

Kulturmanagement zwischen politischen Zielen und ökonomischer Effizienz

Birgit Mandel

Entwicklungsphasen des Kulturmanagements im zeitlichen Überblick

Das Kulturmanagement hat sich als Profession mit der Aufgabe der besseren Konzeption und Organisation in Kulturorganisationen und Kulturverwaltung in den angelsächsischen Ländern bereits seit Ende der 1970er Jahre zunehmend etabliert. Ein Grund dafür war, dass es dort nur geringe öffentliche Mittel für Kunst und Kultur gibt und ein professionelles Management für die Einrichtungen und Projekte überlebensnotwendig ist. In Deutschland wurden maßgeblich aufgrund der sich anbahnenden Finanzknappheit nach der Wiedervereinigung in den 1990er Jahren Forderungen nach einem effizienteren und effektiveren Umgang mit knapper werdenden Ressourcen im Kultursektor laut. Im Kulturmanagement-Diskurs ging es dementsprechend zunächst vor allem um die Anwendung von Strategien des Managements in der Kulturverwaltung und in öffentlich subventionierten und in gemeinnützigen Kulturorganisationen, die geeignet waren, Ressourcenverschwendung zu vermeiden und Einsparpotenziale aufzuzeigen.

Mithilfe des aus dem angelsächsischen Kontext stammenden Konzepts des »New Public Management« sollte die Kulturverwaltung eigenverantwortlicher und weniger bürokratisch aufgestellt werden. Durch »dezentrale Ressourcenverantwortung« sollte Kultur nicht nur verwaltet werden. Die jeweiligen Abteilungen sollten vielmehr auch für den Gesamtprozess der strategischen Realisierung kulturpolitischer Ziele zuständig sein. Auch die öffentlich getragenen Kulturorganisationen sollten wirtschaftlich besser aufgestellt werden, unter anderem durch neue Rechtsformen und Controllingsysteme, die weniger eng an die Haushalte der Trägerkörperschaften gebunden sind und eine größere wirtschaftliche und manageriale Eigenverantwortung beinhalten. Diese neuen Modelle wurden in den Kulturpolitischen Mitteilungen intensiv diskutiert.¹

In den 2000er Jahren wurde die Kulturwirtschaft im kulturpolitischen Diskurs »entdeckt« als ein Sektor, der nicht nur einen hohen gesamtwirtschaftlichen Stellenwert hat,

1 Siehe dazu etwa das Heft 74 der Kulturpolitischen Mitteilungen (III/1996) mit dem Schwerpunkt »Perspektiven der Kulturverwaltungsreform«. Siehe auch den Beitrag von Dieter Rossmeissl in diesem Buch.

sondern auch zur kulturellen und gesellschaftlichen Wertschöpfung beiträgt.² Auch die vielen kleinen und Kleinstunternehmer wurden in den Blick genommen (vgl. Mandel 2008). Die Kulturpolitische Gesellschaft hat sich damals des Themas angenommen und in ihrem neuen Grundsatzprogramm von 2012 die Bedeutung der Kultur- und Kreativitätswirtschaft als wichtige Partnerin im Kultursektor herausgestellt (KuPoGe 2012).

Trotz anfänglicher Diskussionen um die »Ökonomisierung« von Kunst und Kultur durch kulturmanageriales Denken galt Kulturmanagement spätestens ab den 2010er Jahren in der Praxis der Kulturorganisationen als selbstverständliche Funktion. Als wissenschaftliche Disziplin etablierte sich Kulturmanagement mit Gründung des Fachverbands für Kulturmanagement, mit der Präsentation von Forschungsergebnissen auf Fachtagungen und mit einer eigenen Fachzeitschrift, dem »Journal für Kulturmanagement«.

