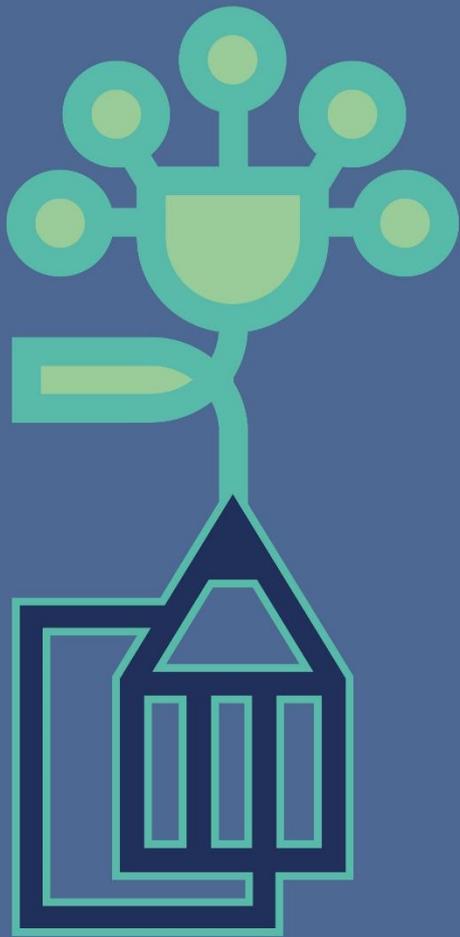


WORKING PAPER SERIES

WORKING
PAPER
SERIES



Kulturarbeit als Geldarbeit? – Wie Kulturinstitutionen das Spannungsfeld zwischen ihrer inhaltlichen Arbeit und deren Finanzierung verhandeln

Theresa Schnell

Februar 25

NR: 74

Hochschule
für Gesellschaftsgestaltung
Kornpfortstr. 15
56068 Koblenz



hfgg.de

KULTURARBEIT ALS GELDARBEIT?

Wie Kulturinstitutionen das Spannungsfeld zwischen ihrer inhaltlichen Arbeit und deren Finanzierung verhandeln

THERESA SCHNELL

Künstlerin (Diplom), Ökonomin (B. Sc.), Senior Beraterin und Studentin im Masterstudien-
gang Ökonomie mit dem Schwerpunkt Gesellschaftsgestaltung an der Hochschule für
Gesellschaftsgestaltung

Kontakt: theresa.schnell@posteo.net

Januar 2025

Abstract

Steht die als frei und unabhängig angenommene Kunst und Kulturarbeit im Widerspruch zu ihrer bürokratisch und an Sachzwängen orientierten Finanzierung? Das Diskussionspapier prüft diese These auf der Grundlage von anonymisierten Gruppengesprächen mit den Akteur:innen aus zwei Kunstvereinen. Es versucht das genannte Spannungsfeld genauer zu fassen und stellt zudem die Frage, wie die Akteur:innen mit den erlebten Dissonanzen umgehen. Für die Fallstudie nutzt das Diskussionspapier die dokumentarische Methode. Durch die Analyse der beiden Gespräche – einzeln und im Vergleich – werden erste Begriffe entwickelt, die helfen können, sowohl das Spannungsfeld als normativen Rahmen als auch die darin entwickelten Handlungsweisen (Orientierungsschemata im engen sowie im weiten Sinn) besser zu greifen.

Keywords: Kulturarbeit, Kulturorganisationen, Finanzierung, dokumentarische Methode, Habitus, Orientierungsschema

JEL categories: A12, A13, A14, H41, Z11

1 Kontext und Anliegen

Ausgangspunkt dieser Forschungsarbeit ist ein diskursiver Widerspruch, der so oder ähnlich formuliert in der Kulturarbeit häufig vorkommt: Kulturarbeit und Geld passten nicht zusammen, stünden einander sogar konträr gegenüber. Während Kulturarbeit und die mit ihr direkt verbundenen Tätigkeiten als „kreativ“, „schöpferisch“ und „unplanbar“ beschrieben werden, haften ihrer Finanzierung Adjektive wie „bürokratisch“, „standardisiert“ und „rationalisierend“ an. Als Künstlerin und Wirtschaftswissenschaftlerin habe ich das daraus resultierende Spannungsfeld immer wieder erlebt – in meiner freischaffenden Tätigkeit bei der Realisation künstlerischer Arbeiten, als Projektmanagerin in einem großen Museum und als Beraterin von Kulturinstitutionen. Aufgefallen ist mir dabei unter anderem, dass der Widerspruch von den beteiligten Akteur:innen (mich eingeschlossen) im Sprechen und in der Zusammenarbeit(re-)produziert wird. So sprechen Künstler:innen und Kurator:innen den Mitarbeitenden in der Verwaltung häufig das Verständnis für den schöpferischen Prozess ab, während letztere umgekehrt den nachlässigen Umgang der Kurator:innen oder Künstler:innen mit den formalen Vorgaben beklagen. Die Beteiligten verhandeln den formulierten Widerspruch in ihrer täglichen Arbeit.

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Ökonomisierung vieler, wenn nicht sogar aller gesellschaftlichen und kulturellen Bereiche (Schaal, Lemke, und Ritzi 2014; Niephaus 2018), in deren Konsequenz auch die Kulturarbeit ökonomischen Kriterien wie der Messbarkeit ihres Erfolgs, Wirtschaftlichkeit und Effizienz genügen soll¹, scheint mir ein bewusster Umgang bei der Finanzierung und dem Management von Kulturarbeit beispielsweise in der Zusammenarbeit zwischen Künstler:innen, Kurator:innen, Kulturmanager:innen und Verwaltungsmitarbeitenden als wichtige Strategie. Die Frage, wie die Akteur:innen in Kulturinstitutionen das Verhältnis von Kulturarbeit und ihrer Finanzierung verhandeln und ob hierbei Handlungsmöglichkeiten erkennbar werden, ist Ausgangspunkt der vorliegenden Forschungsarbeit.

2 Forschungsstand und -fragen

Das Management und die Steuerung von Kulturbetrieben wird seit den 1960er-Jahren als eigenes akademisches Fach zwischen Betriebswirtschaft, Soziologie und Kulturwissenschaft verstanden (DeVereaux 2009). Als Wissenschaft ist es dabei schwer einzugrenzen und fragmentiert (ebd.), was einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung erschwert. Lehrbücher (Klein 2011; Schneidewind 2011; Knappe 2010) und politisch initiierte Handreichungen (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 1997) behandeln die Frage der Akquise, Verwaltung und Dokumentation von finanziellen Mitteln in der Kulturarbeit meist als operatives Problem. Die Durch- und Umsetzung betriebswirtschaftlicher Instrumentarien und Techniken des Managements in Kulturinstitutionen stehen hier im Vordergrund, während die kritische

¹Umstrukturierungen der öffentlichen Kulturförderung in den letzten 15 Jahre (Bundestag 2007, 91 ff; von Beyme 2014) hin zu einer „ökonomischeren“ Kulturförderung, wie sie seit den 1990er Jahren in Deutschland unter anderem in Form des Neuen Steuerungsmodells (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 1997) umgesetzt werden, können als Indiz für eine solche Ökonomisierung angeführt werden: Das an kurzfristigen Projekten ausgerichtete Arbeiten führt dazu, dass Anträge häufiger gestellt und Gelder jenseits der öffentlichen Kulturförderung akquiriert werden müssen. Der steigende Akquise-, Verwaltungs- und Dokumentationsaufwand unterstützt, dass ökonomische Fragen an Relevanz gewinnen und immer mehr Kapazitäten beanspruchen (Oakes und Oakes 2016; Lindqvist 2012).

Diskussion der betriebswirtschaftlichen Methoden aus dem Blick gerät. Forschung, die über die reine Operationalisierbarkeit hinaus geht, findet sich vor allem in den Publikationen des Fachverbands für Kulturmanagement² und in der kritischen Rechnungslegungs- bzw. Managementliteratur. Teissl (2015) stellt mit Foucaults Begriff des Dispositivs fest, dass „Finanzierungsdispositive“ mitbestimmen, was (Hoch-)Kultur ist und was nicht. Kulturinstitutionen „praktizieren“ über ihre kulturellen Angebote unterschiedliche Kulturbegriffe, ebenso wie die verschiedenen „kulturpolitischen Förderprismen“ sie in ihrem jeweiligen (politischen) Interesse festzuschreiben versuchen (Teissl 2015, 17). Die Autorin formuliert abschließend die These, dass die Art und Weise, wie in der der Kulturarbeit über das Thema Geld gesprochen wird, gestaltbar sei. Baecker (2009) beschreibt Kunst- und Kulturinstitutionen systemtheoretisch als Strukturen, welche zwischen Inhalten, Individuen und Gesellschaft bzw. Umwelt vermitteln. Sie tun dies, indem sie über Arbeit, Wert, Wahrnehmung und Entscheidungen kommunizieren. Die Explikation des impliziten Wissens und die Vermittlung zwischen verschiedenen Handlungsmaximen ist dabei die Aufgabe des Kulturmanagements (Baecker 2009, 31), denn in der „kulturmanagerialen Wissenschaft (...) spielen Gesichtspunkte der Organisation häufig eine Rolle, jedoch nur selten in der organisationssoziologischen Zuspitzung, die wir uns wünschen müssen, wenn es darum geht, sich anzuschauen, worin die Eigenarten der organisierten Arbeit im Kunst- und Kulturbereich bestehen“ (ebd. 39f).

Neben den genannten theoretischen Publikationen finden sich international einige wenige empirische Studien, welche das Spannungsverhältnis von Kulturarbeit und ihrer Finanzierung in Kulturinstitutionen behandeln: So untersucht Styhre (2013) in einer Fallstudie zu schwedischen Kulturagenturen Kriterien bei der Fördermittelvergabe. In Interviews mit Expert:innen, der Analyse interner Dokumente und der Auswertung der Internetpräsenzen fragt er nach Wegen der Bewertung und des Vergleichens, die über die rein ökonomische Betrachtungsweise hinaus gehen. Styhre stellt heraus, dass Bewertungen der Agenturen in einem Kräftefeld zwischen politischen, ökonomischen und kulturellen Interessen stattfinden. Oakes und Oakes (2016) und Lindqvist (2012) fragen, welche Auswirkungen die kulturpolitisch geforderte Umsetzung betriebswirtschaftlicher Instrumentarien auf Kulturinstitutionen und deren Arbeit hat. Auf Basis einer multidisziplinären Literaturrecherche systematisiert Lindqvist (2012) die Konsequenzen, welche die Umstrukturierungen des öffentlichen Sektors im Zuge des New Public Managements für die Arbeit von Kulturinstitutionen haben. Oakes und Oakes untersuchen ein ähnliches Phänomen in Fallstudien. Ihre Auswertung teilstrukturierter Interviews mit Verantwortungsträger:innen diagnostiziert eine teilweise ökonomische „Kolonialisierung“³ der Kulturinstitutionen, die sich in Folge der Finanzkrise 2008 verstärkt habe (Oakes und Oakes 2016, 50). Die Autor:innen kritisieren, dass weder auf kulturpolitischer Ebene noch in den Kulturinstitutionen selbst ein Diskurs zu möglichen Umsetzungsweisen von interner und externer

² So behandelte die siebte Jahrestagung des Fachverbands Kulturmanagement und die daraus hervorgehende Publikation unter dem Titel *Dispositive der Kulturfinanzierung* „Strukturen der Kulturfinanzierung und ihre Konsequenzen für Kulturproduktion und -rezeption“ (Höhne, Teissl, und Tröndle 2015).

³ Die Autor:innen entlehnen den Begriff der Kolonialisierung aus Jürgen Habermas Theorie des Kommunikativen Handelns (Habermas 1981). Dieser beschreibt das Übergreifen einer bürokratischen, vermeintlich objektiven, distanzierten und marktbezogenen Rationalität auf die Lebenswelt, welche sich durch Intersubjektivität, Involviertheit und Kontextbezogenheit auszeichnet.

