

Elsbeth Kautz

Kulturelle Impulse

Grundlagen

Kulturelles Management

Grundlegend und wichtig sind für mich die Beziehung von Arbeit, Kunst, Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft.

Ein Schlagwort Anfang der 2000er Jahre war Kulturmanagement. In diesem Zusammenhang ist der Text Kulturelles Management entstanden, ergänzt um das Konzept Kulturelle Arbeitsgespräche.

Die Trennung und Aufteilung von Lebenserfahrung in Freizeit und Beruf, Spezialistentum und Hobbybastler, Hilfsarbeit und Handwerk, Kunst und Wissenschaft, freie Beschäftigung und geregelter Arbeitsplatz machten mir immer schon zu schaffen. Aus den Überlegungen dazu entstand das Konzept Künstlerische Wissenschaft.

Ideen und Projekte, die auf der Internetseite veröffentlicht wurden und werden, folgen diesen Entwürfen und drücken meine Haltung zu Leben und Arbeit, Wissenschaft und Kultur aus.

Kulturelle Impulse auf www.kulturelle-impulse.de war in der ersten Version von 2008-2012 frei geschaltet. 2022 erfolgt der Neustart mit neuem Design und neuem Inhalt. Meine alten Texte werden dort als PDF zum Download eingestellt.

Dieser Text und andere Texte können kostenlos online auf www.kulturelle-impulse.de gelesen werden und sind für Interessierte auch als Download verfügbar. Das Copyright liegt natürlich bei mir. Ein Honorar ist Ehrensache, daher freiwillig. Mit einem selbst gewählten Betrag in einer Höhe ab etwa 3 Euro unterstützen Sie / unterstützt du meine laufenden und zukünftige Projekte.

Die Unterstützung meiner Arbeit ist ganz einfach mit einer Überweisung möglich. Auch ein kleines „Dankeschön“ ist ein Antrieb und hält den Motor am Laufen. Im direkten Kontakt per E-Mail erhalten Sie / erhältst du auf Anfrage über kulturelle-impulse@t-online.de oder elsbeth.kautz@t-online.de meine Bankdaten. Betreff: Honorar oder Förderung Kulturelle Impulse.

©Elsbeth Kautz / 2008 / PDF-Version April 2022

Freiberufliche Geschichts- (MA) und Kulturwissenschaftlerin
Eschenhausen 18 b
27211 Bassum

www.elsbeth-kautz.de
www.kulturelle-impulse.de



Impuls-Schleife

Aus dem Unendlichen ins
Unendliche
pulsieren Lücken und Rosetten

Leben gestaltet
wandelt in Form und Stoff

So stellt sich Materie her

Grundlagen

Kulturelles Management

Management....4

Kulturmanagement....5

Qualität, Rentabilität, Wert....6

Teilhabe, Engagement und Interesse....7

"Datenträger", Systeme und Akteure....8

Schalten und walten....9

Zuständigkeiten....10

Andere Impulse....11

Anmerkungen....12

Management?

Ich gehe hier der Überlegung nach, ob sich ein Konzept für ein *kulturelles Management* formulieren lässt. Ich stelle mir die Frage, was Management überhaupt bedeutet und bewirken kann. *Kulturelles Management* ist in gewisser Hinsicht eine Alternative zum alles "toppenden" Management beziehungsweise zum alles "toppenden" Manager, es versteht sich aber letztlich als eine Ergänzung. Die Absicht ist, dezentrale und eigene Handlungsfelder zu bewahren und – hoffentlich neue – zu erhalten. Der Begriff *Feld* weist schon darauf hin, hier geht es darum, selbstständig neue Wege zu beschreiten (auf das Feld gehen) und neuen Grund zu beackern (Feldarbeit). Fußgänger gehen selbstständig, Schritt für Schritt und sind nicht auf vorgefertigte, befestigte Straßen angewiesen. Fußgänger können leicht Querfeldein gehen. Kurzum, ich will den Boden unter meinen Füßen behalten.

Kulturelles Management ist deshalb nicht als Entwurf zu einer festen Institution gedacht. Vielmehr soll es Möglichkeiten der Kommunikation bieten, die bei Bedarf oder von Zeit zu Zeit von außen zur Reflexion angeboten bzw. nachgefragt werden. Menschen, die etwas betrifft, die eine Frage haben, die sie beschäftigt, wenden sich an andere. Diese anderen können Spezialisten sein, die entweder ganz allgemein wissen, wie ein komplexer Sachverhalt gemeinsam erschlossen wird oder die besonderes Wissen über das spezielle Anliegen haben. Der Begriff Management passt mir freilich nicht recht, aber in Ermangelung eines besseren, bleibe ich vorerst dabei. Mit dem deutschen Begriff "Verwaltung" verbindet sich die Assoziation von "Ordnung muss sein". Mit "Leitung" und "Führung" beschreibt man im herkömmlichen Sprachgebrauch die hierarchische Position innerhalb einer Organisation. Der Führer eines Unternehmens wird wohl eher als verantwortlicher Macher wahrgenommen, weniger als Chauffeur, dem das Personal sagt, wohin es gehen soll. Dennoch klingt im „Führen“ durchaus – etwas geschmeidiger – auch an, dass etwas oder jemand begleitet und betreut wird.

