

PRZEMYSŁAW KIELISZEWSKI, MARCIN POPRAWSKI

Wandel polnischer Kulturpolitik – unternehmerische Perspektive

Für die Analyse des in Polen im Bereich der Kultur eingetretenen Wandels und ihres derzeitigen Zustands sowie der Kulturpolitik auf staatlicher und lokaler Ebene hat die Zäsur des Jahres 1989 Schlüsselbedeutung. Für Kulturwissenschaftler stellt sie eine offensichtliche Schwelle dar, an der die polnische Gesellschaft und das politische System vom kommunistischen Modell ausschließlich staatlicher Kulturinstitute in ein Modell überging, in dem das offensichtliche Bedürfnis nach Veränderung sowohl weltanschaulicher Grundlagen als auch der praktischen Wahrnehmung von Kultur entwickelt wurde – nämlich in der Schaffung der gesetzlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen einer neuen Struktur, die eine bürgerliche Haltung und Unternehmergeist fördert. Der vorliegende Text versucht, den Verlauf der Veränderungen im Bereich der polnischen Kulturpolitik sowie die existierenden Barrieren und Chancen insbesondere für kulturelle Aktivitäten als unerlässliche Komponente des kulturellen »Ökosystems« in diesem Teil Europas zu fassen.

Dass der strukturelle Wandel Polens in Etappen verlief, wird an der Evolution der staatlichen Kulturpolitik sichtbar und spiegelt sich in den Dokumenten des Kulturministeriums, seinen Entwicklungsstrategien sowie unbeständigen Prioritäten wider. (Purchla 2001) Die staatliche Kulturpolitik in den ersten 20 Nachwendejahren kann man in mehrere Phasen einteilen.

Die Jahre 1989–1991 stellen eine frühe Phase des Wandels dar. In ihnen dominierte »die unmittelbar aus der wirtschaftlichen Sphäre stammende Überzeugung, dass man auf die Kultur dieselben ökonomischen Gesetze und Instrumente übertragen kann, die man auf die Produktion materieller Güter anwendet« (Krzysztofek 1999). In diesem Zeitraum wurden sowohl der Bücher- als auch der Musikmarkt privatisiert. Gleichzeitig begann ein Prozess der Dezentralisierung. Die Gemeinden übernahmen einen Teil der kulturvermittelnden Einrichtungen (Bibliotheken,

Kulturhäuser sowie kleinere Museen). Theater, Opern und Philharmonien hingegen blieben staatliches Eigentum.

In den Jahren 1991–1993 wurden erste Versuche zur systematischen Reform der Kulturinstitute unternommen. Ausdruck der Dezentralisierung waren unter anderem die Einteilung der Kultureinrichtungen in staatliche und kommunale, was die Verabschiedung des bis heute gültigen und mehrfach ergänzten Gesetzes zur Organisation und Leitung kultureller Tätigkeiten sowie die Verabschiedung eines Dokumentes mit dem Titel »Staatliche Kulturpolitik. Grundsätze« (1993) zur Folge hatte, in dem die Regierung die grundsätzlichen Prinzipien der von ihr durchgeführten Kulturpolitik formulierte. Als wichtig stellte sich das *Pilotprogramm zur Reform der öffentlichen Verwaltung* (1993) heraus, auf dessen Grundlage die 46 größten Städte zusätzliche Aufgaben übernahmen, darunter die Leitung kultureller Einrichtungen.

Die dritte Phase (1993–1996), die größtenteils in die Zeit linksgerichteter Regierungen fiel, war durch den Versuch gekennzeichnet, zu einem zentralisierten Steuerungsmodell zurückzukehren sowie die staatlichen Haushaltsmittel für Kultur zu verringern. (Krzysztofek 1999: 268) Dieser Trend wurde mit dem am 1. März 1996 in Kraft getretenen »Großstadt«-Gesetz umgekehrt, Kraft dessen die Mehrheit der ursprünglich im Pilotprojekt übertragenen Aufgaben in den Verantwortungsbereich der 43 städtischen Kommunen übergingen.

