

# **Kultur – Die subversive Kraft der Beratungen**

---

H.-GEORG LÜTZENKIRCHEN  
UNTER MITARBEIT VON GREGOR LESCHIG

Warum braucht der Kulturbetrieb Berater? Um es im Jargon der Consultingbranche zu sagen: Es ist der Modernisierungsdruck, dem sich die Kultur genauso ausgesetzt sieht wie die übrigen Bereiche öffentlicher Verwaltung. Unausgesprochen schwingt im Begriff der Modernisierung der Vorwurf mit, die Kultur habe sich in der Vergangenheit Versäumnisse schuldig gemacht, die es nun gelte zu korrigieren. Hier äußere sich der Modernisierungsdruck in der schlichten Frage: Lohnt sich Kultur noch? Oder ist sie längst zu teuer? Doch wer Kultur einzig an dieser Frage bemessen will, übersieht, dass Kultur nach wie vor eine gesellschaftliche Aufgabe und Verpflichtung ist. Ihr Stellenwert basiert auf dem Grundkonsens einer politisch-sozialen Verpflichtung von Kulturpolitik. In ihr lebt der Anspruch, jedem Menschen ein Höchstmaß an Förderung zur Entfaltung seiner Persönlichkeit zu kommen zu lassen. Dieses ›Bürgerrecht auf Kultur‹ umfasst sowohl den Zugang zu den Angeboten der ›klassischen‹ Kultur als auch das Recht auf eigene Kreativität, das vor allem im Rahmen der sozialen und offenen Kulturarbeit gefördert wird. In beiden Fällen sichert Kultur nicht nur die Erfahrung des ›Schönen, Edlen, Wahren‹, sondern auch die Erfahrung des ganz Anderen, jenes Aufregenden, das den Menschen aus seiner Alltäglichkeit zu heben vermag. Weil aber dieser Anspruch des besonderen Schutzes bedarf, ist bis heute in

vielen Landesverfassungen festgeschrieben, dass künstlerisches und kulturelles Schaffen vom Staat und von den Gemeinden zu fördern ist.

Aufgrund dieses komplexen Stellenwerts der Kultur muss es nachgerade eine inhaltlich begründete Skepsis gegenüber den drängenden Anforderungen einer auftragsuchenden Beraterbranche geben. Sie darf aber den Blick auf tatsächliche Veränderungen und Versäumnisse im Kulturbetrieb nicht trüben. Es gilt, einen angemessenen Korrekturbedarf unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen zu bestimmen.

- An erster Stelle werden die finanziellen Rahmenbedingungen genannt. Die Finanzknappheit der öffentlichen Haushalte hat natürlich Auswirkungen auf den Kulturbetrieb: Wo kann man also sparen? So lautet die Frage an den Berater, der mit der ›richtigen‹ und effektiven Sparstrategie Kultur wieder ›profitabel‹ zu machen verspricht.
- Von ganz anderer Qualität ist die Frage nach der Relevanz des kulturellen Angebots. Hier lautet die betriebswirtschaftlich inspirierte Frage: Findet das jeweilige Kulturprodukt noch seine Kunden? Etwas überspitzt ausgedrückt: Es misst sich die Besucherzahl einer modernen Oper mit der Besucherzahl eines Musical-Events. Kann – oder muss – die Oper in Konkurrenz zu diesem Angebot treten? Doch es gibt dabei noch einen anderen Aspekt zu beachten. Das Selbstverständnis des Kulturnutzers hat sich verändert. Er ist nicht mehr nur passiver Empfänger im Sinne des ebenso gebildeten wie kultivierten Genießers, sondern zunehmend aktiver Mitgestalter der Kulturevents – und sei es nur durch das Mitbringen eines Kissens für das abendliche Open-Air-Konzert. Mit jedem solcher (erfolgreichen) Kultur-Events erzieht sich der Kulturbetrieb sein Publikum im Sinne der aktiven Teilnahme. Als aktive Nutzer des Eventangebots verliert dieses Publikum das Interesse an passiver Rezeption des klassischen ›hochkulturellen‹ Kulturgebots. Indirekt leistet es also einen Beitrag zum Verschwinden dieses Angebots – und liefert somit ein weiteres Argument für die Beratungsdringlichkeit, die die ›Kundenorientierung‹ des Kulturgebots sicherstellen soll.
- Unmittelbar mit diesem veränderten Rezeptionsverhalten in Ver-

bindung steht die grundsätzliche Frage nach Qualitätsstandards des Kulturangebots: Ist das kulturelle Angebot gut oder schlecht? Kriterien zur Beantwortung dieser Frage sollen die Berater liefern: So soll sich ein kulturpolitisch definierter Nutzen des Angebots in einem sinnvollen Verhältnis zu den Kosten befinden; die Interessen der Bürgerinnen und Bürger als Nutzer des Kulturangebots sollen sich im Kulturangebot wiederfinden; schließlich sollen interne Steuerungsmaßnahmen die ›Effizienz‹ des Kulturangebots verbessern helfen.

