

## Einleitung

„Im Berufsfeld der Bildenden Kunst haben sich die Bedingungen so verändert, dass neue Fachkenntnisse, andere Kulturtechniken und kontinuierliche Weiterbildung notwendig geworden sind. Es sollen persönliche Perspektiven für den beruflichen Werdegang entwickelt werden, um erfolgreich und überzeugend im Bereich der zeitgenössischen Kunst und deren Umfeld agieren zu können. Dabei ist es wichtig, die eigene Position ständig neu zu klären, zu schärfen und sie im richtigen Kontext wirksam durchzusetzen. Um von künstlerischer Arbeit existieren zu können, sind Grundkenntnisse des Selbstmanagements sowie digitaler Kommunikation zur Selbstvermarktung unerlässlich.“<sup>1</sup>

Das Bildungswerk des Bundesverbands Bildender Künstler Berlin bietet seit geraumer Zeit ein Angebot an, das den heutigen Anforderungen des Kunst- und Kulturmarktes Rechnung trägt und an Künstler<sup>2</sup> adressiert ist, aber auch für alle Kulturschaffenden interessant sein könnte: Das Angebot, den Umgang mit den eigenen Fähigkeiten zu professionalisieren, sich auf einem unübersichtlich gewordenen Markt durchzusetzen und unternehmerisch zu denken. Selbstmanagement spielt hier eine zentrale Rolle. Der französische Autor Michel Houellebecq entwirft in seinem Künstlerroman „Karte und Gebiet“ ein ironisches Bild der Mechanismen des heutigen Kunstbetriebes und vergleicht die managerialen Muster der einflussreichen und gefragten Künstler mit der Vergangenheit, wenn er schreibt, dass sich die

„sogenannten *Großen Meister* der Renaissance – egal ob Botticelli, Rembrandt oder Leonardo da Vinci – in Wirklichkeit ganz einfach wie Leiter von Handelsunternehmen verhalten hätten. Genau wie heutzutage Jeff Koons oder Damien Hirst leiteten die sogenannten *Großen Meister* der Renaissance mit eiserner Hand Werkstätten mit fünfzig oder gar hundert Assistenten, die (...) wie am Fließband Gemälde, Skulpturen oder Fresken produzierten. Sie selbst begnügten sich damit, eine allgemeine Richtung vorzugeben und das vollendete Werk zu signieren, und vor allem pflegten sie den Kontakt zu den Mäzenen der damaligen Zeit – zu Prinzen oder Päpsten.“ (Houellebecq 2011, 218f.)

---

<sup>1</sup> Berufsverband Bildender Künstler Berlin; Nachricht auf dem Server Kulturmanagement.net, [http://www.kulturmanagement.net/ausbildung/prm/57/v\\_d/ni\\_163/cs\\_11/index.html](http://www.kulturmanagement.net/ausbildung/prm/57/v_d/ni_163/cs_11/index.html) (Stand: 8.8.2012)

<sup>2</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird hier die männliche Schreibweise verwendet, männliche und weibliche Personen sind aber gleichermaßen gemeint. Im Übrigen ist die Geschlechterverteilung in Kunst und Kultur ein äußerst wichtiges Thema, dessen Problematik durch neue Schreibweisen aber keine hinlängliche Behandlung erfährt. Hierzu bedarf es einer differenzierten diskursiven Auseinandersetzung, die jedoch nicht Gegenstand des vorliegenden Textes ist.