Im Jahre 1997 wurde eine Kommunalreform eingeleitet, die für den Prozess der Dezentralisierung einen Schlüsselfaktor darstellte. Es wurde die Selbstverwaltung der Woiwodschaften und Landkreise eingeführt. Erstere übernahmen gemeinsam mit den städtischen Kommunen die Leitung der Kultureinrichtungen. Einige wenige »nationale Einrichtungen« unterstehen bis heute dem Kulturministerium. Allgemein verbreitet ist die Überzeugung, dass diese Änderungen nicht ordnungsgemäß vorbereitet waren und nicht ausreichend darüber beraten wurde. In Poznań zum Beispiel unterstehen ein Schauspielhaus sowie die Oper der Woiwodschaft und ein weiteres Schauspielhaus sowie das Musiktheater der städtischen Selbstverwaltung.

Diese Maßnahmen waren das Resultat von Interessenpolitik. Nicht immer schufen sie Veränderungen, sie führten weder zu wünschenswerten Mustern noch zu guten Lösungen. Eine Diagnose des Zustands der polnischen Kultur an der Schwelle zum 21. Jahrhundert stellte »Eine nationale Strategie zur Entwicklung der Kultur für die Jahre 2004–2013« dar. In diesem Dokument wurde unter anderem auf folgende Schwächen hingewiesen: (a) das Fehlen einer einheitlichen und klar umrissenen staatlichen Kulturpolitik; (b) das Fehlen von Plan- und Projektmanagement in der Kultur; (c) im Vergleich zu anderen EU-Ländern verhältnismäßig niedrige Ausgaben für Kultur, umgerechnet auf den Einwohner; (d) das Fehlen eines Beurteilungssystems für die Qualität des Kulturbetriebs sowie das Fehlen eines Zusammenhangs zwischen dem Verteilungssystem ministerieller Mittel und einem Beurteilungssystem für den Kulturbetrieb und andere kulturelle Unternehmungen; (e) die Verschuldung kultureller Einrichtungen; (f) ein schlechter Zustand der Ausrüstung der Kultureinrichtungen; (g) eine hohe Abhängigkeit der Kultureinrichtun-

gen und ihrer Direktoren von der Politik; (h) das Fehlen effektiver Instrumente, um die Vertreter der Privatwirtschaft zur Investition in Kultur zu bewegen. (Ministerstwo Kultury 2004)

Der polnische Kultursektor ist heute durch Dezentralisierung, Teilprivatisierung, teilweiser Abschaffung fester Stellen und andere organisatorische Prozesse, die ein Nebeneffekt der wirtschaftlichen Veränderungen waren, vollständig verwandelt. (Wojciechowski 2004) Zusätzlich herrscht hier die Frustration der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Opfer der schockartigen Wende und der drastischen Anwendung neoliberaler Prinzipien auf die im Kommunismus ruinierte Wirtschaft. Für den Kultursektor ist dies auch eine Zeit der Ernüchterung durch die Tatsache, dass die Kultur bei systemischen Veränderungen am Ende der Schlange steht. Der Kultursektor verblieb mit dem unpraktischen Erbe der Gesetzesregelungen einer vergangenen Epoche, die die Dominanz des kommunistischen Erbes in den mehrheitlich von Routine geprägten öffentlichen Einrichtungen festigen. (Sójka/Kieliszewski u.a. 2009) Es erscheint paradox, dass die Kultur als kreativste Sphäre von Ökonomen und Wirtschaftsführern in der Wendezeit nicht als Innovationsraum ernstgenommen wurde. Es ist dies heute der Sektor mit den niedrigsten Einkommen und der langsamsten Umsetzung administrativer Innovationen. Die polnische Kultur ist zudem weder angemessen vor globalen Konzernen geschützt – ein Beispiel hierfür ist die Übernahme der Archivbestände des Plattenlabels *Polskie Nagrania* durch *Warner Music*, noch dazu für wenig Geld – noch vor politischen Einflüssen, insbesondere auf lokaler Ebene.

Das schädliche Klischee vom Kulturunternehmer, der sich in weiter Entfernung von ernsten, spannenden künstlerischen Initiativen einer wenig ambitionierten Freizeitindustrie widmet, gerät allmählich in Vergessenheit. (Dragičević-Šešić/Stojković 2010) Dies passiert dank neuer Medienformate sowie der die Tätigkeit des kreativen Sektors kennzeichnenden hohen Qualität lokaler Initiativen, darunter Kulturreisen, Design und digitale Medien. Die Tätigkeiten Kulturschaffender werden als verbindendes Element zwischen den Realitäten eines freien Marktes und ehrgeiziger, zur Reflexion anregender Kunst wahrgenommen, zwischen der wirksamen Gewinnung neuen Publikums und dem Schaffen würdiger Arbeitsbedingungen für die Künstler. Sie führen innovative organisatorische, finanzielle, infrastrukturelle, technologische, kommunikative und Werbelösungen auch bei öffentlichen Einrichtungen ein. Leider haben diese Tätigkeiten nicht immer eine rechtliche Grundlage, die der Zusammenarbeit von privatem und öffentlichem Sektor dienen und tiefergehende Änderungen stärken würde.

