

Nachhaltigkeit als Ziel von Kulturpolitik und Kulturmanagement – ein Diskussionsvorschlag

Armin Klein

1. „Stell’ Dir vor: es gibt Kultur und keiner geht hin...“

Die kulturpolitischen Debatten des letzten Jahrzehnts waren im Wesentlichen geprägt durch den drastischen Rückgang der öffentlichen Finanzierungsmittel. Im Zentrum stand und steht bis heute die Frage: Wie können unsere Kultureinrichtungen möglichst alle erhalten werden? Unter diesem Aspekt wird die Fragestellung dann weiterhin nahezu ausschließlich auf das Monetäre verkürzt: Wie können die geringer werdenden finanziellen Mittel so effizient eingesetzt werden, dass möglichst alle Einrichtungen und Angebote angesichts schwierigster Umstände bestehen bleiben können?

Diese Debatte („Sparen als Politikersatz“, wie die *Kulturpolitische Gesellschaft* nun schon zum zweiten mal ihre *Kulturpolitischen Mitteilungen* betitelt) verläuft im wesentlichen *angebotsorientiert* und ist in ihrem Kern *strukturkonservativ*, da sie sich weitgehend auf den Erhalt einer – historisch bedingten, oftmals mehr oder weniger zufällig gewachsenen – Infrastruktur beschränkt.¹ Sie stellt daher kaum noch die notwendigen Fragen nach dem *Ziel* kulturpolitischer Anstrengungen und ihrer möglichen gegenwärtigen (und vor allem zukünftigen!) *Adressaten*.

Angesichts dieser die Kulturpolitik nunmehr fast zehn Jahre beschäftigenden strukturkonservativen Fragestellung gerät ein anderes, für die Zukunftsfähigkeit unserer Kultureinrichtungen wahrscheinlich viel wichtigeres Problem, zunehmend aus dem Blick. Es erlangt nicht diejenige zentrale Bedeutung, die ihm tatsächlich zukommt: jene „Vergrüftungsgefahr“, auf die Gerhard Koch schon vor einiger Zeit hinwies. Unter der bezeichnenden Überschrift „Konzerte im Silbersee“ schreibt er: „Überblickt man das Publikum mancher Konzertsäle, so drängt sich die Assoziation ‚Silbersee‘ auf: überwiegend Grauköpfe, Im Durchschnitt (weit) über fünfzig. Von Stadt zu Stadt und von Veranstaltung mag das variieren, die Tendenz indes ist nicht ernstlich bestritten. Und auch nicht, dass diese, geht sie weiter, zur Gefahr wird: Immer mehr Älteren stehen immer weniger Jüngere gegenüber. Die generelle Überalterung in den westlichen Industriekulturen schlägt sich in der Sphäre der Hochkultur besonders nieder: geht die Entwicklung weiter, dann wird das E-Publikum so ausgedünnt, dass in zwanzig Jahren der herkömmliche Konzertbetrieb kaum mehr aufrecht zu erhalten ist (Koch 2002).“

Insbesondere die treue Besucherbindung, jahrzehntelang ein wichtiger Stützpfeiler deutscher Kultureinrichtungen, lässt seit Jahren dramatisch nach – ohne dass dem entsprechende Zunahmen bei kurzfristig Buchenden („last minute“-Verhalten) gegenüberstünden. Verkauften beispielsweise die deutschen Theater in der Spielzeit 1991/92 noch 43,5% ihrer Karten über *Abonnements* und *Besucherorganisationen*, so waren es in der Spielzeit 2001/02 gerade noch 34,4%, also minus 9,1%! Alleine bei den über *Besucherorganisationen* abgesetzten Karten ist ein Rückgang von 6,2% (von 18,9% auf 12,7%) zu verzeichnen, da diese in ihrer Mitgliederstruktur oftmals heillos überaltert sind (Deutscher Bühnenverein 1993 / 2003). Dem steht bei den *Tageskarten* lediglich eine Zunahme von 5,6% (von 31,7% auf 37,3%) gegenüber. (Dafür nimmt – ärgerlicher Weise - der Anteil der als Vorzugs-, Ehren-, Dienst- und Freikarten abgegebenen Plätze um 3% von 11,4% auf 14,4% zu – das System wird, um mit Luhmann zu sprechen – zunehmend „selbstreferentiell“).

Die oben kritisierte, vorrangige Angebotsorientierung schlägt sich häufig auch in einer entsprechenden verfehlten Förderpraxis nieder. Als Beispiel hierfür mag die Literaturförderung dienen. Hier wird vor allem das Angebot (also die Produktion von Literatur), nicht aber die Nachfrage gefördert. „Deutschland hat die meisten Preise, Stipendien und Wettbewerbe für Literatur. Das *Zentrum für Kulturforschung* kommt mit dem Zählen und Auflisten kaum nach. Fast jede größere Kommune leistet sich einen Literaturpreis“, schreibt Wolfgang Schneider und fragt: „Buchmarktförderung, Autorenförderung oder Leseförderung?“ (Schneider 1999: 62 bzw. 53)

Denn in der Tat: In Deutschland ist nicht die Schaffung und der Vertrieb von Literatur, also das *Angebot*, das vorrangige Problem, sondern – wie nicht erst seit den Ergebnissen der *PISA*-Studie bekannt ist - vielmehr das Lesen, also die *Nachfrage*! Gleichwohl werden landauf, landab die Stadtbücherei-Etats gekürzt, in denselben Nutzergebühren und drastische Mahngelder eingeführt, die eher abschrecken als zum Lesen ermuntern, werden die sowieso schon bescheidenen Mittel für die so notwendige Leseförderung weiter reduziert.

Was also, so ist zu fragen, nutzen die besten rechtlich und finanziell abgesicherten Kultureinrichtungen, wenn zunehmend weniger junges Publikum in die Theater, die Konzertsäle, die Museen, die Bibliotheken strömt? Woher kommt das Publikum von morgen? Die Aufmerksamkeit sollte folglich sehr viel verstärkter dem Publikum von morgen und seiner zielgerichteten Entwicklung („Audience Development“, wie es im Amerikanischen heißt) gelten. Denn eng mit dieser Frage verbunden ist die nach der Legitimation der auch weiterhin notwendigen hohen öffentlichen Subventionen. Salopp gesagt: Stell Dir vor, es gibt Kultur und keiner geht hin! Damit stellt sich zentral die Frage nach der *Nachhaltigkeit* von Kulturpolitik und Kulturmanagement.

Da in dieser Fragestellung weiterhin an der zentralen Bedeutung von Kunst und Kultur für die Gesellschaft festgehalten wird, ohne deren Herausforderungen, Kreativität und Innovationskraft kaum Bilder eines lebenswerten gegenwärtigen und zukünftigen Zusammenlebens entwickelt werden können, begreift sie sich – im Gegensatz zu oben kritisiertem Strukturkonservatismus - als durchaus *wertkonservativ*, d.h. Kunst und Kultur werden als Werte begriffen, die in unserer Gesellschaft zentral sind und die von daher öffentlich gefördert und unterstützt werden müssen. (Was aber keineswegs heißt, dass jede Kultureinrichtung, die historisch und oftmals „zufällig“ entstanden ist, um jeden Preis erhalten werden muss).

