Bernhard König

Um den heißen Brei. Kulturvermittlung als Dienstleistung

Kulturvermittlung als Dienstleistung - dazu zählt, ich kann es nicht verhehlen, auch eine gewisse Selbstdarstellungsroutine. Je besser das Geschäft läuft, desto häufiger begegnet man der Bitte um „ein paar Zeilen zu Ihrer Arbeit“. Je mehr solcher Zeilen irgendwo abgedruckt werden, desto besser läuft das Geschäft. Je mehr Zeilen und je mehr Geschäft, desto knapper wird allerdings auch das pro Zeile verfügbare Zeitbudget, so dass das routinierte Kompilieren von Textbausteinen mitunter eine schlichte Überlebensnotwendigkeit ist.

Im Falle des vorliegenden Textes freilich hat mich diese Routine im Stich gelassen. Der Teufel steckte in der Fragestellung: Es fehle, so war aus dem Kreise der Herausgeberinnen zu hören, im geplanten Sammelband noch ein Text über die unternehmerische Seite von Kulturvermittlung. Ob wir nicht kurz darstellen könnten, was denn die Vorteile selbstständiger Arbeit und frei initiierter Projekte seien, ohne Anbindung an eine feste Institution.

Ich wollte mich also routiniert ans Werk machen, doch wie auch immer ich das Thema aufzurollen versuchte, ich bekam es nicht zu fassen, die ganze Fragestellung löste ein diffuses Unbehagen bei mir aus und dieser Widerstand wuchs so lange, bis mir irgendwann gewahr wurde, dass in eben dieser vermeintlichen Schreibblockade wichtige Hinweise zu meinem Thema verborgen waren. So sei also, um zu dessen Kern vorzudringen, zunächst ein wenig um den Brei herumgeredet: Einige selbstdarstellerische Irrwege im Überblick.

Erster Irrweg: Die Erfolgsstory.

Wer professionelle Selbstdarstellung betreibt, der berichtet zuvörderst über Gelungenes. Der Glaubwürdigkeit halber kann es zwar ratsam sein, mitunter auch ein Quäntchen Selbstkritik beizumengen, doch sollte die Dosierung sparsam genug sein, um die eigentlichen Zielsetzung – das eigene Tun in möglichst erfolgreichem Licht dastehen zu lassen – nicht ernsthaft zu gefährden.

Unternehmerische Erfolgsstorys konstruieren im Idealfall so etwas wie einen Firmenmythos: Vom Hobbykeller bis zum weltumspannenden Imperium. Die Geschichte unseres Kölner „Büros für Konzertpädagogik“ böte für einen solchen Mythos durchaus geeigneten Stoff – war doch der Begriff „Konzertpädagogik“ hierzulande zum Zeitpunkt unserer „Firmengründung“ noch weitgehend unbekannt, stießen wir doch in den ersten Jahren mit unserer „Geschäftsidee“ auf viel Stirnrunzeln und Achselzucken, fühlten wir uns doch unter Kollegen mitunter sogar etwas abschätzig belächelt, während wir uns nun, einige Jahre später, plötzlich mitten in einer Art Mainstream wiederfinden, in einem „Marktsegment“ mit rasantem Wachstum, in dem sich mittlerweile viele der einstige Stirnrunzler und Lächlerinnen tummeln. Wir könnten uns also getrost als so etwas wie Pioniere darstellen, als Konzertpädagogen der ersten Stunde, die kommende Strömungen vorausgeahnt haben und auch gegen äußere Widerstände an ihrer Mission festhielten.

Das Unbehagen an dieser Firmenstory drückt sich in den Gänsefüßchen aus: „Marktsegment“, „Firmengründung“, „Geschäftsidee“ – das sind Vokabeln, die mir nur schwer in die Tastatur wollen. Darin, unsere Unternehmensvita als *inhaltliche* Erfolgsgeschichte zu beschreiben, bin ich geübt: gelungene Festivals, künstlerisch

beglückende Momente, pädagogische Nachhaltigkeit, intensive Gruppenprozesse – davon erzählt man gerne. Die gleiche Entwicklung hingegen als *geschäftlichen* Erfolg zu beschreiben, löst Blockaden aus. Warum?