Hindernisse und Herausforderungen im Bereich des polnischen Kulturbetriebs

Die Initiativen polnischer Kulturschaffender sehen sich mit Problemen konfrontiert, die die Folge der Form polnischer Kulturpolitik nach der Wende sind. Es lohnt sich, einige der wichtigsten zu nennen (Poprawski 2015):

a) Die unter Kulturschaffenden verbreitete Wahrnehmung von kulturellem Unternehmertum als notwendigem Übel, als Alternative zu den in den Kultur-einrichtungen verlorengegangenen Arbeitsplätzen. Dies ist der Fall beim sogenannten erzwungenen oder adaptiven kulturellen Unternehmertum (Oakley 2014), das Unruhe erzeugt und die Stabilität der Arbeitsbedingungen schwächt.

b) Ein systematisches Fehlen von Bedingungen für die finanzielle Stabilität privater Kulturbetriebe sowie von produktiven Entwicklungsperspektiven für ehrenamtlich tätige Manager, die diese Betriebe leiten. Dies resultiert aus dem in diesen Einrichtungen vorherrschenden Finanzierungssystem auf ein Jahr befristeter Zuschüsse. Hiermit wird ein auf einer Abfolge kurzer Projekte basierender Betrieb gefördert. Das Fehlen mehrjähriger Zuschüsse erweist sich als zerstörerisch für die berufliche Laufbahn der Kulturmanager im Dritten Sektor. Es stellt vielmehr einen Brutkasten für die ehrgeizigsten, ehrenamtlich tätigen, empathischen Manager-talente im Kulturbereich dar, die anschließend von öffentlichen Kulturinsti-tuten und Behörden absorbiert werden. Die Entscheidung für eine Festanstellung führt in der Regel zum Verlust der unternehmerfreundlichen und kreativen Umge-bung.

c) Ein anderes, sehr störendes Hindernis ist, insbesondere für junge Kulturschaffende, die im Kulturbereich schwache und brüchige Auswahl an für kulturelle Initiativen und kreative Ideen zur Verfügung stehenden Investoren und finanziel-len Partnern.

d) Die Existenz kommunikativer Barrieren zwischen den Mitarbeitern des öf-fentlichen Sektors und den freien Kulturschaffenden beim Versuch, einen produk-tiven und fruchtbaren Dialog zu führen – den häufig in eigenständigen Welten, Begrifflichkeiten und sprachlichen Enklaven verhafteten Künstlern, Managern, Mitarbeitern des Ministeriums, Kommunen, Städten, Akademikern.

e) Kulturunternehmen und -managern wird weder Geduld noch Hartnäckig-keit vermittelt. Oft lähmt sie die Angst vor langfristiger, strategischer Planung in der Kultur, die die während des Studiums oder in Schulungen erworbenen Fähig-keiten übersteigt. Diese Personen stehen dem effektiven Umgang mit bürokrati-schen Hürden unvorbereitet gegenüber – dies ist wahrscheinlich der größte Feind des kulturellen Unternehmertums in Polen. Ihm steht ein unflexibles Gesetzes-modell hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen den Sektoren zur Seite, insbe-sondere an der Schnittstelle von privatem Eigentum und Gewinn sowie öffentli-chem Nutzen.

f) Übertriebenes Misstrauen gegenüber privaten Mitspielern und im Kulturbereich tätigen Firmen. Paradoxerweise sind diese häufig stärker um einen öffent-lichen Nutzen, die effektivere Ausgabe vorhandener Mittel und um operative Effek-tivität bemüht als die Mitarbeiter im staatlichen Kulturbereich.

g) Studiengänge im Bereich Kulturmanagement und Kulturwissenschaft ver-fügen meist nicht in ausreichender Form über eine praktische Ausrichtung. Dies erschwert den Anfang auf dem Weg zu einer unternehmerischen Tätigkeit sowie die Eingliederung mit allen erworbenen Kompetenzen in den neuen Bereichen

der Kultur sowie neue Instrumente und Formate zu etablieren, die einen Einfluss auf das Kulturpublikum haben.

