

Aktivierendes Kulturmanagement

Oliver Scheytt

Die folgende kleine Begebenheit zeigt, wozu Kulturmanagement fähig ist: Da steigt ein Manager ins Taxi. Der Taxifahrer fragt: „Wo wollen Sie denn hin?“ Der Manager antwortet: „Ist egal - ich werde überall gebraucht!“

Zwei Schlussfolgerungen für das Kulturmanagement liegen auf der Hand: Erstens ist Kulturmanagement immer und überall gefragt. Zweitens wird ein Kulturmanager ohne ein wirkliches Ziel zur Witzfigur.

Wie gefragt Kulturmanagement ist, zeigt sich schon allein daran, dass es inzwischen eine Fülle von Studiengängen zum Kulturmanager gibt, während in Deutschland erst vor gerade einmal zwanzig Jahren der erste begründet wurde. Kulturmanager werden inzwischen in einer vermehrten Fülle von Berufsfeldern gefordert und eingesetzt. Zudem ist die Fachliteratur in hohem Maße angewachsen.¹ Antworten auf die wichtige Fragestellung nach der Zukunft des Kulturmanagements bedürfen daher einer verstärkten Reduktion von Komplexität: In diesem Beitrag wird der Blick auf das Kulturmanagement in öffentlichen Kulturbetrieben gelenkt, um aus dem Leitbild einer „Aktivierenden Kulturpolitik“² Schlussfolgerungen für ein „Aktivierendes Kulturmanagement“ zu ziehen. Demzufolge geht es in diesem Beitrag um die programmatische Ausrichtung öffentlicher Kultureinrichtungen, zeitgemäße Steuerungsmechanismen und die Vereinbarung von Zielen und Leitlinien. Am Ende werden zehn Thesen zum Leitbild eines aktivierenden Kulturmanagements formuliert.

Kultur und Management

Der Begriff „Management“ stammt ursprünglich aus dem Zusammenhang der Betriebswirtschaftslehre, wobei es im Kern um eine (verbesserte) Betriebsführung geht, also darum, alle Ressourcen, die zur Verfügung stehen, insbesondere Personal und Finanzen, zielorientiert einzusetzen. Letztlich geht es dabei um eine optimale Steuerung des Betriebes durch Zielsetzungen, Planung, Organisation, Führung und Kontrolle. Beim Kulturmanagement geht es folgerichtig insbesondere um die Steuerung von und in Kulturbetrieben, nicht um die Steuerung der Kultur schlechthin. Dem Kulturmanagement liegt daher zunächst eine ökonomische Erfassung kultureller Steuerungs-, Produktions- und Wirkungspro-

¹ Ein guter Überblick zur Literatur und zur Entwicklung der – inzwischen über 80 - Studiengänge findet sich bei Klein, 2008: S. 1 ff.

² Dazu näher Scheytt (2006)

zesse zugrunde. Diese ökonomische Betrachtung des Kultursektors hat zu einer Karriere des Begriffs „Kulturbetrieb“ geführt, mit dem zum einen jede einzelne Institution wie beispielsweise ein Museum, ein Theater oder Orchester bezeichnet werden kann. Der Kulturbetrieb wird dann als eine organisatorische Einheit gesehen, in der etwas produziert oder zur Schau gestellt wird.³ Mit „Kulturbetrieb“ bezeichnet man aber auch die Gesamtheit aller solcher Einzelbetriebe. Dann handelt es sich um einen Gattungsbegriff, der die Summe aller institutionellen Erscheinungsformen von Kultur umfasst. Eine entscheidende Erkenntnis ist dabei: Kulturmanagement erstreckt sich auf die gesamte „kulturelle Wertschöpfungskette“,⁴ diese hat sowohl für den öffentlichen Kulturbetrieb als auch für den privaten und kommerziellen Kulturbetrieb in gleicher Weise Bedeutung. Das professionelle Kulturmanagement greift auf Erkenntnisse der Betriebswirtschaft zurück, Methoden des Marketing, des Controlling, der Führung und Organisation etc. Ziel ist es dabei einen „exzellenten Kulturbetrieb“ zu generieren, der sicherstellt, dass die eingesetzten Mittel optimal verwendet werden.⁵ Bei einer rechtlichen und ökonomischen Differenzierung der Praxis des Kulturmanagements schälen sich drei verschiedene *Grundformen des Kulturbetriebes* heraus. Diese sind durch unterschiedliche Akteure, Zielsetzungen und Finanzierungsformen gekennzeichnet.⁶ Der öffentlich-rechtliche, der privatrechtlich-gemeinnützige und der privatrechtlich-kommerzielle Kulturbetrieb.⁷ In Form des *öffentlich-rechtlichen Kulturbetriebes* werden die Kulturinstitutionen und Kulturämter von Bund, Ländern und Kommunen und die Einrichtungen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks organisiert. Solche Kulturbetriebe sind organisationstechnisch der Verwaltungshierarchie einer Behörde zugeordnet und unmittelbar von der politischen Willensbildung eines parlamentarischen Gremiums (z.B. Landtags) oder eines Selbstverwaltungsorgans (z. B. Gemeinderat) abhängig. Sie unterstehen finanztechnisch den Vorschriften der öffentlichen Verwaltung. Die Willensbildung ist an politischen Zielen, nicht an möglichen Profiten orientiert. Grundsätzlich gilt, dass Ausgaben solcher Kulturbetriebe, die nicht aus Selbsterwirtschaftungseinnahmen gedeckt werden können, aus allgemeinen Deckungsmitteln öffentlicher Haushalte finanziert werden. Der *privatrechtlich-gemeinnützige* Kulturbetrieb ist ebenfalls nicht auf Profit ausgerichtet, sondern auf die Erbringung bestimmter kultureller Leistungen. Wichtigste Rechtsformen für eine solche Einrichtung sind Verein, Stiftung oder

