

WIE FREI IST SIND UNSERE KULTURINSTITUTIONEN?

Die Kunst ist frei

Punkt.

Keine Vorbehalte, kein „gilt nur für Personen, die ...“, kein „solange, bis ...“, etc. So steht es im Grundgesetz an sehr prominenter Stelle – nämlich unter den Grundrechten, an die Gesetzgeber, Gerichte und Polizei gleichermaßen gebunden sind. Die Kunstfreiheit gehört also zu den fundamentalen Ideen, auf denen unser gesamter Staat ruht und die mehr als alles andere seine Identität definieren.

Dieser Aufsatz soll ein Versuch sein, die Idee der Freiheit der Kunst ein wenig näher zu beleuchten und uns zu fragen, was – jenseits der rein juristischen Ebene – dieses Grundrecht in der Arbeit bei METRUM, der Beratung und Unterstützung von Kulturinstitutionen und ihren Trägern, bedeutet.

Am Anfang steht dabei die Feststellung, dass das Wort „ist“ in diesem Satz wohl im Sinne eines Ideals zu verstehen ist – die Kunst *soll* frei sein, sie *muss* frei sein. Denn frei *ist* sie natürlich nicht immer: Kunst ist zum Beispiel sicher nicht frei, wenn eine Person, die ein politisches Amt ausübt, ihre Macht nutzt, um vorzugeben, welche Inhalte in Theatern gespielt werden, welche Bilder gemalt und/oder in Museen aufgehängt werden, etc. Oder wenn sie

vorgibt, dass es bestimmte Inhalte eben *nicht* geben darf. Besonders falsch erscheinen uns solche Eingriffe, wenn eine bestimmte Ideologie dahinter steht – wie zum Beispiel im Nationalsozialismus oder in der DDR, wo die Kunst als Mittel zum Zweck zur Durchsetzung der Ziele der Herrschenden instrumentalisiert wurde. Aber was ist mit scheinbar harmloseren Fällen, zum Beispiel, wenn sich ein Bürgermeister aus persönlicher Bewunderung für einen bestimmten Künstler oder eine bestimmte Kunstrichtung erfolgreich dafür einsetzt, dass seine Stadt zu diesem Thema eine Serie von Ausstellungen durchführt? Auch hier ist die Kunst nicht sehr frei – und „harmlos“ heißt lediglich, dass es sich in der Regel um Einzelfälle handelt, und nicht um ein breit angelegtes Programm, mit dem die Kunst in eine bestimmte Richtung gelenkt werden soll.

[4] Schon etwas schwieriger ist die Sache mit der Freiheit der Kunst, wenn man beobachtet, dass bestimmte Finanzentscheidungen durch die öffentliche Hand die Freiheit der Kunst beeinflussen. Zum Beispiel, wenn in einem Mehrspartenhaus die Anzahl der Premieren gekürzt werden soll oder für besonders aufwändige Produktionen keine Mittel zur Verfügung stehen. Andererseits nehmen wir in diesen Fällen intuitiv wahr, dass dies zu einem gewissen Grad unvermeidlich ist – die Mittel sind nun mal begrenzt, und die öffentliche Hand muss haushalten, auch wenn das manchmal schmerzhaft ist.

Als nächsten Schritt kann man sich fragen: „Stell nicht schon der Geschmack der Masse eine Gefahr für die Freiheit der Kunst dar?“. Wenn zum Beispiel ein Bildhauer vor dem Beginn eines neuen Werks langfristig und detailliert analysieren würde, was für eine Skulptur seinem Publikum wohl gut gefällt, dann erscheint es, als wäre sein Kunstschaffen nicht

wirklich frei. Gleichzeitig ist der Einfluss des Publikumsgeschmacks auf die Kunst nicht nur unvermeidlich, sondern er kann auch nützlich sein; denn ein Künstler, der ganz frei vom Urteil seiner Mitmenschen seine Werke schafft, entzieht sich damit auch dem Dialog über diese Werke – und damit der Chance, dass dieser Dialog die eigene Arbeit inspirieren kann.