Anfang der 2020er Jahre tauchte das Thema Kulturmanagement im Zuge der Debatte um Führung und Machtmissbrauch in öffentlichen Kultureinrichtungen erneut im Diskurs der KuPoGe unter der Fragestellung auf, wie ein zeitgemäßes, transformationsorientiertes Cultural Leadership gestaltet werden müsse.³

Zentrale Diskurse zum Kulturmanagement

Professionalisierung und Ökonomisierung des Kultursektors durch Kulturmanagement

Im Diskurs wurde von den einen begrüßt, dass strategische Instrumente, die sich in der Wirtschaft bewährt hatten, nun auch im Kultursektor Einzug erhielten und diesen professionalisierten. Von anderen wurde Kulturmanagement in seinem rationalen, ökonomischen Zugriff als Gefahr für die Freiheit der Künste gesehen. Letztere bezogen sich dabei nicht zuletzt auf die »Frankfurter Schule« um Adorno und Horkheimer. Seitdem gab es in Deutschland große Vorbehalte gegenüber der »Kulturindustrie« und wirtschaftlich handelnden Kulturakteuren, und es gilt als impliziter kulturpolitischer Grundsatz, dass man die Qualität der Künste vor dem Markt zu schützen habe.

In ihrem ersten Handbuch zu zentralen Begriffen und Arbeitsweisen im Kulturmanagement betonten Werner Heinrichs und Armin Klein dementsprechend deutlich deren »dienende Funktion« gegenüber den Künsten: Kulturmanagement sichert die Rahmenbedingungen für eine Produktion von Kunst und Kultur, »ohne selbst unmittelbar beteiligt zu sein« (Heinrichs/Klein 1996: 147).

Tobias Knoblich warf die These auf, dass Kulturmanagement nicht neutral sein und rein meritorische Ziele umsetzen könne, da bereits Begriffe aus dem Wirtschaftsmanagement zu einer latenten Ökonomisierung des Kultursektors führten: »Man könnte

2 Siehe dazu die Hefte 122 (III/2008) und 139 (IV/2012) mit den Schwerpunkten »Aktivierender Kulturstaat und Kulturwirtschaft« und »Kulturpolitik und Kreativwirtschaft«.

3 Siehe Heft 176 (I/2022) der Kulturpolitischen Mitteilungen mit dem Schwerpunkt »Cultural Leadership, Führung neu denken«.

so weit gehen, dies als Performanz einer ökonomisierten Sprache zu bezeichnen, die eine Wirklichkeit nach ihrem Bilde schafft« (Knoblich 2008: 139). Dem entgegneten Befürworter*innen aus der Perspektive des Kulturmanagements mit Blick auf den Non-Profit-Sektor, dass es auf die Definition der Ziele ankomme und die Instrumente genauso gewinnbringend für gemeinnützige Kunst und Kultur wie für wirtschaftliche Zwecke eingesetzt werden könnten (Mandel 2009). Klein zeigte detailliert in seinem gleichnamigen Buch und mehreren Artikeln für die Kulturpolitische Gesellschaft, dass und inwiefern ein »exzellenter Kulturbetrieb« nur durch ein zielorientiertes, strategisches Kulturmanagement aufzustellen ist.⁴

Im Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/2016 wird unter dem Titel »Transformatorische Kulturpolitik«, der ab den 2020er Jahren zu einem Schlüsselbegriff der KuPoGe werden sollte, darüber reflektiert, wie eine konzeptbasierte Kulturpolitik vorgehen könnte, um den gesellschaftlichen und kulturellen Wandel mitzugestalten, und welche neuen Narrative und Strukturen es dafür braucht. Kulturmanagement wird darin als unverzichtbares Instrument einer konzeptbasierten und zielorientierten Kulturpolitik begriffen.

Ein Blick zurück: Anerkennung des privatwirtschaftlichen Kultursektors als Bestandteil des öffentlichen Kulturlebens

Schon Ende der 1980er Jahre und vor allem in den 1990er Jahren hatten Studien die wirtschaftliche Bedeutung und Umwegrentabilität des privatwirtschaftlichen Kultursektors statistisch nachgewiesen. An Intensität gewann die Debatte in den 2000er Jahren. Die enge Verflechtung der Sektoren (öffentlich, gemeinnützig und privat) und damit auch die Verantwortung von Kulturpolitik für den gesamten trisektoralen »Kulturbetrieb« über die öffentlichen Einrichtungen hinaus wurde unter anderem auf dem 53. Locomer Kulturpolitischen Kolloquium der Ev. Akademie Loccum in Verbindung mit der Kulturpolitischen Gesellschaft im Jahr 2008 zum Thema »Nach uns die Kulturwirtschaft? Und was wird aus der Kulturpolitik?« diskutiert. Der damalige KuPoGe-Präsident Oliver Scheytt fand dazu eindeutige Worte:

»Der ökonomische Erfolg von Wirtschaftsunternehmen und Privatpersonen ist Basis für öffentliche und private Kulturförderung, und der ökonomische Erfolg von Kultureinrichtungen sichert Ressourcen für deren Arbeit im Sinne ihrer kulturpolitischen Zielsetzungen« (Scheytt 2008: 25). Scheytt betonte die fließenden Übergänge und produktiven Verflechtungen der Sektoren: »All diese ökonomischen Entwicklungen und Reflexionen auf der Basis volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse sind für die Kulturpolitik von größter Relevanz [...]. Zwischen öffentlich geförderter Kultur und Gewinn erzeugendem Kultur-Kommerz gibt es fließende Übergänge« (ebd.: 29/30). Und Scheytt konstatierte mit Rückblick auf die Gründungsphase der Kulturpolitischen Gesellschaft:

»Während die Neue Kulturpolitik ökonomische Aspekte noch weitgehend vernachlässigt hat, ihre Begründungspraxis sogar auf einer Abgrenzung von und Dialektik zu ökonomischen Aspekten basierte, würde Kulturpolitik im Kulturstaat Deutschland heute

4 Siehe dazu seinen Beitrag in diesem Buch.

an der gesellschaftlichen Realität vorbeigehen, wenn sie nicht ökonomische Belange intensiv reflektieren und auf diese eingehen würde« (ebd.: 29).

Auch Kurt Eichler, damaliger Geschäftsführer der kommunalen Kulturbetriebe Dortmund und Schatzmeister der KuPoGe, plädierte für eine unideologische Sichtweise auf die Verflechtung der Sektoren, die er als Win-win-Situation wertete:

»Gegenseitige Abhängigkeiten und Synergien zwischen öffentlichem Kultur- und kommerziellem Freizeitsektor können aber auch neue Potenziale für eine Kultur als Element der Stadtentwicklung eröffnen. Der oft zitierte Sekundärnutzen der Kultur, zum Beispiel für die Wirtschafts-, Beschäftigungs-, Sozial- und Stadtentwicklungspolitik, ist unbestritten. Damit übernehmen auch andere Bereiche eine inhaltliche und finanzielle Verantwortung für Kunst und Kultur« (Eichler 2006: 333).

Diese Auffassung setzte sich in den 2000er Jahren in der Kulturpolitik langsam durch und fand unter dem Stichwort »Cultural Governance« und dem Ansatz des »aktivierenden Staates« auch Eingang in den Bericht der Enquetekommission des Deutschen Bundestages »Kultur in Deutschland« (Deutscher Bundestag 2007: 65).

In der KuPoGe wurde diese Debatte intensiv geführt. So erschien im Jahr 2008 ein Themenheft »Aktivierender Kulturstaat und Kulturwirtschaft« der Kulturpolitischen Mitteilungen. Heller plädiert darin für die Anerkennung des privatwirtschaftlichen Sektors als Teil von Kulturpolitik: »Voraussetzung wäre Kulturwirtschaft als selbstverständlichen, integralen Bestandteil des kulturellen Sektors zu begreifen, der wiederum in Gänze Gegenstand kulturpolitischen Denkens und Handelns sein sollte«. Er zeigt dezidierte kulturpolitische Handlungsfelder auf, in denen Kulturpolitik das Potenzial der privaten Kulturwirtschaft für das gesellschaftliche Kulturleben fruchtbar machen kann (Heller 2008: 47).