³ Heinrichs, 2006: 13

⁴ S. dazu näher Deutscher Bundestag 2007: S. 347 ff

⁵ Siehe dazu das exzellente Standardwerk von Armin Klein mit diesem Titel.

⁶ Vgl. dazu Heinrichs, 1999: Rn 59 ff

⁷ S. im einzelnen Scheytt (2005): 17 ff, 122 ff

gemeinnützige GmbH. Regelmäßig sind die Ziele und Zwecke beim Gründungsakt der Einrichtung vereinbart und in der Vereinssatzung, im Stiftungsgeschäft oder dem Gesellschaftsvertrag festgehalten. Der privatrechtlich-gemeinnützige Kulturbetrieb ist in seiner Entstehung, Finanzierung und Willensbildung außerordentlich facettenreich: So kann eine von einem eingetragenen Verein getragene Musikschule sowohl aus bürgerschaftlicher Initiative entstanden oder auch von einer Kommune selbst gegründet worden sein. Seine Einnahmen können weitgehend aus privaten Quellen stammen oder auch überwiegend aus dem kommunalen Haushalt. Schon daraus ergibt sich, dass diese Betriebsform in besonderer Weise geeignet ist, öffentliches und privates Engagement rechtlich/organisatorisch zu verknüpfen. Wesentliches Kennzeichen für den privatrechtlich-gemeinnützigen Kulturbetrieb ist der vom Finanzamt anerkannte Status der Gemeinnützigkeit.

Der *privatrechtlich-kommerzielle Kulturbetrieb* ist auf Gewinnerzielung ausgerichtet, also als ein Wirtschaftsunternehmen anzusehen, das ein kulturelles Produkt erstellt. Diese Kulturbetriebe prägen die Kulturwirtschaft. Von einzelnen Programmen abgesehen, bei denen die öffentliche Hand eine Anschubfinanzierung oder sonstige Vergünstigungen (etwa Räume, kostenlose Publikationen) gewährt, sind diese Kulturbetriebe dadurch gekennzeichnet, dass sie ihre Kosten aus den Erträgen ihres Betriebes erwirtschaften. Die Kulturwirtschaft ist durch kleine und mittelständische Betriebe gekennzeichnet, die vielfach örtliche Bezüge haben wie Musikalienhandlungen, Buchhandlungen, Musikinstrumentenhersteller, Kunsthändler, Konzert- und Ausstellungsagenturen, Musicaltheater und Kinos. Doch wird die Kulturwirtschaft insbesondere in der Verlags- und Musikwirtschaft auch durch nationale und internationale Großkonzerne mitbestimmt. Die größten Umsätze und die meisten Arbeitsplätze des gesamten kulturellen Lebens sind in der Kulturwirtschaft zu verzeichnen.⁸ Die Kulturpolitik und das Kulturmanagement der öffentlichen Hand tragen dazu bei, ein kulturelles Klima zu schaffen, in dem Kulturwirtschaft gedeihen kann.

Kulturmanagement findet in allen drei Sektoren von Staat, Markt und Zivilgesellschaft/Drittem Sektor statt. Doch unterscheiden sich die kommerziellen Kulturbetriebe von den anderen dadurch, dass sie auf die Erzielung von (finanziellen) Gewinnen ausgerichtet sind. Die Zielsetzung öffentlicher Kulturpolitik ist hingegen zunächst nicht eine Gewinnmaximierung. Vielmehr zielt Kulturpolitik mit der Errichtung, Erhaltung und Förderung von Kulturbetrieben – auch solchen des gemeinnützigen Sektors – auf die Erfüllung eines öffentlichen Auftrages: auf den Schutz und die Förderung von Kunst und Kultur. Im Sinne einer