Zweiter Irrweg: Der Blick in die Werkstatt

Über das „Unternehmen Kulturvermittlung“ zu schreiben, das könnte auch heißen: Praktische Tipps zu geben. Aus dem Nähkästchen zu plaudern. Anhand der eigenen Arbeit darzustellen, wie man erfolgreich Projekte akquiriert und Netzwerke aufbaut, welche Gesprächsstrategien sich bewährt haben und welche nicht, wie man zwischen künstlerischen, pädagogischen und imagebezogenen Interessen vermittelt und aus einem Bündel solcher unterschiedlicher Zielsetzungen maßgeschneiderte Konzepte entwirft. Und wie man, last not least, im Lauf der Zeit allmählich ein Gespür für den eigenen Marktwert entwickelt und diesen zu stabilisieren oder gar zu verbessern sucht. Eine solche praxisorientierte Herangehensweise würde vielleicht sogar – gerade unter Neueinsteigern – den einen oder die andere dankbare Leser(in) finden. Das Problem wäre bloß: dort, wo die Empfehlungen wirklich hilfreich und nicht bloß oberflächlich wären, wären sie für uns selbst ein Stück weit selbstmörderisch – und würden damit von eher minderer unternehmerischer Klugheit zeugen.

Es sei also, anstelle eines ganzen Leitfadens, der interessierten Leserschaft an dieser Stelle nur ein einziger Ratschlag ans Herz gelegt: Wer als freiberuflicher Kulturvermittler überleben möchte, der sollte sich nicht allzu tief in die Karten gucken lassen!

Dritter Irrweg: Das Lamento

Dann vielleicht den entgegengesetzten Weg einschlagen? Und, statt von Erfolgen und Erfolgsrezepten zu erzählen, ein Lamento anstimmen?

Denn Tatsache ist ja: Legt man rein wirtschaftliche Kriterien an, dann mischt sich in die Erfolgsstory des Kulturvermittlungsunternehmers ein kräftiger Schluss Ernüchterung. Ein Stück permanenten Scheiterns scheint in den Strukturen solcher Arbeit fest verankert zu sein: Ein Scheitern bereits an den selbstverständlichsten Grundlagen und Binsenweisheiten eines halbwegs betriebswirtschaftlichen Denkens.

Denn natürlich wissen auch wir vom „Büro für Konzertpädagogik“, dass „Erfolg“ im unternehmerischen Sinn bedeuten würde: Die Arbeit, die man tatsächlich leistet, solide finanziert zu bekommen – einschließlich der täglichen Büropräsenz, der internen Selbstorganisation, der telefonischen „mal-eben-zwischendurch“-Beratung für den hilfesuchende Musiklehrer oder des Smalltalks mit der Ministeriums-Sachbearbeiterin. Natürlich wissen wir, dass „Erfolg“ daneben auch ganz schlicht bedeuten müsste: Von dem, was man tut, anständig leben zu können – einschließlich der notwendigen Rücklagen für Steuer, Flautezeiten und die eigene Alterssicherung.

Und natürlich verfehlen wir diese Form von Erfolg mit unschöner Regelmäßigkeit. Denn natürlich ist auch unsere Arbeit – wie die so vieler Kollegen – nur möglich auf Grundlage eines hohen Maßes an Selbstausbeutung und Unsicherheit. Natürlich gibt es neben den Erfolgen auch Phasen des wirtschaftlichen Schlingerns – sei es aufgrund vorübergehender Auftragsflauten, sei es aufgrund säumiger Auftraggeber oder sei es schlicht, weil das Finanzamt mal wieder vor der Tür steht (dessen

Forderungen, dies scheint eine Art Naturgesetz zu sein, sich stets antizyklisch zur aktuellen Auftragslage zu verhalten scheinent – Murphy lässt grüßen!).