Cultural Entrepreneurship – die unternehmerische und kulturwirtschaftliche Seite des Kultursektors

Neben der Rolle des Staates kamen in dieser Zeit auch die wirtschaftlichen Akteure stärker in den Blick. Dabei spielten die Selbstständigen und Erwerbstätigen eine besondere Rolle. Auffällig war, dass es weniger die »big enterprises« sind, die den kulturwirtschaftlichen Sektor prägen, als vielmehr die vielen kleinen Selbstständigen. Mandel hatte bereits 2008 in ihrer empirischen Studie zu den »Neuen Kulturunternehmern«, die als Klein- oder Kleinstunternehmen kulturwirtschaftlich agieren, gezeigt, dass sich diese weniger als Unternehmer denn als Kulturschaffende definieren, denen das Erreichen inhaltlicher Ziele wichtiger ist als wirtschaftlicher Profit. Sie könnten mit ihrer hohen Flexibilität auf aktuelle Entwicklungen reagieren, Trends und Marktlücken entdecken, kulturelle Innovationen anstoßen und den Einflussbereich von Kunst und Kultur in die Gesellschaft hinein durch Erschließung neuer Märkte erweitern (Mandel 2008: 353).

Verhältnis von Kulturmanagement und Kulturpolitik – wer führt und wer folgt?

Eine sehr kontroverse Diskussion gab es im Rahmen der Kulturpolitischen Mitteilungen zum Verhältnis von Kulturpolitik und Kulturmanagement unter der Fragestellung, ob Kulturmanagement eine rein dienende, umsetzende Funktion habe oder ob sie kulturpolitisches Handeln aktiv mitgestaltet. KuPoGe-Vorstandsmitglied und Kulturmanagementexperte Armin Klein hatte dazu eine klare Position: »Kulturpolitik entscheidet über die inhaltliche Ausrichtung, setzt die normativen Ziele. Kulturmanagement hat lediglich Auskünfte darüber zu geben, wie die Ziele der Kulturpolitik bestmöglich umgesetzt werden, d.h. wie kulturbetriebliche Prozesse optimiert werden können.« (Klein 2008: 65f.)

Eine andere Position vertrat später Birgit Mandel. Ebenfalls in den Kulturpolitischen Mitteilungen erklärte sie: »In der Realität erweist sich das Verhältnis von Kulturpolitik und Kulturmanagement jedoch keineswegs als so eindeutig; vor allem auch deswegen, weil sich Kulturpolitik in Deutschland bislang davor scheute, verbindliche Zielvorgaben zu formulieren«.

»Kulturmanagement hat de facto erheblichen Einfluss darauf, welche Art von Kunst und Kultur sich auf dem Markt und in der Konkurrenz um öffentliche Fördermittel durchsetzt – diese Spielräume muss es verantwortungsbewusst reflektieren und nutzen. [...] Eine konzeptbasierte Kulturpolitik ist in doppelter Weise auf Kulturmanagement angewiesen: Kulturmanagement verfügt über professionellen Sachverstand, der es zu einem zentralen Reflexionspartner für Kulturpolitik bei der Entwicklung und Präzisierung von Zielen macht. Und: Kulturmanagement setzt die kulturpolitischen Ziele in der Praxis um« (Mandel 2013: 34).

Kulturamtsleiter Achim Könnecke plädierte in derselben Ausgabe als Replik auf Mandel für klare Abgrenzungen und gegen den Bedeutungszuwachs von Kulturmanagement in kulturpolitische Dimensionen: »Wir brauchen nicht mehr, sondern ganz im Gegenteil weniger Management und Technokratie in der Politik. Denn der Politik ist viel zu sehr das Politische abhandengekommen. Sie konzentriert sich statt auf das Was viel zu sehr auf das Wie« (Könnecke 2013: 38). KuPoGe-Mitglied Hermann Voegen hingegen stärkte in seinem Beitrag den Einfluss des Kulturmanagements. Da eine visionäre Kraft in der institutionellen Kulturpolitik nicht auszumachen sei, so sein Argument, müssten auch Kulturmanager zu wesentlichen Akteuren aktivierender Kulturpolitik werden, als »treibende Kräfte bei der Aktivierung der personellen, organisatorischen und konzeptionellen Ressourcen« sowie »als kritische Begleiter und Reformen« (Voegen 2013: 45).