Es ist aber denkbar, dass jemand diesen Dialog komplett vermeiden will, weil er glaubt, jede Wirkung der Umwelt auf ein Kunstwerk sei ein Fall der Unfreiheit – sei es durch formulierte Kritik an den Werken oder durch unbewusste Einflussnahme von Publikum oder Kollegen. Auf die Spitze getrieben würde das bedeuten, dass die Kunst nur dann frei ist, wenn sie in völliger Isolation und losgelöst von der Umgebung stattfinden kann. Hier stößt die Idee der Freiheit der Kunst an ihre konzeptionelle Grenze; denn wenn ein Kunstwerk nichts mit der Umwelt zu tun hat und auch nichts mit dem Künstler inklusive seiner durch die Umwelt beeinflussten Erfahrungen und Erlebnisse, dann erscheint dieses Kunstwerk beliebig – die völlige Freiheit gerät in Gefahr, zur Zufälligkeit zu werden, da sie sich durch nichts mehr lenken lassen will.

[5]

Was bedeutet es, dass es diesen eben skizzierten schleichenden Übergang gibt, von der eindeutig abzulehnenden Unfreiheit der Kunst – wenn sie durch eine politische Ideologie gelenkt wird – bis zu einer etwas paradoxen völligen Freiheit, welche Gefahr läuft zur Beliebigkeit zu werden? Ich denke, es bedeutet, dass die Freiheit der Kunst nicht im Sinne eines Schwarz-Weiß-Kontrastes verstanden werden kann, sondern dass ein Weg gefunden werden muss, diese Freiheit als etwas zu verstehen, von dem es ein Mehr oder Weniger geben kann. Mehr Freiheit ist

dann zwar grundsätzlich besser als weniger, aber gleichzeitig müssen wir alle die Tatsache im Bewusstsein behalten, dass diese Freiheit immer begrenzt bleiben wird; auch, weil eine grenzenlose Freiheit wahrscheinlich gar keinen rechten Sinn mehr macht.

Als Vorbild für eine solche graduelle Definition der Freiheit der Kunst soll im folgenden die Freiheitskonzeption des Philosophen Peter Bieri dienen, der das analoge Problem der Freiheit für jedes menschliche Handeln in seinem Buch „Das Handwerk der Freiheit“ beschreibt. Die folgende Definition konzentriert sich dabei auf die Freiheit von Kulturinstitutionen anstelle von Einzelpersonen – schließlich sind es Organisationen, mit denen METRUM täglich zu tun hat, und deren Freiheit durch die Arbeit von METRUM bewahrt und befördert werden soll.

[6] Was bedeutet Freiheit für eine Kulturinstitution?

Die künstlerische Freiheit hängt von äußeren und inneren Bedingungen ab. Äußere Bedingungen beschreiben die Wechselwirkungen einer Institution mit ihrer Umwelt. Innere Bedingungen beschreiben ihr Innenleben, ihre Prozesse zur Selbstreflexion und Strategiefindung, sowie ihre Unternehmenskultur.

Die äußeren Bedingungen der Freiheit der Kunst auf Institutionsebene sind:

- Eine Kulturinstitution ist umso freier, je mehr **Möglichkeiten** zu handeln sie hat.
- Eine Kulturinstitution ist umso freier, je mehr **Fähigkeiten** zum Handeln in der Welt sie durch die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und durch ihre Aufbau- und Ablauforganisation hat.

- Eine Kulturinstitution ist umso freier, je mehr **finanzielle Mittel** sie zur Verfügung hat, um ihre Ziele zu verwirklichen.