Das gemeingermanische "Walten" bietet, wie wir es in "Schalten und Walten" heute noch verwenden, genau den passenden Anschluss (trotz sprachlicher Verwandtschaft zu Verwaltung). Jakob und Wilhelm Grimm verweisen im *Deutschen Wörterbuch* auf Verwendungen, die von Kraft und Gewalt über etwas haben bis zur Sorge um und Pflege von etwas reichen.^[1] Wenn jemand sich einer Sache annimmt, dann waltet er (seines Amtes). Umgangssprachlich sind damit die Aufgaben gemeint, für die jemand verantwortlich ist. Auch Gott waltet, er managt (noch) nicht. Ich lasse es vorerst offen, ob *Kulturelles Walten* ein angemessener Ausdruck wäre.

Zunächst zum Managementbegriff: Im *Oxford Advanced Learner's Dictionary* von 1989 stehen drei Erklärungen. Erstens umschreibt das Substantiv die Kontrolle und Organisation von etwas, beispielsweise eines Geschäfts. Zweitens wird damit die Gesamtheit derer benannt, die mit der Kontrolle und Organisation beschäftigt sind. Drittens steht dort, und das gefällt mir am besten, *skill in dealing with people*. Fertigkeit im Umgang mit Leuten! Es hebt sich angenehm von der Beschreibung der *American Management Association* ab, die da meint: "*Managing is getting things done through others*" [2] Managen sei, Sachen von anderen machen zu lassen!

Kulturmanagement im herkömmlichen Sinn meint nichts anderes, als das geschäftsmäßige Organisieren von kulturellen und künstlerischen Ereignissen sowie die professionelle Begleitung und Unterstützung von Künstlern, Kulturschaffenden und Sportlern. Rio Reiser besang 1987 auf seiner Soloschallplatte *Blinder Passagier* den Manager mit entsprechender Ironie:

"Mein Manager erledigt das für mich / Ich hab`n Manager / ... / und alles, was da noch zu fragen bleibt, ist: / rat `mal wer wohl solche Texte schreibt."

Kulturmanagement?

Kulturmanagement bezieht sich immer auf einen Kunst- und Kulturbegriff im engeren Sinn, auf Künstler und ihre Darbietungen.[3] Es meint die betriebs-, geschäfts- und marktmäßige Leitung eines einzelnen Kulturbetriebs, einer staatlichen Kulturwirtschaft oder der Kulturindustrie schlechthin. Kulturmanagement so verstanden, etablierte sich seit den 1990er Jahren. Mittlerweile werden entsprechende Studiengänge angeboten und es ist zum anerkannten Beruf geworden. Die Ausdehnung des Kulturbegriffs auf Forschungsfelder der Kulturwissenschaften oder auf andere Lebensbereiche, entspricht nicht dem Kulturmanagement im engeren Sinn. Genannt seien hier beispielsweise Alltags- oder Populärkultur als Studienschwerpunkte oder ganz allgemein Ess- und Trinkkultur, Unternehmens- und Arbeitskultur. Allerdings möchte ich auf Konzepte hinweisen, wie Diversity Management (Managen von Vielfältigkeit) oder Interkulturelles Managing, die sich in Teilen mit meinem Konzept von kulturellem Management vergleichen lassen.[4]

Der Gegenstand von Kulturmanagement wird zwar Kultur genannt und erscheint zunächst, als bliebe er davon unberührt. Die Ratio, das angebliche Reich der Ökonomie und der Sachzwänge, tut so, als ob sich die Kultur organisieren und steuern ließe, wie die Produktion von irgendeinem anderen industriell herzustellenden Produkt. In gewisser Weise stimmt es, aber der Gegenstand verändert sich unter der Art, wie er behandelt und bearbeitet wird. Kulturmanagement wird genau dort eingesetzt, wo es rentabel erscheint. Aber lange galten kulturellen Aktivitäten als nicht lukrativ und als ein wirtschaftlicher Sonderfall, der der staatlichen oder ehrenamtlichen Zuwendung bedarf. Ausgenommen davon sind die bereits rein privatwirtschaftlichen, sprich kommerziellen Kulturbetriebe. Als Beispiel mag hier die Fernsehbranche dienen. Private Sender und öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten lassen alleine durch die Platzierung von Werbung Unterschiede erkennen. Kulturbetriebe, die nach wie vor im vermeintlichen öffentlichen Interesse liegen, funktionieren nicht nach rein marktwirtschaftlichen Maximen. Aus gutem Grunde womöglich? Was würde passieren, wenn Aktivitäten, die bisher im öffentlichen Interesse lagen, nur noch als eigenständige und reine wirtschaftliche Bereiche behandelt würde? Man denke nur an die schulische Bildung, Bibliotheken, Kulturveranstaltungen aller Art. Oder was würde aus den experimentierfreudigen Künstlern, deren Schaffen ich analog zu den Naturwissenschaften als Grundlagenforschung bezeichnen möchte? Sind sie doch Voraussetzung von Kunst, Kultur und Entwicklung. Oder produzieren Künstler infolge des Drucks, massenhaften, kommerziellen Erfolg haben zu müssen, bessere Werke, wie kürzlich in einem Leserbrief in der Wochenzeitschrift *Die Zeit* argumentiert wurde? Der Schreiber verweist darauf, Mozart habe für sein Publikum geschrieben und es habe ihn, den Musiker, gefreut, dass seine Arien Gassenhauer wurden.[5]