Berichterstattung stattfindet und Alternativen demnach nicht diskutiert werden. Nørreklit (2011) untersucht in den öffentlichen Reden des Intendanten eines großen dänischen Opernhauses diskursanalytisch das Verhältnis von einer klassischen Managementauffassung zu anderen künstlerischen Erzählungen. Sie kommt zu dem Schluss, dass in den Reden die Finanzierung der Oper weniger durch eine objektive Darstellung, sondern vor allem durch narrative Elemente, Veranschaulichungen wie Metaphern, Anekdoten und kulturhistorischen Verweisen legitimiert wird. Auch Sundström (2011) nimmt die Kommunikation von Kulturinstitutionen mit externen Interessensgruppen in den Blick. In einer Fallstudie an einem schwedischen Theater untersucht er, wie die Berichterstattung und Rechtfertigung der finanziellen Ausgaben zwischen den Mitarbeiter:innen und in Dokumenten des internen, sowie externen Rechnungswesens reflektiert werden. Er kommt zu dem Schluss, dass sprachliche Vermittlung und Interpretation vermeintlich abstrakter Zahlen besonders wichtig und zugleich stark kontextabhängig sind.

Sowohl Teissl als auch Baecker skizzieren auf Basis verschiedener soziologischer Theorien, die Existenz eines Spannungsfeldes zwischen finanziellen und künstlerischen Anliegen, welches (auch) in Kulturinstitutionen selbst verhandelt wird. Empirische Forschung, welche die Verhandlung des Verhältnisses von Kultur und Finanzierung innerhalb einer Organisation zum Thema hat, findet sich allerdings nicht: Oakes und Oakes (2016) und Lindqvist (2012) beobachten eine Ökonomisierung der Kulturarbeit, fokussieren dabei jedoch die Wirkung staatlicher Programme auf Kulturinstitutionen. Es gibt einige wenige Studien, welche die Gestaltung des Verhältnis von Kulturarbeit und ihrer Finanzierung als durch die Akteur:innen selbst thematisieren. Diese fokussieren primär die Kommunikation einzelner Kultureinrichtungen bzw. ihrer Vertreter:innen nach außen (Sundström 2011; Nørreklit 2011).

In Ergänzung zu dem zusammengefassten Stand aktueller Forschung liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit auf den Akteur:innen in den jeweiligen Kulturinstitutionen und der Frage, ob und wie sie das Spannungsfeld zwischen Kulturarbeit und ihrer Finanzierung erleben und bearbeiten. Es gilt die Annahme, dass die Akteur:innen in ihrer Zusammenarbeit die strukturellen Gegebenheiten, wie beispielsweise Förderrichtlinien oder Vergaberecht, tagtäglich verhandeln und möglicherweise auch verändern können. Die vorliegende Arbeit will darum die folgenden Fragen beantworten:

1. Wie beschreiben die Akteur:innen in Kulturinstitutionen das Spannungsfeld zwischen ihrer inhaltlichen Arbeit und deren Finanzierung?
2. Wie gehen sie mit den daraus resultierenden Widersprüchen um?
3. Inwiefern finden sie Wege, um in bzw. trotz der Widersprüche handlungsfähig zu bleiben?

Als theoriegenerierende Forschung hat die Arbeit das Ziel, auf der Grundlage von Gruppengesprächen mit den Akteur:innen in zwei Kunstvereinen⁴ erste Kategorien zu entwickeln, anhand

⁴ Aufgrund der teilweise organisationsinternen Informationen werden Namen und Institutionen in dieser Arbeit anonymisiert. Zu diesem Zwecke verwende ich Abkürzungen (wie zum Beispiel KV1 für Kunstverein 1) oder Pseudonyme.

derer sich das Verständnis und der Umgang mit „Geldthemen“ in Kulturinstitutionen fassen, erforschen und gegebenenfalls weiterentwickeln lässt. Was die vorliegende Arbeit nicht leistet, ist die Überprüfung der generellen Gültigkeit der Kategorien. Dafür wären eine umfassendere Datenerhebung und Auswertung ebenso nötig wie – im Sinne der praxisorientierten Forschung – weitere Forschungsschritte und Workshops mit den Gesprächspartner:innen bzw. den Akteur:innen.

3 Methode und Vorgehen

Die formulierten Fragen betreffen vorrangig die Praxis der Akteur:innen in Kulturinstitutionen sowie sich darin manifestierendes Wissen. In Anlehnung an Bohnsacks praxeologische Wissenssoziologie sind dabei zwei Typen von Wissen (2017b) zu unterscheiden: Kommunikatives (als durch die Akteur:innen sprachlich expliziertes) Wissen und konjunktives (als atheoretisches, d.h. nicht eindeutig versprachlichtes) Wissen. Aufbauend auf der Sozialphänomenologie nach Schütz, der Ethnomethodologie nach Garfinkel und der Wissenssoziologie Mannheims, entwickelt Bohnsack eine Theorie der empirischen Sozialforschung, welche davon ausgeht, dass sich in den sprachlichen Äußerungen der Akteur:innen Orientierungsschemata, als „Um-zu-Motive“ (Schütz 1971, 29) und Normen des Handelns, manifestieren. Diese eignen sich zur Interpretation ihrer sozialen Realität, wenn es um die Analyse institutionalisierter und rollenförmiger Verhaltensweisen geht (Bohnsack 2012, 123). Sobald jedoch Handlungs- und Verhaltensweisen außerhalb dieser stabilen sozialen Institutionen von Interesse sind, braucht es ein umfassenderes Verständnis des damit verbundenen Wissens. Während Orientierungsschemata einem zweckrationalen Handlungsmodell nach Schütz (1974) entsprechen, in dem Handlungs-Entwurf und -Vollzug voneinander getrennt sind, insofern die Handlung aus der Norm respektive dem Orientierungsschema abgeleitet wird, sind Orientierungsrahmen „in das habituelle Handeln und dessen Kontextuierung eingelassen“ (Bohnsack 2012, 137). Orientierungsrahmen sind „in der habitualisierten Handlungspraxis (...) implizierte (...) und diese Praxis orientierende (...) Muster“ (Bohnsack 2012, 119), welche sich anders als Orientierungsschemata nicht primär durch die inhaltliche Interpretation des Gesagten analysieren lassen. Sie gründen auf dem, was Mannheim (1980, 217 ff.) als konjunktives Wissen bezeichnet. Das Verhältnis zwischen konjunktivem und kommunikativem Wissen ist dabei ein spannungsvolles, weil zwischen „den Regelmäßigkeiten der Praxis einerseits und Regelerorientierungen im Bereich der Normen andererseits“ (Bohnsack 2012, 233) eine „notorische Diskrepanz“ (ebd., 235) besteht. Diese Diskrepanz wird ihrerseits habitualisiert und damit Teil des konjunktiven Wissens und der sich daraus ergebenden Orientierungsrahmen. Orientierungsmuster oder Orientierungsrahmen im weiteren Sinn beinhalten Orientierungsschema, Orientierungsrahmen (im engeren Sinn) und die notorische Diskrepanz zwischen den beiden Handlungsmotiven.

Die Manifestation konjunktiver Wissensbestände, bedingt das analytische Vorgehen bei ihrer Erforschung. In der rekonstruktiven Sozialforschung geschieht Theoriebildung nicht vorab und wird dann empirisch überprüft, sondern wird auf „der Grundlage der

Rekonstruktion der Alltagspraxis der Erforschten bzw. auf der Grundlage der Rekonstruktion des Erfahrungswissens, welches für diese Alltagspraxis konstitutiv ist“ (Bohnsack 1999, 10) entwickelt. Bohnsack (2012, 125 f.) differenziert dabei konjunktives Wissen weiter in implizite und inkorporierte Wissensbestände. Implizites Wissen ist atheoretisches Wissen, welches im Handeln mittels materiellen (äußeren) oder mentalen (inneren) Bildern vergegenwärtigt wird. Folgerichtig geschieht seine Analyse „über die empirische Rekonstruktion von metaphorischen Darstellungen, von Erzählungen und Beschreibungen der Handlungspraktiken durch die Akteure, also über die Rekonstruktion ihrer eigenen mentalen Bilder (Bohnsack 2012, 125). Inkorporiertes Wissen wird von den Handelnden nicht mehr bewusst aufgerufen und ist die Grundlage für vollständig automatisiertes Tun. Die Rekonstruktion der Orientierungsrahmen geschieht nun durch die direkte Beobachtung der Performanz von Interaktionen und Gesprächen, sprich der Art und Weise wie ein Gespräch oder eine Erzählung verläuft.

Die Dokumentarische Methode, wurde für die rekonstruktive Erforschung der kollektiven Wissensbestände von sozialen Gruppen entwickelt. In vier Schritten – formulierende Interpretation, reflektierende Interpretation, Diskursbeschreibung und Typenbildung – können mit ihr Typologien von Orientierungsmustern entwickelt werden (vgl. Bohnsack 1999, 36). Je nachdem ob dabei Gesprächsverläufe, Bilder oder auch konkrete Handlungen betrachtet werden, erfasst die Methode unterschiedliche Aspekte konjunktiven Wissens. Die Annahmen der praxeologischen Wissenssoziologie und der rekonstruktiven Sozialforschung strukturieren den Umgang mit den Daten, welche im Rahmen dieser Forschungsarbeit in Gruppendiskussionen erhoben wurden. Ziel der Gespräche war im Sinne eines rekonstruktiven Forschens nicht, bestimmte Informationen „abzufragen“. Vielmehr ging es darum, ein mindestens passagenweise selbstläufiges Gespräch zu initiieren. Gruppendiskussionen können so „einen Zugang sowohl zu einer kollektiven Erlebnisschichtung in einem gemeinschaftlichen Lebensraum, als auch (...) zu übergemeinschaftlichen konjunktiven Entstehungszusammenhängen“ (Kühl u. a. 2009, 103) ermöglichen. Es artikuliert sich das handlungsleitende kommunikative und konjunktive Wissen, welches nicht nur die Mitglieder der realen Gruppe selbst verbindet, sondern über die Einzelpersonen hinaus eines bestimmten sozialen Milieus charakterisiert. Die Gruppenmitglieder sind Teil davon (ebd.). Die Aufgabe der Gesprächsleitung ist es darum ein offenes Gespräch zu unterstützen, nicht jedoch es anzuführen. Dies kann sie mittels einer Einstiegsfrage tun. Im Laufe des Gesprächs wird die Gesprächsleitung nur aktiv, wenn die Diskussion zum Erliegen kommt. Dann stellt sie Nachfragen mit Bezug auf die durch die Teilnehmenden selbst entwickelten Inhalte. Auch diese Nachfragen haben die Funktion, „Selbstläufigkeit zu initiieren und zu ermuntern“ (Bohnsack 1999, 34).