Die inneren Bedingungen der Freiheit der Kunst auf Institutionsebene sind:

- Eine Kulturinstitution ist umso freier, je klarer und für alle einsehbarer die **Werte** und Ziele der Institution, die Vision nach der man strebt, und die geplanten Schritte auf dem Weg dorthin sind.
- Eine Kulturinstitution ist umso freier, je mehr es zwischen allen ihren Mitgliedern einen offenen und ehrlichen **Diskurs** über alle wichtigen, die Institution betreffenden Themen gibt.
- Eine Kulturinstitution ist umso freier, je funktionaler und eindeutiger die **Verbindung** zwischen den Werten und Zielen der Institution und den tatsächlichen Handlungen ist.

[7]

Auf den ersten Blick mag man sich gerade angesichts der eben genannten inneren Bedingungen für Freiheit fragen, was denn das mit Freiheit zu tun hat. Der Leitgedanke ist hier, dass man – sei es als Person oder als Organisation – nur dann frei handeln kann, wenn man auf Basis eines eigenen, internen Reflektionsprozesses diejenigen Werte freigelegt hat, die einem wichtig sind, und wenn diese Werte auch direkt handlungswirksam werden. Wenn ein Glied dieser Dreierkette gestört ist, ist die Freiheit reduziert.

Im nächsten Abschnitt sollen für jede der sechs Bedingungen für Freiheit kurz je zwei Punkte diskutiert werden:

- Welche Konzepte und welche Ideen hat METRUM, die helfen könnten, über die jeweilige Bedingung die Freiheit der Kunst zu erhöhen?
- Welche Gefahren gibt es, die über die jeweilige Bedingung in Zukunft zu einem Weniger an Freiheit der Kunst führen können?

Chancen und Gefahren für die Freiheit unserer Kulturinstitutionen

Freiheit braucht Möglichkeiten

Die folgende Diskussion konzentriert sich auf zwei konkrete Aspekte, die den Raum der Möglichkeiten einer Kulturinstitution beeinflussen: Die Infrastruktur und die Formate.

Eine geeignete Infrastruktur kann die Freiheit einer Kulturinstitution erhöhen: Neue Immobilien könnten von Anfang an so angelegt sein, dass sie den verschiedenen künstlerischen Ausdrucksformen einer Institution angemessen sind. Bühnen-, Licht-, Ton- und Videotechnik zum Beispiel sollten auf verschiedene Anforderungen reagieren können. Aber nicht nur bei Spielstätten kann eine Änderung in der Immobilienutzung die Freiheit erhöhen: Neue Probestadien, flexibel nutzbare Werkstatträume, etc. sind weitere Beispiele. Einen anderen positiven Effekt für die Freiheit gibt es, wenn eine Stadt erlaubt und ermöglicht, dass Kulturinstitutionen ihre Kunst an ungewöhnlichen Orten der Öffentlichkeit zeigen – zum Beispiel auf dem Marktplatz oder im Rathaus. Gleichzeitig gilt, dass die Immobiliensituation auch ein Risiko für die Freiheit darstellen kann: Wenn ein Museum in bestimmten Räumen nicht mehr arbeiten und ausstellen kann, weil Teile der Gebäude veraltet oder sogar baufällig sind, schränkt das die Freiheit ein.

Die größte Chance für (Veranstaltungs-)Formate besteht sicher darin, neue Ideen für neue Publika zu entwickeln und auszuprobieren – und dabei das Interesse derer zu wecken, die bisher keine große Affinität zu den bekannten Darstellungsformen hatten. Dabei spielen auch die Erwartungen von Politik und Gesellschaft eine große Rolle: Aufsichtsrat der Institution und/oder Presse sollten Experimente befördern und einer Kulturinstitution auch gestatten, mit der einen oder anderen Idee zu scheitern. Wenn kulturelle Initiativen, die auf Innovation und damit auf Risiko setzen, gezielt finanziell gefördert werden, erhöhen sich so die Möglichkeiten für eine Kulturinstitution, neue Formate zu testen – und somit erhöht sich auch ihre Freiheit.