Qualität, Rentabilität, Wert

Was im sozialen und gesundheitlichen Bereich schon weiter fortgeschritten ist, wird jetzt nachholend im kulturellen erledigt. Wobei die Grenzen gerade im soziokulturellen Bereich fließend sind und an dieser Stelle wenigstens angedeutet sein soll, dass hier die Begriffe ins Schwimmen geraten: Gesellschaft und Kultur, Soziales und Kunst? Soziales hat doch leider immer noch das Anrühige von der Bedürftigkeit. Das hier anvisierte Kulturelle an Gesellschaft, ihre geschichtliche, ihre gewordene Verfasstheit und lebendige Organisation, kann leicht missverstanden werden als Gegenstand von Sozialmanagement. Ergänzend möchte ich hier noch anmerken: Die klassische Wirtschaft, die allgemein als die Wirtschaft bezeichnet wird, nimmt diese Dinge im Grunde genommen erst zur Kenntnis, wenn sie gerechnet werden können, wenn sie sich berechnen lassen.[6] So bekam die Pflege von Alten erst einen ökonomischen Wert, als sie aus der heimischen Sphäre, der Hausarbeit und sogenannten Reproduktion, herausgelöst wurde. Ich gehe davon aus, dass etwas erst ökonomisch relevant wird, wenn es von der Eigenwirtschaft herausgenommen und in die industrielle, Waren und Dienstleistung produzierende Wirtschaft übertragen wird. Eigenwirtschaft und Schattenwirtschaft ist das, was wir jeden Tag tun, ohne dass wir von irgendwem dafür bezahlt werden.[7]

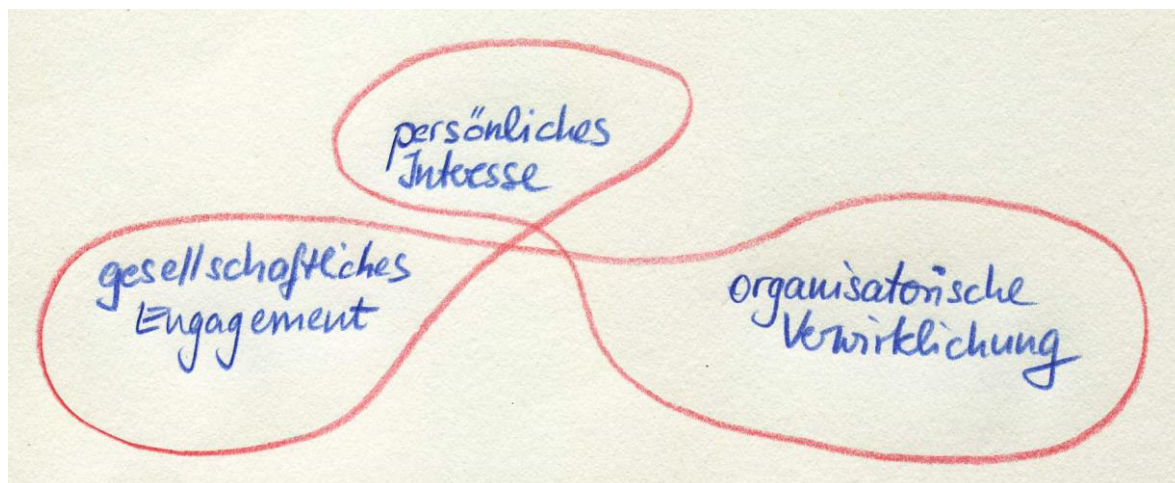
Mittlerweile hat Qualitätsmanagement in der Kultur längst Einzug gehalten: QM im Theater, QM im Konzerthaus, QM im Museum. Qualitätsmanagement richtet sich nach vorgeschriebenen Normen wie die *Deutsche Industrienorm DIN*, die *ISO Norm der Internationalen Organisation für Normung* oder die *EFQM der European Foundation for Quality Management*. [8] Es gibt etliche Abwandlungen und spezielle Kriterien, je nach Produktionssparte, unter anderem zur Klassifizierung von Organisationen, Prozessen und Projekten im Kulturbereich. [9] Daneben wurden noch andere, unterschiedlichste Managementkonzepte wie Lean Management, Integrales Management, Systemisches Management oder, unter der Federführung des Soziologen und Kulturtheoretikers Dirk Baecker, etwas ironischer das Postheroische Management [10] entwickelt, in denen sich letztlich weltanschauliche Ausrichtungen ausdrücken. Freilich ist es sinnvoll, die vielfältigen Prozesse in Organisationen und Systemen sichtbar zu machen, zu beschreiben und zu begreifen. Nur als Allheilmittel sind gerade die strengen Konzepte und Normen kaum anzusehen. Die Konzepte können immerhin Orientierung im "globalen Alltag" geben, der für viele nicht mehr überschaubar scheint und zu Handlungsunsicherheit führen mag.