Für diese Arbeit führte ich zwischen Februar und August 2018 in Kulturinstitutionen je ca. 90-minütigen Gruppengespräche. Die Auswahl der Kulturinstitutionen erfolgte, indem ich verschiedene Institutionen per E-Mail oder Telefon kontaktierte und um ihre Mitarbeit bat. Kriterien für die Auswahl der kontaktierten Institutionen waren ihre Verortung im Bereich der Bildenden Kunst, eine nicht kommerziell ausgerichtete Tätigkeit und damit die

Abhängigkeit von öffentlichen Geldern und Drittmitteln (Spenden, Sponsorings, etc.). Etwa die Hälfte der kontaktierten Kulturinstitutionen konnte mit Verweis auf knappe zeitliche Ressourcen oder personelle Wechsel nicht an einem Gespräch teilnehmen. Es blieben sieben Institutionen, welche auf die Anfrage reagierten und sich zu einem Gespräch bereit erklärten. Die Auswahl der Teilnehmenden an den einzelnen Gruppengesprächen erfolgte durch die Institutionen selbst. Meine Vorgaben waren lediglich, dass es sich um mindestens zwei Personen handeln sollte, die jede für sich oder gemeinsam sowohl inhaltliche als auch finanzielle Aspekte der Institution bearbeiteten. Die Größe der einzelnen Gruppen variierte schließlich zwischen zwei und vier Personen. Aus den sieben mittels Audiorekorder aufgezeichneten Gruppendiskussionen habe ich für die vorliegende Arbeit zwei Gespräche ausgewählt. Sie sind die empirische Datenbasis, auf deren Grundlage ich mit der Dokumentarischen Methode versuche, Modi der Verhandlung des Spannungsfeldes von Kulturarbeit und ihrer Finanzierung zu rekonstruieren. Kriterien für die Auswahl eben dieser beiden Institutionen war ihre Vergleichbarkeit aufgrund ihrer Rechtsform, Größe und Art der Finanzierung: Bei beiden Institutionen handelt es sich um Vereine mit ehrenamtlichem Vorstand und hauptamtlichen Mitarbeiter:innen. Im Kunstverein 1 (KV1) gab es zum Zeitpunkt des Gesprächs 13 Angestellte. Im Kunstverein 2 (KV2) arbeiteten 16 hauptamtliche Mitarbeiter:innen. Beide Institutionen behandeln in ihren Ausstellungen und Programmen zeitgenössische Themen – jedoch mit unterschiedlichem Schwerpunkt.

4 Analyse

Anhand ausgewählter Gesprächspassagen aus den Diskussionen versuche ich im Folgenden Orientierungsmuster zu finden und so die oben formulierten Forschungsfragen zu bearbeiten. Dabei orientiere ich mich an der praxeologischen Wissenssoziologie und gehe in einem Dreischritt vor: Schritt eins versucht die Verbindung zwischen Diskursebene, also dem explizit formulierten, kommunikativen Wissen und den damit verbundenen Normen herzustellen. Von Interesse ist hier, ob die Gesprächspartner:innen das mit der Eingangsfrage gesetzte Spannungsfeld („Kulturarbeit vs. Finanzierung“) bestätigen. Es interessiert ferner, wie und mit welcher normativen Wertung sie dieses diskutieren. Schritt zwei behandelt die Frage, wie die Teilnehmenden mögliche Widersprüche verhandeln, welchen Habitus bzw. Orientierungsrahmen im engeren Sinn sie also ausbilden. In Schritt drei wird die Datenbasis dann auf Handlungsweisen geprüft, welche die Gesprächspartner:innen entwickeln, um mit der Diskrepanz zwischen Orientierungsschema und Orientierungsrahmen im engeren Sinn, zwischen Norm und Handlung umzugehen. Von Interesse ist hier auch, inwiefern die Akteur:innen Wege finden, innerhalb des Widerspruchs handelnd und gestaltend zu agieren. Nachdem die beiden Gruppengespräche jedes für sich betrachtet wurden, vergleiche ich sie, um so Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszustellen.

- 29 Bm: ↳Ne überhaupt nicht
30 kann man sogar sagen. Eigentlich is es ja eher sozusagen das äh das sagen wir BetrACHTEN
- 31 Af: ↳Es geht
- 32 Bm: äh gesellschaftlicher Wirklichkeiten,
- 33 Af: ↳richtig
- 34 Bm: ↳politischer Wirklichkeiten mit Mitteln der Kunst, ne. Und
35 in dem Fall mit der geeignetsten Kunst nämlich der MEDIENkunst. Und von daher gesehen is es so,
36 dass eigentlich äh der (.)jenige, der jetzt zum Beispiel als ähm Besucher zu uns kommt ja einfach eher
37 in so nen REFLEktiven Prozess hineingesetzt wird. Und, das GANze zum Beispiel, ich kenn das
- 38 Af: ↳richtig↵
- 39 Bm: BUISsines ja aus nem anderen Bereich, äh, aus meiner, aus dem was ich in *STADT* am *FLUSS*
40 mit der *ANDERE KULTURORGANISATION* gemacht habe. Da hab ich ja teilweise mit äh wirklich
41 sehr großen Unternehmen
- 42 Yf: ↳mhm
- 43 Bm: ↳zusammengearbeitet. Die Projekte, die man hier macht, die wären
44 für so ne, äh für so ne Geschichte nur SEHR, sehr, sehr schwer vermittelbar. Weil Unternehmen
45 andere Interessen haben als das was man sozusagen äh grade im Bereich der Medienkunst mit einer
46 eher gesellschaftlichen PlatzIERUNG macht, ne. Das ist äh ABSolut KLAssischer Nonprofit-Bereich.
- 47 Af: Genau.
- 48 Bm: ↳Das muss man ganz klar sagen.
- 49 Af: ↳Also, der Anspruch ist auch-, also ganz klassischer Art wir
50 sind-, wir verstehen uns auch nicht als KONsumraum
- 51 Yf: ↳mhm
- 52 Af: ↳sondern tatsächlich als n' Ort, wo () man die FREIheit hat () ohne, äh () ohne
53 Druck inhaltlich denken zu können und sich mit THEMen auseinander zu setzten, die zeitgenössisch
54 sind. Und zwar zweitgenössisch im Sinne von, die JEDEN betreffen. Also, wenn wir ne Ausstellung
55 über Wistleblower und Vigilanten machen, dann geht es über das Thema Überwachung was jeden
56 betrifft.
- 57 Yf: ↳mhm
- 58 Af: ↳Egal ob () kleines Kind, was mit dem Smartphone der Eltern spielt als auch die Eltern
59 selber
- 60 Bm: ↳genau
- 61 Af: ↳die irgendwie ne Mediennutzung haben und unreflektiert vielleicht im ersten Moment
62 darüber nachdenken. Also dieser ORT der Ausstellung ist eigentlich n' diskursiver Raum, den wir
63 auch als den begreifen wollen. Und () das setzt erst mal voraus, dass wir eigentlich nen öffentlichen
64 Ort geschaffen haben, der eben NICHT unter diesem Kommerzialisierungsdruck steht.
- 65 Yf: ↳mhm
- 66 Af: ↳Was n'
67 Privileg is.
- 68 Yf: ↳mhm

Die Passage beginnt damit, dass Anne den Zusammenhang zwischen der öffentlichen Finanzierung des KVI („Der KVI hat das Privileg und das GROße Privileg mit SEHR viel öffentlichen Förderungen arbeiten zu KÖNNEN“) und dessen Angebot herstellt. Die öffentliche Finanzierung ist unbedingte Grundlage für das zunächst ausschließlich durch Negation definierte „NICHTkommerzielle (...) Kulturprogramm“ des KVI. Ihm gegenüber steht ein auf „TouristenMASSEN“ ausgelegtes Programm mit „konsumorientierte[n] (...) Weitervermittlungsformaten“. Die Wortwahl macht deutlich, dass Anne ein solches Angebot negativ bewertet, den KVI davon abgrenzt.

Die hier, wie auch später verwendeten, „ökonomischen“ Begriffe („NICHT markenrelevant genug“⁷), werden als Negation, als negative Beschreibung von dem, was der KVI ist verwendet.

Dass Bo den Erfahrungsraum von Anne teilt, lässt sich durch seine Verifizierungen („jaja“, „nunja, genau!“) vermuten. Mit der anschließenden Elaboration der von Anne eingebrachten Orientierung schafft Bo es, das Angebot und damit auch die Identität des KVI positiv zu beschreiben. In Abgrenzung von der durch Anne eingeführten „Marktrelevanz“ (negativer Horizont) führt Bo aus, dass das Programm des KVI das „BetrACHTEN (...) gesellschaftlicher (...), politischer Wirklichkeiten mit Mitteln der Kunst“ zum Ziel hat. Positiver Horizont ist ein Kulturangebot, das sich auch aufgrund seiner Mittel („MEDIENkunst“) in einem gesellschaftlichen, verstanden als reflexiven und diskursiven Raum verortet. Marktwirtschaftliche Prinzipien sind die Gegenspieler:innen dieses Raums. Das Angebot des KVI zeichnet sich für Bo gerade dadurch aus, dass privatwirtschaftliche „Unternehmen andere Interessen haben als das, was man sozusagen gerade im Bereich der Medienkunst mit einer eher gesellschaftlichen PlatzIERUNG macht“. Anne bestätigt Bo und grenzt den KVI noch einmal negativ davon ab „KONsumraum“ zu sein. Auch sie beschreibt den KVI dann positiv als „Ort, wo () man die FREiheit hat ohne (...) Druck inhaltlich denken zu können“. Sodann elaboriert Anne das, was mit Bos Verweis auf die (neuen) Medien und die „gesellschaftliche Platzierung“ des KVI bereits angeklungen ist: der KVI bearbeitet Themen, „die zeitgenössisch sind“, „die JEDEN betreffen“.

Zusammenfassend entwickelt Anne das folgende Orientierungsschema: Der KVI ist mit dem, was er macht ein öffentlicher, diskursiver Raum. Damit ist er das Gegenteil von Orten, die nach ökonomischen Prinzipien funktionieren müssen („Kommerzialisierungsdruck“, „n‘ Gut verkaufen“). Kulturpolitik und -förderung kommt die Aufgabe zu, eine solche gesellschaftlich relevante Kulturarbeit zu finanzieren. Diese in sich schlüssige und als notwendig elaborierte Aufgabenverteilung ist jedoch keineswegs selbstverständlich. Wie schon zu Beginn der Passage mit Nachdruck formuliert, wiederholt Anne abschließend, dass die öffentliche Finanzierung des KVI ein „Privileg“, eine „SEHR privilegierte Ausgangssituation“ sei. Obwohl ein nichtkommerzielles Kunstprogramm positiv bewertet wird und existenziell von einer öffentlichen Förderung abhängt, kann die dafür nötige öffentliche Förderung nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Nur wenige Kulturinstitutionen scheinen eine solche Förderung zu haben. Der Begriff „Privileg“ verweist auf eine besondere Verantwortung des KVI, die mit der öffentlichen Förderung einher geht. Vielleicht ist sie sogar mit Scham verbunden.

4.1.2 Mäandernde Bezugnahme auf der Suche nach einer passenden Identität

Das bereits in Passage 01 ausgemachte Spannungsfeld soll nun anhand eines weiteren Gesprächsausschnitts näher betrachte werden. Der ausgewählten Passage war eine Diskussion über die politische Unabhängigkeit von öffentlich geförderten Kulturprojekten vorausgegangen.

⁷ Die Vermutung liegt nahe, dass Anne hier eigentlich „marktrelevant“ meint. Das Wort „markenrelevant“ gibt es so nicht. Zugleich skizziert diese wahrscheinlich unbewusste Wortschöpfung eine interessante Verbindung zwischen dem Ökonomischen („Markt“) und der Identität einer Kulturinstitution („Marke“).