⁸ Vgl. Deutscher Bundestag (2007): S. 292 ff, 333 ff

„aktivierenden Kulturpolitik“ geht es dabei aber auch darum, Wechselwirkungen zwischen den drei Sektoren von Staat, Markt und Zivilgesellschaft auszulösen.⁹ Dies geschieht auch in der Erkenntnis, dass die „kulturelle Infrastruktur“ keineswegs nur von der öffentlichen Hand alleine verantwortet und gestaltet wird, sondern Staat, Markt und Zivilgesellschaft jeweils ganz erheblichen Anteil daran haben und in vielfältigen Verantwortungspartnerschaften untereinander diese Infrastruktur aufgebaut haben und betreiben. Dem Staat wird bei seinem Zusammenwirken mit Anderen dabei seine Gewährleistungspflicht nicht komplett abgenommen, vielmehr bleibt er in der Grundverantwortung zur Sicherung der kulturellen Infrastruktur. Doch er kann die anderen Partner zur Übernahme von Verantwortung und eigenen Beiträgen zum Erhalt und Ausbau der Infrastruktur aktivieren.¹⁰

Programmatik für den öffentlichen Kulturbetrieb

Aus alledem wird deutlich, dass es einer integralen Sicht von Kulturpolitik und Kulturbetrieb bedarf, um die Gesamtheit der Steuerung und Leitung von öffentlichen Kultureinrichtungen zu erörtern, da diese nicht nur an kommerziellen Zielen ausgerichtet sind, sondern einen öffentlichen Auftrag erfüllen und zudem im Wechselbezug zu gemeinnützigen und kommerziellen Kulturbetrieben stehen.¹¹ Aus dem Grundgesetz, den Länderverfassungen und den Gemeinde- und Kreisordnungen ergibt sich ein öffentlicher Kulturgestaltungsauftrag.¹² Im politischen Diskurs ist eine Programmatik festzulegen, aus der sich die Ziele für das Management der jeweiligen Kulturinstitution ergeben. Dabei gibt es für die einzelnen Kultureinrichtungen wie Theater, Museen, Musikschulen, Orchester, Bibliotheken etc. bereits durch deren jeweiligen öffentlichen Auftrag konstituierte grundsätzliche Vorgaben: So hat ein Museum den Auftrag, zu sammeln, zu bewahren, zu erforschen und zu präsentieren.¹³ Die jeweilige Auftragslage sollte durch eine kulturpolitische Diskussion mit dem Ziel konkretisiert werden, politische Vorgaben für die Aufgabenwahrnehmung herauszuarbeiten. So könnte etwa geklärt werden, welche Substanz die „kulturelle Grundversorgung“ als Element der öffentlichen Aufgabe „kulturelle Bildung“ hat und wie diese in der örtlichen Musikschule, Jugendkunstschule oder Bibliothek zum Tragen kommt.

⁹ Näher dazu Deutscher Bundestag (2007): 84 ff, 195 ff

¹⁰ Deutscher Bundestag (2007): 86

¹¹ Das als Loseblattwerk erscheinende Werk von Friedrich Loock und Oliver Scheytt, Kulturmanagement und Kulturpolitik verfolgt diese integrale Sicht und wird durch 4 Ergänzungslieferungen pro Jahr fortlaufend aktualisiert.

¹² Scheytt (2008): 183 ff, 201

¹³ Scheytt (2005): Rn 41 ff, 44

Steuerungsmechanismen

Um die Programmatik für öffentliche Kulturbetriebe zu entwickeln und umzusetzen, bedarf es Steuerungsmechanismen, die im Sinne eines „*Netzwerkmanagements*“ auf die Steuerung und Ausbalancierung in komplexen Strukturen ausgerichtet sind.¹⁴ Denn immer mehr wird bewusst, dass gerade im Kultursektor die öffentliche Hand nicht alleine agiert und auf eine Kulturpolitik und ein Kulturmanagement im Zusammenwirken mit sehr vielfältigen Akteuren und Initiatoren sich einrichten und auch setzen sollte. In diesem Sinne stehen die vier "K" der Kulturpolitik - Kooperation, Koordination, Konsensfindung und Kommunikation - leitmotivisch für das Konzept einer Kulturpolitik im „aktivierenden Kulturstaat“, mit dem neue Steuerungsoptionen verbunden sind.¹⁵

Kooperation zielt darauf ab, Ressourcen zusammenzuführen. Kooperation hat einerseits mit Vertrauen, andererseits aber auch mit Ökonomie und der ihr zugrunde liegenden Tauschlogik zu tun. Kooperation wird häufig als Gegenpol zum Wettbewerb (*cooperation* versus *competition*) dargestellt. In der ökonomischen Realität liegt jedoch häufig eine Mischung aus beiden vor: Im Einverständnis - kooperativ - werden die Grundregeln abgesteckt, innerhalb derer sich der Wettbewerb abspielt.