Manche Kontrollstrukturen, die auf wirtschaftliche Effizienz zielen, erreichen zumindest, dass sich ein Unternehmen vor den Unwägbarkeiten ihrer unberechenbaren, weil leibhaftigen, Kundschaft abschotten kann. So werden die meisten Lebensmittelgeschäfte fast nur noch als Ketten größerer Konzerne geführt. Nicht selten unterhält ein Konzern sogar Verkaufsketten mit verschiedenem Sortenspektrum von billigen Diskountern bis zum Supermarkt mit Delikatessabteilungen, je nach anvisiertem Kundenstamm. Die als ökonomisch relevant angesehenen Tätigkeiten werden auf das Marktpersonal, Filialleiter, Kassiererinnen, Lagerhelferinnen und usw. verteilt. Die Aufgaben sind funktional eher eindimensional ausgerichtet, von oben nach unten. Den Kassiererinnen bleibt kaum Zeit mit den Kunden zu reden, eine Interaktion auf den vielfältigen menschlichen Ebenen kann kaum stattfinden. Wünsche und Anregungen der Kunden werden bestenfalls auf Kummerkästchen beschränkt und das Bezahlen an der Kasse kommt einer Fließbandtätigkeit gleich. Nachfragen werden meist mit Bemerkungen, wie *"ich bin nicht zuständig"*, *"dafür kann ich keine Verantwortung übernehmen"*, *"da kann ich nichts machen"*, *"das schreibt die Marktleitung so vor"*.... quittiert. Um die nun fehlenden Daten und Information, der auf diese Weise stark eingeschränkten Kommunikation (Kommunikation ist ja mehr als Austausch von Information), wieder wett zu machen, werden Marketingspezialisten und Marktforschungsinstitute beauftragt. Sie sollen mittels Umfragen herausfinden, was die Kundinnen wünschen. Dafür ist der Betrieb vermutlich für sein prozessorientiertes Qualitätsmanagement zertifiziert worden. Um den Kontakt zum Kunden trotzdem dauerhaft zu halten und das Kaufverhalten registrieren zu können, organisiert man aufwändig Payback- und Rabattsysteme. Der so qualitätsgeschulte Kunde trägt immer ein Stapel Kärtchen in seinem Geldbeutel herum, Kundenbindung nennt sich das. Die Kosten für Marktstudien müssten eigentlich der Arbeitsqualität mitsamt dem Kommunikationsniveau von Geschäftspersonal und Kunden gegenübergestellt werden. Letztlich zahlen es sowieso die Kunden.

Teilhabe, Engagement und Interesse

Obgleich Manager immer nur auf berechenbare und wirtschaftlich rentable Lebensbereiche zielen, dringt Management zusehends in unser gewöhnliches Leben ein. So sind Zeitmanagement-Kurse ganz allgemein zur Bewältigung des Alltags recht beliebt, weil sie genaue Handlungsanweisungen geben. Ein Stundenplan, eine To-Do-Liste setzen Prioritäten und man lernt "Nein" zu sagen. Allerdings geraten freie und spontane Lebensformen leicht unter das Prinzip marktwirtschaftlich orientierter Überlegungen. Lohnt sich das Kalkül? Kann ein Konzept wie *Kulturelle Impulse* und *Systemisch Kulturelles Management / Walten* mit der Widersprüchlichkeit leben, dass einerseits Management als etwas streng Rationales daherkommt und den bitteren Beigeschmack von Manipulation hat, obwohl andererseits die dritte Beschreibung im *Advanced Learner's Dictionary* auf die Kunst des rechten Umgangs untereinander verweist und deshalb eine andere Deutung zulässt? Können selbstorganisierte Lebensbereiche in einem gewissen Sinn selbst "gemanagt" werden, weil nach dem systemischen Ansatz alles Lebendige eigentlich selbstorganisiert ist?[11] Bemerkenswert ist zudem, dass im klassischen Wirtschaftsmanagement mittlerweile angekommen ist, was im herkömmlichen Kulturmanagement – auf einem anderen Niveau zwar – gerade rationalisiert wird: persönliches Engagement, Teilhabe am Geschehen, Kreativität und Fertigkeiten wertschätzen. Das soziale und kulturelle Engagement wird heute systematisch kanalisiert, gemanagt eben. Die Kultur sollte sich dabei nicht selbst aus den Augen verlieren. Wie soll man in einem Kulturbetrieb die Beteiligten bei der Stange halten? Durch kreative Einlagen? Hier zieht man sich an den eigenen Ohren aus dem Schlamassel!

Eine Gleichung könnte lauten: In dem Maße, wie etwas aus einem selbstorganisierten Bereich einem institutionalisierten Management zugeführt wird, verliert etwas anderes an Gewicht bzw. es verschwindet, wenn sich nicht an anderer Stelle jemand darum kümmert. Ein Schema ähnlich dem dreidimensionalen Knotenmodell des Kommunikationswissenschaftlers Michael Giesecke[12] mag das veranschaulichen: Persönliches Engagement, gesellschaftliches Interesse und organisatorische Verwirklichung würden dabei in unauflöslicher Verbindung stehen. Wird ein Element bevorzugt, kommt ein anderes oder beide anderen automatisch zu kurz und es entsteht ein Ungleichgewicht.



"Datenträger", Systeme und Akteure

In jedem Fall sind es Menschen, die alle Betriebe und Unternehmungen, also organisierten Systeme, ausmachen. Sie tragen und bestimmen die vorherrschende Kultur. Sie kommunizieren sie, bewusst oder unbewusst, und geben sie weiter. Dabei spielt es nun gerade eine Rolle, dass Organisationen eben immer *in sich* selbstorganisierend wirken. Alles andere würde bedeuten, dass immer alles permanent organisiert werden muss. Das würde jedes Unternehmen sprengen, müsste doch jeder Schritt angewiesen werden (Ford lässt grüßen!). Die Kulturinhalte sind zwar in zunehmendem Maße außerhalb des menschlichen Leibes aufgehoben: in Wörtern (am Anfang war das Wort, Wörter sind Zeichen für etwas und übertragen den Sinninhalt), in Büchern, in Bildern, in Monumenten, in Dokumenten, in Gerätschaften aller Art, in von menschlicher Arbeit geprägten Landschaften etc... Die mündliche und leibhaftigen Übertragungen von Mensch zu Mensch, von Generation zu Generation sind das eine, die Artefakte das andere: Alle sind "Datenträger" im weitesten und modernsten Sinn des Wortes! Immer werden die Dinge von Menschen wahrgenommen, verarbeitet, gedeutet und weitergegeben. Erkenntnisse über die Welt bleiben aber an menschliche Beschreibungen und Begriffe gebunden. Der Mensch kommt als Medium und als Informant darin vor: Was wir wissen, wissen wir immer von, mit und durch andere. Der Mensch kommt aus seinem "Standort" der Betrachtung nicht heraus.[13]