Die in der Eingangspassage als auch ambivalenter, insgesamt aber positiver Horizont eingebrachte öffentliche Kulturförderung wurde hier als bürokratische Struktur ohne Kenntnis der eigentlichen Bedarfe von Kulturarbeit:innen zum negativen Horizont. Ihr gegenüber stand als positive Norm eine gesellschaftlich relevante, progressive Kulturarbeit an der Basis. Wissen versus nicht-Wissen, Expertise versus Bürokratie, Kreativität versus Macht wurden in einer räumlich-hierarchischen Metapher oben bzw. unten verortet. Den von Bo zunächst als positive Selbstbeschreibung also affirmativ eingeführte Begriff des „Leuchtturmprojekts“ haben Anne und Bo in mehreren Schritten gemeinsam dekonstruiert und zuletzt als „das, was dann Politiker oder politische Entscheidungsberechtigte erFUNDen haben“ (Passage 02, Z. 47f) dem negativen Horizont einer bürokratischen Kulturförderung zugeschrieben. Ein zunächst positiv bewerteter Sinngehalt wurden in einem zweiten Schritt gegenteilig beurteilt. In Passage 03 dokumentiert sich ein ähnlicher Diskursmodus. Das Spannungsfeld wird hier weiterhin im Bezugssystem Kulturförderung verhandelt. Es geschieht allerdings ein Perspektivwechsel. Der Widerspruch wird nun zwischen den geförderten Kulturinstitutionen selbst und nicht mehr zwischen Kulturförderung und geförderten Aktuer:innen verhandelt:

- 1 Af: Wenn du nach Spannungsfeldern fragst zwischen Kunst und Finanzen oder Kunst und Geld, dann
 2 wär neben der Förderart, die zumindest eben bei uns eben das Problem ist, ähm, ist tatsächlich die, da-
 3 das seltsam anmutende Paradoxum, dass wir zu KLEin sind, um ein etablierter, professioneller
 4 Kulturbetrieb zu sein, aber auch zu GROß sind für die klassische freie Kunstszene. Wir sind so n'
 5 GANz seltsames Gemisch auf der Mittelstufe
- 6 Bm: ↳absolut
- 7 Af: ↳und das ist sehr, sehr schwer für Kulturpolitik,
 8 für Wirtschaft, aber auch für, ähm, für zum Beispiel nen städtischen RAT, also, ne für die Politik also,
 9 ähm das einzuordnen.
- 10 Bm: ↳ Das ist so wenig greifbar ↳
- 11 Am: Weil, ähm, auf der einen Seite mit den Förderhöhen mit denen
- 12 Bm: ↳genau
- 13 Af: wir arbeiten, äh, die Voraussetzung eigentlich gegeben sein muss, dass man GROße, äh n GROßes
 14 Schiff is, also n' GROßes Museum mit nem APPArat von, von BEREichen und ABTEIlungen, die
 15 von äh, von der FinANZverwaltung bis zum Kassenpersonal durchgetrimmt und organisiert sind.
 16 Ähm, also das verLANGT diese Förderart. Und gleichzeitig, ähm, widerspricht das aber un-, also das
 17 was wir sind. Weil wir überhaupt nicht so groß sind. Und, äh, wenn wir die
- 18 Bm: ↳Ja, ja ↳
- 19 Af: Überführung in größere Strukturen machen müssten, bräuchten wir mehr Geld und dann is' es nur
 20 noch so n' Selbstverwaltungsapparat. So.
- 21 Yf: ↳mhm
- 22 Bm: ↳Und das ist das Problem bei der ganzen
- 23 Af: ↳Und das is n'
 24 Problem mit KulturFÖRderung. Also das is n' Spannungsfeld innerhalb der Finanzierung einer
- 25 Bm: ↳absolut ↳ ↳ja ↳
- 26 Af: Kultureinrichtung, die SO in der Größenordnung ist, wie wir. Und von denen gibt's nicht so viele.
 27 Entweder is man halt n' großes SCHIFF, entweder is' man städtISCH oder in ner Verwaltungsstruktur
 28 eingebettet, die sowas wie den FÖRDERALE VERWALTUNGSSSTRUKTUR oder so oder den
 29 FÖRDERALE VERWALTUNGSSSTRUKTUR betrifft, so, () dann hat man n' Backoffice in der

30 Verwaltungsstruktur, kann aber sein künstlerisch, äh künstlerisch-inhaltliches Programm wie so n'
31 freier Projektträger irgendwie gestalten oder du bist halt frei und KLEINE Szene. Und wir sind
32 definitiv nicht frei, also wir sind, wir fallen unter das Label freie Szene natürlich, weil wir nicht
33 städtisch sind. Aber eigentlich ist dieses Label () ja eher mit kleinen Kulturensembles, Projekten,
34 ProjektKLITSCHEN, äh, und das ist nicht negativ gemeint, sondern eher () temporär bezogene ()
35 Kulturinstitutionen gemeint, so.

36 Yf: ↳mhm

37 Af: ↳Und das sind wir nicht. Dafür arbeiten wir, äh also dafür sind
38 wir verpflichtet kontinuierlich zu arbeiten. Und dann KANNst du nicht mehr ne freie, agile
39 Kunstszene sein, die sich irgendwie DURCHhangelt, so. Dafür sind wir dann, bekommen wir auch
40 viel zu viel Geld. Als dass man uns als freie Szene irgendwie noch bezeichnen könnte.

41 Yf: ↳mh-

Zu Beginn der Passage entwickelt Anne ein Spannungsfeld zwischen zwei möglichen Formen der Kulturinstitutionen („etablierter, professioneller Kulturbetrieb“ versus „klassische freie Kunstszene“) und betont, dass der KVI keiner der beiden zugeordnet werden kann. Sie elaboriert dann die beiden Pole und grenzt den KVI jeweils davon ab. Die gesamte Passage stellt sich als Versuch der Verortung des KVI dar. Auch wenn Bo auf kommunikativer Ebene kaum eigene Beiträge macht, stimmt er dem Gesagten immer wieder nachdrücklich zu. An einigen Stellen sprechen Anne und Bo quasi mit einer Stimme (univok) und ergänzen ihre Sätze, was für einen geteilten Erfahrungsraum spricht.

Charakteristisch für die gesamte Passage ist der wiederholte Wechsel des normativen Gehalts der beiden Sinnhorizonte. Eingeführt werden sie zunächst ohne eine besondere Wertung als zwei gegensätzliche kulturelle Akteur:innen. Anne entwickelt dann den negativen Horizont „GROßes Museum mit nem APPARat von, von BEREichen und ABTEllungen, die von der FinANZverwaltung bis zum Kassenpersonal durchgetrimmt und organisiert sind.“ Von diesem grenzt sie den KVI einerseits ab. Andererseits entspricht der KVI dieser negativ bewerteten Struktur auch: Um weiterhin eine ausreichende und stabile Förderung zu bekommen, müsste der KVI sich konsolidieren („Überführung in größere Strukturen“), was wiederum einen höheren Finanzbedarf bedeutet. Dies würde dazu führen, dass der KVI „nur doch so n'Selbstverwaltungsapperat“ wäre. Die Darstellung der kausalen Zusammenhänge macht deutlich, dass die finanzielle Stabilisierung des KVI auch die Gefahr des Identitätsverlusts birgt („Und gleichzeitig widerspricht das aber un-, also das, was wir sind.“). Als Alternative dazu nennt Anne zwei Optionen: Eine Kultureinrichtung kann Teil der öffentlichen Verwaltung sein, insofern das „Backoffice“ dann zentral in der Verwaltungsstruktur verortet ist. Die Kultureinrichtung selbst verantwortet das „künstlerisch inhaltliche Programm wie so n'freier Projektträger“. Alternativ verfügt eine Kultureinrichtung weder über eine institutionelle Förderung noch über die Einbindung in die öffentliche Verwaltung; dies gilt für die „freie Szene“. Option eins (Teil der öffentlichen Verwaltung) wird als Struktur des KVI direkt ausgeschlossen „weil wir nicht städtisch sind“. Aus dieser Sicht bliebe nur mehr das „Label freie Szene“ als Kategorie für den KVI. Das Ziel einer „freien“, verstanden als diskursive, nichtkommerzielle Kulturarbeit würde aufbauend auf den vorhergehenden Passagen auch zum Selbstverständnis des KVI passen. Die „freie Szene“ elaboriert Anne im Folgenden jedoch als negativen Horizont. Bereits ihre Wortneuschöpfung „KLEINE Szene“ (eigentlich müsste es „freie Szene“ heißen) verweist darauf, dass „frei“ hier vor allem auch „klein“ bedeutet, insofern auf

Grund der unsicheren Finanzierung keine kontinuierlichen Strukturen aufgebaut werden können, es sich „eher um temporär bezogenen Kulturinstitutionen“ handelt. Die Wahl der Begrifflichkeiten („ProjektKLITSCHEN“) unterstützt die Annahme, dass es sich hier um einen negativen Horizont handelt. Diesen normativen Gehalt relativiert Anne direkt im Anschluss („und das ist jetzt nicht negativ gemeint“) und ersetzt ihn durch die neutralere Formulierung. Die abschließende Aussage („Und dann KANNst du nicht mehr ne freie, agile Kunstszene sein (...)\“) macht deutlich, dass eine die Abgrenzung des KVI von der freien Szene nicht freiwillig geschieht, sondern erzwungener Maßen nötig ist.

Die primär von Anne elaborierte Orientierung lässt sich wie folgt zusammenfassen: Sie mäandert zwischen zwei Horizonten, die beide sowohl negativ als auch positiv bewertet werden. Der Horizont „etablierter, professioneller Kulturbetrieb“ birgt einerseits die Gefahr des Identitätsverlusts durch Bürokratisierung und andererseits das Potenzial einer stabilen Finanzierung, die der Arbeit des KVI angemessen wäre. Der Horizont „freie Szene“ ist insofern positiv, als dass er mit den im bisherigen Gesprächsverlauf entwickelten Werten einer zeitgenössischen, diskursiven und gesellschaftlich relevanten Kulturarbeit resoniert. Negativ bewertet wird an ihm die prekäre Finanzierung und die fehlende Stabilität. Womöglich hätte sich der KVI vor einigen Jahren noch eindeutig der „Freien Szene“ zugeordnet. Sie ist die ideelle Heimat, die Herkunft des KVI. Die Gesprächspartner:innen können den KVI keiner der beiden Kategorien zuordnen. Bei einer Entscheidung besteht die Gefahr entweder die eigenen Prinzipien zu verraten oder die materiellen Grundlagen der eigenen Arbeit zu verlieren. In beiden Fällen wäre der KVI in seiner Existenz bedroht. In Konsequenz dokumentieren sich im Gespräch Suchbewegungen und eine ambivalente, sich immer wieder ändernde Bewertung der Horizonte, welche hier als mäandierende Bezugnahme beschrieben werden soll.

4.1.3 Rollendistanz als Handlungspotenzial

Im folgenden elaborieren Anne und Bo den Widerspruch, in dem sich der KVI befindet im Kontext seiner Finanzierungsform: Der KVI ist in seiner inhaltlichen Arbeit zum Großteil von immer wieder neu einzuwerbenden Projektmitteln abhängig, welche eine planvolle, hochwertige und kontinuierliche Kulturarbeit nach Einschätzung der Gesprächspartner:innen eher verhindern als unterstützen (vgl. Passage 04, Z. 34 – 70; Passage 05, Z. 1 – 28). Insgesamt fällt wie bereits in Kapitel 4.1.2. die Zunahme univoker Äußerungen auf. Das Gespräch läuft wie von selbst und Anne und Bo ergänzen sich, sprechen quasi mit „einer Stimme“.

Der Widerspruch, der in Passage 03 vor allem auf die Identität des KVI bezogen wurde, wird nun eindeutig im Bereich der Kulturförderung und ihren Richtlinien verortet und problematisiert („Also es is n'WiderSPRUCH, dermaßen, der ähm wirklich (...) unterTRÄGlich ist, so, Und DAS is n' großer BRUCH, den wir machen (...)\“; Passage 04, Z. 80ff). Negativer Horizont sind nun die rechtlichen und organisatorischen Grundlagen der Kulturförderung, die primär unternehmerischen Kriterien genügen und die Eigenheiten des Kulturbetriebs nicht ausreichend berücksichtigt (vgl. u.a. Passage 05, Z. 87 – 96).