Es gab auch vermittelnde Positionen. So plädierte Norbert Sievers für Partnerschaften von Kulturpolitik und Kulturmanagement: »Erst wenn klar ist, worin ihre jeweilige Kernkompetenz und Verantwortung liegt, ist Kooperation sinnvoll möglich und kann ein politischeres Kulturmanagement und eine manageriale Kulturpolitik verantwortlich gefördert werden« (Sievers 2013: 29). Patrick Föhl und Gernot Wolfram betonten die »unabhängige Moderatorenfunktion« des Kulturmanagements: »Die reine Beschränkung auf den gern genannten Kulturmanagement-Werkzeugkasten wäre eine Unterforderung, eine den Diskurs anführende oder gar normative Rolle in kulturpolitischen Prozessen eine Überforderung« (Föhl/Wolfram 2013: 42f.).

Der Fachverband für Kulturmanagement hat 2011 eine Tagung zum Verhältnis von Kulturmanagement und Kulturpolitik durchgeführt und eine Monografie zu diesem Thema herausgegeben (Fachverband für Kulturmanagement 2009). In fast allen Beiträgen wird ein Paradigmenwechsel im Kulturmanagement thematisiert: von der Engführung auf seine betriebswirtschaftliche Logik hin zur Beschäftigung mit kulturpolitischen Zielen und Begründungen von Kunst und Kultur für die Gesellschaft. Anders als im Diskurs der KuPoGe wird hier die gestaltende Rolle des Kulturmanagements in kulturpolitischen Prozessen außer Frage gestellt. Mehr noch, gefordert wird eine »Re-Politisierung des Kultursektors durch das Kulturmanagement, die jenes Vakuum füllt, das eine entpolitisierte Kulturpolitik geschaffen hat. Politisierung ist gemeint als Stiftung von öffentlichen Kontroversen darüber, was Kultur jeweils leisten soll und leisten kann« (Badura/Mokre 2011: 62). Dafür müsse sich Kulturmanagement aus seiner neutralen Umsetzerposition lösen und politisch Stellung beziehen.

Cultural Leadership als wertebasierte, visionäre und transformative Führung in Kultureinrichtungen

Das Konzept des Cultural Leadership steht für eine auf visionären Zielen basierende und auf Transformation zielende Führung, die nicht nur innerbetriebliche, sondern auch gesamtgesellschaftliche Anliegen realisieren möchte. Das folgende Zitat begründet diesen Unterschied:

»Managementbezogene Führung bevorzugt eher Struktur, Kontinuität und Kontrolle, meidet Risiken und will Unsicherheit reduzieren. Auf Leadership bezogene Führung hingegen strebt nach Veränderungen [...]. Der neue Leitbegriff des Kulturmanagements, das Cultural Leadership [...] integriert transaktionale, transformationale und relationale Führung innerhalb eines Gesamtmodells und intendiert damit eine neue Kultur des Führens, die Organisationen, Gesellschaft, Wirtschaft und Politik gleichermaßen transformieren will« (Weintz 2020: 43/46).

Im KuPoGe-Diskurs der letzten Jahre ist dieses Konzept aufgenommen worden. So heißt es im Editorial von Heft 176 der Kulturpolitischen Mitteilungen mit dem Schwerpunkt »Cultural Leadership. Führung *neu* denken«:

»Im Kontext zunehmender gesellschaftlicher Komplexität bzw. Unsicherheit braucht es mehr denn je ein resilientes Kultursystem, das sich lernend an Bedürfnisse oder Herausforderungen des gesellschaftlichen Wandels anpasst und relevant positioniert. [...] Diese Neuorientierung und Weiterentwicklung ist in vielerlei Hinsicht eine Führungsaufgabe.«

In vielen Beiträgen werden Herausforderungen sowie konkrete Strategien für Organisationsentwicklung und Führung beschrieben. Dies stellt sich vor allem für die traditionellen Kultureinrichtungen mit langjährig gewachsenen Strukturen, Hierarchien und tief eingeschriebenen Glaubenssätzen als schwierig heraus (Mandel 2022: 16).

