

# Das Für und Wider von Kulturberatungsfirmen

Zwischen Sparwut und kultureller  
Verantwortung **Hans Bäßler**



© Imago/BildfunkWV

Bild: Baustelle mit Folgen – wie hier beim Mecklenburgischen Theater in Schwerin ist vieles in der deutschen Kulturlandschaft in Frage gestellt.

**Was nichts kostet, ist auch nichts wert! Diese Feststellung mag für eine Wegwerfgesellschaft allgemein gültig sein, für eine Demokratie mit kulturellen Werten und sozialem Gewissen darf diese Aussage keinen Konsens finden. Der folgende Artikel von Hans Bäßler ist ein Plädoyer gegen die Verelendung gewachsener Kulturlandschaften durch „Effizienzsteigerung“ und für das verantwortliche Handeln aller Akteure aus Politik, Verwaltung und künstlerischer Praxis.**

– **Manchmal** will man es nicht glauben, obwohl man es längst schon weiß. Ein merkwürdiges Phänomen, das einen im Privaten wie gerade auch im öffentlichen Raum beschleicht. Selbsttäuschung? Ignoranz? Gegenteilige Warnungen einfach verwerfend? Wahrscheinlich muss man mit dieser Selbsttäuschungsmaschinerie leben, doch immer wieder auf der Hut sein, man muss früher, schneller, schlicht sensibler wahrnehmen und dann reagieren.

Was uns in der Redaktion des Musikforums nur schleichend immer klarer wurde: Welchen Einfluss Gutachten von Kulturberatungsfirmen haben können. Ursprünglich haben die meisten von uns diese Beratungsfirmen, die wir aus der Wirtschaft bereits lange kannten, für ein sinnvolles Instrument im Durchforsten von Strukturen gehalten. Oft jedoch blieb es aber nicht bei den Strukturen, es ging auch sehr schnell um Inhalte. Ein wichtiger Satz, der für die Industrie von eminenter Bedeutung ist: „Eure Marke muss erkennbar sein!“ Lief etwas nicht, riefen die Unternehmen nach externen Beratern, weil ihr eigenes Latein „irgendwie“ am Ende war, vielleicht auch die Umsätze eingebrochen waren oder sie nur ein Gefühl beschlich, es müsse „mal was Neues“ her.

Was vielleicht richtig ist, wenn es um materielle und zu vermarktende Gegenstände geht, kann dann gefährlich werden, wenn man eine 1:1-Übertragung auf den künstlerischen Sektor vornimmt. Und dies aus einem ganz einfachen Grund: Kunst ist keine Ware, die sich ökonomischen Prozessen anpassen muss, die einen Mehrwert produziert, deren Erfolg unmittelbar ge-

messen werden kann. Anders gesagt: Die Kunst und ihre Vermittlung funktionieren nicht nach dem sehr schlichten Prinzip von Angebot und Nachfrage, auch wenn man dies besonders im Zusammenhang mit der Vermarktung von Musik meint, beobachten zu können. Die gegenteilige Grundüberzeugung gehört zu den Errungenschaften der Kunstpraxis seit dem Erstarren des Bürgertums, dem es bereits in der Zeit der Aufklärung um die Partizipation an der Kunst gegangen ist. Die Arbeiterbewegung des späten 19. und nachfolgenden 20. Jahrhunderts hat diese Überzeugung dann zum kulturpolitischen Allgemeingut gemacht. Einer seiner Vorreiter war der visionäre Leo Kestenberg, Ministerialrat im Preußischen Kultusministerium. Die Künste müssen allen zugänglich, sie müssen innovativ sein, unkonventionell und sich deswegen in einer praktizierten und dementsprechend auch ökonomisch gesicherten Freiheit entwerfen können. Dafür haben alle demokratischen Parteien, aber auch die Verbände, die Künstler selbst mit großer Leidenschaft gestritten – in der Weimarer Republik, im Nachkriegsdeutschland bis zur Wiedervereinigung.

Und dann kam die erste Phase des Kahlschlags. Im Osten wurden Theater und Orchester „platt gemacht“, der Finanzminister wurde zum heimlichen Kultusminister. Allein wie man in Mecklenburg-Vorpommern in den ersten Jahren nach der Wende agiert hat, war schon ein Beweis dafür, wie schnell „die Finanzer“ zusammen mit willfährigen Westberatern beispielsweise Parchims Musiktheater gekappt haben, die beiden Orchester in Greifswald und Stralsund fusionierten, die Philharmonie in Schwerin abwickelten. Das ist sicher nicht der letzte Stand. Jetzt überlegt man neue Fusionen, Zusammenlegungen. Und das heißt immer auch: Einbußen an Qualität der kulturellen Grundversorgung.

Um das Prinzip Berater besser zu verstehen, sollte man deswegen den entsprechenden Beitrag von Sven Scherz-Schade „Achtung: Fusionsmodelle!“ in diesem Heft lesen. Dort beschreibt er noch sehr viel genauer, wie es in Mecklenburg-Vorpommern läuft, wenn die Agenturen kommen – selbstverständlich alles

zum Besten des Bürgers. Und um einmal die deutschlandweite Sparwut auf den Punkt zu bringen: Von den ursprünglich 168 Orchestern nach der Wende sind in Deutschland im Jahr 2014 noch 131 übriggeblieben.