In den Passagen 04 und 05 manifestiert sich außerdem erneut der in Kapitel 4.1.2. herausgearbeitete Modus einer *mäandernden Bezugnahme* auf Sinnhorizonte, die zunächst positiv und dann negativ erscheinen oder umgekehrt. So wird die öffentliche Verwaltung einerseits als negativer Horizont elaboriert, insofern sie „der allgemeinen Ideologie“, „dem Symptom der Wirtschaftswissenschaften“ (vgl. Passage 05, Z. 116ff) folgt und nicht unterscheidet, ob „ne Kläranlage oder ne Kulturveranstaltung“ (Passage 05, Z. 81) gefördert wird. Andererseits wird sie als positiver Horizont beschrieben, wenn Anne und Bo die Mitarbeiter:innen der Kulturverwaltung als wissende Partner:innen darstellen, welche die Probleme innerhalb des Förderrechts anerkennen und den KVI dabei unterstützten sie im Sinne einer guten Kulturarbeit zu unterlaufen (vgl. Passage 05, Z. 58ff).

Was weiterhin fehlt ist eine passende Identitätskategorie für den KVI. Die daraus resultierende *mäandernde Bezugnahme* nimmt im folgenden Gesprächsausschnitt jedoch eine Wendung:

- 1 Af: Genau, und ich glaube, das wichtige dahinter is halt, dass n'politischer Wille DA ist.
- 2 Bm: L Absolut
- 3 Af: Weil ohne den, also, können wir nicht arbeiten.
- 4 Bm: L @Das kannst du vergessen
- 5 Af: L Das ist halt
- 6 Bm: L Ja
- 7 Af: L tatsäch-,
- 8 und das is dieses Privileg, was ich immer, ne, ich kann das nicht anders ausdrücken, weil es IS (.) ähm
- 9 schon ECHT n' Unterschied zu anderen Kultureinrichtungen, die
- 10 Bm: L Ja, klar
- 11 Af: L von einem Monat zum
- 12 nächsten KRAPsen, wirklich und ähm #räuspert# mit ganz anderen Problemen NOch zu kämpfen ha-
- 13 ben als, ähm((räuspert)), als wir. Also wir jammern auf nem ganz anderen NIVEau
- 14 Yf: L mh
- 15 Af: L als n'
- 16 freies Theater, was (.), äh weiß ich nicht, äh fünftausend Euro Betriebskostenzuschuss bekommt so,
- 17 ne. Ähm (..) und deshalb is es n großes Problem und des is aber kulturpolitisches, kulturpolitisch ge-
- 18 WOLLt in unserem Fall, dass es uns gibt. Aber gleichzeitig gibt man uns eben ne Förderart oder
- 19 gleichzeitig is die, is die, is des Verwaltungssystem darauf (.) gar nicht ausgelegt, so
- 20 Yf: L mhm
- 21 Af: L Und das is so'n
- 22 Bm: L Aber das
- 23 is doch unser Job, dat ändern wir
- 24 Af: L Genau, @ja@.
- 25 Bm: L That's ours@
- 26 Af: L @Genau@, da sind wir dran @
- 27 Bm: L Das sind wa' dran

28 Af: ↳@sukzessive@

29 Yf: ↳@Und wie,

30 wie macht ihr das? @

31 Bm: ↳Na gut, aber @()@

32 Af: ↳@Naja@ mit,

33 Bm: ↳das glaubst du gar nicht

34 Af: ↳mit Argumenten halt, ne

35 Bm: ↳ja das ist, du

36 musst

37 Af ↳und

38 Bm: ↳dich nur entsprechend aufstellen

39 Af: ↳Naja, und

40 Bm: ↳we-, wenn du richtig Ahnung von der Sache

41 hast, ne und äh wir sind in Kombination sag ich mal, glaub ich, so (.), als Team, wir sind ja im wesent-

42 lichen unterwegs die *KÜNSTLERISCHE LEITUNG*, du und ich,

43 Af: ↳@()@

44 Bm: ↳so, wenn wir an diese, in diese poli-

45 tischen Schaltstellen kommen, ne. Und wir sind als Gruppe so, insgesamt, einfach in allen Bereichen,

46 glaub ich, wissen wir, über was wir reden

47 Yf: ↳mh

48 Bm: ↳und des ist, es wird im Ministerium nicht passieren, dass

49 man dort mehr weiß über Recht (.) wenn ich anwesend bin. Das kann ich garantieren.

50 Af: ↳@()@

51 Bm: ↳ja und dann

52 gibt es Leute die auf der Kulturebene (.) RICHTIG was zu bieten haben. Und dann, äh, und was, was für

53 mich ein einziges Vergnügen ist, darf ich mit Anne zusammenarbeiten. Und da lern ich nur noch. Ja,

54 ich finde das so großartig mit ihr zusammenzuarbeiten, weil sie in diesen Dingen so unglaublich

55 Af: ↳immer

56 dieses Abgefeier, ne. Das gehört aber auch dazu.

57 Bm: ↳fit ist. ↳Das gehört dazu, das muss unbedingt dazu

58 Yf: ↳@(..)@

59 Af: ↳Das ist

60 @ganz wichtig so@, ne.

61 Bm: ↳Ja, aber guck mal der Effekt

62 Af: ↳Das ist @wirklich@ wichtig.

Unter Bezugnahme auf die vorhergehende Konklusion (Passage 05) bringt Anne eine neue Proposition ein: Dass der KVI für seine Arbeit eine solide Förderung erhält, ist eine politische Entscheidung (positiver Horizont). Diese elaboriert diese dann erneut im Modus der *mäandernden Bezugnahme*: Obwohl der KVI ohne die Entscheidung der Politik und die damit verbundene Förderung nicht arbeiten könnte, ist diese ein „Privileg“. Und obwohl der KVI eine verhältnismäßig stabile Finanzierung hat, bringt diese ob ihrer förderrechtlichen Grundlagen Probleme für den KVI mit sich (negativer Horizont). Der Widerspruch scheint weiterhin nicht auflösbar. Bo, der

in dem Gesprächsabschnitt bisher vor allem durch Validierungen beteiligt war, unterbricht Anne nun jedoch und bringt damit eine Wendung in den Diskursverlauf: Kulturpolitik und Verwaltung – hier verorten Anne und Bo die die strukturellen Bedingungen für die widersprüchliche Position in der sich der KVI befindet – zu verändern, ist Aufgabe der Akteur:innen im KVI („Aber das ist doch unser Job, das ändern wir“). Lachend, teils umgangssprachlich oder auf Englisch wird die Orientierung in paralleler Diskursstruktur gemeinsam mit Anne immer wieder reformuliert und validiert. Auf meine Frage, wie die beiden dabei agieren, entwickelt sich die folgende Erzählung: Durch die Expertise welche Anne und Bo gemeinsam mit der nicht am Gespräch beteiligten künstlerischen Leitung im KVI vereinen, sind sie fachlich so gut aufgestellt, dass sie die Akteur:innen in der Kulturpolitik bzw. -verwaltung überzeugen können Dinge zu ändern. Der KVI ist damit nicht mehr Opfer der Förderstrukturen, sondern der Klügere und wird zum Berater der Kulturpolitik. Es ist in den einzelnen Fachbereichen („Recht“, „Kulturebene“) nicht nur besser informiert, als die Mitarbeiter:innen im Ministerium, sondern schafft es als „Team“ die Verbindung zwischen den bisher als widersprüchlich dargestellten Bereichen herzustellen. Bo bezieht sich bei der Elaboration der Orientierung durchweg positiv auf die beiden Kolleg:innen und zeichnet so das Bild eines fast held:innenhaften Dreigespanns, das Zugang zu den „politischen Schaltstellen“ hat. Nach der gemeinsamen Formulierung der Proposition ist Anne zunächst kaum mehr am Diskursverlauf beteiligt bzw. schafft es nicht Bos Redefluss zu unterbrechen. Allerdings lacht sie immer wieder. Als sie sich dann doch verbal einbringt wird klar warum: Die Überhöhung der Akteur:innen aus dem KVI durch Bo ist ihr aufgefallen. Sie macht dieses „Abgefeier“ nun selbst zum Thema. Bo und Anne bestätigen sich im Folgenden gegenseitig und kommen erneut lachend zu dem Schluss, dass diese Überhöhung Teil ihrer Strategie ist („Das ist ganz wichtig, ne“; „Ja, aber guck mal der Effekt“).

In der beschriebenen Passage dokumentiert sich eine Möglichkeit mit den bisherigen Widersprüchen und der quasi unmöglichen Verortung des KVI verstanden werden. Gerade weil der KVI sich auf Grund seiner Förderung und Größe auf dem Weg zum etablierten Kulturbetrieb befindet, sich aus seinem Kunstverständnis heraus jedoch weiterhin mit der freien Szene assoziiert, kann er positiven Einfluss auf die Strukturen nehmen, in denen Kulturförderung stattfindet. Der KVI wird von der geförderten und damit von den Regeln der Förderung abhängigen Kulturinstitution zum politischen Akteur. Held:innenhaft nutzt er nun seine „privilegierte“ Position für das Gute. Die fast übertrieben wirkenden Formulierungen von Bo und das Lachen der beiden Gesprächspartner:innen zeigen ebenso wie die abschließende Äußerung Annes: Abstand bzw. Rollendistanz zur eigenen Position und der Idee einer einzigen, „authentischen“ Position ermöglichen es, sich in die zunächst negativ bewerteten Strukturen von Kulturpolitik bzw. -verwaltung hinein zu begeben und diese zu verändern.

4.2 Kunstverein Zwei (KV2)

Im KV2 waren Anton (Am), Belle (Bf) und Clara (Cf) meine Gesprächspartner:innen. Belle und Clara sind Mitglieder des ehrenamtlichen Vorstands. Anton arbeitet im KV2 als festangestellter Archivleiter. Der KV2 wurde in den 1980er-Jahren auf die Initiative zivilgesellschaftlicher Akteur:innen hin gegründet und ist weiter mit den Gruppen und Communities der Szene eng

verbunden. Diese unterstützen die Arbeit des KV2 teils durch ehrenamtliches Engagement teils durch Spenden und Mitgliedsbeiträge. Ausstellungen und Programm entstehen auch aus den Communities heraus. Der KV2 verfügt über ein Archiv, welches die Geschichte der mit ihm verbundenen Gruppen und Akteur:innen dokumentiert.

4.2.1 Bessere Arbeitsbedingungen versus gewachsene Struktur

Durch das Gespräch mit Anton, Belle und Clara zieht sich der Begriff der „Professionalisierung“. Von ihm ausgehend wird das Spannungsfeld zwischen Kulturarbeit und ihrer Finanzierung wiederholt verhandelt. In der nachfolgenden Passage 01 taucht er das erste Mal auf:

- 1 Cf: Dass viele Ehrenamtliche sich hier einsetzen ist großartig. Äh, wenn wir aber jetzt uns
2 professionalisieren WOLLEN, müssen wir auch irgendwie anders mit der Finanzierung (..) also mit
3 den MITTELN die bereit stehen umgehen. Generell find ich, dass ähm, ja trotzdem noch viele
4 Bereiche sozusagen UNTERfinanziert sind, (.) die eigentlich
- 5 Am: ↳also
- 6 Cf: ↳ja wo, wo eigentlich STELLEN
7 geschaffen werden MÜSSTEN, um diesen Betrieb wirklich ernsthaft auch aufrecht zu erhalten. (.)
8 Genau und das ist, ich finde der KV2 is jetzt grad an so nem SCHEIDeweg von „Was passiert hier,
9 also wollen wir jetzt wieder so, MÜSSEN wir zurückrudern zu so nem kleinen, ähm ehrenamtlichen
10 KERN (.) ODER was passiert eigentlich, wenn wir uns jetzt wirklich
- 11 Yf: ↳mh
- 12 Cf: ↳professionalISIEREN? Wie
13 gehen wir damit um?“. So, weil eigentlich ist das Geld für diese Profil-, Professionalisierung viel zu
14 wenig.
- 15 Bf: Was? Eigentlich is das Geld für die Professionalisierung-. Den letzten Satz hab ich nicht
- 16 Cf: ↳VIEL zu wenig
- 17 Bf: Ja, ähm
- 18 Am: Mhm
- 19 Bf: Also das würd ich äh, das würd ich äh direkt auch so nochmal anschließen. Eigentlich bräuchten
20 wir um das was wir da machen irgendwie so halbwegs vernünftig beZAHLT zu machen,
21 BRÄUCHTEN wir ungefähr das doppelte an dem Budget was wir jetzt grade haben. Auf so ner glatt
22 Ebene, sagen wir, einfach so viel. Und dann könnte man (.) äh RELATIV ähm würd ich sagen so
23 halbwegs vernünftig beZAHLT das ganze da durchturnen. Ähm (.) DAS seh ich aber nicht, dass wir
24 das so ohne weiteres irgendwie hinkriegen. Äh weil die, (.) oder keine Ahnung vielleicht muss man
25 das einfach auch mal direkter machen. Ich find's es gibt aber n' anderes Problem GRUNDSätzlich bei
26 dieser Frage von SOgenannter Professionalisierung. Also ich finde, dass es NICHT stimmt, oder ich
27 WEHR mich dagegen, oder find des auch ne (.) ähm FAL:SCHE Korrelation, es gibt KEINEN, es- aus
28 meiner Sicht gibt's jetzt nicht unbedingt ne äh, ne, ne Korrelation zwischen Professionalität und
29 beZAHLTEM Arbeiten. Seh ich überhaupt nicht so. Also, wenn man sich anguckt, was sogenannte
30 professionelle Museen RAUSHolen und wie LANGweilig
- 31 Cf: ↳@()@
- 32 Bf: ↳und wie uninteressant und
33 uninspirierend das is
- 34 Am: ↳also da widersprech ich auf jeden Fall
- 35 Cf: ↳Ich auch

gibt es (zunächst) nicht. Die mit der Professionalisierung des KV2 verbundenen Normen sind teils direkt mit den einzelnen Gesprächspartner:innen in Verbindung zu bringen: Während Clara und Anton in der analysierten Passage Professionalisierung als positiven Horizont elaborieren, stellt sie für Belle einen negativen Horizont da.

4.2.2 Fortwährendes Kreisen um eine Entwicklungsperspektive

Der nicht auflösbare Widerspruch führt dazu, dass das Thema der Professionalisierung auch im weiteren Gesprächsverlauf eine zentrale Rolle spielt. Im nachfolgenden Gesprächsabschnitt (Passage 03) wird das Thema von Belle erneut aufgegriffen.

- 1 Bf: Also was ich zum Thema Professionalisierung UNversichert auch noch finde ist, ähm (.) diese
 2 BürokratiSIERUNG, die damit zusammenhängt, also wir haben mit dem *MUSEUMI*
 3 zusammengearbeitet. Und das was in gewisser Weise ein Alptraum. Ich mein, wenn die nun wirklich
 4 für jede-, für jeden Pippifax haben die extra LEUTE und du, du musst dich DA durch Bürokratien
 5 durchARBEITEN und ZEUG machen. Also sozusagen das
- 6 Am: ↳Da is irgendwas
- 7 Cf: ↳@(.)@
- 8 Bf: ↳geBIERT auch wieder
 9 Prozesse, wo du, wo du (.) also wo du auch, (.) das macht nicht NICHT unbedingt Spaß.
- 10 Am: Mhm.
- 11 Bf: Und das ist extrem schwergängig und extrem müheelig. Also das ist sozusagen die andere Seite
 12 von diesem voll ProfessionalisiERTEN äh „Wir sind die Größten, Besten, haben die besten Standards,
 13 blablabla.“ Und die haben auch für ALLES Standards. Aber da wird man manchmal auch,- da
 14 verzweifelt man manchmal auch dran, an DIESEN Standards. Das is zwar SCHÖN, aber das ist auch
 15 SCHRECKlich. Also das ist sozusagen mein-, das hab ich sozusagen zweimal erlebt in
 16 unterschiedlichen Versionen. Das muss nicht (.) unbedingt (.) äh sozusagen-. Also in *STADT* wars
 17 geländegängiger. Sag ich mal so. Aber im *MUSEUMI* war's echt schlimm.
- 18 Am: Mhm
- 19 Bf: Das hat ja noch (.) Arbeit produZIERT. Quasi, die Frage „Muss das jetzt eigentlich sein?“. Das
 20 hat dann, was du auch schon gesagt hast äh Clara das hatte manchmal so, das kriegt dann so skurrile
 21 ZÜGE. Ähm, mit der sogenannten @Professionalisierung@. Aber, das is jetzt nur so, das is n'
 22 bisschen beside.
- 23 Am: Mhm
- 24 Cf: Also ich
- 25 Am: ↳Mach ruhig.
- 26 Cf: ↳Ähm. Ich finde darin liegt genau das (.) Prob:LEM. Was ich mit dieser,
 27 was ich hier so n' bisschen spÜRE. Ähm, das was du gerade angesprochen hast Belle. Ähm, wenn du
 28 sagst: „Klar können (.) wir jetzt zum Beispiel als VorSTAND oder als Kurator:innen (.) ähm, hier uns
 29 irgendwie AUSTOBEN, mehr oder weniger.“ Und (.) du sagst: ähm „Das tut ja dann keinem WEH.“
 30 Ich seh das schon ANDers. Ähm, hier hängen Jobs DRAN. Und es is ja schon ne VerantWORTUNG
 31 natürlich, die, die man hier HAT. Und (.) ich find das super schwierig nen ehrenamtlichen Vorstand zu

32 haben, der teilweise nicht von Fach ist. Ähm und dann irgendwie was @entscheidet@. Und dann
33 müssen äh zehn Ehrenamtliche und n' ganzer Betrieb irgendwie damit umGEHEN. Also ich find es
34 kommt, die Probleme kommen von beiden Seiten.

35 Am: Lmhm

36 Cf: LÄhm, und das mein ich auch mit
37 ProfessionalISIERUNG. Ich mein mit ProfessionalISIERUNG jetzt nicht de- direkt in ne ganz
38 LAHME, große Institution (.) sich zu verWANDELN. Sondern aber einfach mit, mit, mit GELD
39 irgendwie smarter umzuGEHEN. Mit ähm auch zu gucken, was sind eigentlich die Bedarfe für die
40 jeweiligen Bereiche. Ähm (..) und DA- dafür, für be- für entscheidende Stellen auch professionelle
41 LEUTE, VOM Fach einzuSTELLEN. Ähm (.) die ge-, die EINFACH, die einfach was ab-, die äh die
42 BASISarbeit abdecken, DAMIT man IRGEndwo an ner Ans-, an ner anderen Stelle FREiheit hat eben
43 genau das zu machen: DurchzuDREHEN, freizuDREHEN, ähm sich querzustellen, was, was, es, ähm
44 hier die DNA des HAUses ist, so. Und ich finde schon, dass man diesen (.) äh diesen Spagat schaffen
45 kann und dass man damit auch best PRACTices und so weiter schaffen kann, ja. Also man muss ja jetzt
46 nicht direkt irgendwie s'MUSEUMI werDEN. So, aber ich finde trotzdem, dass es, dass es einfach an
47 ge-, entSCHEIDENDEN Stellen hier irgendwie (.) an Kompetenz auch ähm (.) man:gelt. M- @(.)@

48 Am: Also ich würde je-, ich würde jetzt, ich glaub ich bin so n' bisschen mehr auf Claras Seite jetzt
49 hier @grade@.

50 Yf: L@(.)@

51 Am: LUnd würde, würde auch so n' bisschen (.) also mir leuchtet das total EIN was du
52 sagst, dass natürlich ne (.) äh andere Form der institutionell-professionellen GebundenHEIT kleinere
53 Spielräume schafft, andere Entscheidungsprozesse, größerer Bürokratieapparat. Alles, alles richtig, ne.
54 Ich hab' jetzt auch grade wieder-, MUSEUMI hat jetzt auch grade wieder vier Leihgaben von uns für
55 diese STADTausstellung. Also, ich krieg des auch schon wieder mit, was da an sagen wir mal an
56 KorrespondENZ seit Ok-. Die Ausstellung fängt im April an, es geht irgendwie um vier HEFTE, vier
57 fucking Hefte, ja. Und äh es gibt, gibt irgendwie seit Oktober ne Korrespondenz und (.) Meine Güte.
58 Also so n' Mikromanagement von Daten und wie viele LEUTE in diesen Entscheidungsprozess äh
59 involviert sind, mindestens vier Ansprechpartner dort und und und. Ne. Wo man wirklich denkt, man
60 könnte das ganze mit einem Telefonat eigentlich erledigen: „Das Zeug ist da. Wann wollt ihr es
61 abholen. Hier ist der Vertrag.“ Das wars.

Belle führt hier aus, welche Probleme sie noch mit der möglichen Professionalisierung des KV2 in Verbindung bringt. Sie ruft dafür das Beispiel eines etablierten Museums auf, welches ihr aus der Arbeit für den KV2 bekannt ist. Dieses Museum ist für Belle der Idealtypus für den negativen Horizont eines professionellen Museums. Dies zeigt auch der Redeimport („Wir sind die Größten, Besten, haben die besten Standrads, blablabla“). Standards, Regeln und die damit verbundenen organisatorischen Strukturen („BürokratisIERUNG“) werden von ihr als negativer Horizont elaboriert und letztlich ins Lächerliche gezogen (das kriegt dann so skurrile ZÜGE. Ähm, mit der sogenannten @Professionalisierung“). Professionalisierung ist etwas, das zu absurden Konsequenzen führt und damit ein lächerliches Konzept ist, über das man lachen sollte. Inwiefern Clara und Anton Belle zustimmen, wird anhand ihrer Einwürfe (Ratifizierung und Lachen) nicht klar. In ihrem Redebeitrag macht Clara dann erneut deutlich, dass sie Professionalisierung eben nicht als Gefahr, sondern als Chance versteht. Als negativen Horizont führt sie die aktuelle Situation im KV2 ein. Hier werden durch einen „ehrenamtlichen Vorstand (...), der teilweise nicht vom Fach ist“ Entscheidungen getroffen werden, von denen haupt- wie ehrenamtliche Mitarbeitende abhängen. Clara verbindet verantwortungsvolle und fachlich versierte Entscheidungsträger:innen mit einer möglichen Professionalisierung (positiver Horizont). Demgegenüber steht das Bild eines unprofessionellen, ehrenamtlichen Vorstands. Als Antithese zu Belle entwickelt sie dieses Bild in paralleler Diskursstruktur mittels Redeimport („Das tut ja dann keinem WEH“) und lachender Formulierung (@entscheiden@). In ihrer Darstellung wirkt der unprofessionelle KV2

lächerlich. Abschließend versucht Clara eine Synthese, indem sie den Begriff der Professionalisierung neu definiert und ihn von Belles negativen Horizont („direkt in ne ganz LAHME, große Institution (.) sich zu verWANDELN“) abgrenzt. Professionalisierung bedeutet dann nicht Identitätsverlust, sondern einen „smarter[en]“ Umfang mit „GELD“, der es ermöglicht für „entscheidende Stellen auch professionelle LEUTE, VOM Fach einzuSTELLEN.“ Sie ermöglicht, dass die „DNA des HAUses“ fortbesteht, der KV2 in seiner charakteristischen Art weiterarbeiten kann („DurchzuDREHEN, freizuDREHEN, ähm sich querzustellen“). Antons abschließende Äußerung („Also ich würde je-, ich würde jetzt, ich glaub ich bin so n'bisschen mehr auf Claras Seite jetzt hier @gerade@.“) manifestiert nun auch auf Diskursebene, dass die widersprüchlichen Normen personell verortbar sind: Belle und Clara sind die Protagonist:innen zweier widersprüchlicher Horizonte. Anton kann sich auf der einen oder der anderen Seite positionieren. Doch obgleich er für den Moment Claras Position bestätigt, öffnet sein nächster Beitrag den Diskurs erneut. Anton bezieht sich hier affirmativ auf Belles Beispiel und arbeitet dieses weiter aus. Er teilt ihre Erfahrung mit dem als Beispiel eingeführten „professionellen Museum“ und elaboriert an ihm erneut den negativen Horizont einer großen, bürokratischen Kulturinstitution deren vermeintlich professionelle Strukturen künstlich Arbeit produziert. Hier bestätigt Anton Belle, welche durch den Beitrag wieder aktiviert wird und seine Ausführungen ergänzt. Weder eine rituelle noch eine tatsächliche Auflösung des Widerspruchs (Synthese) noch ein Ende der Diskussion (Konklusion) sind möglich.