Es geht hier also keineswegs um ein Plädoyer für eine bloße Nachfrageorientierung (wie von strukturkonservativen Bewahrern des Status quo immer wieder leichthin polemisiert wird), sondern vielmehr um entsprechende Kulturmarketing-Anstrengungen mit dem Ziel des Aufbaus, der Pflege und des Erhalts eines interessierten und treuen Publikums.²

2. Kulturpolitik und Nachhaltigkeit – zum Diskussionsstand

Begriff und Konzept der Nachhaltigkeit stammen aus der ökologischen Diskussion und rücken die Beziehung der menschlichen Zivilisation zu ihren natürlichen Voraussetzungen, deren Aufzehrung droht und deren Ende zugleich das Ende der Zivilisation bedeuten würde, in den Mittelpunkt des Interesses. Das Prinzip der Nachhaltigkeit wurde als erstes in der Forstwirtschaft formuliert und heißt hier ganz einfach, dass nicht mehr Holz geschlagen werden darf, als nachwächst, dass also Ernte und Nachwachsen im Gleichgewicht bleiben müssen. (Sieferle 1982)³ Eine Forstwirtschaft arbeitet dann nachhaltig, wenn sie den Einschlag auf die Nachwuchsrate begrenzt und aktiv für das Nachwachsen sorgt.

Nachhaltigkeit bedeutet somit stets zweierlei: zum einen eine Begrenzung auf der Nutzungsseite und auf der anderen Seite aktive Maßnahmen zur Regeneration. (Hennecke 1999) Dieses Prinzip kann auf die Jagd, die Fischerei, die Entnahme von Wasser und die Biomasse usw. insgesamt übertragen werden.

Das Konzept der „nachhaltigen Entwicklung“, das spätestens seit der Konferenz der *Vereinten Nationen* für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro von 1992 ins Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit gelangt ist, fordert unter ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten ganz allgemein, nur so viel an natürlichen Ressourcen zu verbrauchen, wie sich wieder regenerieren, um auch zukünftigen Generationen ein lebenswertes Leben zu ermöglichen. Gewinnt dieses Prinzip seither in der ökologischen, aber auch der ökonomischen Diskussion zunehmend an Bedeutung, so wurde es von der Kulturpolitik erstaunlicherweise erst sehr spät entdeckt und bislang noch eher allgemein und unbestimmt formuliert. Dies ist um so erstaunlicher, als sich der Begriff *Kultur* vom lateinischen *cultura* ableitet und die >Pfleger< bzw. >pfleglichen Umgang< bezeichnet. (Klein 2003: 26-54) Der Kulturbegriff müsste somit den Begriff der Nachhaltigkeit implizieren.

Doch erst zögerlich wird dieses Konzept in der kulturpolitischen Diskussion aufgenommen. So fand im April 2001 unter kulturpolitischer Fragestellung in der *Evangelischen Akademie Tutzing* eine Tagung zur „Ästhetik der Nachhaltigkeit“ statt, die in das *Tutzinger Manifest für die Stärkung der kulturell-ästhetischen Dimension nachhaltiger Entwicklung* (www.soziokultur.de/_Seiten/993393151.htm) mündete. In diesem Manifest heißt es allerdings hinreichend unklar: „Das Konzept *nachhaltige Entwicklung* kann und muss in der Weise vertieft und weiterentwickelt werden, dass es gleichberechtigt mit Ökonomie, Ökologie und Sozialem auch Kultur als *quer liegende Dimension* umfasst. Es geht darum, die auf Vielfalt, Offenheit und wechselseitigem Austausch basierende Gestaltung der Nachhaltigkeit zu verstehen und zu verwirklichen.“ Völlig unbestimmt bleibt dabei allerdings, was man sich unter einer „quer liegenden Dimension“ vorzustellen hat!

Dementsprechend wirft das Manifest mehr Fragen auf, als es Antworten gibt: „Wie sieht *Nachhaltige Entwicklung* konkret aus? Gibt es ihr eigene Formen, Muster, Stile und ihr gemäße Materialien und Gestaltungsweisen? Wie lässt sich kreatives, auf Inspiration und Emotionalität, auf sinnliche Wahrnehmung und Offenheit beruhendes Verhalten fördern? Wie können Menschen eigenwillig und eigensinnig ihre Werte leben? Worin unterscheiden sich nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsstile ästhetisch von den vorherrschenden nicht-nachhaltigen Produktions-, Arbeits- und Lebensformen?“ (Tutzinger Manifest 2001) Die *Kulturpolitische Gesellschaft* griff in der Folge diesen Ansatz auf und widmete der Fragestellung „Kultur der Nachhaltigkeit – nachhaltige Kultur?“ den Schwerpunkt der *Kulturpolitischen Mitteilungen* II, 2002. Hier werden die unterschiedlichsten Aspekte von Nachhaltigkeit in Kunst und Kultur beleuchtet.

Im Jahr 2001 richtete die Bundesregierung den *Rat für Nachhaltige Entwicklung* ein mit dem Auftrag, sie in ihrer Nachhaltigkeitspolitik zu beraten, mit Vorschlägen zu Zielen und Indikatoren zur Nachhaltigkeitsstrategie beizutragen, Projekte zur Umsetzung dieser Strategie vorzuschlagen sowie den gesellschaftlichen Dialog zur Nachhaltigkeit zu fördern. (www.nachhaltigkeitsrat.de) Unter den Stichworten *Nachhaltigkeit, Kultur und soziales Lernen* heißt es im Dialogpapier des Rates u.a.: „Nachhaltigkeit ist kein ausschließlich technischer Weg zu abfallfreier Produktion, effizienter Wirtschaftsweise und gesundem Leben (...) Die Kulturpolitik ist ein wichtiger Eckpfeiler für die nachhaltige Entwicklung. Kulturelle Grundwerte der Gesellschaft, Lebensstile, Religion und ethische Verhaltensnormen, Bildung und soziales Engagement verhelfen dem Individuum, seine

geistigen und sozialen Fähigkeiten auszubilden (...) Weltweit werden heute Bilder-, Kultur- und Konsumwelten zu universellen Normen. Die Vereinheitlichung der Lebensstile hat oftmals ein Wegbrechen und Verschwinden von Sprachen und lokalen Ausdrucksformen und auch des Wissens um ökologische Zusammenhänge zur Folge (...)“.
(www.nachhaltigkeitsrat.de/n_strategie/dialogpapier/01.html)

Der *Rat für Nachhaltige Entwicklung* befasste sich am 11. und 12. Dezember 2001 in einem Ideenworkshop mit dem Thema *Kultur und Nachhaltigkeit*. Er kommt u.a. zu dem Ergebnis: „Die Nachhaltigkeitspolitik ist zu wenig mit Sujets, Themen, Prozessen und Konzepten aus Kunst und Kultur verbunden. Kunst und Kulturpolitik haben ihrerseits die Herausforderungen und Chancen des Sozialen, Politischen und Ökologischen der Nachhaltigkeit bisher nicht als eigene Themen aufgegriffen.“ (Kultur und Nachhaltigkeit 2001)

In den Moderationsthesen von Heike Leitschuh-Fecht werden folgende Ursachen für das „Kulturdefizit im Nachhaltigkeitsdialog“ benannt:

- Nachhaltigkeit wird noch immer auf ein Umweltprogramm reduziert;
- Nachhaltigkeit wird als ein vorrangig technisches Konzept missverstanden;
- im Diskurs dominieren die Experten für technische und soziale Lösungen
- das Nachhaltigkeitskonzept ist bislang eine „Vision ohne Herzblut“. (Kultur und Nachhaltigkeit 2001)

Vielleicht aber, so wäre zu vermuten, liegt die geringe Resonanz des Nachhaltigkeitskonzepts in der kulturpolitischen Diskussion auch darin begründet, dass „Kultur“ und „Kulturpolitik“ (wieder einmal) in die Gefahr geraten, sich ziemlich zu überheben. „Kulturelle Grundwerte der Gesellschaft, Lebensstile, Religion und ethische Verhaltensnormen“, wie im o.a. Dialogpapier des *Rates für nachhaltige Entwicklung* aufgeführt - alles dies sind Elemente eines „weiten“ Kulturbegriffs, die sich auf die Gesellschaft insgesamt richten. Dieser weite Blick ermöglicht es sicherlich, kühne Konzepte zu formulieren, die indes oftmals der notwendigen Operationalisierung und Umsetzung in die Niederungen der alltäglichen Kulturpolitik ermangeln.