Eine Gefahr für die Freiheit entsteht, wenn die Auswahl von Formaten zu stark von einem Sicherheitsbedürfnis bestimmt wird und immer nur auf den kurzfristigen Erfolg ausgerichtet ist. Wenn nur noch die Aufführungsformen oder Autoren gezeigt werden dürfen, bei denen sicher ist, dass der Anspruch der Politik an Besucherzahlen erfüllt werden kann, ist die Freiheit der Institution reduziert. Das bedeutet nicht, dass ökonomische Faktoren bei der Programmierung keine Rolle spielen sollten; aber es bedeutet, dass eine Kulturinstitution nicht einfach auf eine Wiederholung von dem, was in der Vergangenheit funktioniert hat, beschränkt werden darf, wenn sie frei sein soll.

Wenn Freiheit durch Möglichkeiten entsteht, muss das Vorhandensein von Möglichkeiten nicht bedeuten, dass eine Institution diese alle nutzt. Genau genommen ist es sogar so, dass man immer nur eine Möglichkeit wahrnimmt. Die Freiheit besteht darin, dass es keine prinzipiellen Gründe gibt, warum eine andere Alternative gar nicht in Frage gekommen wäre. In

einem Land, in dem jungen Menschen ein breites Angebot an Lehrberufen und Studiengängen zur Verfügung steht, ist man freier als in einem Land, in dem der Staat diese Entscheidung vorgibt – auch, wenn man in beiden Fällen am Ende nur einen Weg gewählt haben wird.

Freiheit braucht Fähigkeiten

Die Fähigkeiten einer Organisation sind erstens Ausdruck der Fähigkeiten ihrer einzelnen Mitglieder, aber zweitens auch in der Existenz von gut eingespielten Teamprozessen begründet.

Eine Kulturinstitution kann und sollte nach Einschätzung von METRUM danach streben, dass ihre Mitglieder über verschiedene Profile und Ausbildungen verfügen. Wenn in einem Kunstmuseum Kunsthistoriker, Politologen, Soziologen und Philosophen beschäftigt sind, ist das Museum freier, als wenn alle Wissenschaftler aus der gleichen Fachrichtung stammen. Insbesondere gilt das für Führungspersönlichkeiten von Kulturinstitutionen: Wenn ein Intendant nicht nur eine Koryphäe auf einem Spezialgebiet ist, sondern den gesamten gesellschaftlichen Diskurs im Blick behält, trägt er zu größerer Freiheit seiner Institution bei. Klar ist dabei, dass nicht jeder alles können soll oder kann. Spezialisten sind immer nötig, wie zum Beispiel in einem Orchester. Aber auch hier kann es der Freiheit zuträglich sein, wenn unterstützt wird, dass sich manche dieser Spezialisten auch in Bereichen weiterbilden, die jenseits ihres Ausbildungs-Fokus liegen.

Durch modernes Management und Organisationsentwicklung können Kulturinstitutionen als Ganze neue Fähigkeiten erlernen, die über die Einzelpersonen hinaus gehen: Wenn Arbeitsprozesse entworfen, verbessert und etabliert werden, die es zum Beispiel

einem Opernhaus erlauben, neue digitale Elemente in ihre Aufführungen zu integrieren, dann erhöht diese neue kollektive Fähigkeit die Freiheit der Institution. Vor allem auf dieser Ebene der Teamprozesse besteht aber auch eine Gefahr für die Freiheit von Kulturinstitutionen. Angesichts von wissenschaftlichen, künstlerischen und politischen Entwicklungen sind Institutionen immer wieder gezwungen, sich zu verändern. Wenn dieser Veränderungsprozess nicht überzeugend gestaltet und professionell begleitet wird, kann es dazu kommen, dass in der Umstellung – sei es durch interne Streitigkeiten und Blockaden oder durch zu wenig durchdachte Neuaufstellungen – die Fähigkeiten einer Kulturinstitution zu handeln eher eingeschränkt als erweitert werden.

