

## 8 Abschließendes Fazit

---

Die Kulturbetriebslehre „als ein Amalgam aus kultur-, sozial-, und wirtschaftswissenschaftlichen Perspektiven und Methoden“ (Zembylas, Tschmuck, 2006a: S. 8) richtet ihre Aufmerksamkeit auf Kulturgüter, ihre Konzeption, Produktion, Distribution und Rezeption, „Sinn- und Wertbildungsprozesse sowie (De)Institutionalisierungsprozesse und Organisationswandel – als Ergebnisse von synergetisch wirkenden Kräften, Bedingungen, Intentionen und Konstellationen“ (ibd.). Der Fokus lag auf Situationen, Sozialen Welten und Arenen – Kräften, Bedingungen, Intentionen, Konstellationen von AkteurInnen und anderen Elementen, in denen diese Verhandlungs- bzw. Sinn- und Wertbildungsprozesse manifest und damit partiell rekonstruierbar und analysierbar werden. Über den Ansatz und das Thema der vorliegenden Forschung wurden dabei vor allem kulturwissenschaftliche und kulturpolitische Bezüge der Kulturbetriebslehre hervorgehoben, ohne dabei breitere sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Aspekte aus dem Blickfeld geraten zu lassen. Aus einem insgesamt kritisch-normativen Blickwinkel lag eine Intention darin, insbesondere gegenüber Genderperspektiven in kulturpolitischen Koordinationsprozessen sensibel zu sein. Die Bandbreite, Reichhaltigkeit und Komplexität der Kulturbetriebslehre verdeutlichte sich darüber – ein Forschungsfeld, in dem es sich zu schürfen lohnt.

Cultural Governance als Steuerungs- und Koordinationsvorgang in Verhandlungsprozessen wurde über einen interpretativ-pragmatischen Ansatz zum einen im Hinblick auf veränderliche Beziehungen zwischen sozialen AkteurInnen, PolitikerInnen, VerwaltungsmitarbeiterInnen, zivilgesellschaftlichen Gremien analysierbar. Zum anderen zeigt die Analyse, wie sich AkteurInnen in ihrem kommunikativen Handeln, ihrer Äußerung von Kritik und ihrem Arrangieren von Kompromissen unterschiedlicher und vielfältiger Bewertungs- bzw. Urteils- und Rechtfertigungsprinzipien bedienen. Sowohl die Beziehungen zueinander als auch die Handlungsspielräume innerhalb eines regulativen Rahmens werden situativ und argumentativ erweitert oder begrenzt. Institutionalisierte soziale Posi-

tionen werden somit flexibler, Neupositionierungen in Verhandlungssituationen und Arenen werden möglich. Die Interaktion von staatlichen und zivilgesellschaftlichen AkteurInnen in einem wechselseitigen Verhältnis, wandelbare Beziehungen und vielfältige Modi des Engagements, der Argumentation und Rechtfertigung konnten anhand konkreter Situationen und Konstellationen dargestellt und interpretiert werden.

Für die Kulturbetriebsforschung bzw. Kulturpolitik- und Kulturmanagementforschung ist dies insofern relevant, als staatliche AkteurInnen im Rahmen der nicht-hoheitlichen Kulturverwaltung als UnternehmerInnen, AuftraggeberInnen, FörderverwalterInnen und DienstgeberInnen agieren und darüber hinaus einer Gemeinwohlorientierung verpflichtet sind. Damit wechseln sie zwischen unterschiedlichen Handlungslogiken (etwa zwischen Gemeinwohl und Gemeinwirtschaftlichkeit), erzeugen und treffen auf Konflikte, schließen Kompromisse und brechen sie wieder (Boltanski, Thévenot, 2014). Die Beziehungen zwischen Staat bzw. gebietskörperschaftlichen Organisationseinheiten und zivilgesellschaftlichen (Teil-)Öffentlichkeiten sind damit spannungsvoll und hochkomplex.