In solchen Zeiten der Unsicherheit hilft einem auch die Einsicht nicht weiter, dass diese Form des chronischen unternehmerischen „Scheiterns“ recht typisch für unsere Branche zu sein scheint und man sich ihrer nicht zu schämen braucht. Dass es allen anderen Kollegen auch so geht. Und dass überall dort, wo Kulturvermittlung sich scheinbar rechnet und auf einer scheinbar soliden wirtschaftlichen Grundlage stattfindet, letztlich irgendein Grundstock an subventionierten Betriebskosten mit im Spiel ist.

Und es tröstet in solchen Zeiten auch nur wenig, sich zu sagen, dass es doch immerhin schon ein Erfolg sei, so lange auf dem freien Markt überlebt zu haben. Dass die stiftungsfinanzierte Education-Abteilung eines vollsubventionierten Spitzenorchesters wohl kaum in der Lage wäre, auch nur ein halbes Jahr lang kraft ihrer eigenen künstlerischen und pädagogischen Arbeit die eigenen Betriebskosten zu erwirtschaften.

Anlass zum Klagen gibt es also reichlich, und anders als die unternehmerische Erfolgsstory ist das Lamento über knapper werdende Mittel eine unter Kulturschaffenden recht beliebte Literaturform. Sobald es knapp wird, scheint Geld kein Tabuthema mehr zu sein.

Unternehmerisch im engeren Sinne wird freilich auch hier nicht argumentiert. Selten ist in solchen Lamentos von Arbeitsplätzen oder von Wettbewerbsfähigkeit die Rede. Stattdessen wird das Streichen von Fördermaßnahmen schnell als Liebesentzug umgedeutet, die Abwicklung eines Festivals als Ausdruck kultureller Barbarei, die Etatkürzung als Vorbote des kulturellen Werteverfalls.

Innerhalb eines Diskurses, der sich auf ästhetische, kulturelle oder pädagogische Inhalte bezieht, der eine Grundversorgung mit „Hochkultur“ jenseits aller Einschaltquoten oder Profitinteressen als Wert anerkennt und sich für deren Fortbestand einsetzt, macht diese Form des Lamentos Sinn. Ist der Blickwinkel hingegen von der Frage nach dem Unternehmertum bestimmt, dann erhält das Klagen einen schalen Beigeschmack. Lobbyismus droht in Larmoyanz umzukippen: Wenn sich die Existenz als freier Kulturunternehmer so wenig rechnet, so beginnt man sich selbst zu fragen – warum macht man’s dann?

Die Antwort wird wohl in der Regel lauten: Natürlich nicht in erster Linie um des reinen Broterwerbs willen. Freier Kulturvermittler wird man – legt man unternehmerische Maßstäbe an – nicht *wegen* sondern eher *trotz* der finanziellen Verdienstmöglichkeiten.

So führt also auch der negative Zugang, ebenso wie zuvor schon die Erfolgsstory, letztlich zu einem blinden Fleck: Wir sind Unternehmer, ohne es so richtig sein zu wollen. Uns fehlt das unternehmerische Selbstverständnis.

Der blinde Fleck

In ihrer März-Ausgabe 2004 (S.4-17) beschrieb die Zeitschrift „Theater Heute“ die berufliche Situation von Schauspielern und Schauspielerinnen als Musterbeispiel für die Figur des so genannten „Arbeitskraftunternehmers“, wie er Ende der 90er Jahre vor allem von den beiden Sozialwissenschaftlern G.G. Voß und H.J. Pongratz als Leittypus für den künftigen Arbeitsmarkt postuliert wird. Dieser Arbeitskraftunternehmer zeichne sich durch ein hohes Maß an

Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation aus: Der räumlich und zeitlich flexibilisierte Arbeitsmarkt brauche nicht mehr „Arbeit-Nehmer“, deren tägliche Arbeit durch Anweisung von oben dirigiert wird, sondern „Auftrag-Nehmer“, die die eigenen Fähigkeiten aktiv vermarkten und projektbezogen einsetzen.