Henning Mohr und Martin Zierold plädieren in dem Heft dafür, »Organisations- und Personalentwicklung komplementär zu denken«, und schlagen vor, Qualifizie-

rungsangebote für den öffentlichen Kultursektor anzubieten, was unter anderem über die »Akademie für Kulturpolitik« der Kulturpolitischen Gesellschaft gelingen könne (Mohr/Zierold 2022: 73). Eng verbunden mit dem Thema Führung ist die Forderung nach Transformationen von Kultureinrichtungen aufgrund tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungen vor allem durch Migration, Globalisierung, Digitalisierung, ökologische Krise und die Sorge vor Demokratieverlust. Während Change-Management eine an konkreten Zielen ausgerichtete, überschaubare Management-Aufgabe darstellt, ist Transformation ein langfristiger Veränderungsprozess mit eher offenem Ausgang. Diesem Thema hat sich die KuPoGe nunmehr verschrieben.

Fazit

Im Kulturmanagement-Diskurs der KuPoGe zeigt sich deutlich, wie manifest bestimmte Überzeugungen im Kultursektor in Deutschland sind. In der neo-institutionalistischen Organisationstheorie werden diese als »kulturell kognitive Institutionen« bezeichnet, die so tief in der Kultur und dem Denken einer Gesellschaft bzw. Fachöffentlichkeit verankert sind, dass sie nicht mehr in Frage gestellt werden (Scott 2001). Die großen Vorbehalte gegen jede Art von »Ökonomisierung« und auch von Nachfrageorientierung sind so fest institutionalisiert, dass sie durch die Idee eines aktivierenden Kulturstaates, der die unterschiedlichen Kräfte bündelt, und durch die Befürworter eines strategischen Kulturmanagements seit Mitte der 1990er Jahre nur bedingt entkräftet werden konnten. Auch aus Sorge vor einer Funktionalisierung der Künste und Eingriffen in die künstlerische Autonomie und Qualität hält sich Kulturpolitik damit zurück, konkrete Ziele zu formulieren, was mit der Förderung von Kunst und Kultur für die Gesellschaft erreicht werden soll. Die Kunstfreiheitsgarantie wird zugleich als Freiheit für öffentliche Kulturorganisationen vor politischer Einflussnahme interpretiert (Mandel/Zimmer 2021). Dennoch: Der Kunst- und Kultursektor genießt bislang hohe Legitimität: Auch unter Einspardruck und trotz düsterer Prognosen ist festzustellen, dass der Gesamtetat für öffentliche Kulturförderung in den vergangenen 40 Jahren kontinuierlich gestiegen ist (vgl. Statistische Ämter 2022). Auch in der Bevölkerung gelten die öffentlichen Kultureinrichtungen, obwohl sie nur von einem kleinen Teil tatsächlich genutzt werden, als gesellschaftlich wertvoll und förderungswürdig.

Um diese Legitimität und Förderung auch in zukünftigen, krisenbehafteten Zeiten zu erhalten, bemühen sich jüngere Generationen von Kulturmanager*innen in den Kultureinrichtungen aktuell stark um grundlegende Transformationen von Strukturen, Führung, Teams mit Neuformulierung von Zielen, die eine höhere Durchlässigkeit und Teilhabe ermöglichen können.

Die Kulturpolitische Gesellschaft hat die Debatten um Kulturmanagement, neue Steuerungsmodelle und Einbezug wirtschaftlicher Akteure ausführlich und differenziert begleitet. Sie hat dabei auch prägende Normen ihrer Anfangsphase hinterfragt und sich zunehmend für eine stärker rationale, konzeptbasierte Kulturpolitik und ihre Umsetzung mittels eines professionellen Managements eingesetzt – ohne damit ihre zentralen Werte einer öffentlich finanzierten und ausgehandelten Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik in einer demokratischen Gesellschaft aufzugeben.