Freiheit braucht Mittel

Je mehr flexibel einsetzbare finanzielle Mittel eine Organisation hat, desto freier ist sie. Die wichtigste Chance für eine einzelne Kulturinstitution, ihre Freiheit zu erhöhen, besteht darin, die eigenen Einnahmen durch eine zunehmende Professionalisierung von Vertrieb, Fundraising und Sponsoring zu steigern. Dynamische Preissysteme zum Beispiel bringen der Musical-Branche bereits deutlich erhöhte Einnahmen – das würde zumindest für große, stark nachgefragte Theater mit Sicherheit genauso funktionieren. Ein datengetriebenes, computergestütztes „Customer-Relationship-Management“ ist in vielen Branchen der Privatwirtschaft inzwischen genauso Standard wie die gezielte Nutzung von social media. Beide können die Einnahmen deutlich steigern, wenn sie professionell angelegt sind.

Die größte Gefahr für die Freiheit sieht METRUM in der Reduktion der öffentlichen Zuwendungen – insbesondere in der hinlänglich bekannten Variante,

dass öffentliche Zuschüsse über längere Zeit konstant gehalten werden, anstatt mit den Tarifsteigerungen zu wachsen. Die Personalkosten steigern sich so auf einen Wert von 80 – 90% des gesamten Aufwands. Damit werden die flexiblen Mittel weniger und die Freiheit der Institution reduziert. Wie ernst zu nehmen ist diese, auch als „Fixkostenfalle“ bezeichnete Gefahr?

Einer METRUM-Studie zufolge betragen die Ausgaben von Bund, Ländern und Gemeinden für Kultur gegenwärtig rund 10,7 Mrd € p.a. – Tendenz steigend. Und der Anteil dieser Ausgaben am Bruttoinlandsprodukt in Deutschland bleibt immerhin konstant.

Andererseits lag die Steigerung dieser Zuschüsse in den Jahren 2010 bis 2014 mit durchschnittlich 1,45% deutlich unter der Tarifsteigerung der Löhne im öffentlichen Dienst, die im gleichen Zeitraum durchschnittlich um 2,26% gestiegen sind. Angesichts der Schuldenbremse werden viele Länder und Kommunen gezwungen sein, in den nächsten Jahren weitere Einsparungen vorzunehmen, die entsprechend die Kulturinstitutionen betreffen werden, wie Olaf Zimmermann vom Deutschen Kulturrat in der Sendung „Kulturzeit“ schon 2009 betonte: „Die Schuldenbremse führt letztlich zu einer Bewegungslosigkeit der Kommunen, besonders aber auch der Länder, wenn es um freiwillige Ausgaben geht [...] Und der Kulturbereich ist, ob wir das wollen oder nicht, im Sinn der Kommunal- und Landesfinanzierung eine freiwillige Leistung.“

Da Länder und Kommunen mit gemeinsam fast 90% die Hauptlast der Kulturausgaben tragen, ist die Gefahr einer Reduktion der Freiheit unserer Kulturinstitutionen durch Mittelkürzung also sehr real.

Eine Anmerkung zur Beziehung zwischen Förderung und Freiheit der Kunst: Das Versprechen einer Mittel-erhöhung oder die Androhung einer Mittelkürzung sind heutzutage der Haupthebel, mit dem Macht auf Kulturbetriebe ausgeübt werden kann. Daher besteht im Zusammenhang mit Fragen der Förderung auch immer die Gefahr, dass hierüber die anderen Bedingungen der Freiheit eingeschränkt werden; zum Beispiel wenn bestimmte Inhalte, Formate oder Personen von einem Geldgeber nicht gewünscht werden. Hierin liegt nach Einschätzung von METRUM auch das Problem, welches von einer zu großen Rolle von privatwirtschaftlichen Sponsoren oder Mäzenen ausgeht: Denn während dies zwar die freien Mittel erhöhen kann und so auf den ersten Blick für ein Plus an Freiheit sorgt, besteht zumindest teilweise die Gefahr, dass andere Aspekte der Freiheit leiden – vielleicht einfach nur deswegen, weil ein Kulturbetrieb sich die Werte des Geldgebers quasi unbewusst und unhinterfragt zu eigen macht, und im Bereich der inneren Bedingungen der Freiheit Defizite auftreten. Schlimmstenfalls käme man in die zu vermeidende Situation, in der – wie noch in der jüngeren Vergangenheit üblich – die Kunst abhängig ist von den Launen und dem Geschmack einer feudalen Elite. Und da ist es mit der Freiheit dann nicht mehr sehr weit her.