Koordination meint den Versuch, die differenten Auffassungen und Programme der kulturpolitischen Akteure sowohl in inhaltlicher als auch in finanzieller Hinsicht aufeinander zu beziehen. In einem weiteren Sinne geht es auch darum, die spezifischen „Handlungslogiken“ und „Rationalitätsmuster“ der Sektoren Markt (Preis/Wettbewerb), Verwaltung (Anordnung/Loyalität), Politik (Konsens/Dissens; Rechts/Links) und Kulturszene (Kreativität/Wunsch nach Unterstützung) aufeinander abzustimmen.

Konsensfindung hat mit der Einsicht zu tun, dass es um so schwieriger ist, Kulturpolitik als Gesamtprojekt zu formulieren, je mehr Akteure sich an ihr beteiligen. Faktisch ist Konsens immer weniger ein Gut, das sich allein über den Wahlakt oder die Formulierung und Kommunikation kulturpolitischer Programme herstellen ließe. Konsens setzt vielmehr einen dauerhaften sachbezogenen Dialog der Beteiligten voraus.

Kommunikation ist das entscheidende Medium der kulturellen Öffentlichkeit. Kulturelle Öffentlichkeit entsteht also durch und in Kommunikation. Nicht nur die Kulturakteure werden durch Kommunikation angesprochen und motiviert.

¹⁴ S. dazu auch Scheytt (2005): 158 ff

¹⁵ Meine Argumentation folgt hier Norbert Sievers (1990)

Auch die Kulturbürger werden mittels Kommunikation dazu bewegt, sich mit Kultur auseinander zu setzen, Veranstaltungen zu besuchen etc. Kommunikation ist auch grundlegende Voraussetzung für die Gewinnung von Mehrheiten bei politischen Entscheidungsträgern. Auf die Partner im kulturellen Feld ist kommunikativ einzugehen. Kommunikative Fähigkeiten sind notwendig, um im Netzwerk Kulturpolitik und im Sinne eines „aktivierenden Kulturmanagements“ zu interagieren, sich darzustellen und bekannt zu machen. Für die meisten Kulturinstitutionen und –administrationen ist das heute selbstverständlich. Dennoch gibt es weiterhin etliche, für die Transparenz und Präsenz vor Ort Fremdworte sind. Behördenmentalität und die nachgerade sprichwörtliche „Ein-Weg-Kommunikation“ müssen überwunden werden. Besondere Anforderungen sind an die Kommunikation mit Künstlerinnen und Künstlern zu stellen. Kunst ist geprägt von der Eröffnung völlig neuer Kommunikationsmöglichkeiten und -weisen. Die Eigengesetzlichkeiten künstlerischer Kommunikation und ihre Vielgestaltigkeit bedürfen eines besonders behutsamen und sensiblen Umganges.

Durch eine entsprechend qualifizierte Kommunikation entsteht Transparenz und Nachvollzug bei allen am Kulturprozess sowie dessen Förderung und Sicherung Beteiligten. Kommunikation aktiv zu gestalten, ist daher durchgängige Aufgabe für ein qualifiziertes aktivierendes Kulturmanagement.

Kooperative Arrangements können zerbrechen, wenn ein Partner sich zurückzieht. Deshalb ist zu überlegen, welche Aufgaben und Einrichtungen im Kulturbereich dieser Logik anzuvertrauen sind und wie ein Kooperationsversprechen gewährleistet und vertraglich gesichert werden kann. Ohne Frage erwachsen aus diesen Unwägbarkeiten neue Anforderungen an das Kulturmanagement.

Ein kulturpolitischer Befund ist daher: Die Vielfalt der Träger und Akteure sowie der Kulturen erfordert angesichts jeweils unterschiedlicher ästhetischer Produkte und gesellschaftlicher Prozesse eine Verständigung über das Programm, das verfolgt werden soll, durch intersubjektive Verfahren.

Dafür bietet sich eine möglicherweise auch in der Öffentlichkeit stattfindende oder reflektierte diskursive Auseinandersetzung auf der Basis oder mit dem Ziel der Verabschiedung von kulturpolitischen Leitlinien.

Zielvereinbarungen

Kulturpolitik und -management sollte mit Konzepten, Plänen, Zielen verbunden sein, denn plan- und zielloses Handeln führt auch in der Kultur nicht weiter. Ohne Ziele wird das Kulturmanagement zur reinen Betriebsamkeit. Kulturmanagement bedarf dabei vor allem dann einer partizipatorischen Ausrichtung,

wenn es auf die Begründung von Verantwortungspartnerschaften abzielt: Hierfür bedarf es verlässlicher Absprachen und Prozesse, um die gemeinsamen Vorhaben und Entscheidungen nachvollziehbar und tragfähig zu machen.¹⁶

Kulturpolitische Ziele sind grundlegend für die inhaltliche Ausrichtung sowie die räumliche und zeitliche Orientierung des Kulturmanagements. Dieses umfasst die zielorientierte Steuerung von Leistungen in kulturellen Einrichtungen und Betrieben. Ziele sind damit Basis für alle Leitungsaufgaben von der Planung über die Organisation und die Führung des Personals bis hin zur Finanzierung der Kulturinstitution.