Kultur nur in eigens dafür hergestellten Institutionen sich ereignen zu lassen, hieße einen großen Teil der Menschen zu bloßen Konsumenten degradieren zu wollen. Nur Künstler und Kulturschaffende, bestenfalls noch das sie umgebende Personal, hätten demnach die Möglichkeit einer unmittelbaren Einflussnahme und Gestaltung. Der Mehrheit hingegen bliebe einzig ihre passive Wahrnehmung. Dabei sein ist alles, sagt man so. Es beeinflusst sicherlich die Aufführung der Schauspieler oder den Text des Schreibers, auch wenn die nur ein imaginäres Publikum vor Augen haben mögen. Kunst und Kultur brauchen Öffentlichkeit, ihr Publikum, hier nicht gemeint als zahlende Kundschaft. Gerade deshalb kann sich jeder viel mehr als kultureller Akteur begreifen. Anders verstanden, fände ansonsten ein großer Teil dessen, was wir tagein, tagaus treiben außerhalb der hehren Kultur statt. Müssten kulturelle Errungenschaften nicht viel offener gehandhabt werden und viel freier verfügbar gemacht werden? Beschränken herkömmliche Denkmuster und kurzsichtige Rentabilitätsklärungen die Möglichkeiten, die in der kulturellen Entfaltung von vielen Menschen stecken? In einer Umgebung, in der zwar ein enormer Überfluss an Material bereitsteht und eine scheinbare Rund-um-Versorgung an allem suggeriert wird, aber letztlich doch nur ein ganz bestimmtes Verhalten und festgelegte Fertigkeiten auf Abruf abverlangt werden, entpuppt sich das Gerede von Vielfalt und Flexibilität als dummes, leeres Gerede. Echte Offenheit treibt dagegen ungeahnte Blüten!

Schalten und walten

Echte Offenheit aber fordert vom Einzelnen eine Menge! Denn wenn man sich der Teilhabe am Ganzen drum und dran bewusst wird, mit allen Sinnen und je nach Können und Vermögen, geht Verantwortung – ganz wörtlich – auf. Man kann dann nämlich selbst sagen, was man wirklich macht und wirklich damit will, wenn man nur einmal aufrichtig danach gefragt würde![14] Mein Thesaurus (Wortschatz) im Computerprogramm gibt als Synonyme für verantwortlich: pflichtbewusst, führend, leitend, ehrenvoll, gewissenhaft! Sollten nicht diese Begriffe für gutes Management stehen? Verantwortlich sein, heißt, sich selbst überhaupt "managen" zu können! Den Begriff "ganzheitlich" meide ich, da er zu leicht mit totalitär übersetzt werden kann. Ich nehme nicht den ganzen Menschen ins Visier, wie könnte ich, aber er soll zumindest die Möglichkeit haben *sich* ganz, nach seinen Sinnen und Fähigkeiten entfalten zu können. Das "ganz" richtet sich hier auf die jeweilige Besonderheit eines Menschen. Die vielen individuellen Besonderheiten erst ergeben etwas Ganzes, indem sie sich ergänzen und gegenseitig vervollständigen. Das entspricht meiner Vorstellung von Komplexität, die das Leben erst ausmacht.[15]

Warum nicht *Systemisch Kulturelles Management / Walten* im Sinn von *skill in dealing with people*, also die Kunst, miteinander umzugehen, betreiben? Das möchte ich aber nicht so verstanden wissen, dass man sich selbst und seine Sache nur gut zu vermarkten bräuchte! Das gerade nicht! Mir kommt es auf die Gegenseitigkeit an, die den anderen Menschen immer zuerst gewähren lässt, ohne dass dabei der Nutzen gleich offen zu Tage treten müsste. Die gegenseitige Kontrolle hätte der gegenseitigen Achtsamkeit zu weichen! Die gegenwärtige Arbeitsgesellschaft scheint mir manchmal nach dem System eines Lagers organisiert zu sein. Um die große Masse unter Kontrolle halten zu können, werden alle dazu gebracht, sich selbst gegenseitig zu kontrollieren, zu ermahnen und bei Gelegenheit zu denunzieren.[16]

Zuständigkeiten

Die verschiedenen Beschäftigungen teilen die ganze Palette menschlicher Lebensäußerung in Zuständigkeiten auf, die zum einen als Beruf- und Erwerbstätigkeit gelten bzw. zum Beruf dazu gehören, zum anderen als Schattenarbeit[17] geleistet werden. Das führt nicht selten dazu, dass die meisten Leute abends nicht mehr wissen (wollen), was sie morgens gemacht haben. Die Folgen und Zusammenhänge des eigenen Tun sind kaum überschaubar und werden in den seltensten Fällen hinterfragt. So versucht fast jeder, möglichst günstig einzukaufen, jammert aber, wenn das eigene Gehalt gekürzt wird. So frage ich mich auch, wessen Kinder es sind, die in den Schulen angeblich nicht lernen, was für die spätere Arbeit gebraucht wird. Sind es nicht mehrheitlich Eltern selbst, die mitten im Berufsleben stecken? Als Verantwortliche werden dann die Lehrer ausgemacht, die vermeintlich "am Bedarf" vorbei unterrichten und sowieso Praxis unerfahren seien. Wir Erwachsenen schaffen die Bedingungen, unter denen alle Kinder heute lernen sollen und später leben und arbeiten müssen.