Deshalb soll im folgenden ein bescheidenerer Ansatz gewählt und gefragt werden, wie das Konzept der Nachhaltigkeit ganz direkt für den Kunst- und Kulturbetrieb fruchtbar gemacht werden kann. Dabei stehen vor allem jene zwei Aspekte des Nachhaltigkeitskonzepts im Vordergrund, auf die eingangs hingewiesen wurde:

- (1) eine *Begrenzung auf der Nutzungsseite*, d.h. dass in Zukunft nur noch solche kulturpolitischen Projekte beschlossen werden sollten, die unter dem Gesichtspunkt der Folgelasten und –kosten zukünftigen Generationen eine von ihnen gestaltbare Kulturpolitik ermöglichen und sie nicht in unüberwindlichen „Sachzwänge“ einschnüren;
- (2) das sehr viel breitere und engagiertere Ergreifen von *aktiven und vor allem systematischen Maßnahmen zur Gewinnung und zum Aufbau* zukünftiger Nutzer von Kunst und Kultur (das bereits oben zitierte *Audience Development*).

Beiden Aspekten stand (und stehen) bislang sowohl gesellschaftliche Entwicklungsprozesse wie auch kulturpolitische Reaktionen hierauf entgegen. Soll eine Veränderung in o.a. Sinne tatsächlich angestrebt werden, so ist zunächst zu analysieren, welche Fehlentwicklungen zu beobachten sind.

3. Eventkultur ohne Ende und Erlebnisgesellschaft ohne Grenzen?

Der Soziologe Gerhard Schulze brachte die ausgehenden achtziger und beginnenden neunziger Jahre in seiner *Kultursoziologie der Gegenwart* auf den Begriff der *Erlebnisgesellschaft*. (Schulze 1993) Er verwandte diesen seither häufig gebrauchten Begriff als (komparativ zu verstehende) Bezeichnung für eine Gesellschaft, in der (sowohl im historischen wie auch im interkulturellen Vergleich) innenorientierte Lebensauffassungen eine relativ große Rolle für den Aufbau der Sozialwelt spielen. Ästhetisierung und Psychologisierung der Alltagswelt sind Kennzeichen einer Gesellschaft, deren existentielle Kernprobleme nicht mehr darin bestehen, physisch oder sozial zu überleben, sondern ein schönes Leben zu führen, d.h. Leben wird zum Er-Leben.

Während in eher außenorientierten Gesellschaften die Ziele des Handelns immer nach außen, d.h. auf die jeweilige Situation, gerichtet sind, konzentrieren sie sich im Gegensatz dazu bei der Innenorientierung immer auf das Subjekt selbst. In der Erlebnisgesellschaft vollzieht sich demnach eine Wendung des Denkens von außen nach innen, von der Situation zum Subjekt, im Konsumbereich von objektiven Nutzendefinitionen von Produkten (z.B. die Brille als Mittel, um besser sehen zu können) zum Nutzen als subjektivem Erlebnis (die Brille als Ausdruck eines ganz bestimmten Lebensstils).

Wird beispielsweise beim außenorientierten Konsum die Qualität von Produkten unabhängig vom Konsumenten definiert („Made in Germany“), so haben beim innenorientiert-erlebnisrationalen Konsum Waren und Dienstleistungen den Status eines Mittels für innere Zwecke („...macht mich glücklich“). Man wählt sie aus, um sich selbst in bestimmte Zustände zu versetzen, d.h. Erlebnisrationalität ist Selbstmanipulation des Subjekts: Jeder ist für seine Erlebnisse selbst verantwortlich. „Tun, was einem gefällt, heißt in der Erlebnisgesellschaft: die Situation so zu arrangieren, dass sie die gewünschte innere Wirkung in einem selbst hervorruft. Man betrachtet die Welt als Speisekarte und stellt sich ein optimales Menü zusammen.“ (Schulze 1999: 305)

Obwohl subjektiv-innenorientiert ist das Handeln in der Erlebnisgesellschaft keineswegs individualistisch-unvorhersagbar. Im Gegenteil: auf dem sog. Erlebnismarkt treffen Erlebnisanbieter und Erlebnisanbieter aufeinander und bilden in Form von Ziel-Mittel-Schemata eine routinierte Erlebnisrationalität aus. Mit ihren Handlungsmustern formt und stabilisiert so jede Seite die andere. Gemeinsam treiben beide die Eigendynamik des Erlebnismarktes voran.

Zunächst haben diese gesellschaftlichen Entwicklungen der neunziger Jahre Kunst und Kultur starke Impulse gegeben. Kulturproduktion, Kulturrezeption und eine sie ermöglichende Kulturpolitik gewannen im Rahmen der Erlebnisgesellschaft einen zunehmend wichtigeren Stellenwert, da vorwiegend über kulturelle Güter und Dienstleistungen Erlebnisse stimuliert werden. Der Vorsitzende der *Foundation on Economic Trends*, *Jeremy Rifkin*, prophezeit: „Langfristig wird die rein industrielle Produktion an Bedeutung verlieren. Statt auf traditionelle Industriegüter und Dienstleistungen wird sich das Kerngeschäft zunehmend auf die Vermarktung von *Erlebnissen* und *Erfahrungen* konzentrieren“. Er spricht explizit von einer „Metamorphose der industriellen Produktion in einen Kultur vermarktenden Kapitalismus“, dessen Kennzeichen „das Marketing kultureller Ressourcen sei“. (Rifkin 2000: 14)

In diesem Entwicklungsprozess bediente (und bedient) sich das Marketing der Wirtschaft im Rahmen eines sog. *Eventmarketings* (Nickel 1999) bzw. *Erlebnismarketings* (Weinberg, P.: *Erlebnismarketing*, München 1992) immer ungenierter kultureller und künstlerischer Ressourcen und Symbole. Dies führte einerseits zu beiden Seiten bereichernde neuen

Kooperationsformen (etwa im Kontext des Ende der achtziger Jahre sich entwickelnden Kultursponsoring oder der immer beliebter werdenden Private-Public-Partnerships). Gleichzeitig setzte diese Entwicklung aber die einzelnen, vor allem die non-profit-orientierten öffentlichen Kulturbetriebe unter enormen Druck, sich ihrerseits diesem Event-Charakter anzupassen. Denn durch diese Entwicklung rückte „das *Publikum* in eine strategische Position auf dem Erlebnismarkt. Der Gestaltungsspielraum der Kulturpolitik wird durch das definiert, was den Erlebnismachern Spaß macht.“ (Schulze 1993: 516)

Denn „aus der Perspektive der Erlebnismacher besteht kein Unterschied zwischen öffentlich und privat produzierten Erlebnisangeboten. Der Erlebnismarkt setzt sich aus denjenigen Gütern zusammen, die typischerweise zu Erlebniszielen nachgefragt werden (...) Nicht von der Herstellungsgeschichte hängt es ab, für welche Möglichkeiten sich der Konsument entscheidet, sondern von der Rationalität der Erlebnisnachfrage. Öffentliche und private Erlebnisangebote müssen sich denselben Selektionskriterien der Erlebnisverbraucher stellen – insofern gibt es keinen Unterschied zwischen Theater, Kulturzentrum, Museum auf der einen Seite und Automatenbar, Comics und Fitnessstudio auf der anderen.“ (Schulze 1993: 507)

War beispielsweise die in den neunziger Jahren erstmals durchgeführte *Lange Nacht der Museen* in der Frankfurter Ausstellungshalle *Schirn* seinerzeit eine noch nie da gewesene Sensation, so scheint es heute umgekehrt ein herausragendes Ereignis zu sein, wenn eine Stadt oder Gemeinde darauf verzichtet, eine solche durchzuführen – das Nicht-Event als Event! Kaum eine Klein- und Mittelstadt, die etwas auf sich hielt, mochte in den neunziger Jahren auf ihr eigenes Festival verzichten – sei der Gegenstand noch so obskur und die künstlerische Leistung auch noch so fragwürdig.