Freiheit braucht Werte

Nur solche Handlungen sind frei, die auf Werturteilen begründet sind. Denn wenn ich nicht sagen kann, warum ich mich für eine Alternative anstatt der anderen entschieden habe, ist meine Handlung nicht frei, sondern zufällig.

Eine große Chance zur Vergrößerung der Freiheit für Kulturinstitutionen liegt also darin, ihre Werte an

die Oberfläche zu holen. Oft sind diese Werte vergraben unter vielen Schichten der Selbstverständlichkeit und der Geschichte der Institution und kaum ein Mitarbeiter könnte sie explizit benennen. Das ist vergleichbar mit der Situation eines Menschen, der dadurch unfrei ist, dass er eigentlich gar nicht weiß, was er will; und der auf Nachfrage, warum er denn etwas tue antwortet, er habe es eben schon immer so gemacht.

Viele Institutionen befinden sich bereits auf dem Weg dazu, ihre Werte freizulegen. Die meisten haben ein Leitbild, und einige erarbeiten sich in einem aufwändigen Prozess eine Zukunftsvision, oft mit externer Moderation. Nicht selten bleiben diese Papiere aber wenig beachtet und sind damit für die Freiheit weitgehend wirkungslos. Die größte Verantwortung dafür, dass ein Leitbild wirklich in einer Institution ankommt, tragen die Führungskräfte: Sie müssen in ihrer internen Kommunikation immer wieder die Werte betonen und sich darum bemühen stets zu erklären, warum eine Handlung der Organisation aus dem einen oder anderen Wert folgt. Und sie müssen fair und konstruktiv mit Kritik umgehen, wenn Mitarbeiter einen der Werte in Gefahr sehen.

Die größte Gefahr für die Freiheit aus Mangel an Werten ist es, wenn eine Kulturinstitution interne Wertkonflikte entwickelt. Dies geschieht meist, weil vom Träger oder von der Leitung ein neues Wertesystem vorgegeben wird und ein Teil der Mitarbeiter dieses annimmt, während der andere Teil es ablehnt. Ein Beispiel kann sein, dass eine Bibliothek oder ein Museum sich vom Sammler und Bewahrer hin zum publikumsorientierten Dienstleister und Veranstalter entwickeln soll. Solche Konflikte können die innere Freiheit einer Kulturinstitution deutlich schmälern – eben weil die Institution dann teilweise nicht mehr

weiß, was sie will, und ein einheitliches, zielgerichtetes Handeln nicht mehr vollständig möglich ist.

Freiheit braucht Diskurs

Damit ich frei bin, müssen meine Werte auch wirklich meine sein. Ich muss sie mir durch Reflexion, durch Nachdenken und durch ein eigenes Urteil erarbeitet haben – es reicht eben nicht, wenn ich meine Werte unhinterfragt von anderen übernehme.