Es ist jetzt aber schon bemerkenswert, dass dieser Konsens schleichend aufgekündigt wird, selten nur so spektakulär, wie das Beispiel der Fusion der beiden Klangkörper des SWR gezeigt hat. Wir können es allerorten beobachten. Mal wird aus einem Dreipartien- ein Einspartenhaus, mal werden Orchester zusammengelegt, mal werden aus Festangestellten sogenannte Freie Mitarbeiter. Doch der leiseste Tod ist der einer Nichtwiederbesetzung von Stellen, beispielsweise in Rundfunkredaktionen. Aber auch die Ministerialstellen im künstlerischen Sektor werden weniger, mal fällt die Musikreferentin weg, mal werden Referate verschmolzen – immer mit dem Argument einer größeren Effizienz, einer kostengünstigeren Arbeit, eines Aufräumens von verkrusteten Strukturen.

Orte dieser Verelendungspolitik gibt es inzwischen in so gut wie jedem Bundesland, in Mecklenburg-Vorpommern und in Thüringen, in Nordrhein-Westfalen wie in Baden-Württemberg. Sie gibt es in jeder Partei, in jedem Rundfunkrat. Es ist immer das gleiche Lied: „Der Kostendruck macht es nötig, an bestimmten Stellen zu sparen!“ Dieser Satz, man kann ihn schon kaum noch hören, weil er so peinlich ist. Wenn wir sehen, wofür umgekehrt sinnlose Summen ausgegeben werden, dann wird schnell erkennbar, dass die Selbstregulation einer ausgesprochen technisch teuren ministerialen und kommunalen Verwaltung von Mitteln kaum funktioniert. Und an diesem Punkt folgt der Ruf nach dem Berater. Unabhängig soll er sein, Erfahrungen oder zumindest Ideen mit ganz neuen Wegen einer Vermittlung von Kunst sollte er gesammelt haben, und natürlich sollte seine Arbeit ausgerichtet sein auf neue Zielgruppen. Was allerdings letztlich dahinter steht, aber kaum offen ausgesprochen wird: die Forderung nach einer „Verschlankung“, will sagen, nach einer Reduzierung der Mittel oder zumindest nach einem Einfrieren – egal, was es kostet.

Denn umsonst bekommt man diese Beratungen nicht, im Gegenteil, die anschließenden Gutachten, in reichlichen Mannstunden oder -tagen berechnet, kosten sehr viel Geld, von dem man beim Überreichen des Abschlussberichts sagt, es sei gut eingesetzt. Woran aber wird dies gemessen? Selbstverständlich am zukünftigen Einsparungspotenzial. Eine kulturelle, eine pädagogische, eine ideelle Schadensbemessungsgrundlage aber wird nicht mitgeliefert, das haben die Flipchart-basierten Erkenntnisse, der Self-report und die Businesspläne nicht vorgesehen. „Locker vom Hocker“ – das scheint das Prinzip der Grundlage zu sein; Vorschläge, deren Reichweite weder der jetzige Minister noch der einzelne Abteilungsleiter oder gar ein Oberbürgermeister wirklich zu spüren bekommt.

Und da fragt man sich als Bürger, warum ein beratungsbasiertes

Streichen im kulturellen Sektor kaum nachhaltige Folgen hat. Die Vermutung: Der Wähler glaubt, dass Gutachten, die den Abbau von Kultur fordern, schon gerechtfertigt sein müssen – besonders, wenn sie mit Verlaufs- und Tortendiagrammen gestaltet wurden. Die Evidenz besteht in einer Zahlengläubigkeit, die nicht nach der Substanz, sondern nur nach dem Gesamtbudget fragt. Und hier setzt dann das eigentliche Problem ein. Das kulturelle und intellektuelle Vermögen der Berater geht eine Liaison mit dem geistig-kulturellen Horizont der Letztentscheider (in den meisten Fällen die Auftraggeber von Gutachten) ein. Hier trägt dann in zerstörerischer Weise einer des anderen Last. Der Berater muss keine Verantwortung übernehmen, weil er „nur“ ein faktenbasiertes Gutachten geschrieben hat, der Politiker ebenfalls nicht, weil er, eingedenk seiner eigenen Unwissenheit, dringend des Beraters von außen bedarf.

Doch sei noch ein Aspekt nicht verschwiegen: Bei allem Ärger über Berater und Beratungen gibt es auch die anderen, die Sensiblen, die um ihre Verantwortung wissen, wenn sie Entscheidungsvorlagen erarbeiten. Sie allerdings sind nicht immer geliebt, denn es kann passieren, dass sie nicht ein Weniger, sondern gegebenenfalls ein Mehr an kultureller Verantwortung fordern. Sie fordern vielleicht ein Umsteuern in der Ausgabenpolitik, um eine größere Breite kultureller Angebote zu erzielen, eine größere Farbigkeit, ein größeres gesellschaftliches Bewusstsein für künstlerische Prozesse, die unbequem und irritierend sind. Ihnen mag an dieser Stelle ein Loblied gesungen werden.