Verzeichnete beispielsweise die einschlägige Statistik des *Deutschen Bühnenvereins* 1991/92 noch 25 Theaterfestivals mit insgesamt 1.324 Vorstellungen, die von 1.427.667 Besuchern nachgefragt wurden, so sind es zehn Jahre später, in der Spielzeit 2001/2002, bereits 37 Festivals (eine Steigerung um fast ein Drittel!) mit 2.151 Vorstellungen (ein Zuwachs um fast 40 Prozent) und 1.532.783 Besuchern (eine Zunahme um nur knapp 7 Prozent). Der Zunahme des Angebots entsprach also keineswegs ein entsprechendes Wachstum der Nachfrage.

Kulturpolitik führte zunehmend – so bereits 1993 das Fazit der Stadtsoziologen *Häußermann* und *Siebel* - zu einer „Festivalisierung der Stadtpolitik“. (Häußermann / Siebel 1993) *Heinrichs* konstatiert 2001: „Die ehemals sichere Ausrichtung am gesellschaftspolitischen Ziel ist einer diffusen Eventorientierung gewichen (...) Die Loslösung einer öffentlichen Kulturförderung von inhaltlichen und politischen Zielen findet ihre adäquate Entsprechung in einer zunehmenden Event-Orientierung. Event-Kultur ist ein wesentliches Element der Erlebnisgesellschaft; die auf einem immer wieder neuen ‚Kick‘ ausgerichtete Erlebnisgesellschaft sucht das außergewöhnliche Ereignis, um sich selbst zu stimulieren und um Befriedigung in der Sucht nach dem Neuen, Einmaligen und Außergewöhnlichen zu finden. Deshalb ist Event-Kultur auch nicht einfach nur ein etwas aufgeblähtes Kulturereignis alten Stils, sondern eine völlig neuartige Weise der Präsentation und Konsumtion von Kultur.“ (Heinrichs 2001: 21 bzw. 24)

4. Die Probleme der Erlebnisgesellschaft

Diese Entwicklung konnte auf Dauer nicht ohne weitreichende Folgen für den Kunst- und Kulturbetrieb bleiben und die ersten Folgen bzw. Probleme lassen sich bereits jetzt beobachten.

- (1) *Schulze* selbst sah bereits Ende der neunziger Jahre die von ihm konstatierte und im Detail analysierte Entwicklung sehr skeptisch; er beschrieb schon 1999 den zentralen Denkfehler der Erlebnisgesellschaft. (Schulze 1999: 303-313) „Es ist ein sehr einfacher Grund, weshalb das Denkmuster der Erlebnisrationalität nicht besonders gut funktioniert. Wenn wir uns erlebnisrational orientieren, behandeln wir uns selbst wie Sachen, wir sind aber keine Sachen. Erlebnisse lassen sich nicht in ähnlicher Weise rationalisieren, wie sich Sachzusammenhänge rationalisieren lassen, indem man das Verhältnis von Input und Output optimiert“. Dagegen steht seine wohl problemlos nachzuvollziehende Erkenntnis: „Die beglückendsten Momente sind im Leben diejenigen, die man überhaupt nicht beabsichtigt hat.“ (Schulze 1999: 306)

Gleichwohl, so hat man den Eindruck, läuft der Tanker relativ ungestört weiter in die einmal eingeschlagene Richtung, setzt sich der „Trend zum Event“ fort, dreht die Gesellschaft mit vereinten Kräften das Rad weiter in diese Richtung, läuft das „Steigerungsspiel“ (*Schulze*) ungebremst fort, „eine riesige soziale Veranstaltung, in die man hineingezogen wird, ob es einem passt oder nicht, ein die ganze Welt überziehendes Hin und Her von Vorgaben, auf die man, seiner Vernunft oder seinen gelernten Reflexen gehorchend, spielkonform reagiert.“ (Schulze 2003: 85)

- (2) Eine weitere problematische Entwicklung wird deutlich, wenn man das o.a. Beispiel der Theaterfestivals näher betrachtet. Einer Steigerung auf der Angebotsseite (den Vorstellungen) von fast 40 Prozent innerhalb von zehn Jahren steht auf der Nachfrageseite eine wenig entsprechende Besuchersteigerung von nur knapp 7 Prozent gegenüber. Besuchten 1991/02 noch durchschnittlich 1078 Besucher eine Festival-Vorstellung, so sind es zehn Jahre später im Schnitt nur noch 712. Ganz offensichtlich ist das Publikum für Kunst und Kultur zwar in bestimmten Grenzen vorhanden, aber anscheinend nicht beliebig erweiterbar!

Dies zeigt sich auch hinsichtlich des Angebots (Theateraufführungen) und die Nachfrage (Theaterbesuche) der Theater insgesamt. So stieg in den zehn Jahren zwischen der Spielzeit 1991/92 und 2001/02 zwar die Zahl der Aufführungen der öffentlichen Theater um 9,2%; die Zahl der Besucher sank im gleichen Zeitraum allerdings um 1,7%. Anders gesagt: besuchten 1991/92 durchschnittlich 387 Besucher eine Theaterveranstaltung, so kamen 2001/02 nur noch 345 Besucher. Der Aufwand wird – selbstläufig? – immer wieder gesteigert, der Ertrag scheint kaum in den Blick zu geraten. Würde man dies mit einem Bild aus der Natur darstellen, so müsste immer mehr Saatgut ausgebracht werden, um im Endeffekt geringere Erträge zu ernten, d.h. die Saat wird zunehmend weniger ertragreich. Unter ökologischen Gesichtspunkten erscheint dies sicherlich wenig sinnvoll!

- (3) Ein drittes Problem liegt in dem begründet, was *Heinrichs* für die achtziger und beginnenden neunziger Jahre als „Diversifizierung des Angebots“ analysiert, die „mit einer erheblichen Unschärfe in der Zielsetzung“ der Kulturpolitik einherging. „Von ‚Kultur als Wirtschaftsfaktor‘, ‚Kultur als Imagefaktor‘ und ‚Kultur als Standortfaktor‘ war nun die Rede, und durch eine ökonomisch höchst fragwürdige ‚Umweg-Rentabilität‘ wollte man sogar nachweisen, dass ‚Subventionen‘ in die Kultur eigentlich ‚Investitionen‘ in die Volkswirtschaft seien.“ Dies konnte nicht ohne Konsequenzen bleiben: „Wenn Kultur als Standort- und Imagefaktor eingesetzt werden sollte, dann musste eben auch ein imagewirksames Angebot her; jedem war klar, dass dafür ein Sprachkurs an der Volkshochschule oder eine gute Ausstattung der Bibliothek kaum geeignet waren.“ (Heinrichs 2001: 22)

Dem entsprach (und entspricht) eine vielerorts zu beobachtende Förderpraxis der Kulturpolitik, wie sie *Kolland* in diesem Kontext beschreibt: „Kulturförderung bedient den schnelllebigen Eventcharakter modernen Kulturlebens, ist von Moden abhängig, bedient oft Eitelkeiten und Machtbedürfnisse der Gremien, die sie vergeben, vor allem wenn diese von Politikern besetzt sind, ist unberechenbar und verbietet effektive mittel- bis langfristige Planung. Fördermittel werden verpulvert, weil Synergieeffekte zu wenig genutzt werden und weil sowohl die Geförderten als auch die Fördernden isoliert agieren.“ (Kolland 2002: 40)

Dies konnte alles so lange einigermaßen gut gehen, als genug öffentliches Geld zur Förderung aller Kultureinrichtungen zur Verfügung stand; dies musste allerdings prompt dann zum Problem werden, als die öffentlichen Mittel nicht nur stagnierten, sondern real (bezogen auf die Inflationsrate) rückläufig waren. Da wird dann beispielsweise – zähneknirschend – vom Gemeinderat die Übernahme des exorbitanten Defizits des Sommerfestivals abgenickt („Wir brauchen es schließlich als Tourismusattraktion, als Imagefaktor und zur Stärkung des lokalen Einzelhandels“), gleichzeitig werden die Gebühren für die Stadtbibliothek, die Musikschule und die Volkshochschule drastisch erhöht („Uns bleibt leider nichts anderes übrig, um das Haushaltsdefizit auszugleichen“).