Der Künstler als Unternehmer bzw. Kunst als Unternehmen ist kein neues Phänomen. Die Werkstätten der alten Meister sind bekannt und die darin beinahe schon seriell durchorganisierte Produktion von Gemälden oder Skulpturen. Dennoch lebten Botticelli und Da Vinci in einer anderen Zeit und Gesellschaft und unter anderen kulturpolitischen Einflüssen, weshalb der Vergleich mit der Vergangenheit oft hinkt, obwohl er sehr gerne immer wieder herangezogen wird. Die sozialen und kulturellen Verhältnisse im Kulturbereich sind heutzutage gekennzeichnet von einem liberalen Markt und gouvernementalen Regierungsstrukturen. Sie sind weitaus komplexer als noch vor rund 500 Jahren, ausdifferenzierter in den Kunstformen, der Kunstkommunikation, dem Schaffensprozess, dem Material, der sozialen Verhältnisse der Akteure im Kulturbereich und ihren Lebensumständen. Im Wesentlichen aber ist der kulturelle Sektor heute auch gekennzeichnet vom Paradigmenwechsel auf dem Arbeitsmarkt. Vor dem Hintergrund der strukturellen Veränderung eines Arbeitsmarktes, in dem Flexibilisierung, Dynamisierung und Unsicherheit an der Tagesordnung sind, spielt das eigenverantwortliche Management der persönlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten eine immer wichtigere Rolle. Die Organisation der eigenen Arbeitskraft und der eigenen Person hat derzeit eine aktuelle Präsenz im Spannungsfeld von Arbeit und Freizeit erlangt, die sich in zahlreichen Ratgebern zur besseren Lebensführung und einem reichhaltigen Angebot an einschlägigen Seminaren und Workshops widerspiegelt. Der Kulturbetrieb ist hier in besonderem Maße betroffen, da er sich in den letzten 20 Jahren stark verändert hat, hin zu temporärer, projektorientierter Arbeit mit Tendenz zu unsicheren und prekären Lebensweisen – und damit ist nicht nur die schon immer meist unsichere Existenzform ‚freier Künstler‘ gemeint, sondern auch die der Kulturvermittler, -organisatoren und -manager.

Seit kurzer Zeit wird von politischer Seite die Arbeitsform des Unternehmers stark gefördert und zwar insbesondere im Kultur- und Kreativsektor. Statistische Erhebungen besagen, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft ein Wirtschaftszweig mit Zukunft<sup>3</sup> und dass unternehmerisches Handeln die adäquate Arbeitsform in der Kulturproduktion sei. Denn durch die nicht mehr vorhandenen stabilen Beschäftigungsstrukturen ist der Kulturbereich das Arbeitsfeld der Selbstmanagementkünstler und Unternehmer ihrer Selbst geworden. Projekt folgt idealerweise auf Projekt, Engagement auf Engagement und wenn der Anschluss nicht glatt verläuft, gibt es Zwischenjobs, mit Hilfe derer sich die Kulturarbeiter über Wasser halten. Asymmetrische Beschäftigungsverhältnisse nennt das die Fachsprache und Realität ist ein Patchwork aus unterschiedlichen Jobs, Aufträgen und Projektverträgen, so dass die Arbeitsform tatsächlich einer unternehmerischen Tätigkeit entspricht. Und die Regierung unterstützt diese Entwicklung durch Leitfäden zur Existenzgründung, Existenzgründerzentren für den Kreativbereich und ein-

---

<sup>3</sup> Vgl.: <http://www.creative.nrw.de/publikationen/nordrhein-westfalen.html> (Stand: 14.8.2012)

schlägigen Gründerpreisen und Förderungen. Selbstmanagement und unternehmerischer Geist sind schon jetzt zu zwei der wichtigsten Themen für Kulturschaffende geworden, die derzeit kontrovers diskutiert werden: entweder in euphorischer Affirmation oder in totaler Ablehnung.

Dabei ist es vielmehr interessant zu sehen, wie beide Bereiche aufeinander einwirken, wie sie politisch eingesetzt werden und welche neuen Gestaltungsräume sich daraus ergeben können. Denn dass beide Phänomene wichtig und notwendig im Arbeitsbereich Kultur geworden sind, ist nicht von der Hand zu weisen. Nachdem vor ca. 20 Jahren die Übernahme und Weiterentwicklung von Managementtechniken auf das Feld der kulturellen Projektarbeit insbesondere im organisatorischen und administrativen Bereich erfolgte und bis heute Kulturarbeit sehr geprägt hat, hat auch hier das Thema Selbstmanagement eine spezifische Relevanz bekommen. Selbstmanagement ist die Organisation der eigenen Person im Gefüge eines ausdifferenzierten Sektors, der mittlerweile nur noch wenige feste Stellen bietet, dafür aber umso mehr projektbezogene, temporäre, prekäre Arbeitsformen kennt. Vor dem Hintergrund der meist befristeten Arbeitsverträge, zu deren Erfüllung darüber hinaus auch eine ganze Menge an Idealismus nötig ist, ist die Organisation des eigenen Arbeitslebens immer mehr in den Blick geraten. Selbstmanagement wird zur Handlungsstrategie, auf die veränderten Anforderungen im Kulturbetrieb zu reagieren. Durch stetig wechselnde Aufträge und temporäre Arbeitsengagements sind Kulturschaffende (Künstler und Vermittler) immer wieder gezwungen, sich neue Aufgaben und Beschäftigungsverhältnisse selbst zu suchen und damit sich und die eigene Arbeitskraft immer wieder neu zu vermitteln, anzubieten und bisweilen Aufgaben auch erst zu initiieren.