Jede Organisation hat die Chance, sich eine interne Gesprächskultur zu erarbeiten, die es erlaubt, dass alle Mitarbeiter offen und ehrlich miteinander über die Vorstellung von der gemeinsamen Arbeit in der Institution sprechen können. Eine externe Unterstützung aus dem Bereich der Organisationsentwicklung oder des Team-coaching kann hierzu viel beitragen. Nach Einschätzung von METRUM ist es eine sehr gute Methode zur Verbesserung der Gesprächskultur, feste Diskurs-Regeln zu etablieren und einzuhalten: Regelmäßige Termine von Gremien und je nach Größe der Institution auch Vollversammlungen, Fristen zur Abgabe von Tagesordnungspunkten, abgestimmte Ergebnisprotokolle, etc. Auf den ersten Blick mag ein strenges Korsett als Gegenteil für eine offene Gesprächskultur interpretiert werden, aber es gibt einen Grund, warum zum Beispiel Parlamente sehr ähnlich funktionieren: Denn ohne solche Regeln droht ein Diskurs entweder im Chaos zu versinken oder er wird einseitig und unfair, weil er bestimmte Stimmen ausschließt.

Ein Grund, warum eine bestehende Gesprächskultur unter die Räder geraten kann, ist der Zeitdruck: Moderne Kulturinstitutionen sind oft unter einem enormen Terminstress, und insbesondere in der Leitungsebene kann es vorkommen, dass ein internes

Treffen mit den Mitarbeitern als weniger dringend erscheint als ein Treffen mit einem potentiellen Kooperationspartner oder einem Geldgeber. Erfahrungen von METRUM zeigen aber deutlich, dass darunter die Gesprächskultur und damit die Freiheit einer Institution leiden können, weil bei zu wenig Diskurs die Werte der Organisation nicht wirklich aus ihrer Mitte entstammen, sondern eher künstlich von außen „aufgedrückt“ sind. Eine weitere Gefahr für die Gesprächskultur ist ein Mangel an Motivation: Wenn es vielen Mitarbeitern schlicht egal ist, was mit der Kulturinstitution geschieht, dann werden sie sich nicht umfangreich an einem internen Diskurs zu den Werten und Zielen der Organisation beteiligen. Demotivation kann viele Gründe haben, aber ein häufiger ist es erfahrungsgemäß, wenn es durch Störungen in der Kommunikation und in den Abläufen dazu kommt, dass Mitarbeiter Arbeiten umsonst erledigen oder dass allgemein anerkannte Verbesserungen nicht umgesetzt werden und daher alle unnötigerweise unter erschwerten Bedingungen arbeiten.

[16]

Freiheit braucht eine funktionierende Verbindung von Werten und Handlungen

Werte müssen nicht nur bewusst und reflektiert vorliegen, sie müssen auch handlungswirksam werden können.

Eine Kulturinstitution kann also ihre Freiheit vergrößern, wenn es ihr gelingt, die Brücke zwischen der abstrakten Ebene des Leitbilds und der konkreten Welt des Tagesgeschäfts zu schlagen. Ein wichtiges Werkzeug hierbei ist ein detailliertes Zielsystem, welches aus den abstrakten Werten konkrete, mess-

bare und unzweideutige angestrebte Ergebnisse ableitet. Man kann zum Beispiel planen, die Anzahl von Pressekonferenzen und Erwähnungen in der Presse zu erhöhen, wenn man als wichtigen Wert für die eigene Institution eine große Präsenz im öffentlichen Diskurs definiert hat. Ein solches Zielsystem kann dann Gegenstand regelmäßiger gemeinsamer Auswertungen sein, bei denen eine Institution überprüft, ob sie ihre Ziele auch wirklich erreicht. Das zentrale Moment für die Freiheit ist hierbei, dass die detaillierten und falls möglich quantifizierten Einzelziele wirklich auf überzeugende Art und Weise aus den grundlegenden Werten abgeleitet sind – dann und nur dann kann man davon sprechen, dass eine Institution frei auf Basis ihrer eigenen Werte handelt. Diese für die Freiheit so wichtige Verbindung ist in der Praxis oft deswegen in Gefahr, weil Aufbau- und Ablauforganisation einer Kulturinstitution gestört sind: Durch Personalwechsel, durch Stellenabbau, bei besonderen Veranstaltungen oder durch personenbezogene Einzelentscheidungen können Strukturen entstehen, die nicht mehr richtig funktionieren; eine wichtige zweite Führungsebene kann zusammenbrechen, an entscheidender Stelle kann eine Sachkompetenz und/oder eine Entscheidungskompetenz fehlen, etc. Solche Störungen haben dann oft die Konsequenz, dass auf den Werten der Organisation basierende Entscheidungen nur unvollständig, nur sehr langsam oder sogar gar nicht umgesetzt werden. Die Institution ist dann ähnlich unfrei wie eine Person, die weiß, was sie will, aber es trotzdem nicht umsetzt – wie zum Beispiel ein Süchtiger, der sich entschieden hat, dass er seine Droge nicht mehr nehmen will, aber es trotzdem tut.

