwortlichen Kulturmanager der Events selbst gegeben. Wenn also – um die Erfahrungen der Expo 02 zum Nennwert zu nehmen – am Ende einer Berufsausbildung, die der effektiven und effizienten Kulturvermittlung verpflichtet ist, Indifferenz und Gleichgültigkeit droht, dann stimmt etwas nicht.

Strategisches Kulturmanagement nötig

Zum Kulturmanagement gehört grundsätzlich auch Selbstreflexion, ein theoretisches Ordnungssystem, an dem unmittelbares Handeln wie auch die daraus folgenden Prozesse und Entwicklungen beobachtbar und messbar werden. Nun sind die Lehrpläne für die Kulturmanagementausbildung in der Regel auf die Vermittlung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente ausgerichtet, die sich am Prinzip der ökonomischen Rationalität orientieren und also dem Grundsatz der sparsamsten Mittelverwendung zur Erreichung der gesetzten Ziele verpflichtet sind. Das ist gut und richtig, denn darauf gründet auch die Lehr- und Erlernbarkeit dieses Berufs.

Dem gegenüber stehen kulturpolitische und kulturphilosophische Themen, die aus historischer Perspektive leicht fass- und vermittelbar sind, deren Behandlung sich naturgemäss aber schwieriger gestaltet, wenn es um die aktuelle Kultur geht. Vor dem Hintergrund, dass eine konzeptionelle Kulturpolitik momentan kaum mehr zur Verfügung steht und Kulturmanagement mit den von ihm realisierten Ereignissen (Expo 02) deshalb selbst praktische, realisierte Kulturpolitik ist, kommt strategischem Kulturmanagement eine umso grössere Bedeutung zu.

Anstösse zur Reflexion

Der wirtschaftlichen Grosswetterlage zum Trotz verzeichnet die Kulturwirtschaft weiter wachsende Umsätze. Wo das Angebot wächst und die Nachfrager immer wählerischer werden, steigt auch der Konkurrenzdruck. Im Kampf um die knappe Ressource Aufmerksamkeit ist professionelles Management gefordert, aber darüber geraten möglicherweise die sensibleren Aspekte von Kultur aus dem Blickfeld. Der Verdacht liegt nah, dass Kulturmanagement als gelehriger Schüler des Neoliberalismus mit immer wirkungsvolleren

Instrumenten nur die Praxis der Anästhetisierung verfeinert. «Anästhetik» als Gegenbegriff zu «Ästhetik» meint jenen Zustand, bei dem die Grundvoraussetzung des Ästhetischen – die Empfindungsfähigkeit – aufgehoben ist. Und als Folge davon fällt auch die erkenntnishafte Wahrnehmung weg. Das sagt sich leicht dahin, ist aber tatsächlich der Preis für die mediale Reizüberflutung in einer Gesellschaft, die Information und Kommunikation an die Stelle von Bildung setzt.

«Wo so viel möglich ist, wird alles gleich unwichtig», heisst es bei Botho Strauss. Den fundamentalen Selbstwiderspruch einer demokratischen Theorie der Kultur, die keine Theorie der Kultur in der Demokratie ist, hat auch die Expo 02 nicht auflösen können, wohl aber offen zur Schau gestellt. Er ist in einem Mass beobachtbar geworden, das Anstösse für eine Reflexion von und über Kulturmanagement geben kann, etwa durch folgende Fragen:

- Was unterscheidet Kulturmanagement (als Management von Inhalten) von künstlerischer Autorschaft?
- Worin manifestiert sich Kulturmanagement als «kulturelles Handeln», wo doch «Kultur» noch nicht erworben ist, nur weil sie verfügbar ist?
- Wie sähe eine Kulturvermittlung jenseits der Ökonomisierungszwänge (der Produzenten) und der Erlebnisrationalität (der Kunden) aus?
- Was heisst und zu welchem Ende studiert man Kulturmanagement?

Das muss nicht in ein neues moralisch-normatives Lehrgebäude mit entsprechendem Wertekanon münden, aber die Konzeptdiskussion hin zu einer Theorie des Kulturmanagements zu erweitern, drängt sich auf. Immer mehr Kultur professionell managen zu wollen, genügt auf Dauer als Begründung nicht. Und Wirtschaftlichkeit ist kein eigenständiges Ziel, auch in der Wirtschaft nicht. Es wäre schön, stattdessen über einige geeignete Argumente zu verfügen, um klarstellen zu können, dass Kulturpolitik mehr ist als getarnte Finanzpolitik. Hier liegt denn auch die eigentliche Daseinsbegründung für das Kulturmanagement; deswegen ist der Beruf ja entstanden, und dieser Herausforderung muss er sich stellen.

Es ist somit der richtige Moment für eine Denkpause, umso mehr, als die Erinnerungen an die Expo 02 noch frisch sind. Vorstellbar wäre ein permanentes Forschungsprojekt, angesiedelt etwa am neu geschaffenen interdisziplinären Studienzentrum für Kulturmanagement der Universität Basel. Hier liessen sich die Wirkungsweise und Effekte von Kulturmanagement über einen längeren Zeitraum beobachten und der junge Beruf und sein Tätigkeitsfeld unter neuen Gesichtspunkten entwickeln und profilieren. Kulturmanagement hat den Kampf gegen den Bedeutungsverlust der Kultur mit viel Bravour aufgenommen, aber noch nicht gewonnen.