Die Autoren des besagten Artikels sehen nun viele dieser Bedingungen im Berufsalltag von Schauspielern idealtypisch verwirklicht: Eine fast grenzenlose Bereitschaft, die konkrete Arbeitszeitgestaltung immer wieder für eine gewisse Zeit zu flexibilisieren und den beruflichen Erfordernissen unterzuordnen („Alles dreht sich ums Projekt“). Einen hohen Stellenwert von Vernetzung und „Vitamin B“ als „sozialem Kapital“ und dementsprechend eine hohe Krisenanfälligkeit, bei der Zwischenmenschliches und Berufliches einander durchdringen. Und ein starkes Zurücktreten von Familie und Privatleben gegenüber dieser raumgreifenden beruflichen Existenz.

Zweifellos dürften die beschriebenen Phänomene über die im Artikel untersuchte Sphäre des Theaters hinaus auch auf andere künstlerische Genres zutreffen. Auch von Kulturvermittlern – und dort besonders von den freiberuflichen – dürften sie in der Diagnose als zutreffend empfunden werden. Befragt man aber Kollegen und Kolleginnen nach einer Bewertung dieser Diagnose, dann löst die Tatsache, dass die Sozialwissenschaft das eigene Tun als einen Leittypus für die Zukunft beschreibt, interessanterweise nicht etwa Stolz oder Bestätigung aus, sondern eher Unbehagen, Befremden oder Sarkasmus.

Auch und gerade wer sich künstlerisch durchaus gerne zu irgendeiner Form von Avantgarde gezählt wissen möchte, fühlt sich in *dieser* Avantgarde alles andere als gut aufgehoben: Als Vorbild dafür, wie es sich in der künftigen globalisierten und flexibilisierten Arbeitswelt überleben lässt. Auch hier lässt sich also das Phänomen eines eher unterentwickelten unternehmerischen Selbstverständnisses beobachten und die „Theater-Heute“-Autoren selbst benennen genau dieses Phänomen, wenn sie darauf hinweisen, dass „Einkommen“, „Marktwert“ oder „bewusste Karriereplanung“ innerhalb der Theaterszene nach wie vor tabuisiert seien. Status messe sich an künstlerischer Qualität und nicht am Erschließen von Märkten. Und wertvolle Kontakte würden von Kulturschaffenden in der Regel nicht als ein Ergebnis gezielter Karriereplanung dargestellt, sondern als ein Resultat „zufälliger“ Begegnungen und Freundschaften.

Wird da der prosaische Charakter von Künstlerkarrieren bewusst oder unbewusst verschleiert? Oder sind Kulturschaffende tatsächlich blind für das eigene Unternehmertum? Und was bedeutet dieser blinde Fleck für Kultur*vermittler*, die ja in einem noch engeren Sinn Dienstleistende sind?

Institutionelle Autonomie

Als sich Mitte der Neunziger aus sporadischer freiberuflicher Tätigkeit allmählich unser „Büro für Konzertpädagogik“ zu formieren begann, da hatten zwei der drei Gesellschafter(innen) soeben als frischgebackene „Diplomkomponisten“ die Musikhochschule verlassen. Sie hatten dort ein Studium absolviert, das sich ganz und gar an ästhetischen Inhalten orientiert und in dessen Verlauf Fragen der Verwertbarkeit und Vermarktung keine Rolle gespielt hatten. Beim Abschlussexamen konnte es einem geschehen, dass man zum Abschied von einem der Professoren freundlich gefragt wurde, was man denn nun beruflich so zu machen gedenke. Die Antwort „Komponist“ wäre wohl – zu Recht - als reichlich naiv gewertet worden.

Als „gelernte“ Komponisten sind wir – wie viele andere Kollegen aus der Kulturvermittlungsbranche – von einem Berufsverständnis und einer Ausbildung geprägt, die ganz und gar in der Tradition des staatlich subventionierten Kulturbetriebs bundesrepublikanischer Prägung steht. Jahrzehnte lang hatte in diesem System die Utopie einer nahezu uneingeschränkten künstlerischen Autonomie eine ökonomische Entsprechung und Grundlage gefunden und war auf diese Weise ein Stück weit Realität geworden: Die Finanzierung von Hochkultur war in Nachkriegsdeutschland Sache der öffentlichen Hand gewesen, um ihre Verbreitung hatten sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk und die staatlich subventionierten Theater gekümmert, der Künstler oder die Künstlerin hatte sich – überspitzt formuliert – ausschließlich um die Inhalte zu kümmern und brauchte sich um Einschaltquoten, Öffentlichkeitsarbeit und Publikumsrekrutierung nicht zu scheren.