[17]

Fazit

Im Ergebnis wird klar, dass die hier gegebene Definition der Freiheit einer Kulturinstitution – so man sie denn überzeugend finden sollte – sehr produktiv ist: Dank ihr sind wir gemeinsam in der Lage, differenziert über ein Mehr und ein Weniger an Freiheit in der Kunst zu diskutieren; wir können feststellen und messen, ob und wie diese Freiheit durch ein Beratungsprojekt zugenommen hat. Und wir können erkennen, wenn diese Freiheit in Gefahr ist, und sogar verschiedene Gefahren danach ordnen, einen wie starken Eingriff in die Freiheit der Kunst sie mit sich brächten. Kurz: Wir können qualifiziert über die Freiheit der Kunst diskutieren und unsere grundgesetzliche Pflicht dabei tun, sie zu vermehren. Durch die hier angeführten sechs verschiedenen Aspekte der Freiheit wird klarer, dass die Freiheit sich nicht einfach auf ein absolutes „ganz frei oder gar nicht“ reduzieren lässt, sondern dass man in fast jeder Situation Möglichkeiten hat, die Freiheit auf die ein oder andere Weise zu erhöhen.

Nun kann man sich zum Schluss fragen, wozu diese Freiheit denn eigentlich gut sein soll. Die einfachste und aus meiner Sicht ausreichende Antwort ist die: Zu gar nichts. Das ist ja genau der Witz daran, dass die Freiheit der Kunst vorbehaltlos gilt. Die Freiheit der Kunst ist kein Mittel mehr zu einem dahinterstehenden Zweck, sondern sie ist ein Zweck an sich. Wenn die Kunst frei ist, ist die Welt einfach besser, ohne dass man noch sagen kann, worin dieses „besser“ besteht.

Aber es gibt auch weitere positive Folgen davon, wenn Kulturinstitutionen so frei wie möglich sind:

- Es erscheint wahrscheinlich, dass zum Beispiel eine von einem Diktator instrumentalisierte Kunst keine besonders guten Resultate hervorbringt – freiere Kunst ist meist bessere und vielfältigere Kunst.
- Vermutlich ist eine Gesellschaft insgesamt innovativer, wenn es in ihr freie Künstler und freie Kulturinstitutionen gibt – da sie sich an der freien Kunst als Ideal orientieren kann, und die Ideen von dort auf verschiedene Arten fruchtbar machen kann.
- Eine freie Kunst macht wahrscheinlich die ganze Gesellschaft resistenter gegenüber Angriffen und Fehlentwicklungen – was genau der Grund ist, warum Diktatoren oder Despoten immer früher oder später eine freie Kunst bekämpft haben.
- Eine freiere Kunst hilft der Gesellschaft ganz allgemein dabei, eine freiere Gesellschaft zu werden. Und eine freiere Gesellschaft ist nun wirklich in erster Linie ein Zweck an sich.

Dr. Benjamin Andrae

Peter Gartiser
Susanne Kohl
Dr. Janina Reuter
Meike Schlicht
Bettine Theissen