Ähnlich wie das Trio *Kultur, Bildung, Arbeit* [18] bisher eher getrennt gehandhabt wurde: Zuerst gehen wir zur Schule, holen Bildung und Erziehung ab, danach kommen die Jahre der Arbeit und mit ein bisschen Glück reichen Geld und Zeit noch für eine kulturelle Veranstaltung, den Kunstgenuss am Feierabend oder die Kreuzfahrt am Lebensabend. Ich will nicht behaupten, dass es so nicht weitergehen könnte. Aber muss es so bleiben? Zumal es für die Mehrheit der Menschen so sowieso nicht umsetzbar sein wird. Wird es in der Form überhaupt von vielen wirklich angestrebt oder ist es eine gesellschaftliche Konvention oder schlicht Konditionierung? Ich jedenfalls möchte mein Leben, den Sinn und die Verantwortung, nicht auf Feierabend oder "nach hinten" verlegen. Dass es so wie bisher nicht weiter gehen kann, macht sich bereits bemerkbar: Jetzt wird lebenslanges Lernen gefordert! Aber leider nur, weil es *der* Fortschritt und *die* Wirtschaft verlangen. Oder verlangen es die Menschen, die es betrifft, für sich?

Andere Impulse

Systemisches Walten, Kulturelles Walten ist nicht, wie schon gesagt, als eine permanente Einrichtung gedacht. Dennoch können *Kulturelle Impulse* von unterschiedlichsten Leuten und Interessen dezentral, demokratisch und selbstständig gegeben werden. Sicherlich scheint es zunächst überdreht, beim Streit mit der Nachbarin um die trennende Hecke im Garten eine kulturelle Managerin zu Rate zu ziehen. Doch ohne Scherz: Wird begriffen, dass dieses Neben- und Miteinander, so Garten an Garten, vielleicht gerade eine kulturelle Angelegenheit sein könnte, wäre hier auch jederzeit ein Management als Impuls von außen anstatt des Ganges zum Gericht möglich.[19] Schließlich nutzen auch international agierende Unternehmen Kulturberater, um sich mit ihren Vertragspartnern angemessen austauschen zu können. Denn Missverständnisse entstehen oft, weil Menschen mit unterschiedlicher kultureller Sozialisation und individueller Prägung aufeinander treffen. Damit hängen Gewohnheiten und Vorstellungen zusammen, die es einem manchmal beinahe unmöglich machen, zu begreifen, dass daraus eine völlig andere Orientierung in der Welt resultiert. Der Andere ist anders!

Wenn wir Managen nicht auf die Art interpretieren wollen, dass andere nur zum Arbeiten motiviert werden, um die eigenen Produkte oder Dienstleistungen von Arbeitern und Angestellten herstellen oder erbringen zu lassen, sondern auf die Weise, dass Dinge und Wirklichkeit(en) nur durch Mitwirkung vieler entstehen und geschehen. Dann kann überhaupt erst begriffen werden, dass die Art und Weise, wie etwas wahrgenommen und ausgelegt wird, auch Auswirkungen auf das eigene Handeln hat. Die Lebenswirklichkeit hält sich nicht an eine klinisch saubere Trennung in verschiedene Systemebenen. Schematische Darstellungen und wissenschaftliche Theorien mögen uns dazu verleiten.[20] Wenn man aber einsieht, dass die Ebenen nicht getrennt sind, kann man eventuell zulassen, dass an einem Arbeitsplatz, bei der Arbeit manchmal etwas anderes geschieht, als per Arbeitsplatzbeschreibung abgemacht ist. Im Leben, das heißt auch am Arbeitsplatz, kann sich eben immer etwas Unerwartetes, nicht Kalkulierbares ereignen. Leider scheint man aber das Effizienzdenken, die Auslagerung von unerwünschten menschlichen Wechselfällen und Anfälligkeiten, noch weiter vorantreiben zu wollen. Die Krankenversicherung wird zunehmend als lästiges Übel bei der Lohngestaltung aufgefasst. Gerade so, als würde der Mensch nur in seiner Freizeit krank. Auch die Arbeitslosenversicherung wird als lästiges Anhängsel gehandelt, weshalb erwerbslose Arbeitssuchende nach einem Jahr von einer anderen Stelle und aus anderen Finanztöpfen Leistungen erhalten. Viele Fortbildungen, zumal wenn sie nicht unmittelbar für den Beruf verwertbar scheinen, werden privat finanziert und in der Freizeit gemacht.