Die umfangreichsten Zielkataloge finden sich in Kulturentwicklungsplänen, die sich vor allem seit den 80er Jahren als neuere Instrumente der Planung und Zielfindung etabliert haben, und als "Kür" der kulturpolitischen Entscheidungen in den jeweiligen Städten gegolten haben (s. dazu den Beitrag von Bernd Wagner in diesem Buch).

Von zentraler Bedeutung für die Führung von Verwaltungseinheiten und Betrieben im Kulturbereich sind dabei die Zielvereinbarungen zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen einerseits und zwischen Politik und Verwaltung andererseits.

Eine grundlegende Unterscheidung von unterschiedlichen kulturpolitischen Zielkatalogen lässt sich anhand folgender Einteilung vornehmen:

Die langfristigen *Rahmenvorgaben* für die einzelnen Kultureinrichtungen sind meist dargestellt in ihren *Aufgabenbeschreibungen*, die oftmals Grundlage für die Errichtung der Einrichtung waren. Solche Aufgabenbeschreibungen finden sich auch in den Satzungen von Kultureinrichtungen wieder. Sie enthalten konstitutive kulturpolitische Zielkataloge mit Langfristperspektive.

Kulturpolitische Leitlinien können die Funktion der Orientierung und Vereinbarung über das kulturelle Handeln in einer mittelfristigen Perspektive übernehmen. Bei den Leitlinien geht es um einen Grundkonsens zwischen den Akteuren und die kulturpolitische Ausrichtung der Arbeit in größeren Handlungsfeldern, also um Zielsetzungen mit meist strategischem Charakter.

Daraus abgeleitet ergeben sich strategische und operative *Ziele* für das Handeln der Kultureinrichtung(en) in einer eher kurzfristigen Betrachtungsweise. Sie sind so gesetzt, dass sich ihre Erreichung in der Regel überprüfen lässt in zeitlicher, quantitativer und ggf. sogar qualitativer Hinsicht.

Ein kulturpolitisches Steuerungssystem sollte demnach wie folgt aufgebaut werden:

¹⁶ Deutscher Bundestag (2007): 52.

- Auf der Grundlage eines Leitbildes für die Entwicklung eines Landes, einer Region, einer Kommune oder Kulturinstitution werden für die einzelnen Handlungsfelder Leitlinien entwickelt.
- Die kulturpolitischen Leitlinien entsprechen übergeordneten strategischen Zielen für ein Handlungsfeld und werden von dem höchstrangigen kulturpolitischen Gremium verabschiedet (z.B. Rat der Stadt).
- Aus diesen Leitlinien lassen sich schließlich auch die (jährlichen) Ziele für einzelne Organisationseinheiten und Produkte ableiten.

Zielperspektiven, Reichweiten und Verantwortlichkeiten

Wesentlich für ein ganzheitliches Zielsystem ist zunächst, dass nicht nur die finanzielle Entwicklung einer Organisationseinheit reflektiert wird, wie bei den Steuerungssystemen der Vergangenheit, sondern daneben auch weitere steuerungsrelevante Faktoren, wie z. B. Kunden-/Bürgerzufriedenheit, Mitarbeiter, Interne Prozesse und Innovation in den Zielbildungsprozess einbezogen werden. Es handelt sich dabei um Einflussfaktoren, die den Erfolg einer Organisationseinheit bestimmen.¹⁷

Für den Aufbau eines durchgängigen Zielsystems ist es erforderlich, sich auf Grundsätze und einen abgestimmten einheitlichen Zielbildungs-/vereinbarungsprozess zu verständigen. Bei der Zielbildung und Zielvereinbarung können und sollten folgende Grundsätze und Kriterien berücksichtigt werden:

- *zeitliche Dimensionen*: Wie lange gilt das Ziel? Ist es nur vorübergehendes Problem gegeben? Jahresziele / mittelfristige / langfristige Zielsetzungen
- *räumliche Dimensionen*: Gilt das Ziel nur für einen Stadtteil, für die Gesamtstadt oder hat es sogar regionale/überregionale Dimension? Ist es ein gesamtstädtisches Ziel?
- *Zielverantwortliche*: z.B. Kulturdezernent, Amtsleiterin.
- *Zielverursacher*: z. B. Ratsbeschluss, Gesetzliche Änderung
- *extern Wirkung*: Verbesserung des Angebotes
- *interne Wirkung*: z.B. Personaleinsparung.