Der gegenwärtige Boom der Kulturvermittlung verdankt sich zu großen Teilen einer tiefgreifenden Krise dieses Subventionssystems: Was schon lange vor sich hinschwelte – sei es in Form von fehlender Publikumsakzeptanz, sei es in dem immerwährenden Vorwurf des Elitären oder sei es in den Sinnkrisen und ästhetischen Brüchen so mancher Künstlerbiographie – das wurde spätestens mit den ausgehenden neunziger Jahren zu einer unausweichlichen Bedrohung. Mit dem Ende der alten Bundesrepublik, mit der Abschaffung des öffentlich-rechtlichen Rundfunkmonopols und mit der allgemeinen wirtschaftlichen Stagnation hatte sich für die Kulturszene der äußere Druck der Einschaltquoten und der leeren Kassen spürbar zu erhöhen begonnen, die Kulturetats wurden enger, der Verteilungswettbewerb und Legitimationsdruck stieg.

Viele Kulturvermittler sind selbst „Opfer“ dieser Krise des Subventionssystems, weil für sie – von Haus aus selbst Kulturschaffende – unter diesen gewandelten Bedingungen eine Karriere als freier Künstler, als Regisseurin oder Komponist nicht erstrebenswert war oder sich als nicht realisierbar erwies und sie sich deshalb einen theater-, museums- oder konzertpädagogischen Broterwerb suchten. Sie sind aber zugleich auch Profiteure dieser Krise, weil erst sie es war, die diesen Broterwerb zum Wachstumssektor macht.

Zweierlei scheint sich im Kulturvermittlungs-Boom auszudrücken: Der Versuch, den drängenden Spar- und Legitimationszwängen ein Bemühen um junges, zukünftiges, nicht-spezialisiertes Publikum entgegenzusetzen. Und, jenseits der ökonomischen Zwänge, der Wunsch, als Künstlerin oder Künstler die hermetische gesellschaftliche Position der Vergangenheit zu verlassen und eine in die Sackgasse geratene Autonomieästhetik mit neuen Sinngebungen anzureichern.

Die belebenden Auswirkungen des zweiten Beweggrundes sind – zumindest in meinem Metier, der „Neuen Musik“ – handgreiflich. Ob die Vermittlungsbemühungen darüber hinaus auch in Hinblick auf die äußeren, ökonomischen Krisensymptome erfolgreich oder vielleicht doch bloß illusionär sind, wird sich wohl erst von künftigen Generationen entscheiden lassen: Nachhaltigkeit lässt sich naturgemäß nur langfristig bewerten.

Kulturvermittlung ist also eine Antwort auf das partielle Scheitern des alten Subventionssystems – und dennoch dürften viele Kulturvermittler als Kinder dieses Systems in ihrem Selbstverständnis stärker vom Bild des autonomen Künstlers geprägt sein als vom Unternehmertum. Auch in der Kulturvermittlung gilt: „Alles dreht sich ums Projekt“ – und nicht primär um den Verkauf einer Dienstleistung. Wo immer es möglich ist, wird ein Höchstmaß an Autonomie angestrebt, wobei von

künstlerischer Autonomie im herkömmlichen Sinn nur eingeschränkt die Rede sein kann: Bevor er sich in einem konzert- oder theaterpädagogischen Projekt als Künstler frei entfalten kann, hat der Kulturvermittler eine Vielzahl von äußeren Zwängen zu beachten, muss und darf er sich als Pädagoge, als Animateur und Moderator dialogischer Prozesse betätigen.