Literatur

- Badura, Jens; Monika Mokre (2011): »Von der Kulturpolitik zum Kulturmanagement. Anmerkungen zu einem Paradigmenwechsel«, in: *Jahrbuch für Kulturmanagement und Kulturpolitik*, Hg. Fachverband Kulturmanagement, Bielefeld: transcript, S. 53–68
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2007): *Schlussbericht der Enquete-Kommission Kultur in Deutschland*, Berlin
- Eichler, Kurt (2006): »Kultur nach Plan – Struktur- und Steuerungsmodelle der Neuen Kulturpolitik«, in: Institut für Kulturpolitik der KuPoGe (Hg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik* 2006, Thema: Diskurs Kulturpolitik, Essen: Klartext, S. 329–334
- Fachverband für Kulturmanagement (Hg.) (2009): *Forschen im Kulturmanagement*. Jahrbuch für Kulturmanagement 2009, Bielefeld: transcript
- Föhl, Patrick; Gernot Wolfram (2013): »Meister der Zwischenräume«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 143, IV/2013, S. 40–43
- Heinze, Rolf; Fabian Hoose (2012): »Über die Expansion der Kreativwirtschaft«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 139, IV/2012, S. 41–44
- Heller, Volker (2008): »Kulturwirtschaft und die Aufgaben der Kulturpolitik«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 122, III/2008, S. 46–50
- Heinrichs, Werner; Armin Klein (1996): *Kulturmanagement von A–Z*, München
- Institut für Kulturpolitik der KuPoGe (Hg.) (2016): *Jahrbuch für Kulturpolitik* 2015/16, Thema: Transformatorische Kulturpolitik, Bielefeld: transcript
- Klein, Armin (2008): »Kulturpolitik vs. Kulturmanagement? Über einige für überholt gehaltene Missverständnisse«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 123, IV/2008, S. 65–67
- Knoblich, Tobias (2008): »Unternehmerisch denken, politisch handeln?«, in: Albert Drews (Hg.): *Nach uns die Kulturwirtschaft? ... und was wird aus der Kulturpolitik?* Loccumer Protokolle 07/08. Ev. Akademie Loccum, S. 137–143
- Könneke, Achim (2013): »Kulturmanagement als Politikersatz?«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 143, IV/2013, S. 35–39
- KuPoGe (2012): »Grundsatzprogramm der Kulturpolitischen Gesellschaft«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 138, III/2012, S. 24–28
- Mandel, Birgit; Annette Zimmer (Hg.) (2021): *Cultural Governance. Legitimation und Steuerung in den darstellenden Künsten*, Wiesbaden
- Mandel, Birgit (2022): »Cultural Leadership in öffentlichen Kultureinrichtungen. Zwischen staatlichen Regularien, künstlerischer Freiheit und Transformationsdruck durch globale Trends«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 176, I/2022, S. 60–62
- Mandel, Birgit (2013): »Kulturmanagement als zentraler Akteur einer konzeptbasierten Kulturpolitik«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 143, IV/2013, S. 30–34
- Mandel, Birgit (2009): »Neue Rollenmodelle im Kulturmanagement«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 124, I/2009, S. 62f.
- Mandel, Birgit (2008): »Fit für die Praxis oder reif für die Theorie? Kulturmanagement als Wissenschaftsdisziplin«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 120, I/2008, S. 61
- Mohr, Henning; Martin Zierold (2022): »Cultural Leadership braucht Kompetenzentwicklung«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 176, I/2022, S. 72f.

- Scheytt, Oliver (2008): »Die Ökonomisierung der Kulturpolitik?«, in: Loccumer Protokolle; Albert Drews (Hg.): *Nach uns die Kulturwirtschaft? ... und was wird aus der Kulturpolitik?* Ev. Akademie Loccum, S. 25–37
- Scott, W. Richard (2001): *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*, Los Angeles u.a.: Sage Publications
- Sievers, Norbert (2013): »Königskinder. Von der Kulturpolitik über das Kulturmanagement und zurück«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 143, IV/2013, S. 28f.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder: *Kulturfinanzbericht 2020*. <https://www.staettag.de/themen/kulturfinanzbericht-2020-erschieden> (letzter Zugriff: 7.7.2022).
- Voesgen, Hermann (2013): »So kann es (eigentlich) nicht weitergehen«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 143, IV/2013, S. 44–47
- Weintz, Jürgen (2020): *Cultural Leadership – Führung im Theaterbetrieb*, Wiesbaden: Springer VS