Anstelle eines statischen Idealtypus, in dem Governance als Politikgestaltung zwischen gesellschaftlichen Sektoren (Kultur, Politik, Wirtschaft) dargestellt wird, zeigt sich Cultural Governance als komplexe und dynamische Arena, in der trotz normativer Absichten hinsichtlich der Beratung mit zivilgesellschaftlichen Gruppen Herrschaftsverhältnisse reproduziert werden. Dennoch sind auch kreative Möglichkeiten der Einflussnahme durch AkteurInnen wie die Verwaltung (etwa über die Steuerung von Informationen und Vorstrukturierung von Themen) und die Freie Kulturszene (etwa über kreativen Protest) nachvollziehbar.

Jenseits sektorialer und institutioneller Stabilisierungen und damit einhergehenden schematischen Zuschreibungen (die PolitikerInnen handeln politisch, die im Kulturbetrieb Tätigen handeln manageriell bzw. künstlerisch, die KulturbeamtenInnen handeln bürokratisch) wird damit deutlich, dass sich die AkteurInnen in ihren Sozialen Welten bzw. gemeinsamen Arenen und Situationen der jeweiligen Konstellation und Situation flexibel anpassen. Einerseits, indem sie ihr Handeln mit Bedeutung aufladen und Konflikte argumentativ zu Kompromissen arrangieren, andererseits indem sie Zwischenräume bzw. Subwelten (informelle Zusammenkünfte und Gespräche) organisieren.

Auf Basis meiner empirischen Forschung anhand konkreter Situationen und Konstellationen in Linz und Graz zeigt sich etwa, dass sich PolitikerInnen in ihrer Argumentation auch als ExpertInnen gebärden, die ihre Differenzen nicht

über Inhalte bzw. ideologische Sichtweisen (etwas richtig sehen) austragen, sondern auf den Streit über geeignete Methoden (etwas richtig machen) ausweichen. Parteipolitische Verpflichtungen bestimmen den politischen Antagonismus als routinisierte, symbolische Handlung im Rahmen von öffentlichen Gemeinderats-sitzungen, während die Entscheidungen – auch darauf weist die konkrete Situationsanalyse hin – bereits im Vorfeld in geheimen Aushandlungen hergestellt wurde. Kritik von nicht-staatlichen AkteurInnen – etwa durch zivilgesellschaftlich besetzte Gremien wie den Stadtkulturbeirat – wird in die Argumentation integriert. Solidarität wird symbolisch und opportun geäußert, allerdings gibt es keine ernsthafte Intention, gemeinsam mit den KritikerInnen nach besseren Lösungen zu suchen. Die Beratungsaufgaben von zivilgesellschaftlichen Gremien bleiben so unwirksam, weil sie de facto von Verhandlungsprozessen ausgeschlossen bleiben. Ihnen bleibt nicht viel mehr übrig, als in einem Forderungs- bzw. Appellmodus zu agieren. Zeitdruck und Effizienznotwendigkeit wird von PolitikerInnen aufgebaut. Überrumpelung und Beschleunigung dienen als Herrschaftsinstrumente in einer politischen Entscheidungstaktik. Die Rechtfertigung, einem Automatismus eines rigiden Systems, das von Geld und Zeit angetrieben wird, ausgeliefert zu sein, dient situativ sowohl dazu, die eigenen Eingreif- und Handlungsspielräume als PolitikerInnen und VerwaltungsmitarbeiterInnen einzugrenzen (nach dem Motto „wir können nichts tun“) als auch das Eingreifen von außen (Kritik und Mitsprache) zu verhindern.

Insgesamt überwiegt, wie sich anhand einer Häufigkeitszählung auf Basis der konkreten analysierten Situation zur Kürzung der Subventionen in Linz darstellen ließ, ein wirtschaftliches Handeln, das anhand von Rechtfertigungsprinzipien aus der industriellen Welt und der Welt des Marktes legitimiert wird. Aus gender- und machtkritischer Perspektive ist zu ergänzen, dass in Entscheidungssituationen und in der Arena der Cultural Governance strukturelle Ungleichheiten (re)produziert werden. Die regulative Säule der Institutionalisierung gewährt AkteurInnen, die im Rahmen der repräsentativen Demokratie gewählt bzw. legitimiert wurden (MandatarInnen), umfassende Entscheidungskompetenz. Sie können allein bestimmen, inwieweit, wann und worüber sie Verhandlungen mit zivilgesellschaftlichen Gremien zulassen (Modus, Inhalt, Intensität), wie sie diese Gremien besetzen bzw. überhaupt darüber entscheiden, ob diese Gremien hergestellt und aufrechterhalten werden. Innerhalb der Beiräte bedarf es eines hohen kommunikativen Integrationsaufwands, um diverse und divergierende AkteurInnen für eine unentgeltliche Arbeit für das Gemeinwohl zu motivieren.