Entscheidende Errungenschaften im Bereich des kulturellen Unternehmertums

Festivals

Es lohnt sich, auf einige der wichtigsten Errungenschaften im Bereich des polnischen Unternehmertums der letzten Jahre hinzuweisen, insbesondere auf die Lawine der Festivalinitiativen, die als Projekte sowohl von privaten Akteuren als auch von NGOs und Kulturinstituten organisiert werden. Jede größere Stadt veranstaltet Kunstfestivals, deren Anzahl jeweils im zweistelligen Bereich liegt und die zyklisch abgehalten werden. Insgesamt sind das einige tausend Veranstaltungen, die jährlich in allen künstlerischen Bereichen wiederkehren und eine Aktivität besonders der städtischen Milieus in ganz Polen sind. Dies ist eindeutig und ohne Frage die stärkste, auf das Kulturpublikum Einfluss nehmende Errungenschaft tausender kreativer Unternehmer und ehrenamtlich Tätiger.

Neue Räume für die Kultur

Die finanzielle Unterstützung durch EU-Mittel, steigende Ambitionen und der Wettbewerb polnischer Städte um Fremdenverkehr und Prestige steigerten die Anzahl von Umnutzungen städtischer Räume und die Revitalisierung von Objekten nach ihrer industriellen Nutzung für kulturelle Zwecke. Dies ermöglichte die Behebung vieler städtebaulicher Fehler sowie die Wiederbeschaffung von im Zuge von Krieg oder durch Vernachlässigung im Realen Sozialismus verlorenen lokalen Orten sowie Architektur für die Gemeinschaft. Es entstanden neue Räume, die für Kultur, Freizeitgestaltung und Kulturreisen zur Verfügung stehen und die Kulturfunktionen in den kommerziellen Raum einbeziehen (hervorragend verwirklicht z. B. im *Stary Browar* in Poznań, *Manufaktura* in Łódź). Diese Räume und neuen Konzert-, Theater- oder Freizeitobjekte wurden darüber hinaus zu Orten, an denen neue Firmen mit kulturellem Profil, Festivals und NGOs entstanden.

Neue Subjekte; kulturelles Plankton

Ein auf dem freien Dienstleistungsmarkt sichtbarer wesentlicher kreativer Strom kulturellen Unternehmertums ist jedoch vor allem in der Tätigkeit kleiner Unternehmen – Musikclubs, Büchercafés, private Kunstgalerien, Künstlercafés, Buchhandlungen, künstlerische Modeateliers, Designerfirmen, »Brutkästen«, Räume zur Verwirklichung künstlerischer Projekte und kultureller Bildung und künstlerische Werkstätten – wahrnehmbar. Unter diesen letzteren spielen nicht nur Firmen eine bedeutsame Rolle, sondern auch Stiftungen und Vereine oder andere neue Kulturorganisationen des Dritten Sektors.

Schlussbetrachtung

Trotz der Entmutigung durch die den Bedürfnissen nicht entsprechenden gesetzlichen Vorschriften und mentalen Barrieren brauchen die polnischen Kulturschaffenden Geduld beim Erreichen der selbstgesteckten Ziele. Darüber schrieb Ralf Dahrendorf im Zusammenhang mit der Wende in Polen (1990). Seiner Meinung nach seien sechs Monate für eine Reform des politischen Systems notwendig, sechs Jahre für die Reform des Wirtschaftssystems und 60 Jahre für eine gelungene Revolution von Herz und Verstand der Menschen. Die letztgenannte Zeitspanne misst die Zeit im Kultursektor, der der anspruchsvollste ist und von Schlüsselbedeutung für gesellschaftliche Veränderungen. Gleichzeitig stellt er den wichtigsten, operativen Kontext für Wirtschaft und Politik dar. Zu Leitfiguren dieser Veränderungen sind, insbesondere im Kontext nicht immer angepasster Gesetze, in besonderer Weise unternehmerisch denkende Menschen aus dem Kultursektor vorherbestimmt, die in öffentlichen, privaten und ehrenamtlichen Organisationen tätig sind. Sie sind in der Lage, Veränderungen zu verursachen, die gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen von schöpferisch Tätigen zu verbessern und deren Existenz zu verteidigen. Die Manager des kulturellen Sektors benötigen eine angemessene und vielseitige Formung im Prozess ihrer beruflichen Ausbildung. Dies betrifft die Bereiche Verwaltung und Marketing, wie auch die schöpferischen Prozesse und ästhetischen Werte. Notwendig ist es, das Funktionieren des Beziehungssystems im wirtschaftlichen und organisatorischen Bereich von Kultur zu garantieren und den Prozess der strukturellen Transformation in Polen abzuschließen.