All diese Sortierkriterien helfen bei der Zielbildung im einzelnen, aber auch bei der Entwicklung, eines systematischen und damit für alle Beteiligten nachvoll-

¹⁷ Diese Faktoren werden im Rahmen eines ganzheitlichen Zielsystems zu folgenden vier Dimensionen der sogenannten „Balanced-Score-Card“ zusammengefasst und vereinheitlicht: 1. Kunde/Bürger 2. Finanzen 3. Personal und Geschäftsbetrieb 4. Innovationen und Entwicklung

ziehbaren und transparenten Zielsystems. Für den Zielbildungsprozess ergeben sich dabei folgende Aspekte:

Die Erarbeitung der strategischen Ziele sollte in einem systematischen Prozess zunächst durch alle Führungskräfte der jeweiligen Organisationseinheit erfolgen. Die Formulierung der gemeinsam getragenen Ziele ist wesentliche Voraussetzung für die durchgängige Identifikation mit den Zielen sowie die gemeinsame Verantwortung zur Erreichung der Ziele.

Die erarbeiteten Ziele je Dimension stehen in Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu anderen. Daraus ergibt sich, dass Zielkonflikte transparent gemacht bzw. aufgelöst werden oder beim Festlegen der Zielwerte Berücksichtigung finden. Kriterien für die Bildung von Zielen müssen strategische Bedeutung haben, vorhandene übergeordnete Ziele berücksichtigen bzw. ihnen nicht widersprechen, nach einem günstigen Aufwand/Nutzen-Verhältnis ausgewählt werden und konsistent ausgerichtet, steuerungsrelevant, eindeutig in ihrer Definition, fordernd, aber realistisch sowie messbar sein.

Zielformulierungen sind also dann sinnvoll, wenn zeitliche Begrenzungen und qualitative und/oder quantitative Endpunkte gesetzt werden können. Hieraus folgt, dass keine Ziele zu formulieren sind, wenn dem Charakter nach Daueraufgaben, Qualitätsstandards oder Leitsätze gemeint sind. Dies macht eine Unterscheidung der (Entwicklungs-)Ziele von Rahmenbedingungen notwendig.

Kulturpolitische Leitlinien

Warum handelt die Kommune gerade so, warum handelt sie nicht anders, welches Leitbild kommunaler Entwicklung liegt dem Handeln zugrunde? Diese Fragen sind zu beantworten, um einen grundlegenden kulturpolitischen Konsens zu stiften. Und die Antworten sollten von möglichst vielen Akteuren in der Kulturpolitik (mit-) getragen werden.

Für die kommunale Kulturpolitik ist das folgende Modell idealtypisch: Im Rahmen eines öffentlichen kommunalen Diskurses wird das Leitbild für die zukünftige Entwicklung der Stadt ermittelt. Dabei geht es um eine gesamtstädtische Sicht und die Zusammenschau von so unterschiedlichen Feldern wie Jugend, Bildung, Sport, Stadtentwicklung, Soziales und Kultur.

Ausgehend von diesem Leitbild werden Leitlinien für die einzelnen kommunalen Handlungsfelder entwickelt. Leitlinien haben Steuerungsfunktionen für die (Jahres-) Ziele, die Programme und Maßnahmen.

Für Verwaltung und Politik bestehen die Hauptaufgaben der Leitlinien darin, Orientierung zu geben, ein gemeinsames Verständnis von den kulturpolitischen

Aufgabenstellungen zu entwickeln und schließlich die strategischen Ziele zu klären und zu vereinbaren.

Die Leitlinien bilden auf hohem Abstraktionsniveau somit den Rahmen kulturpolitischen Handelns. Unterhalb der Leitlinien werden auf der Ebene der Ämter und Institute zum einen die grundsätzlichen Aufgabenbeschreibungen (als "Zielsetzung" bezeichnet) sowie die Produktziele beschrieben. Sicherzustellen ist dass zwischen den Leitlinien und den Zielen der Produkte in den einzelnen Ämtern und Instituten einer Kommune eine weitgehende Überstimmung oder mindestens eine weitgehende Widerspruchsfreiheit besteht.

Nicht nur die Leitlinien selbst sind wichtig, sondern entscheidend ist auch der Weg zu den Leitlinien. Der Diskurs über den Leitlinientext innerhalb der kulturellen Öffentlichkeit kann ein neues Bewusstsein für die Bedeutung der Kultur und der kulturellen Entwicklung bei allen Akteuren des Kulturbereiches in Politik, Verwaltung, freier Szene, in der Bürgerschaft und bei den Medien schaffen. Auf dieser Basis kann sodann ein tragfähiger Konsens gestiftet werden.