Dass sich ein Wissen zur Konditionierung der eigenen Person sowohl gegenüber der Arbeit als auch des Privatlebens mit so großem Erfolg verkauft, wie es momentan den Anschein hat, entwirft indirekt ein Bild der Gesellschaft, genauer, ein Bild unserer Selbst, wie wir uns eine ideale Verfasstheit gegenüber Arbeit und Privatleben und deren Balance vorstellen und wünschen. Woher kommt die permanente Arbeit an sich selbst und der Drang zur Optimierung und Effektivitätssteigerung? Warum gibt es so viele Ratgeber zum Thema Selbstmanagement in hoher Auflage? Das Phänomen verweist auf eine grundlegendere Motivation, die sich vor dem Hintergrund der spezifischen neoliberalen Regierungsform herausgebildet hat, für die Foucault Ende der 1970er Jahre den Begriff der *Gouvernementalität* prägte (vgl. Foucault 2004a).

Der vorliegende Text geht der Frage nach, in welcher Weise sich die Arbeitsbedingungen insbesondere für Kulturschaffende verändert haben, so dass die Aneignung von Selbstmanagementtechniken zunehmend selbstverständlich wird. Wie lässt sich die heutige Konzentration auf Möglichkeiten zur Selbststeuerung aus einer historischen und gesellschaftlichen Perspektive erklären? Wie hat sich die Lebens- und vor allem Arbeitswelt verändert, so dass der Einzelne neben fachli-

chen Fähigkeiten auch Strategien zum Selbstmanagement zu benötigen scheint? Darüber hinaus aber stehen die kritischen Auswirkungen einer derartigen Selbstoptimierung im Fokus. Welche Folgen hat die rationale Durchorganisation des eigenen (Arbeits-)Lebens auf die Entwicklung des einzelnen Subjekts und auf dessen Arbeitsweise? Der Schritt vom Selbstmanagement zum unternehmerischen Handeln ist kurz und hat ebenso Auswirkungen auf den Kulturbereich. Künstler werden zum Vorbild dieser neuen, asymmetrischen und selbstorganisierten Arbeitsmodelle stilisiert. Wie ist aber ihre eigene Haltung gegenüber der fraglichen Idealisierung? Bedeutet dies auch, dass Kultur- und Kunstproduktion in Zukunft unternehmerische Züge zeigt, also zum Unternehmen wird und sich zukünftig überwiegend an rationalen und ökonomischen Strukturen orientiert? Gibt es überhaupt Alternativen dazu? Lässt sich ein Unternehmerbegriff denken, der weniger an betriebswirtschaftliche Modelle anknüpft als an künstlerische Produktionsprozesse? Kann Kulturproduktion unternehmerischen Strukturen unterliegen und dennoch in alternativen Ökonomien agieren? Und welche Auswirkung hätte dies für die künstlerische Praxis?

Die Antworten hierfür liegen auf einem sehr schmalen Grat zwischen der Sensibilität dafür, dass Selbstmanagement und unternehmerisches Denken im Kulturbereich in Zukunft notwendig werden wird, einerseits, und der kritischen Reflexion darüber, wie und ob man sich diesem Denken auch entziehen kann, andererseits. Verändert unternehmerisches Denken die Kultur- und Kunstproduktion nachhaltig oder kann das Denken von dieser selbst nachhaltig verändert werden (alternative Ökonomien)? Die Argumentation folgt dabei einem roten Faden: Ausgangspunkt ist die Darstellung der derzeit herrschenden Arbeitsbedingungen in einem neoliberal geprägten Kultursektor vor dem Hintergrund gouvernementaler Regierungstechniken (1). Hierzu gehören ebenso das politische Programm der Cultural Governance, das den Rahmen für die Dynamik der Kultur- und Kreativwirtschaft bildet und einen ‚aktivierenden‘ Kulturbetrieb aufruft, wie auch die Beschreibung des Projektes als Leitformat heutiger Kulturarbeit.