Der Modus, in dem Anton, Belle und Clara über die mögliche Professionalisierung des KV2 diskutieren, ähnelt einer *Kreisbewegung*. Angetrieben von der Frage, wie oder was der KV2 künftig sein soll, kreisen die Gesprächsteilnehmer:innen um den Begriff der Professionalisierung und deren Bewertung. Im Gesprächsverlauf elaborieren sie anhand unterschiedlicher Beispiele zwei unvereinbare Orientierungen: „Professionalisierung ist gut, weil der die finanzielle Situation des KV2 stabilisiert“ (positiver Horizont), und „Professionalisierung birgt die Gefahr, dass der KV2 seine Identität verliert“ (negativer Horizont). Wie in diesem Kapitel dargestellt, findet die Gruppe weiterhin keine Lösung. Es gibt keine für alle drei Gesprächsteilnehmer:innen tragbare Vision, was zum erneuten bzw. weiteren Kreisen führt.

4.2.3 Transformatives Träumen als Handlungspotenzial

Am Thema der Honorare, welche der KV2 den Künstler:innen zahlen kann, dokumentiert sich auch im nachfolgenden Gesprächsausschnitt aus Passage 06 die *Kreisbewegung*. Zugleich lässt sich hier auch ein möglicher Weg aus dem Kreisen um die widersprüchlichen Horizonte erkennen. Dem Gesprächsausschnitt war folgender Diskursverlauf vorausgegangen. Clara kritisierte, dass durch fehlende Verantwortung und kuratorische Führung die Auswahl der Künstler:innen, welche im KV2 gezeigt werden, willkürlich und nicht fair sei. In Reaktion darauf erklärte Belle, dass der Grund dafür in der Art der Finanzierung liege. Weil bei den Projektanträgen das Budget für die Honorare begrenzt sei, sei eine faire Bezahlung kaum möglich. Bei manchen Förderungen gäbe es mittlerweile Mindeststandards. Diese seien allerdings niedrig („Also es is zumindest schon mal irgend ne Orientierung, Das is jetzt auch nicht TOLL (...)“, Z. 17f). Es folgte ein kurzer Dialog zwischen Anton und Clara, in dem deutlich wurde, dass Clara – die das Anliegen einer fairen

Bezahlung teilt – nichts von den teilweise geltenden Mindeststandards wusste. Anton, der im bisherigen Gesprächsverlauf häufig derjenige war, der sich als dritte und damit entscheidende Stimme auf die eine oder die andere Seite stellte, zog sich hier aktiv aus dem Gespräch („Ich kann zu dem Thema von meiner Seite aus ähm nix sagen oder damit hab ich nichts zu @tun@“; Z. 26f). Clara griff dann die Orientierung einer fairen Bezahlung der Künstler:innen im KV2 erneut auf und elaborierte sie anhand eines Beispiels: Es gibt einen von Künstler:innen entwickelten Standard. Dieser wurde im KV2 diskutiert – mit dem Ergebnis, dass die Bezahlung gemäß dem besseren Standard finanziell für den KV2 nicht möglich sei und letztlich dessen Arbeit verunmöglichen würde („das (.) is so HOCH, das, da können wir eigentlich (.) den Laden (...) DICHT machen.“; Z. 39f). Belle stimmte zu („Genau. Da können wir zu machen“; Z. 43f), verwies aber auch darauf, dass es den eingangs angeführten Mindeststandard gibt, den der KV2 jetzt auch einhält. Erneut verwies Clara auf die fehlende Informationsweitergabe durch Belle. Der daran anschließende Dialog zwischen Belle und Clara wurde schließlich aktiv durch Belle beendet („Aber, egal.“). Sie lenkt den Blick nun stattdessen auf die bereits zuvor eingebrachte Orientierung der unzureichenden Minimalstandards:

54 Bf: ↳Aber, egal. Diese- Man muss auch dazu sagen, dass diese,
 55 dass diese Standards so minimalistisch SIND, dass man auch denkt „Das geht eigentlich nicht“. Also
 56 ich find äh im Grunde genommen das sind diese ganzen FEES das is eigentlich alles ne ziemliche
 57 Zumutung. Finde ich. Also für DIE Arbeit, die Künstlerinnen machen. Das is wirklich ne Zumutung.
 58 Und ich WEIß aber nicht, wie wir das-. Und darüber haben wir gesprochen im Zusammenhang mit
 59 dieser NAMEgeschichte ähm, wenn wir das zahlen würden was VIEL angemessener wäre, dann
 60 könnten wir einfach ZU machen.

61 Cf: Naja vielleicht nicht ZU machen. Dann gibts halt nur DREI Ausstellungen und zwanzig
 62 Veran:staltung:gen. Dafür ham wir aber irgendwie, sagen wir: „Okay, wir sind die Institution, die hier
 63 (. #00:57:05#) ALLES zahlt.“ Kann man ja auch SO machen. Also es is ja die Frage, WAS sind-
 64 Also wir ham' ja als queeres Museum so viel SPIELraum und nicht nur (.) Standard- äh Standards zu
 65 bedienen. Im Sinne von „Wir machen Ausstellungen und wir ham n' Archiv mhmhm.“ Sondern es is
 66 ja auch ne Lebenspraxis und ne HALTUNG, die wir hier vermitteln wollen. Ähm (.) also ich fänd das
 67 schon sehr m- sehr COOL und auch wichtig da auch nochmal ri-(.) also ORDENTLICH drüber
 68 nachzudenken. (.) Weil man hört das immer wieder dies-, hie KUNSTPREIS VON ANERKANNTEN
 69 MUSEUM kriegen halt NICHTS, so. Wo du denkst: Was ist das denn. Also ne RIESEN Institution,
 70 TAUsenden von Förder:innen, die da noch hinter denen (.) dran stecken

71 Am: Mhm

72 Cf: ↳und dann sitzt-. Und dann noch vier FRAUEN, so, danke. Und dann kriegt keiner von
 73 denen irgendwie GeHALT kannst- so. Und (.) ähm (..) da könnte man natürlich schon sagen: „HEY,
 74 wir sind jetzt das Museum, das ECHT ordentlich ZA:HALT, dafür, das heißt aber auch, das, das, das
 75 und das.“ Und gleich- und man kann dann gucken, okay wer hat überhaupt Bock, was weiß ICH, äh,
 76 ehrenamtlich (.) sich einzuBRINGEN. Also man kann das ja auch so-, also auch DA kann man das ja
 77 irgendwie versuchen ähh so TRANSPARENT zu halten. Weil es gibt ja immer Menschen, die sagen, „Es
 78 ist für mich OKAY, weil ich's mir aus anderen Mitteln LEISTEN kann.“. (..) Und dafür kann dann,
 79 kann man dann aber andere g'scheit beZAHLEN. Also es is ne-, das is jetzt alles SCHWIERIG und es
 80 is auch schon n' bisschen-, äh das is halt schon ne gut- ne größere VISION das hinzukriegen

Die Orientierung elaboriert Belle u. a. mittels Redeimport („(...) dass man auch denkt: „Das geht eigentlich nicht“). Die Standards helfen nicht das Ziel einer guten Bezahlung für „DIE Arbeit, die Künstlerinnen machen“ zu garantieren, sondern sind „eigentlich (...) ne ziemliche Zumutung.“ Weil die Standards nicht funktionieren, um das gemeinsame Ziel zu erreichen, sind sie unwichtig. Belle räumt damit auch die Kritik, Clara nicht über die Standards informiert zu haben, aus dem Weg. Stattdessen bezieht sie sich positiv auf die durch Clara eingebrachte Orientierung

einer besseren Bezahlung nach einem anderen Standard, der von einem Künstler:innenkollektiv selbst entwickelt wurde („was VIEL angemessener wäre“). Ebenfalls stimmt sie mit Clara darin überein, dass eine solche Bezahlung für den KV2 nicht möglich ist („dann könnten wir einfach ZU machen.“).

Der Widerspruch zwischen den beiden Horizonten bleibt zwar bestehen, allerdings deutet sich ein anderer Umgang damit an: Zunächst gelingt es Belle und Clara sich auf ein von beiden als erstrebenswert anerkanntes Ziel (angemessene Bezahlung der Künstler:innen für ihre wertvolle Arbeit) zu beziehen. In Opposition dazu steht die wiederholt aufgebrachte Orientierung der fehlenden Mittel. Auch sie wird nun von beiden Gesprächspartner:innen anerkannt. Anstatt sich jedoch in eine erneute *Kreisbewegung* zu begeben, gelingt es Clara nun, da ein gemeinsames positives Ziel entwickelt wurde, ein möglicher Ausweg. Sie greift den negativen Horizont („ZU machen“) auf, und differenziert ihn weiter aus. Statt den KV2 zu schließen, schlägt sie eine Reduktion von Ausstellungen und Programm vor. Der KV2 würde dann nicht mehr mit den vorhandenen (und begrenzten) Mitteln möglichst viele (schlecht bezahlte) Künstler:innen einladen. Vielmehr würde er wenige Künstler:innen beauftragen, diese dafür aber gut bezahlen. Statt dem Einhalten schlechter Standards, gilt es den Fokus der Arbeit des KV2 zu verschieben – und zwar weg von den klassischen Museumstätigkeiten („Wir machen Ausstellungen und wir ham n’Archiv“) hin zu einer kulturellen Praxis („Lebenspraxis“, „HALTUNG“). Am Beispiel des Kunstpreises einer anerkannten Kulturinstitution elaboriert Clara, dass Professionalisierung nicht per se erstrebenswert ist. Negativer Horizont sind „RIESEN Institutionen“, die obgleich sie „TAUsenden von Förder:innen“ haben, Künstler:innen nicht oder schlecht bezahlen. Davon gilt es den KV2 abzugrenzen. Clara bestätigt hier den von Belle eingebrachten, negativen Horizont (vgl. Kapitel 4.2.2.). Es geht nun jedoch nicht mehr um die Frage, ob Professionalisierung gut oder schlecht sei, sondern darum einen eigenen Weg, eine zum KV2 passende Strategie zu finden. Dabei soll der KV2 nicht den Weg der professionellen Museen einschlagen und seine Identität riskieren (negativer Horizont). Seine Arbeit soll aber auch nicht auf Grund fehlender Finanzierung scheitern. Die mögliche Entwicklungsperspektive geht von den Werten des KV2 aus, ist darum eine „größere VISION“. Im Beitrag von Clara wird der KV2 zum aktiven Player, der selbst definiert, wer er sein möchte („Okay, wir sind die Institution, die hier ALLES zahlt“; „HEY, wir sind jetzt das Museum, das ECHT ordentlich ZA:HALT (...“). Dieser Modus kann – weil er auf eine an Idealen orientierte Zukunft ausgerichtet ist – als *Transformatives Träumen* bezeichnet werden. Im analysierten Gesprächsausschnitt bleibt unklar, inwiefern Anton und Belle den von Clara entwickelten Orientierungsgehalt teilen. Sie sind an Claras Elaboration nicht beteiligt. Im weiteren Diskursverlauf wird das Thema nicht noch einmal aufgegriffen. Vielmehr sprechen die Gesprächsteilnehmer:innen erneut im Modus der *Kreisbewegung*; es fällt ihnen schwer, Handlungsmöglichkeiten in einem gemeinsamen Erfahrungsraum zu entwickeln.