Doch wie kann sich die angestrebte Autonomie dann ausdrücken, wenn nicht in Form von künstlerischer Gestaltungsfreiheit? Genau an dieser Stelle kommt nun für mich als Konzertpädagogen der eigentliche, im wörtlichen Sinn „unbezahlbare“ Wert eines freien Unternehmertums zum Tragen: Es ist meine *institutionelle Autonomie*, die es mir ermöglicht, meinen realen Status als Dienstleistenden mit meinem Selbstverständnis als freier Künstler in Einklang zu bringen. Für mich selbst bedeutet institutionelle Autonomie: Nicht auf Dauer im Namen und im Auftrag eines einzigen Opernhauses oder Konzertveranstalters zu arbeiten, sondern in der Summe – bei aller Loyalität gegenüber dem jeweiligen Auftraggeber – letztlich im eigenen Namen. Mir die Kontexte und Schwerpunkte meiner Arbeit frei auswählen und zur Not auch einmal einen Auftrag ablehnen zu können. Nicht zum Experten für eine einzige Zielgruppe zu werden – seien es Kinder oder Altenheimbewohner, Opernsänger oder Kirchenmusiker – sondern ein Experte für das Erfinden von und Suchen nach Musik zu bleiben, der durch die Vielfalt der Begegnungen immer wieder neue Anstöße für die eigene Arbeit erhält und den eigenen Horizont erweitern kann.

Aber auch für meine Auftraggeber kann diese institutionelle Autonomie ein Gewinn sein. Der Blick von außen, die Rolle des „Exoten“, der eben nicht als Lehrer das Klassenzimmer betritt, sondern als Komponist, der eben nicht als Dirigent vor dem Orchester steht, sondern als Gesprächspartner und Pädagoge – alles dies verstehe ich häufig als Teil meines expliziten Auftrages und alles dies versetzt mich in die Lage, Gruppenprozesse anstoßen und Auseinandersetzungen anregen zu können, die ich als Angehöriger der Institution in dieser Form weder führen könnte noch dürfte.

Der Kinofilm „Rhythm is it“ hat diesen „Exoten-Bonus“ in mehreren Situationen anschauliche illustriert, indem er verdeutlicht hat, wie ein Choreograph als Gast von außen in der Arbeit mit Schülern psychische und physische Grenzen verschieben kann, die anzutasten nicht nur die Kompetenzen sondern vor allem auch den verantwortbaren Wirkungsbereich einer Lehrerin im normalen Schulalltag bei weitem überschreiten würde.

Ähnliche Prozesse dürften viele Kulturvermittler aus ihrer Arbeit mit Schülerinnen und Schülern kennen und ähnliche Chancen eröffnen sich auch in der Begegnung mit erwachsenen Fortbildungs- oder Workshopteilnehmern. Auch hier lässt sich häufig beobachten, wie verhärtete Strukturen oder Denkweisen sich durch die unkonventionelle Herangehensweise eines außenstehenden „Exoten“ in einer Weise aufweichen und hinterfragbar werden, die „von innen“, aus der Institution heraus, kaum denkbar wären: Wann schlüpfen schon einmal hochkarätige Orchestermusiker aus freien Stücken in die Rolle von Schülern ohne musikalische Vorbildung, wann kämen Sonderschullehrer von selbst auf die Idee, die Lautäußerungen ihrer geistig behinderten Schützlinge zum Ausgangsmaterial einer vokalen Improvisation zu machen?

Indem man gemeinsam, eher spielerisch als problematisierend, eher beiläufig als verbissen fokussierend, um den heißen Brei herum*tanzt*, nimmt man ihm den Schrecken.

Institutionelle Autonomie kann also eine Chance und Bereicherung für alle Beteiligten sein, und letztlich ist sie es, die mich – und mit mir wohl auch viele meiner Kollegen – aus vollster Überzeugung alle ökonomischen Nachteile eines freien Unternehmertums in Kauf nehmen lässt.

Womit ich also zum Ende hin nun doch wieder in sicherem Fahrwasser gelandet wäre: Bei der pädagogischen Nachhaltigkeit, den intensive Gruppenprozessen, den künstlerisch beglückenden Momenten; bei all dem eben, wovon die berufliche Selbstdarstellung eines Kulturvermittlungsunternehmers üblicherweise so zu handeln pflegt.

Mehr dazu, routiniert getextet, unter www.konzertpaedagogik.de!