Aus dem Panorama veränderter Arbeitsbedingungen erschließt sich sodann die Motivation zum Selbstmanagement. Neben der Kurzbeschreibung unterschiedlicher Strategien zwischen kognitiver Verhaltenspsychologie und work-life-balance der Ratgeberliteratur fragt das zweite Kapitel nach den arbeitspolitischen und -soziologischen Hintergründen für die Forderung nach Selbstmanagement. Am Ende steht die Frage, wer überhaupt in der Lage ist, Selbststeuerungsprozesse umzusetzen, und ob diese Prozesse nicht zwangsläufig zur Spaltung der Person und zur Verbetrieblung des Lebens führen (2).

Von der Implementierung des Selbstmanagements in Arbeitsprozessen ist es nur ein kleiner Schritt zum unternehmerischen Denken. Dieses wird – bezogen auf den Kulturbereich – im dritten Kapitel im Fokus stehen. Das zunehmend virulente Phänomen des Cultural Entrepreneurships (Kulturunternehmertum) tritt dabei

sowohl als konkrete Form der Existenzgründung auf wie auch als spezifische Denkweise, als unternehmerischer Geist (entrepreneurial style), der sich den oben beschriebenen Strukturen auf dem Arbeitsmarkt anpasst. Was ist damit gemeint, wenn die Politik und der Zeitgeist fordern, unternehmerisch zu denken? Was bedeutet das konkret für die Arbeit mit Kunst und in kulturellen Projekten (3)?

Künstler haben in dieser Diskussion einen besonderen Stellenwert, da sie zum einen als Produzent am Anfang der Kulturproduktionskette stehen und zum anderen ihre Arbeitstechniken zum Vorbild neuer Formen in der gesamten Arbeitswelt gelten. Wie genau sieht das arbeitspolitische Leitbild aus, das man ihnen zuschreibt? Die Kunstwelt polarisiert sich in ‚frei‘ Künstler einerseits, die ‚sich treu‘ bleiben und den Markt scheinbar links liegen lassen (Mythos?), und solche andererseits, die gezielt die Marktmechanismen beobachten und sich und ihre Position darin erfolgreich selbst vermarkten. Oder sind beide Existenzformen nur zwei Seiten desselben Phänomens? Welche Gegenpositionen zu einer Marktorientierung haben Künstler heute? Anhand von Beispielen zu künstlerischen Arbeitsformen der Selbstorganisation und kollektiver Arbeit stellt sich die Frage, ob man sich den neoliberal-gouvernementalen Strukturen des Kunst- und Kulturbetriebs überhaupt entziehen kann (4).

Die Gratwanderung zwischen den Themen Selbstmanagement, Marktökonomie, Unternehmertum und freier künstlerischer Praxis führt zum Schluss zu der Frage, ob der unternehmerische Geist tatsächlich die allumfassende Strategie der Zukunft sein wird, Kunst und Kultur zu produzieren, oder ob er nur eine von vielen Formen darstellt und stattdessen auch Gegenpositionen in einer alternativen Ökonomie denkbar wären. Wie ist die eigene Position als Kulturschaffender in diesem Gefüge? Es gibt einige konkrete Arbeiten und Projekte auf künstlerischer Seite, die sich mit diesen Fragen der neuen kulturellen Arbeitsformen auseinandergesetzt haben.<sup>4</sup> In den theoretischen Diskussionen und den bislang veröffentlichten Texten zum Kulturunternehmertum spielen diese Ansätze eine zu geringe Rolle. Dabei könnten künstlerische Produktionsprozesse gerade in Form des Experiments, des Widerstands, der Hinterfragung der herrschenden Zustände und der Erprobung alternativer Formen in Hinblick auf die Arbeitsbedingungen für Kulturschaffende neue Ansätze ins Spiel bringen.

---

<sup>4</sup> Vgl. neben den vielen künstlerischen Einzelprojekten die Ausstellungen „Be Creative!© Der kreative Imperativ“ (Museum für Gestaltung Zürich 2002/03), „bin beschäftigt“ (Gesellschaft für aktuelle Kunst Bremen 2007), die Projektreihe „Work to do! Selbstorganisation in prekären Arbeitsbedingungen“ (Shedhalle Zürich 2007/08), sowie den Projektbereich /D/O/C/K der Hochschule für Grafik und Buchkunst in Leipzig.

Kultur als Unternehmen

Selbstmanagement und unternehmerischer Geist im  
Kulturbetrieb

Reither, S.

2012, XI, 131 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00525-2