Das Musikforum will mit seinen Fokusbeiträgen einmal hinter die Kulissen schauen. Das ist kein einfaches Unterfangen, denn meist lassen sich weder die Auftraggeber noch die Berater wirklich in die Karten schauen. Dennoch: Einige der Verantwortlichen oder der im „Inner-circle“-Sitzenden haben für das vor Ihnen liegende Heft geschrieben. Björn Johannsen beispielsweise arbeitete für eine Agentur, bevor er in den öffentlichen Dienst ging, um heute im Kloster Triefenstein zu leben und an seiner Dissertation über die „Strategieentwicklung in Kultureinrichtungen“ zu arbeiten. Ein lapidarer, fast schon selbstverständlicher Satz sollte uns zu denken geben: „Die Währung unserer Zeit ist die Aufmerksamkeit!“, oder anders gesagt: Was nicht Aufmerksamkeit erzeugt, ist eigentlich wertlos.

Die heutige Direktorin der Akademie für kulturelle Bildung Remscheid und Professorin in Hildesheim und Hamburg, Susanne Keuchel, hat selbst als Beraterin in ihrer früheren Funktion als Direktorin des Zentrums für Kulturforschung Erfahrungen gesammelt, wie zahlenbasiertes Argumentieren in den Beratungsaufgaben helfen, aber auch eine Gefahr bedeuten kann. Und auch Maurice Lausberg, Geschäftsführer der actori GmbH beschreibt in seinem Beitrag seine Rolle als Berater positiv. Auf seiner Homepage stellt er die Aufgabe seiner Agentur so dar: „actori ist Partner von Institutionen und Unternehmen in den Bereichen Kultur, Sport, Bildung und gesellschaftliches Engage-

ment. Mit diesem klaren Bekenntnis zur Spezialisierung geben wir unseren Kunden Sicherheit: Wer mit actori kooperiert, hat einen Partner an der Seite, der die relevanten Märkte und Trends sehr genau kennt, der schnell und pragmatisch Lösungsansätze entwickelt und dabei hilft, ungenutzte Potenziale zu realisieren.“ (www.actori.de) Er versteht seine Aufgabe als Berater als „dritte unabhängige Partei“. Und er beschreibt die zentralen Fragen, mit denen sich Berater selbst definieren: „Wie viel Geld könnte man wo einsparen, um Tarifsteigerungen zu schultern? Gibt es Stellhebel, an denen das Theater selbst einen Beitrag leisten kann, z. B. durch Steigerung der Eigeneinnahmen? Welche qualitativen Einbußen hätte eine Übernahme der Tarifsteigerungen durch das Theater zur Folge? Müsste die Programmvielfalt gekürzt werden? Würde eine ganze Sparte, auch im Hinblick auf die Sozialverträglichkeit gegenüber den Theatermitarbeitern, geschlossen werden?“

Sofie Uecker wiederum beschreibt ihre Hamburger Beobachtungen, die in der Tat ein wenig anders laufen als in den anderen Bundesländern. Hier scheinen die Kultursenatorin Kisseler und mit ihr der Hamburger Senat sehr viel vorsichtiger vorzugehen. Sie brauchen keine Berater, denn, so die Hamburger Auffassung: „Das können wir selber!“ Eigentlich ist das kein übermäßig überraschender Befund, denn hier kommen Beamte des Stadtstaates ihrem ureigenen Auftrag in besonderer Weise nach. Sie schaffen die Rahmenbedingungen, ohne die Gesamtstruktur zu gefährden. Vielleicht hat ja Hamburg ein besonderes Glück bei der Auswahl seiner Beamten. Sie zerstören nicht die Kultur, sondern sie fördern sie. Wer einmal mitbekommen hat, wie kulturaffin diese Menschen sind, mit welcher Leidenschaft sie sich um die Kleinigkeiten von Kulturbeziehungen kümmern, präsent sind bei Veranstaltungen, Künstler motivieren, Anträge für sie stellen und auch für sie da sind, dann ist das die gegenteilige Erzählung zum Debakel um die Elbphilharmonie. Zuhören, In-Ruhe-Lassen, Entwicklungen beobachten und befördern, auf die eigene Kompetenz vertrauen und gleichzeitig alles für die Künste tun – schaut man sich Hamburg an, dann ist man überrascht, wie einfach dieses liberale Planen und Entwerfen, dieses Begleiten und Mutmachen funktioniert. Berater in Hamburg im kulturellen Bereich: Fehlanzeige. Und trotzdem klappt es!

Hans Bäßler, Professor für Musikpädagogik an der Musikhochschule Lübeck, ist stellvertretender Chefredakteur des *Musikforums* und fasst an dieser Stelle die kommenden Beiträge im Fokus zusammen.