Dass vor solchen Fehlentwicklungen auch grüne Kulturpolitiker, für die gerade das Prinzip der Nachhaltigkeit aus ihrer ganzen Programmatik heraus eine zentrale Rolle spielen müsste, keineswegs gefeit sind, kritisiert sehr zu recht der Essener Kulturdezernent und Präsident der *Kulturpolitischen Gesellschaft*, *Oliver Scheytt*, unlängst am Beispiel der Landeskulturförderung in Nordrhein-Westfalen: „So sinnvoll und nützliche eigene Kultureinrichtungen und –events sein mögen, so sehr sollte sich das Land auch da verantwortlich zeigen, wo es um die (Infra-)Strukturen der kulturellen Grundversorgung geht (...) Eine der Ursachen für die kulturpolitisch anfechtbare Prioritätensetzung in NRW rührt daher, dass das Land fast alle Förderfelder als Projektförderung definiert hat (...). Diese ‚Projektmittel‘ sind sodann bei der Haushaltsaufstellung nach der Logik und den Vorgaben des Finanzministers zunächst ‚auf Null gestellt‘ worden. Eine kluge, rechtzeitige und nachhaltige ‚Kulturstrukturpolitik‘ hätte hier von vornherein der Kulturförderung bessere Karten für anstehende unvermeidbare Reduktionen gesichert.“ (Scheytt 2003: 4)

5. Von der Eventorientierung zur Nachhaltigkeitspolitik

Aus all dem Gesagten dürfte deutlich geworden sein, dass in der Kulturpolitik und der öffentlichen Kulturförderung dringend eine Neuorientierung erforderlich ist – ein Umdenken weg von der Kurzfristigkeit, weg von der öffentlichkeitswirksamen Eventorientierung mit ihren verpuffenden Strohefeuereffekten hin zu einer nachhaltig und langfristig orientierten Kulturpolitik, die sicher stellt, dass die Angebote auch in Zukunft von einer ausreichend großen Menge von interessierten Besuchern nachgefragt wird.

Meint man es wirklich ernst mit dem Prinzip der Nachhaltigkeit als Ziel der Kulturpolitik, mit der „Verteidigung der Anstrengung gegen die Bequemlichkeit“ (Schulze 1993: 515), so hat dies weit reichende – und sicherlich für manchen am medienträchtigen, öffentlichkeitswirksamen Erfolg orientierten Kultur- bzw. Kommunalpolitiker zunächst unliebsame – Konsequenzen.

- (1) Im Sinne der o.a. *Begrenzung auf der Nutzungsseite* sollten in Zukunft nur noch solche kulturpolitischen Projekte in Angriff genommen und umgesetzt werden, die unter dem Gesichtspunkt der Folgelasten und –kosten zukünftigen Generationen eine von ihnen

gestaltbare Kulturpolitik ermöglichen und sie nicht in unüberwindlichen „Sachzwänge“ einschnüren. Eine Kulturpolitik der Nachhaltigkeit verzichtet somit auf Großprojekte, seien es kostenträchtige Festivals oder Bauprojekte, deren Folgekosten kaum abschätzbar sind und die den (kultur-)politischen Handlungsspielraum nachkommender Generationen in nicht hinnehmbarer Weise einengen. Dies bedeutet, dass nur noch solche Großprojekte (in der Regel sind dies Bauprojekte) angegangen werden sollten, deren Finanzierung zum Zeitpunkt ihrer Planung tatsächlich gedeckt ist bzw. die von denjenigen geleistet wird, die dies unmittelbar zu verantworten haben und die nicht nachfolgenden Generationen aufgebürdet wird.

Als ein Negativbeispiel für eine nicht-nachhaltige Finanzierung kann die seiner Zeit als zukunftsweisend bezeichnete Finanzierung des 125 Mio. DM teuren Neubaus des Festspielhauses in Baden-Baden gesehen werden. Es ging 1998 in Betrieb und seine Finanzierung wurde bereits 1997 im Vorfeld von *Heinrichs* ausführlich dargestellt und kritisiert (*Heinrichs 1997: 226f*); seine Finanzierung bindet zukünftige Landes- und Kommunalhaushalte auf nahezu eine Generation.

Bauherrin des Festspielhauses war eine *Objektgesellschaft*, die sich aus einem geschlossenen Immobilienfonds sowie zu einem kleineren Teil aus Krediten finanzierte. Eine *Betreibergesellschaft* ihrerseits pachtet seit der Fertigstellung das Festspielhaus von der Objektgesellschaft und stellt mit dem zu zahlenden Pachtzins die Rendite für die Fondzeichner bzw. Zins und Tilgung für den Kreditteil sicher. Dazu errichtete die Betreibergesellschaft seinerzeit eine Managementgesellschaft mit dem Namen *Festspielhaus- und Festspiele GmbH*, die für den laufenden Festspielhausbetrieb zuständig ist und die entsprechenden Erträge erwirtschaften soll.

Da allerdings von vornherein offensichtlich nicht damit gerechnet wurde, dass die erwirtschafteten Erträge alleine zur Finanzierung der Rendite bzw. der Annuität des Kredits ausreichen würden, zahlt das Land Baden-Württemberg aus Mitteln der kommunalen Wirtschaftsförderung seither eine jährliche Subvention von 5 Mio. DM (resp. die Summe in Euro), und das verbindlich für den Zeitraum von 25 Jahren. Falls auch dieser Betrag nicht ausreichen sollte, zahlt auch die Stadt Baden-Baden – deren Wirtschaftsförderung das gesamte Projekt zu gute kommen sollte! – die fehlenden Erträge der Betreiber- bzw. Managementgesellschaft, um die von der Objektträgergesellschaft erwarteten Erträge sicherzustellen; man geht hier von einem jährlichen Betrag in Höhe von etwa 4 Mio. DM (resp. in Euro) aus – ohne Bauunterhaltung und sonstige Kosten! Zudem hat sich die Stadt verpflichtet, das Gebäude nach Ablauf von 22,5 Jahren zum Preis von 39 Mio. DM (resp. in Euro) von der Objektgesellschaft zu kaufen.

Nachdem es zunächst noch nicht einmal gelungen war, den laufenden Kulturbetrieb kostenneutral zu fahren, ist zumindest dies mittlerweile unter der Leitung des Intendanten Möhlich-Zebhauser gelungen; die Tilgungsraten indes von Land und Stadt getragen werden müssen.