Zehn Thesen zum Leitbild eines „aktivierenden Kulturmanagements“

Es ist deutlich geworden, dass Kulturmanagement im öffentlichen Kontext durch ein System von kulturpolitischen Zielsetzungen und – vereinbarungen „programmiert“ wird und so einem öffentlichen Auftrag entsprechend ausgerichtet werden kann. Abschließend sollen zehn Thesen formuliert werden, die als ein Beitrag zu einem Leitbild für ein Kulturmanagement der Zukunft verstanden werden können, das mit dem Begriff „aktivierendes Kulturmanagement“¹⁸ charakterisiert werden kann.

1. Kulturmanagement für und in öffentlichen Kulturbetrieben bedarf kulturpolitischer Vorgaben und Zielsetzungen. Erforderlich ist heute eine programmatische Neubestimmung des Verhältnisses von Staat, Markt und Zivilgesellschaft, da alle drei Sektoren wesentliche Beiträge zum Kulturleben machen, die öffentlichen Kulturbetriebe also im Wechselspiel mit kommerziellen und gemeinnützigen stehen.¹⁹

2. Aktivierendes Kulturmanagement geht davon aus, dass die Lösung gesellschaftlicher Probleme und Herausforderungen nicht allein von der öffentlichen Hand verantwortet und bewirkt werden kann. Es will die "Problemlösungskapa-

¹⁸ Zur „aktivierenden Kulturpolitik“ s. Scheytt (2006)

¹⁹ Dieser Gedanke durchzieht auch den Enquete-Schlussbericht, vgl. etwa Deutscher Bundestag (2007): 46, 51 f, 86, 91 ff, 195 ff, 340 ff

zitäten" von Wirtschaft und Zivilgesellschaft nutzen und das dort vorhandene "Sozialkapital" für eine Optimierung des Kulturangebotes aktivieren.²⁰

3. Der öffentliche Gestaltungsauftrag ist im Kern darauf ausgerichtet, die *kulturelle Infrastruktur und Grundversorgung* zu garantieren und auszugestalten. Aktivierendes Kulturmanagement zielt auf ein Zusammenwirken von Staat, Markt und Zivilgesellschaft bei der Gewährleistung der kulturellen Infrastruktur im öffentlichen und gemeinschaftlichen Interesse. Dieses Zusammenwirken kann aus einem Neben- und Miteinander von rein staatlichen (Gesetzgebung zum Stiftungsrecht) bis hin zu rein zivilgesellschaftlichen Regelungsformen (Gründung einer privaten Kulturstiftung) bestehen.

4. Die Programmatik, welche die kulturpolitischen Vorgaben für das Kulturmanagement enthält, lässt sich fundiert und wirkungsvoll insbesondere im Diskurs in und mit der kulturellen Öffentlichkeit entwickeln. Im Ergebnis handelt es sich dann um normative Entscheidungen, die immer wieder im Sinne einer Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik zu reflektieren sind. Insoweit kommt Kulturpolitik eine *Vermittlerrolle* innerhalb der Kultur- und Bürgergesellschaft zu.

5. Das *Individuum* mit seinen kreativen und mentalen Kompetenzen sollte im Zentrum einer aktivierenden Kulturpolitik als Programmatik für ein aktivierendes Kulturmanagement stehen. Die medialisierte und globalisierte Kulturgesellschaft wird von kreativen Klassen geprägt, die nicht nur in öffentlichen Kultureinrichtungen, sondern in allen möglichen Institutionen und Unternehmen agieren. Sie sind mit dem klassischen Begriff des Bildungsbürgers ebensowenig zu erfassen, wie die, die die öffentlichen Kulturangebote erst gar nicht wahrnehmen. Der vertieft zu entwickelnden Programmatik für die kulturelle Bildung sollte als Leitmotiv der mündige "Kulturbürger" zugrundegelegt werden - ein aktiver Kulturbürger, der Kulturstaat und Kulturgesellschaft verantwortlich mitgestaltet.

6. Kulturpolitik hat ein weites *gesellschaftliches Wirkungsfeld*, das es zu reflektieren gilt: Zum programmatischen Kontext von Kulturpolitik gehört die gesamte Kulturgesellschaft, die in ihrem Wandel kontinuierlich zu analysieren ist, um die konkrete Herausforderung und Auftragslage herauszuarbeiten, aus der heraus die kulturpolitischen Ziele für ein aktivierendes Kulturmanagement abzuleiten sind. Der Leitsatz „Kulturpolitik ist Gesellschaftspolitik" ist immer wieder neu zu interpretieren, denn die Gesellschaft hat sich in den letzten Jahren zum Teil radikal gewandelt, insbesondere durch die Prozeesse der Globalisierung, Medialisierung, Pluralisierung, Ökonomisierung und Individualisierung.

²⁰ Jann/Wegrich (2004):193 ff, 199.