Wirtschaftlichkeit und monetäre Rentabilität haben insofern etwas gemein, als sie den Dingen einen Wert beimessen, den sie für uns haben (sollen). All jenes, was nicht mit hineingerechnet wird, hat keinen Wert. Werden Wohlbefinden und Verträglichkeit, egal ob sozial, ökologisch oder individuell gedacht, nicht mit einbezogen, erhalten sie keine Wertschätzung. Um es in Anlehnung an August Bebel's Zitat über die Stellung der Frau in der Gesellschaft zu sagen, lässt sich der Stand einer Kultur daran abmessen, in welchem Maße die verschiedenen Interessen und das Engagement ihrer Mitglieder mit einbezogen sind.[21] Dabei ist das Vertrackte, dass der Ausweg nicht darin besteht, jetzt allem einen Geldwert beizumessen, um es marktmäßig verhandeln zu können. *Kulturelles Walten* kann deshalb nur als Gespräch im Dialog – *Kulturelles Arbeitsgespräch* – stattfinden.

Anmerkungen

1. Auf der Webseite der Universität Trier: *Das Wörterbuch von Jacob und Wilhelm Grimm*: <http://germazope.uni-trier.de/Projects/DWB>
2. Zitiert nach Werner Hinrichs *Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung*. Darmstadt: 1999, S. 14. Hinrichs bietet eine Übersetzung von W. Kornhöfer an, der meint, Kulturmanagement sei eine zielorientierte personelle Einwirkung auf das Verhalten von Menschen. Es ist eine Steuerungstechnik, um mittels Menschen gesetzte Ziele zu erreichen.
3. Vgl. Hinrichs, a. a. O., S. 19. Er argumentiert, dass Alltagskultur selbstorganisiert sei und kein kulturelles Management bräuchte. Soweit unter Management Steuerung und Organisation durch andere gemeint ist, wie es die *American Management Association* meint, ist dem grundsätzlich beizupflichten.
4. Im Internet kann man sich unter den Suchbegriffen schnell informieren lassen.
5. Vgl. Leserbriefe zum Thema Kunst und Kulturkritik, hier zitiert aus dem Leserbrief von Thomas Geer, in: *Die Zeit*, Nr. 33 vom 7. August 2008.
6. Der Historiker Joachim Radkau beschreibt diesen Vorgang am Beispiel der nachhaltigen Forstwirtschaft. In seinem Buch *Natur und Macht. Eine Weltgeschichte der Umwelt*. München 2002, S. 247. Gewohnheitsrechte der Armen wurden durch die Forstreformen des 18. und vor allem 19. Jahrhunderts unterminiert, der Wald für die Holzwirtschaft berechenbar gemacht. Wenn meine Vermutung stimmt, dann kann hier am deutschen Wald, der ja gerade für deutsche Kultur im weiteren Sinn steht, gezeigt werden, was ich meine: Das kulturelle Zusammenleben, das sich geschichtlich entwickelt hat, wird aufgespalten in den lukrativen Teil, der fällt an die Wirtschaft, und den sozialen, kulturell gewachsenen, unrentablen Bereich, der fällt in den staatlichen Fürsorgebereich (und wird ein "unberechenbarer" Sozialfall).
7. Zu den Begriffen *Schwarzarbeit, Schattenarbeit, Hausarbeit* etc siehe Ivan Illich: *Genus. Zu einer historischen Kritik der Gleichheit*. München: 1995. Mit einem umfangreichen Glossar und weiterführenden Literatur. In keinem Fall ist Schattenarbeit mit Schwarzarbeit zu verwechseln.
8. Siehe die deutsche Webseite *European Foundation for Quality Management* <http://www.deutsche-efqm.de/> oder Artikel *Qualitätsmanagementnorm*, in: *Wikipedia*.
9. Siehe z. B. Ruth Tschäpe: *Qualitätsmanagement in Museen*. In: Handbuch Kulturmanagement (Loseblattsammlung), Hrsg. Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH. Berlin 1998ff, B 8.2, S. 1-15, Stand: 13 Handbuch KuM März 2001. Einige Kultur- und Bildungseinrichtungen weisen darauf hin, dass sie zertifiziert sind. So findet sich im Katalog der Volkshochschule Diepholz (Feb.-Aug. 2008) der Vermerk: "*Die VHS ist qualitätszertifiziert nach LQW (Lernorientierte Qualität in der Weiterbildung).*"
10. Siehe beispielsweise die Internetseite: <http://postheroisches-management.de>
11. Vgl. Umberto Maturana und Francisco J. Varela: *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens*. Bern, München: 1987, u. a. S. 55ff.
12. Michael Giesecke: *Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen der Informationsgesellschaft. Trendforschung zur kulturellen Medienökologie*. Frankfurt/Main:2002, S. 164 und CD-Rom Version, Modul 04, Reproduktionsmodelle, Animation: Knoten oder auf der Website <http://www.mythen-der-buchkultur.de/Mythen3D.htm>
13. Zur Wahrnehmung und Kommunikation siehe z. B. Michael Giesecke, wie Anmerkung 12. Oder in diesem Zusammenhang interessant Marshall McLuhan: *Die magischen Kanäle*.

Understanding Media. Basel: 1995.