Die Presse spricht deshalb scharfzüngig von einem „Kultur-Luftschloss von großmannsüchtigen schwäbischen Kunst-Bankrotteuren“; Claus Spahn sieht in der *ZEIT* darin „ein Musterbeispiel dafür, wie man im Kapitalismus Verluste sozialisiert und Gewinne privatisiert (...). Im Frühjahr 1999, nur ein Jahr nach der Eröffnung, hatte sich bereits ein verheerender Schuldenberg angesammelt (...). Das Land Baden-Württemberg und die Stadt Baden-Baden trugen ihn mit Finanzspritzen – keine Subventionen? – in Höhe von insgesamt 6,5 Millionen Euro ab. Gleichzeitig aber blieb der lukrative Immobilien-Leasingfonds mit dem schönen Namen Tanja, mit dem das Festspielgebäude finanziert

wird, von allen Verlusten verschont und ist nach wie vor eine renditefreundliche Investition in die Kunst (...) Und wer überweist die Mietkosten? Natürlich das Land und die Stadt, also der Steuerzahler.“ (Spahn 2003)

Heinrichs Kritik richtete sich bereits im Vorfeld der Eröffnung darauf, „dass der eigentliche Investor, nämlich die Objektgesellschaft *Tanja*, keinerlei Risiko trägt. Das gilt auch für die mehrheitlich private Betreibergesellschaft, die im Falle fehlender Gewinne ihre Miet- und Pachtverpflichtungen gegenüber der Objektgesellschaft einfach an Land und Stadt abtritt. Von einer Beteiligung durch privates Risikokapital kann folglich keine Rede sein. Andererseits verbleiben bei der öffentlichen Hand und hier vor allem bei der Stadt Baden-Baden alle Risiken, denn sie ist für die Bauunterhaltung zuständig, ohne selbst Bauherr zu sein, und sie hat für die fehlenden Erträge aufzukommen, selbst wenn die Managementgesellschaft schlecht wirtschaften sollte.“ (Heinrichs 1997: 227)

Unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit sind vor allem zwei Punkte, auf die *Heinrichs* (1997: 227) ebenfalls bereits 1997 hinweist, besonders problematisch:

- Bei dem oben dargestellten Finanzierungsmodell wurde die Finanzierung vom Vermögenshaushalt in den Verwaltungshaushalt verlagert und berührt damit weder den Kreditrahmen der Gemeinde noch die Höhe der Pro-Kopf-Verschuldung; die Kosten zahlen die nachfolgenden Generationen;
- die Finanzierung wurde zeitlich gestreckt, d.h. der größte Einzelbetrag, die Heimfall-Finanzierung, fällt erst im Jahre 2020 an. Daraus folgt schließlich, dass sowohl der Landes- wie auch der Kommunalhaushalt – anders als bei sonst üblichen Finanzierungen auf Jahrzehnte hinaus belastet wird – und dementsprechend der Handlungsspielraum der nachfolgenden Generation massiv eingeschränkt wird.

(2) Zweitens bedeutet Nachhaltigkeit im Sinne obiger das sehr viel breitere und engagiertere Ergreifen von *aktiven und systematischen Maßnahmen zur Gewinnung und Entwicklung* der zukünftigen Nutzer von Kunst und Kultur. Trotz aller ehrgeizigen Forderungen und Programme einer *Kultur für alle* ist es keineswegs so, dass sich alle Menschen gleichermaßen von Kunst und Kultur angesprochen fühlen. Analysiert man die empirische Wirklichkeit, so finden sich vielmehr drei deutlich unterscheidbare Gruppen: (Klein 2002; Klein 2003a 45-86)

- die *Intensiv-Nutzer* (ca. 3-5 % der Bevölkerung), d.h. Menschen, die intensiv die unterschiedlichen Kulturangebote nutzen (eine aktuelle Untersuchung in Frankfurt am Main brachte dies unlängst plastisch auf den begriff: „Wer die Oper liebt, geht auch ins Museum“ (Wer die Oper... 2003);
- die *gelegentlichen Nutzer*; hierzu zählt die große Gruppe (ca. 45% der Bevölkerung) der gelegentlichen Nachfrager nach Kunst und Kultur sowie die Gruppe der Nicht-Mehr-Nutzer (die aus irgendwelchen Gründen bestimmte Kulturangebote nicht mehr nachfragen) bzw. die Noch-Nicht-Nutzer (d.h. potentielle Nutzer, die prinzipiell für Kunst und Kultur empfänglich sind);
- die *Nicht-Nutzer* (ca. 50% der Bevölkerung); hiermit ist jene große Gruppe gemeint, die sich unter keinen Umständen für kulturelle oder künstlerische Produktionen interessiert; ein großer Teil aus dieser Gruppe ist allerdings in anderen Bereichen höchst aktiv (z.B. im Sport, in Vereinen usw.), aber eben nicht im Kulturbereich.

Wie kommt es nun zu der verhältnismäßig großen Gruppe von expliziten Nicht-Nutzern bzw. was kann getan werden, um zu verhindern, dass diese Gruppe in Zukunft womöglich noch größer wird, d.h. „von größtem Interesse für Marketing-Experten sind die *Beweggründe*, aus denen heraus die Menschen zu kulturellen Angeboten gehen oder warum sie es nicht tun.“ (Colbert 2002: 44) Die Antwort auf diese Frage – so zeigen

Untersuchungen weltweit – „liegt in der Kindheit dieser Personen. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass vier Faktoren, die mit der Kindheit verbunden sind, die Vorlieben des Erwachsenen stark beeinflussen. Dies sind:

- Wertvorstellungen, die von der Familie vermittelt werden;
- Wertvorstellungen, die von der Schule vermittelt werden;
- in jungen Jahren mit Kunst konfrontiert worden zu sein und das
- Praktizieren einer Form von Kunst als Amateur.

Es wird angenommen, dass im Allgemeinen Geschmack und Vorlieben in der Zeit vor dem zwanzigsten Lebensjahr festgelegt werden.“ (Colbert 2002: 44)

Colbert kommt zu einer weit reichenden Erkenntnis: „Alle Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, Kinder für Kunst zu interessieren, sind demnach von entscheidender Wichtigkeit. Kaum ein Erwachsener ohne diese Wertvorstellungen oder Bildungshintergrund wird Oper oder Ballett mit fünfzig Jahren für sich entdecken. Dies mag natürlich vorkommen, aber dies sind eher Ausnahmen als allgemeine Muster.“ (Colbert 2002: 45)⁴

Neben der kulturellen Primärsozialisation durch die Eltern bzw. entsprechende Bezugspersonen spielt die Sekundärsozialisation durch Gleichaltrige, sog. *Peer-Groups*, eine wichtige Rolle. Welche Rolle spielen Kunst und Kultur in deren Leben, wie hoch ist die Wert- (oder ggf. Gering-)Schätzung durch Freunde und Bekannte. Eine 2002 vom *Deutschen Bühnenverein* durchgeführte repräsentative Befragung bei 14-29jährigen 1007 Nicht-Theaterbesuchern ergab für zwei Drittel der Befragten als Haupthinderungsgrund für einen Theaterbesuch: „In meinem Freundeskreis wird nicht über Theater gesprochen, so dass keine Empfehlung gegeben werden kann“ (65%); immerhin noch 58% gaben als Hinderungsgrund an: „Im Theater trifft man selten Bekannte“.

Wenn dies zutrifft, so wird hier erneut deutlich, wie problematisch bzw. entscheidend zu kurz greifend jedwede bloße Event-Orientierung von Kunst- und Kultureinrichtungen ist. Zwar mag es gelingen, beispielsweise mit einer *Langen Nacht der Museen*, viele Menschen erstmalig in ein Museum zu bringen (und durch diesen Umweg die eigenen Besuchszahlen schlagartig zu erhöhen, um so die Jahresbilanz besser aussehen zu lassen); in der Regel werden diese *erstmaligen* Besuche aber auch *einmalig* bleiben, weil die entscheidenden Motivationsgründe viel tiefer liegen. Um die Besucher dauerhaft zu binden, bedarf es daher sehr viel weiter reichender Anstrengungen.