7. Das Kulturmanagement in den öffentlichen Kultureinrichtungen erfasst mit den Betrieben in den Künsten und der kulturellen Bildung nur einen Ausschnitt dieses gesellschaftlichen Wirkungsfeldes. Daher wird es größere gesellschaftliche und individuelle Wirkungen angesichts begrenzter Ressourcen und Gestaltungsmöglichkeiten nur dann entfalten, wenn es auf Wechselwirkungen setzt und kreative *Allianzen* mit anderen Partnern und Akteuren in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft begründet. Aktivierendes Kulturmanagement sollte daher dauerhaft wirkende Verantwortungspartnerschaften mit anderen Akteuren und Vereinigungen begründen, um im Zusammenwirken mit anderen zusätzliche Ressourcen für die Kultur freizusetzen.

8. Auch die *Steuerungsprozesse* sind komplexen Änderungen unterworfen: Es lassen sich zunehmend Grenzüberschreitungen beobachten sowohl hinsichtlich räumlicher (regionale Kulturarbeit), funktionaler (Verflechtung der Kulturförderung zwischen verschiedenen staatlichen Ebenen, aber auch zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft) und sektoraler Grenzen (E- und U-Kultur, Medienkunst). Bei der Steuerung dieser komplexen Zusammenhänge geht es nicht nur um staatliche Rechtsetzung, vielmehr erfolgt Steuerung ganz entscheidend auch über die Verteilung von Finanzmitteln und die Aushandlung von Vereinbarungen zwischen den beteiligten Akteuren aus Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.

9. Lenken, Steuern und Koordinieren in und durch Kulturmanagement trifft heute auf eine komplexe Situation, auf die ein klassisch hierarchisches staatliches Handeln nicht die richtige Antwort wäre. Vor dem Hintergrund des (permanenten) Wandels der gesellschaftlichen Realitäten und einer immer wieder erneuerten Interpretation dieser Realitäten sowie eines Wandels der Rolle des Staates bedarf es eines veränderten und veränderungsfähigen *Leitbilds* für die Steuerung in Kulturpolitik und -management: Das „*aktivierende Kulturmanagement*“.

10. Aktivierendes Kulturmanagement funktioniert als „*Cultural Governance*“: Es nutzt die Gesamtheit der vielfältigen Wege, auf denen Individuen sowie öffentliche und private Kulturinstitutionen in einem kontinuierlichen Prozess ihre gemeinsamen Angelegenheiten regeln, ihre unterschiedlichen Interessen ausgleichen und kooperatives Handeln initiieren. Das in den letzten Jahren verstärkt in den Politik- und Sozialwissenschaften, aber auch in der Verwaltungslehre entwickelte Governance-Konzept erfasst die vielfältigen Formen und Möglichkeiten eines aktivierenden Kulturmanagements. Es rückt kooperative Handlungsformen und die Rolle des Staates als Initiator, Moderator und Förderer von Netzwerken zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren in den

Mittelpunkt des Interesses: Die in der kulturpolitischen Praxis bewährten Formen der Interaktion und Kooperation, der Moderation und Verhandlung, der Konsensstiftung und Vereinbarung. Aktivierendes Kulturmanagement steuert nicht nur mittels personeller und finanzieller Ressourcen, sondern vor allem durch die Gestaltung von Relationen. Die wesentlichen Steuerungselemente des aktivierenden Kulturmanagements sind daher Koordination, Kooperation, Kommunikation und Konsens.

Literatur:

- Benz, Arthur (Hrsg.) (2004): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden
- Deutscher Bundestag (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ v. 11.12.2007 (Drucksache 16/7000)
- Heinrichs, Werner (1999): Kommunales Kulturmanagement, Baden-Baden
- Heinrichs, Werner (2006): Der Kulturbetrieb. Bildende Kunst. Musik. Literatur. Theater. Film, Bielefeld
- Jann, Werner/Wegrich, Kai (2004): Governance und Verwaltungspolitik. In: Benz (2004): 193-214
- Klein, Armin (2007): Der exzellente Kulturbetrieb, Wiesbaden
- Klein, Armin (Hrsg.) (2008): Kompendium Kulturmanagement, München
- Loock, Friedrich/Scheytt, Oliver (Hrsg.) (2006 ff): Kulturmanagement und Kulturpolitik, Loseblatt, Berlin
- Scheytt, Oliver (2005): Kommunales Kulturrecht, München
- Scheytt, Oliver (2006): Blick zurück nach vorn – Von der neuen zur aktivierenden Kulturpolitik. In: Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 113 (II/2006): 29 -37
- Scheytt, Oliver (2008): Kulturverfassungsrecht – Kulturverwaltungsrecht. In: Klein (2008): 183-205
- Sievers, Norbert (1990): Netzwerk Kulturpolitik. Begründungen und Praxisbeispiele. In: Kulturpolitische Mitteilungen Nr. 90 (III/2000): 31-37.