4.3 Diskussion und Vergleich

Abschießend werden die beiden Fallbeispiele miteinander verglichen und in ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden diskutiert. In beiden Gesprächen fällt die wiederholte Bezugnahme auf Werte, die mit der Herkunft bzw. Gründung der Kulturinstitutionen in Verbindung stehen auf. Sei es die „freie Szene“, als Chiffre für eine demokratische, gesellschaftlich engagierte und am öffentlichen Diskurs beteiligte Kulturarbeit des KV1, oder die Community aus der der KV2 hervorgegangen ist und die ihn bis heute durch ehrenamtliches Engagement unterstützt, legitimiert und sein unkonventionelles Arbeiten prägt. Zugleich fällt es den Akteur:innen in beiden Fällen leichter den positiven Horizont über die Abgrenzung von dem, was man nicht sein möchte, also negativ zu definieren. Als Gegenspieler treten in beiden Gesprächen große, etablierte Kulturinstitutionen auf, die als Repräsentanten von Bürokratisierung, Standardisierung und einer weniger relevanten, aktivierenden Kulturarbeit angeführt werden. Während Anton, Belle und Clara auf der Ebene der Kulturinstitutionen bleiben, übertragen Anne und Bo das Problem auch auf die strukturelle, das heißt auf die kulturpolitische Ebene. Auch die Frage der Kommerzialisierung von Kulturarbeit, die dann marktwirtschaftlichen Prinzipien genügen muss, ist nur im KV1 Thema.

In beiden Fällen konzentriert sich das Gespräch auf den folgenden Widerspruch: Die Konsolidierung der Kulturinstitution, im Sinne einer stabileren Finanzierung und einer besseren, verlässlicheren Personalausstattung birgt die Gefahr, die eigene Identität zu verlieren. Sei es, weil man sich nicht mehr in der freien Szene verorten kann, weil der Kontakt zur Community verloren geht oder weil die eigenen, unkonventionellen Arbeitsweisen standardisiert werden. Der Widerspruch scheint sowohl für die Gesprächspartner:innen aus dem KV1 als auch für diejenigen aus dem KV2 kaum lösbar: Ideelle und materielle Existenzgrundlagen stehen in Konkurrenz zueinander. In beiden Gesprächen dokumentiert sich die Unmöglichkeit der Auflösung dieses Widerspruchs. Im Fall des KV1 deuten Anne und Bo die eingebrachten Horizonte immer wieder um, grenzen sich teils klar von ihnen ab, um sich ihnen dann erneut anzunähern (*mäandernde Bezugnahme*). Hier fällt auf, dass die beiden Gesprächsteilnehmer:innen die Diskursbewegung gemeinsam entwickeln, dass sie Orientierungsschema und -rahmen teilen. Im zweiten Gespräch sind die widersprüchlichen Normen teils personell bei den einzelnen Gesprächspartner:innen zu verorten. Der Diskurs stellt sich dementsprechend stellenweise als Streitgespräch zwischen Belle und Clara da. Anton nimmt eher eine unterstützende bzw. fragende Rolle ein. Auch hier ist es kaum möglich eine Auflösung zu finden. Die positiven bzw. negativen Horizonte bleiben allerdings in ihrem normativen Gehalt stabil und werden immer wieder einander gegenübergestellt. Es ergibt sich der Modus eines *fortwährenden Kreisens*.

Mögliche Auswege aus den kaum lösbaren Widersprüchen, lassen sich in beiden Gesprächen finden. So entwickelt Bo das Bild eines held:innenhaften Gespanns, welches die strukturellen Bedingungen, die als Grund für die Widersprüche ausgemacht wurden, verändert. Der KV1 kann so seine privilegierte Position nutzen, um Kulturpolitik und -verwaltung positiv zu verändern. Dieses neue, zum KV1 passende Identitätsangebot wird dabei einerseits fast pathetisch überhöht. Andererseits schaffen es die beiden Gesprächsteilnehmer:innen jedoch, nicht zuletzt durch Humor,

Distanz zu der neu gefundenen Position einzunehmen. Sie sprechen im Modus der *Rollendistanz*. Auch im KV2 entsteht das Bild einer handlungsfähigen Institution, die sich sprechend eine eigene Identität schafft. Der KV2 schafft es in Claras Vision, Museumsarbeit neu zu definieren und zu verändern. Clara entwickelt das Bild eines seinen Werten und seiner Herkunft treuen KV2, der die eigenen Strukturen von innen heraus zum Besseren verändert. Der Modus kann als *transformatives Träumen* beschrieben werden insofern Clara das Ziel als „Vision“ in die Zukunft verlegt. Diese muss erst noch an der Realität geprüft werden. Im Vergleich zum KV1 ist hier fraglich, ob die beiden andere Gesprächsteilnehmer:innen Claras Überlegungen teilen. Sie sind nicht an der Entwicklung des Orientierungsgehalts beteiligt.

5 Ausblick und Reflexion

Mit der vorliegenden Arbeit konnte ich anhand von zwei Fallbeispiele bestätigen, dass die Akteure in den untersuchten Kulturinstitutionen ihre inhaltliche, künstlerisch-kuratorische Arbeit (auch) im Widerspruch zu Fragen der Finanzierung verhandeln. Ich habe erste Begriffe gefunden, um die normativen Bezugsrahmen sowie die aus den darin erkennbaren Widersprüche resultierenden Umgangsweisen zu beschreiben. Zuletzt konnte ich auch Strategien, die ein Handeln in bzw. trotz der Widersprüche ermöglichen, begrifflich fassen. Die gefundenen Begriffe können als „Kategorien auf Probe“, als Thesen verstanden werden und sind keine *Typologie*, wie sie die dokumentarische Methode als letzten Forschungsschritt vorsieht. Um eine solche zu entwickeln, müssten weit mehr Fallbeispiele analysiert und verglichen werden. Hier wäre dann auch der Vergleich zwischen Kulturinstitutionen unterschiedlicher Größe, Rechts- und Finanzierungsform von Interesse.

Die Datenbasis für einen solchen Vergleich liegt mit fünf weiteren transkribierten und teilweise interpretierten Gruppengesprächen vor. In der ursprünglichen Konzeption der vorliegenden Arbeit war dieser Schritt vorgesehen. Erst im Arbeitsprozess habe ich erkannt, dass Analyse und Vergleich von mehr als zwei Gesprächen sich nicht im Rahmen einer Seminararbeit realisieren lassen. Die Gründe für diese recht späte Erkenntnis und die Tatsache, dass ein Teil meiner Arbeit nun zwar nicht umsonst war aber zumindest ungenutzt bleibt, sind vielfältig. Mit Sicherheit spielt meine mangelnde Erfahrung in der empirischen Sozialforschung dabei eine wichtige Rolle – theoretische Grundlagen und Methoden sowie ein Gefühl für den damit verbundenen Aufwand konnte ich mir im Forschungsprozess selbst aneignen. Außerdem ist meine Situation als Studentin der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung, einer Institution deren großer Idealismus auch immer wieder auf finanzielle wie personelle Unsicherheit trifft, der meiner Gesprächspartner:innen nicht unähnlich. Der Modus des *transformativen Träumens* birgt auch die Gefahr sich zu überschätzen und mit allzu großen Zielen zu überfordern. Eine pragmatische *Rollendistanz*, die hilft Abstand zu nehmen und die eigenen Ansprüche zu relativieren, habe ich auch erst über die Zeit, in der diese Arbeit entstanden ist, gelernt. Ich bin froh, dass diese rückblickend zu groß angelegte Arbeit nun doch noch zu einem Ende gekommen ist. Und freue mich darauf die gefundenen Begriffe in meiner Praxis als Senior Beraterin von großen wie kleinen, prekär oder sehr gut finanzierten Kulturinstitutionen zu erproben.

Literatur:

- Baecker, Dirk. 2009. „Zumutungen organisierten Arbeitens im Kulturbereich“. In *Forschen im Kulturmanagement*, herausgegeben von Sigrid Bekmeier-Feuerhahn, Karen van den Berg, Steffen Höhne, Rolf Keller, Angela Koch, Birgit Mandel, Martin Tröndle, und Tasos Zembylas, 1:31–63. Jahrbuch für Kulturmanagement. Bielefeld: transcript-Verlag.
- von Beyme, Klaus. 2014. „Von der ‚Kulturpflege‘ zur ‚Kreativindustrie‘“. In *Die Ökonomisierung der Politik in Deutschland*, 175–90. Springer.
- Bohnsack, Ralf. 1999. *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung*. Wiesbaden: Springer.
- . 2012. „Orientierungsschemata, Orientierungsrahmen und Habitus“. In *Qualitative Bildungs- und Arbeitsmarktforschung*, herausgegeben von Karin Schittenhelm, 119–53. Springer.
- . 2017a. „Konjunktiver Erfahrungsraum, Regel und Organisation“. In *Dokumentarische Organisationsforschung. Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie*, herausgegeben von Steffen Amling und Werner Vogd, 233–59. Opladen: Barbara Budrich.
- . 2017b. *Praxeologische Wissenssoziologie*. Stuttgart: utb.
- Deutscher Bundestag. 2007. „Schlussbericht der Enquete-Kommission« Kultur in Deutschland «. Drucksache 16/7000“. Online verfügbar unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf>, zuletzt geprüft am 14. 2016.
- DeVereaux, Constance. 2009. „Practice versus a discourse of practice in cultural management“. *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39 (1): 65–72.
- Habermas, Jürgen. 1981. *Theorie des kommunikativen Handelns*. Bd. 2. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Höhne, Steffen, Verena Teissl, und Martin Tröndle. 2015. *Zeitschrift für Kulturmanagement: Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft: Jg. 1, Heft 1: Dispositive der Kulturfinanzierung*. Bd. 1. transcript Verlag.
- Klein, Armin. 2011. *Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis*. Vahlen.
- Knappe, Robert. 2010. *Die Eignung von New Public Management zur Steuerung öffentlicher Kulturbetriebe*. Springer.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, Hrsg. 1997. *Von der Kulturverwaltung zum Kulturmanagement im Neuen Steuerungsmodell. Aufgaben und Produkte im Bereich Kultur*. Bd. 3. Köln.
- Kühl, Stefan, Petra Strodtholz, und Andreas Taffertshofer. 2009. *Handbuch Methoden der Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Lindqvist, Katja. 2012. „Effects of public sector reforms on the management of cultural organizations in Europe“. *International Studies of Management & Organization* 42 (2): 9–28.
- Mannheim, Karl. 1980. *Strukturen des Denkens*. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Niephaus, Yasemin. 2018. *Ökonomisierung: Diagnose und Analyse auf der Grundlage feldtheoretischer Überlegungen*. Springer.
- Nørreklit, Hanne. 2011. „The art of managing individuality“. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Oakes, Helen, und Steve Oakes. 2016. „Accounting colonisation and austerity in arts organisations“. *Critical Perspectives on Accounting* 38: 34–53.

- Schaal, Gary S., Matthias Lemke, und Claudia Ritzki. 2014. *Die Ökonomisierung der Politik in Deutschland: Eine vergleichende Politikfeldanalyse*. Springer.
- Schneidewind, Petra. 2011. „Controlling im Kulturbetrieb“. In *Kompendium Kulturmanagement*, 75–95. Verlag Franz Vahlen.
- Schütz, Alfred. 1971. *Gesammelte Aufsätze, Bd. 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit*. Den Haag: Nijhoff.
- . 1974. *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie*. Frankfurt a. Main: Suhrkamp.
- Styhre, Alexander. 2013. „The economic valuation and commensuration of cultural resources: Financing and monitoring the Swedish culture sector“. *Valuation Studies* 1 (1): 51–81.
- Sundström, Andreas. 2011. „Framing numbers 'at a distance': intangible performance reporting in a theater“. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*.
- Teissl, Verena. 2015. „Dispositive der Kulturfinanzierung“. *Zeitschrift für Kulturmanagement* 1 (1): 15–28.