6. Besucherentwicklung und Besucherbindung

Alle empirischen Untersuchungen weltweit weisen darauf hin, dass die entscheidenden Weichen für die zukünftige Nachfrage nach Kunst und Kultur in der Kindheit bzw. der Jugend gestellt werden. (Klein 1993) Wollen Kunst- und Kultureinrichtungen auch in Zukunft sicher gehen, dass sie ausreichend Besucher anziehen, müssen bereits heute in viel stärkerem Masse, als dies – zumindest in Deutschland – bisher noch der Fall ist, Kinder und Jugendliche ansprechen. Es geht, bei allen Verdiensten, die die herkömmlichen Ansätze der Kulturpädagogik (etwa als Museums- oder Theaterpädagogik seit den siebziger Jahren endlich auch in Deutschland etabliert) haben, um sehr viel mehr als kulturelle Vermittlungsarbeit für Kinder und Jugendliche, denn diese pädagogischen Ansätze erreichen mehr oder weniger diejenigen, die sowieso kommen. Um es ganz deutlich zuzusagen: es geht also weniger um pädagogische als vielmehr um Marketingfragen! Unter diesem Aspekt

rücken vor allem die *Nocht-Nicht*- bzw. die expliziten *Nicht*-Besucher in den Mittelpunkt des Interesses.

Betrachtet man die von *Colbert* aufgelisteten Faktoren genau, so fällt auf, dass es bei den Entscheidungsgründen *für* (oder eben auch *gegen*) Kunst und Kultur keineswegs nur um bloße *Angebote* für Kinder und Jugendliche geht, sondern ausschlaggebend sind die entsprechenden *Wertvorstellungen* gegenüber Kunst und Kultur, die von primären Bezugspersonen vermittelt werden! Im Klartext: es genügt eben nicht, Kinder mit mehr oder weniger Druck in Theater oder Museen zu treiben (wahrhafte „Zwangs-Vorstellungen“ also), sondern entscheidend ist, dass die primären Bezugspersonen (das sind in erster Linie die Eltern, das können aber auch andere Familienmitglieder wie Onkel, Tanten, Großeltern oder Freunde der Familie sein, auf deren Urteil die Kinder Wert legen, schließlich aber auch engagierte Lehrer) selbst vom Wert und der Bedeutung von Kunst und Kultur überzeugt sind und diese Wertvorstellungen ganz ausdrücklich deutlich machen.

Was also gerade in Deutschland in viel größerem Umfang als bisher gebraucht wird, sind Kulturangebote, die von Kindern und Eltern gemeinsam nachgefragt werden können (z.B. die *Zauberflöte* für die ganze Familie um 15.00 Uhr am Wochenende und zwar in voller Länge und in der ersten Besetzung, und gerade nicht nur das obligate *Weihnachtsmärchen* als Unterrichtersatz im Dezember!).

Es muss allerdings ganz deutlich angesprochen werden, dass hier ein Teufelskreis besteht. Kinder, deren Eltern sich selbst nicht für Kunst und Kultur interessieren, die also nicht aus einem „kulturell anregungsreichen Milieu“ (*D. Kramer*) kommen, werden es ungleich schwerer haben als solche, die aus kulturnahen Milieus kommen. Um diesen *circulus vitiosus* zu durchbrechen ist eine intelligente Kulturpolitik und ein kreatives Kulturmarketing gefordert, die mit großer Kreativität entsprechende Angebote entwickeln.

Ein Blick über die nationalen Grenzen, beispielsweise nach Skandinavien, aber auch in die USA (hier gibt es aus wohl verstandenem Eigeninteresse der Kultureinrichtungen, die sich weitgehend frei, d.h. im Wesentlichen über ihre Besucher, finanzieren müssen, eine Vielzahl entsprechender „Outreach“- und „Education“-Programme nicht nur in Museen, sondern auch in Theatern, Orchestern und Ballett-Gruppen, von denen wir bislang nur träumen können), ist hier durchaus hilfreich. Allerdings gibt es auch hierzulande bereits ermutigende Beispiele, wie etwa die Projekte des *Jungen Museums* am *Kulturhistorischen Museum der Pfalz* in Speyer oder die *Junge Oper* am *Staatstheater Stuttgart*.

Doch sind diese Projekte in Deutschland noch die Ausnahme und längst nicht die Regel und stehen vor allem vielerorts als erstes auf der Streichliste, wenn es ans Sparen geht. Was also zuvörderst gebraucht wird ist eine gezielte, dauerhafte und nachhaltige „Zuschauerentwicklung“.

Doch dies alleine wird, so wichtig es ist, kaum genügen. Was angesichts ständig wachsender Konkurrenz im Freizeitsektor notwendiger Weise hinzutreten sollte, ist eine dauerhafte Bindung der Besucher an die Kultureinrichtungen. Das amerikanische Kulturmanagement spricht hier ganz unbefangen von einer *Visitor-Value-Chain*, d.h. einer *Besucher-Wertschöpfungs-Kette*.

Eines der herausragendsten Kunstmuseen der Welt, das *Art Institute of Chicago*, entwickelte beispielsweise folgenden ganz systematisch vorgehenden *Audience Development Plan* mit den aufeinander aufbauenden Zielen

- seltene Besucher innerhalb spezifischer Marktsegmente zu häufigen Besuchern zu machen,
- häufige Besucher als Mitglieder (sog. *Members*) und
- Mitglieder durch Einbindung und Appell an ihre *Philantropie* als hochengagierte Museumsträger (*participants*) zu gewinnen.

Dabei wird Schritt für Schritt vorgegangen,

- (1) um den potenziellen Besucher für einen ersten Besuch zu interessieren,
- (2) dabei sicherzustellen, dass alle Aspekte dieses ersten Besuches zu seiner Zufriedenheit verlaufen,
- (3) um ihn so zu einem weiteren Besuch zu veranlassen,
- (4) um ihm dann nach einer gewissen Zeit eine Mitgliedschaft anzubieten bzw.
- (5) um ihn für die Wahrnehmung auch anderer Angebote des Museums (z.B. Kunstreisen) zu ermuntern und
- (6) um ihn darüber hinaus für eine erste Spende zu gewinnen und schließlich
- (7) um ihn möglicher Weise zu einem dauerhaften Engagement für das Museum zu begeistern.

Dieses Vorgehen ist wahrscheinlich etwas aufwändiger und personalintensiver als jede *Lange Nacht der Museen*; so gewonnene Besucher dürften mit ziemlicher Sicherheit allerdings dauerhaft und nachhaltig an die Kultureinrichtung gebunden sein als jene, die bloß des Events wegen kommen.

7. Zusammenfassung und Fazit

Die kulturpolitische Diskussion steckt zur Zeit in einer doppelten Schwierigkeit. Auf der einen Seite wird sie ganz maßgeblich bestimmt durch die von außen vorgegebenen Sachzwänge angesichts immer stärker reduzierter öffentlicher Mittel. Das „Sparen als Politikersatz“ reduziert die Kulturpolitik weitgehend auf die (strukturkonservative) Fragestellung: Wie können die vorhandenen Kultureinrichtungen angesichts rückläufiger öffentlicher Mittel möglichst weitreichend erhalten bleiben?

Auf der anderen Seite gerät die Kulturpolitik (wieder einmal) in die Gefahr, sich inhaltlich zu überheben, indem sie nämlich das Prinzip der Nachhaltigkeit allumfassend für Kulturpolitik (als Gesellschaftspolitik) in Anspruch nimmt, wie die Beispiele bisheriger einschlägiger Publikationen zeigen. Das mag dann zwar in öffentlichen Verlautbarungen wohlklingend klingen, hat aber bedauerlicher Weise einen nur geringen praxisrelevanten Bezug.