Insbesondere in Argumentationen und Konflikten manifestieren sich patriarchale Gesten, einerseits gegenüber Politikerinnen, andererseits auch gegenüber der Freien Kulturszene, die als fürsorgebedürftig dargestellt wird. Ähnlich wie

Frauen wird sie zudem auf den Sektor der unbezahlten („ehrenamtlichen“) Arbeit verwiesen und damit nicht als professioneller Partner anerkannt, mit dem man auf Augenhöhe Probleme und Lösungen besprechen kann. Teilweise trägt die Freie Szene auch selbst durch ihre Argumentationen zu diesem Bild bei. Eine aus ihrer Perspektive legitime Argumentation, denn angesichts der immer knapper werdenden öffentlichen Förderung bei hohem unentlohntem Arbeitsaufwand ist die ökonomische Situation vieler freier Kulturvereine sowie Kunst- und Kulturschaffender zunehmend prekär. Im Diskurs sollte jedoch klar zwischen freiwilligem ehrenamtlichem Engagement und unfreiwilliger unbezahlter Arbeit getrennt werden.

Ambivalent ist die Verlagerung von Kommunikationswegen in die nicht-öffentliche Sphäre (etwa über E-Mails, informelle Gespräche). Einerseits werden so Handlungsmöglichkeiten geschaffen, etwa wird eine öffentliche Kritik von im Geheimen vorbereiteten politischen Entscheidungen möglich. Andererseits entstehen so neue Konkurrenzbeziehungen bzw. werden privilegierte Zugänge etabliert – die Ausgangsbedingungen für Verhandlungen werden unfair.

Den MitarbeiterInnen der Kulturverwaltung kommt auf lokaler Ebene eine besondere Bedeutung als VermittlerInnen zwischen PolitikerInnen und zivilgesellschaftlichen Gremien zu. Dabei handeln sie nicht nur altruistisch, sondern verfolgen auch eigene Ziele. Im Handeln und der Argumentation der Verwaltung verdeutlicht sich eine Interpretationskompetenz von Situationen und Akteurskonstellationen. Diese hat sie aufgrund ihrer kontinuierlichen Arbeit erworben. Dabei beschränkt sie sich nicht auf eine Beobachter-, Service- und Vermittlerperspektive, sondern kann initiativ werden, schafft aktiv eigene Handlungsräume. Sie tritt damit auch strategisch bzw. unternehmerisch auf. Das aktive Auftreten wird paradoxerweise einerseits politisch unterstützt (Stichwort New Public Management, Service- und Dienstleistungsorientierung), andererseits aber auch durch knappes Personal und regulative Entscheidungsstrukturen (mit der Rechtfertigung einer Effizienzorientierung) eingeschränkt. Die Abhängigkeit der Verwaltung von politischen Entscheidungen wird einerseits von ihr als Teil des professionellen Habitus akzeptiert, andererseits sorgt sie auch für Unbehagen und veranlasst damit die Wahrnehmung eigener Handlungsmöglichkeiten innerhalb des regulativen, hierarchischen Rahmens. Die Verwaltung sucht daher aktiv nach kreativen Möglichkeiten, das oft spontane und individuelle politische Handeln strukturierter und geplanter zu gestalten, vor allem durch eine antizipative Perspektive (etwa das Vorbereiten von Konzepten, die Strukturierung von Sitzungen oder eine langfristige Kulturentwicklungsplanung).