Der Arbeitsmarkt für Kulturschaffende basiert zurzeit auf einer schrittweisen Enthüllung der Beziehungen, der Kreuzungspunkte unterschiedlicher Wege künstlerischer Tätigkeiten sowie sogenannter Industrien oder kreativer Sektoren. (Ilczuk 2013) Es ist ein positiver Trend auf dem polnischen Markt, dass junge talentierte Freiberufler um untypische Dienstleistungen und kulturelle Ideen herum Teams bilden, sowie darüber hinaus die gemeinsame Bereicherung durch neue Mitglieder, Mitarbeiter mit immer besserer, auch außerhalb Polens erworbener Ausbildung und Erfahrung. Auf diese Weise bilden sich Netzwerke kooperierender und konkurrierender Teams. Junge Kulturschaffende brauchen Unterstützung durch Mentoren, Manager-Persönlichkeiten mit internationaler Erfahrung, die die Fähigkeit besitzen, sich gegenüber lokalen oder mentalen Einschränkungen des Funktionssystems von Kultureinrichtungen und kommunalen Selbstverwaltungen in Polen zu distanzieren. Es existiert hier die dringende Notwendigkeit, effektive, systemische Instrumente zu stärken, die dazu dienen, dass Mentoren und Meister einer jüngeren Generation von Kulturmanagern Wissen und Erfahrung vermitteln können.

Literatur

- Dahrendorf, Ralf (1990): *Reflections on the Revolution in Europe: In a letter intended to have been sent to a gentleman in Warsaw*, New York: Random House
- Dragičević-Šešić, Milena/Stojković, Branimir (2010): *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa: NCK
- Ilczuk, Dorota (Redaktion) (2013): *Rynek pracy artystów twórców w Polsce*, Bydgoszcz-W-wa: ProCultura
- Krzysztofek, Kazimierz (1999): »Ewolucja założeń i programów polityki kulturalnej w Polsce w latach Dziewięćdziesiątych«, in: Kostyrko, Teresa/Czerwiński, Marcin: *Kultura w dekadzie przemian*, Warszawa: Instytut Kultury
- Ministerstwo Kultury (2004): *Narodowa Rstrategia Rozwoju Kultury. Na Lata 2004–2013*, (Nationale Strategie zur Entwicklung der Kultur), siehe unter: http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury.pdf (letzter Zugriff: 13.1.2016)
- Ministerstwo Kultury (2004): *Narodowa Rstrategia Rozwoju Kultury. Na Lata 2004–2013*, (Nationale Strategie zur Entwicklung der Kultur), siehe unter: http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury.pdf (letzter Zugriff: 13.1.2016)
- Oakley, Kate (2014): »Good work? Rethinking cultural entrepreneurship«, in: Bilton Chris/Cummings, Stephen (Hrsg.): *Handbook of Management and Creativity*, Cheltenham: E. Edgar, S. 145–161
- Poprawski, Marcin (2015): »Wolnorynkowi ekwilibryści. Edukacja przedsiębiorcza i polskie kadry sektora kultury«, in: *Prakseologia*, Heft 157 (2/2015), S. 303–338
- Purchla, Jacek (2001): »Kultura a transformacja Polski«, in: *Rocznik Międzynarodowego Centrum Kultury*, Kraków
- Sójka, Jacek/Kieliszewski, Przemysław/Landsberg, Piotr/Poprawski, Marcin (Redaktion) (2009): *Instytucje kultury w czasach kryzysu. Studia Kulturoznawcze – Polityka Kulturalna II*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe Bogucki.
- Wojciechowski, Jan S. (2004): *Kultura i polityki*, Kraków: Wydawnictwa UJ