Demgegenüber wird hier für einen bescheideneren Ansatz plädiert, der dafür allerdings den Vorteil hat, dass sich aus ihm heraus recht schnell kulturpolitische Konzepte und Modelle entwickeln lassen. Im Mittelpunkt steht dabei die für Kultureinrichtungen aller Art maßgebliche Zukunftsfrage: Wie gelingt es heute sicherzustellen, dass ein ausreichend breites Publikum auch morgen kulturelle und künstlerische Angebote nachfragen wird? Und wie kann vermieden werden, dass durch Prestigeprojekte und eine zunehmende Eventorientierung und Festivalisierung von Kunst und Kultur langfristig notwendige Investitionen in die Gewinnung und den Aufbau kunst- und kulturinteressierter Nachfrager um des kurzfristigen Publikumserfolges wegen zunehmend unmöglich gemacht werden?

Wenn es denn stimmt, dass die Weichenstellung für eine zukünftige Nutzung kultureller und künstlerischer Angebote weitgehend in der Kindheit gestellt werden und dass hierfür neben dem bloßen Angebot und der Wahrnehmung der Angebote durch Kinder und Jugendliche eine

entscheidende Rolle spielt, welche Werthaltung die relevanten Bezugspersonen Kultur und Kunst gegenüber entwickeln, so kommt entsprechenden Angeboten „für die ganze Familie“ (bzw. für Kinder und Jugendliche gemeinsam mit den für sie wichtigen und prägenden Personen) eine ganz besondere Rolle zu. Der unlegbar vorhandene Teufelskreis, dass Kinder aus kulturfernen Milieus sich in ihrer Zukunft weniger wahrscheinlich für Kunst und Kultur interessieren muss durch entsprechende kreative und wirksame Maßnahmen durchbrochen werden. Hier bieten sich einer engagierten Kulturpolitik und einem kreativen Kulturmarketing noch reichlich Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten. Es sollte umgehend damit begonnen werden!

¹ Als Musterbeispiel hierfür kann die jahrelange, immer unsäglicher werdende Berliner Operdiskussion gelten. Dem historischen „Zufall“, dass Berlin den jahrzehntelang nebeneinander existierenden beiden deutschen Staaten als mehr oder weniger offizielle Hauptstadt diente, ist es geschuldet, dass es dort drei Opern gibt. Die Nachfrage bzw. die Auslastungszahlen der drei Häuser spielen in der dortigen kulturpolitischen Diskussion kaum eine Rolle. Paris dagegen verfügt über eine Oper mit zwei Häusern (Bastille und Palais Garnier) und kein Mensch klaren Verstandes wird behaupten, dass Paris keine Kulturstadt sei!

² Diese eilfertige Polemik – „Dann spielen wir halt nur noch Musicals“ – macht die notwendige Diskussion in Deutschland leider so mühsam, unerfreulich und letztlich auch unproduktiv. Darüber hinaus ist in den letzten Jahren ganz deutlich geworden, dass angesichts des Zwangs zu mehr Eigenwirtschaftlichkeit von vielen Kultureinrichtungen – trotz lautstarker Behauptung des Gegenteils – in der Realität der Weg der Anpassung an den Publikumsgeschmack gegangen wird. Spielten die öffentlichen Theater in Deutschland in der Spielzeit 1991/92 noch 2.520 Musicalaufführungen, so stieg deren Zahl 2001/02 auf 2.910, ein Anstieg um über 13%! Der Kulturoziologe G. Schulze hatte schon zu Beginn der neunziger Jahre nachdrücklich diese „wachsende Diskrepanz zwischen *manifesten Ambitioniertheit* und *latenter Bequemlichkeit* der ästhetischen Praxis“ kritisiert (in: Schulze 1993: 517; vgl. demgegenüber sehr ausführlich: Klein 2001: 31-40)

Literaturhinweise

Colbert, F. (2002): Marketing und Konsumentenverhalten im Bereich Kunst. In: Klein, A. (Hrsg.): *Innovatives Kulturmarketing*, Baden-Baden

Deutscher Bühnenverein Bundesverband / Deutscher Theater (1993 und 2003): *Theaterstatistiken 1991/92* (S. 159) und 2001/02

Häußermann, H. und W. Siebel (1993): *Festivalisierung der Stadtpolitik. Stadtentwicklung durch große Projekte*. In: *Leviathan*, Sonderheft 13, Frankfurt

Heinrichs, W. (1997): *Kulturpolitik und Kulturfinanzierung. Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung*, München 1997

Heinrichs, W. (2001): *Weniger wäre mehr! Strategische Anmerkungen zur Zukunft öffentlich finanzierter Kulturangebote*. In: Heinrichs, W. und A. Klein (Hrsg.): *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2000*, Baden Baden

Hennecke, F.J.: (1999): *Nachhaltigkeit – Modewort oder ein neues Paradigma für politische Kultur und Bildungspolitik?* Vortrag gehalten am 26.5.1999 vor dem *Pädagogischen Zentrum Bad Kreuznach*

Klein, A. (1993): *Kinder.Kultur.Politik*, Opladen 1993

Klein, A. (2001): *Kulturmarketing. Marketingkonzept für öffentliche Kulturbetrieb*, München

Klein, A. (2002): *Die Nicht-Besucher*. In: *Handbuch Kulturmanagement*, Stuttgart

Klein, A. (2003a): *Besucherbindung im Kulturbetrieb*. Ein Handbuch, Wiesbaden 2003

Klein, A. (2003c): *Kulturpolitik. Eine Einführung*, Opladen 2003

Koch, G. R. (2002): *Vergrüftungsgefahr*. Im etablierten Kulturbetrieb dominieren immer mehr die Alten. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 16.10.2002.

-
- Kolland, D. (2002): Das Leitbild Nachhaltigkeit in der kommunalen Kulturpraxis. In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 97,II,2002 S. 40
- Kultur und Nachhaltigkeit. Thesen und Ergebnisse aus einem Ideenworkshop vom 11./12.12.2001 in Berlin
- O'Neill, Chr. (1998): Membership and Audience Development at the Art Institute of Chicago. In: Lord, B. and G. Dexter-Lord: *The Manual of Museum Mangement*, London
- Rifkin, J.(2000): *Access. Das Verschwinden des Eigentums*, Frankfurt
- Scheytt, O.(2003): Finanz- oder Ziellos? Zur Notwendigkeit eines kulturpolitischen Diskurses in NRW. In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 103, IV, 2003
- Schneider, W.(1000): Buchmarktförderung, Autorenförderung oder Leseförderung? Sieben Kapitel über Literatur und Politik. In: Heinrichs, W. und A. Klein (Hrsg.): *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement* 1998, Baden-Baden
- Schulze, G.(1993): *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*, Frankfurt / New York
- Schulze, G.: Die Zukunft des Erlebnismarktes. Ausblicke und kritische Anmerkungen. In: Nickel, O. (Hrsg.)(1999): *Eventmarketing. Grundlagen und Erfolgsbeispiele*, München 1999
- Schulze, G. (2003): *Die beste aller Welten. Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert?* München 2003
- Sieferle, P. (1982): *Der unterirdische Wald – Energiekrise und Industrielle Revolution*, München
- Spahn, C.(2003): Wundermann, geh' du voran. In: *Die Zeit* vom 12.06.2003
- Tutzinger Manifest (2001)
- Weinberg, P. (1992): *Erlebnismarketing*, München 1992
- Wer die Oper liebt geht auch ins Museum: In *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (Lokalteil Frankfurt) vom 28.06.2003