14. Die Frage danach, *was man wirklich, wirklich tun will*, stellt ausdrücklich der Philosoph Frithjof Bergmann. Er leitet daraus sein Konzept der *"Neuen Arbeit"* ab. Siehe dazu <http://www.neuearbeit-neuekultur.de/> . Wie bei jedem Arbeitskonzept stellt sich auch hier die Frage, inwieweit es letztlich zum "Schmieren" der Wirtschaft instrumentalisiert wird bzw. wie verhindert werden kann, dass Arbeit nicht verherrlicht und zum Selbstzweck wird.
15. Zum kritischen Umgang mit "Ganzheit" und "Einheitsdenken" siehe Detlef B. Linke: *Hölderlin als Hirnforscher*. Frankfurt/Main:2005, S. 56-66. Überhaupt bietet Detlef B. Linke einen lesenswerten Zugang zu Fragen wie Freiheit, Kreativität und Komplexität aus der Sicht eines Neurobiologen. Bei ihm sind Menschen mit all ihren Eigenarten gut aufgehoben, sozusagen in guter Gesellschaft. Siehe auch: *Die Freiheit und das Gehirn. Eine neurophilosophische Ethik*. München: 2005.
16. So schickt sich der Privatsender Sat.1 an, mit selbsternannten Ermittlern sogenannte schwarze Schafe und Sozialbetrüger aufzuspüren. Das Format kommt unter dem Titel: "Gnadenlos gerecht - Sozialfahnder ermitteln" als Dokumentations-Serie daher. Siehe Artikel *"Kritik an neuer Doku-Serie"* von Nathalie Waehlich in: *Weserkurier*, Nr. 195, Mittwoch, 20. August 2008. Auch Dorion Weickmann schreibt in einer Buchbesprechung (David Garland: *Kultur der Kontrolle*): *"Heute ist jedermann aufgerufen, sich am Aufspüren suspekter Individuen zu beteiligen, sei es als Nachbar, Kinderarzt oder Supermarktkunde, der einen anderen beim Diebstahl erwischt und dafür Fangprämie kassiert."* Artikel *Wegsperrern statt Hinschauen*, in: *Die Zeit*, Nr. 35, 21. August 2008, S. 53.
17. Der Weg zur Arbeit könnte beispielsweise als Schattenarbeit beschrieben werden. Melden sogenannte Computerfreaks einen Fehler in der neuen Software an den Hersteller, leisten sie Schattenarbeit, keine Schwarzarbeit. Siehe Anmerkung 7.
18. Seit den 1990er Jahren sind vermehrt Titel zu diesem Thema erschienen. Arbeit und Bildung werden aber meist nur unter vermeintlich zweckmäßigen Überlegungen, wirtschaftlichen Aspekten und erwerbsorientierten Kriterien wahrgenommen und diskutiert. So sind beispielsweise die Themen Gesundheit und Arbeitssicherheit eigentlich nur Zugeständnisse an Effektivität und wirtschaftlichen Fortschritt. Auch Kreativität kommt nur deshalb mit ins Spiel. Zur Orientierung bietet das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (IFK) und das Institut für Bildung und Kultur (IBK) einen guten Einstieg und Überblick. Siehe beispielsweise die Veröffentlichung *Kultur. Kunst. Arbeit – Perspektiven eines neuen Transfers*. Bonn: 2003 oder die Internetseite <http://www.kupoge.de/oge.de> .
19. Außergerichtliche Konfliktberatung findet mancherorts in Stadtteilen, unter Nachbarn Interesse. Leider wird die dauerhafte Förderung durch die Stadtverwaltungen nicht gewährleistet. In einem Artikel des Weserkuriers wird eine Tischvorlage für eine Senatssitzung zitiert: *"Die Projekte helfen, eine Kultur konstruktiver Konfliktlösungsstrategien zu etablieren. Damit werden Gemeinwesen und Stadtentwicklung positiv beeinflusst"*, siehe den Artikel *Schlichter bleiben auf der Strecke* in: *Weserkurier*, Nr. 170, Dienstag, 22. Juli 2008. Die Kybernetik spricht von technischen Systemen, um komplexe Regelkreisläufe von Maschinen beschreiben und steuern zu können. In der Soziologie werden beispielsweise Wirtschaft, Religion, Kunst, Wissenschaft, Politik als sozial ausdifferenzierte Teil-Systeme der modernen Gesellschaft (als System) formuliert und herausgearbeitet, hierzu ist vor allem der Soziologe Niklas Luhmann zu nennen. Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela, beide Neurobiologen, haben Organismen als lebende Systeme verstanden. Psychologisch lässt sich das Bewusstsein als psychisches System definieren. Systemische Beratung und der systemische Ansatz begründen sich auf der Vorstellung, dass Menschen in sozialen Systemen als psychische Systeme gewissermaßen interagieren. Komplexe Vorgänge werden als komplexe Systeme in Teilbereiche bzw. Subsysteme, diese in Glieder oder Zeichen unterteilt, damit so überhaupt "in Teilen" die Wechselwirkung und Dynamik nachvollzogen werden kann. Die jeweiligen Subsysteme agieren mehr (soziale Systeme) oder weniger (biologische) offen.

Sie agieren mehr (Lebewesen) oder weniger (soziale Systeme) selbstorganisiert aus sich selbst heraus. Maturana prägte für diese selbstreferentielle Organisation den Begriff der Autopoiese. Die Prozesse lassen sich zwar zerlegen, wir können dennoch nur die Teile beschreiben, aber nicht was wirklich "dazwischen" passiert.

20. *"Der beste Maßstab für die Kultur eines Volkes ist die Stellung, welche die Frau einnimmt."* Diesen allgemeinen Ausspruch seiner Zeit zitiert August Bebel: *Die Frau und der Sozialismus*. Eine online-Ausgabe nach der 62. Auflage, Berlin/DDR, 1973, S. 1-557, hier S. 141, auf der Internetseite: http://www.mlwerke.de/beb/beaa/beaa_000.htm 2. Abschnitt, 8. Kapitel, 3. Die *Geldehe und die Ehebörse*.