Insgesamt verdeutlicht sich die Bedeutung von Aushandlungsprozessen und damit die politische Dimension der Produktion, Rezeption und Distribution von Kulturgütern.

Zu dieser politischen Dimension gehört einerseits die Bedeutung von Machtpolitik zur Stabilisierung von Herrschaft und Ungleichheit – etwa durch die politische Mitsteuerung von öffentlichen Kulturbetrieben und durch Konflikte zwischen Prinzipien der staatsbürgerlichen Welt und ihren RepräsentantInnen (demokratische Debatte, Verzicht auf Partikularinteressen) und Prinzipien der Welt des Marktes (opportunes, individuelles Handeln in Konkurrenzverhältnissen).

Andererseits manifestiert sich die Bedeutung von Kultur als *res publica*, die mit Politik in ihrer ethisch-normativ konnotierten Gemeinwohlorientierung verbunden ist. Eine Entpolitisierung von Kulturbetrieben im Sinne der Gemeinwirtschaftlichkeit oder Marktorientierung oder als Kritik an einer utilitaristischen Machtpolitik verkennt diese normative Dimension von Kulturpolitik. Obwohl in der Kulturpolitik, die weitgehend Teil der nicht-herrschaftlichen Verwaltung ist, öffentliche Verhandlungen im Sinne einer deliberativen Demokratie über Ziele, Inhalte und Wirkungen möglich sind und ein gemeinsamer, experimenteller Lern- und Meinungsbildungsprozess angesichts dramatischer gesellschaftlicher Umbrüche und wachsender sozialer und ökonomischer Ungleichheit potentiell zu innovativen und bedarfsorientierten (kultur-)politischen Maßnahmen führen könnte, beschränkt sich Kulturpolitik im Wesentlichen auf einen engen Handlungsraum als Allokationspolitik. Dadurch ist sie für weite Teile der BürgerInnen (jene, die nicht direkt von diesen Verteilungsentscheidungen betroffen sind) nicht von Interesse.

Die in meiner Forschung herausgearbeiteten Aspekte unterstützen eine prozessuale Interpretation von Cultural Governance. Anhand der empirischen Analysen konkreter Situationen und Konstellationen auf kommunaler Ebene in Österreich kann festgehalten werden: Cultural Governance findet als „Doing Politics“ im Sinne eines pragmatischen und opportunen Treffens von Entscheidungen statt. Cultural Governance als „Making Democracy“, im Sinne eines gemeinsamen Prozesses des Anerkennens, Aushandelns und Verstehens von Unterschieden ist hingegen ein normatives Desiderat, für das auf Basis der empirischen Analysen und der Bezüge zu politischen Theorien eine Reihe von Qualitätskriterien herausgearbeitet werden konnte.

Abschließend bleibt zum in dieser Studie entwickelten und angewandten Analyseverfahren zu sagen: Die Kombination zweier Heuristiken (Situationsanalyse nach Clarke und die konstitutiven Rechtfertigungsprinzipien nach Boltanski und Thévenot) hat sich hier im Sinne des Erkenntnisgewinns bewährt und kann auf-

grund ihrer interdisziplinären Ausrichtung auch in anderen Kontexten der Kulturbetriebsforschung angewendet werden. Die Systematik der Rechtfertigungsprinzipien nach Boltanski und Thévenot kann dabei unterstützen, komplexe und konfliktträchtige kulturpolitische Situationen und Arenen zu durchdringen (wer argumentiert in welcher Situation wie und mit welcher Absicht?). Vor allem erscheint es verfolgenswert, innerbetriebliche Entscheidungs- und Steuerungsprozesse am Beispiel von einzelnen Kulturbetrieben über Situationsanalysen und Analysen Sozialer Welten und Arenen zu erforschen. Als analytische Werkzeuge könnten sich insbesondere die Situationsmappings von Clarke auch dafür eignen, konkrete Entscheidungssituationen, die sich in Kulturbetrieben stellen, zu visualisieren, zu strukturieren und Handlungsoptionen zu entwickeln. Für diese Brücke zur Praxis fehlt momentan allerdings noch eine Anwendungserfahrung.