- Das verweist auch auf einen strukturellen ›Modernisierungsaspekt‹: Ist eigentlich das traditionelle Kulturangebot noch zeitgemäß? ›Lohnt‹ sich beispielsweise noch der Aufwand für das eine große Theater in städtischer (oder staatlicher) Trägerschaft oder sollten diese Mittel nicht besser auf eine Vielzahl freier Theater verteilt werden? Eine zunächst plausibel erscheinende Überlegung: Die vielen freien Theater ›befriedigen‹ allabendlich die Wünsche des Theaterpublikums, weil ihr Angebot differenzierter und vielfältiger ist und somit der Besucher Wahlmöglichkeiten hat. Es ist allerdings auch klar, dass derartige grundsätzliche Veränderungsvorstellungen die Substanz kulturpolitischer Traditionen angreifen. Solche Fragen, die grundsätzliche Fragen der Kulturpolitik anrühren, werden bislang aber nicht gestellt.
- Alle Überlegungen zur ›Effektivierung‹ des Kulturbetriebs geschehen im Rahmen der Bemühungen zur Reform der öffentlichen Verwaltung. Dabei ist es aber gerade der kommunale Kulturbetrieb, der unter den sonstigen kommunalen Sektoren eine Vorreiterrolle eingenommen hat. Hier werden Reformansätze vielfach intensiver und schneller umgesetzt. Eine Folge davon ist, dass in vielen Städten die Kultureinrichtungen sich bereits einer ›Profilanalyse‹ unterzogen haben, auf dieser Grundlage Leistungsziele und -perspektiven neu definiert haben und ihre jeweiligen Rechtsformen diesen Zielbestimmungen angepasst haben. Insofern der Kulturbetrieb sich den Neuerungsprozessen bewusst aussetzt, kann er zu einem progressiven Vorreiter reformerischer Anstrengungen werden.

## WER SIND DIE BERATER?

Kulturberater sind im Idealfall Teil eines Kulturmanagements, das sich in einem idealen Sinne als Kulturermöglicher versteht, wie es der Ex-Leiter der Ruhrtriennale, Gérard Mortier, einmal auf eine Nachfrage nach dem Beruf des Kulturmanagers beschrieb: »Gegen die Bezeichnung Kulturmanager habe ich nichts einzuwenden, wenn man den Begriff so versteht, dass der Kulturmanager nicht *die* Kultur managt, sondern *für* die Kultur managt.<sup>1</sup> Unter dieser Prämissen werden sämtliche Managementaktivitäten, also auch nötige Beratungen, die ins unmittelbar Künstlerische eingreifen, zweifelhaft. Der Kulturmanager ist »nicht Künstler, sondern Planer, Organisator, Vermittler, Verkäufer, Controller, Finanzmanager, Koordinator und vieles mehr.<sup>2</sup> Eine klare Aufgabentrennung also, die die Kunst zu schützen vermag. Die ihr gemeinhin zugesprochenen Attribute wie Kreativität, schöpferische Freiheit, Individualität und kreatives Chaos geraten so nicht in Widerspruch zu Effektivität, Produktivität und wirtschaftlichem Erfolg, den Zielvorgaben des Managements.

Dabei muss das Kulturmanagement beachten, dass »das offene System der Kommunikationsgemeinschaften« der Kulturbetriebe (Heinrichs) nicht in ein betriebswirtschaftlich inspiriertes Standard-Institutionenmodell überführt wird. Das stellt eine kommunikative Anforderung an den Kulturmanager: Er muss in besonderer Weise nicht nur auf die Bedürfnisse der ›Partner‹ im konkreten Managementprozess eingehen, sondern auch über spezifische Kenntnisse über das Wesen des von ihm beratenen Unternehmens verfügen. Im Falle von Kulturberatung bedeutet das ein Umdenken der Consulter, deren normale Arbeitsmaßstäbe hier unangemessen erscheinen bzw. einer Ergänzung durch die Besonderheiten des Kulturbetriebs als gesellschaftliche Aufgabe bedürfen. Zu fragen ist also, ob die Manager und damit auch die Berater dieser Anforderung eines »integrierten Managements« (Heinrichs) entsprechen.

Kulturberater ist kein geschützter Beruf. Kulturberater kann also jeder werden und sein, der sich im oben genannten Sinne als Kulturermöglicher versteht. Im Wesentlichen bemühen sich zwei Beraterklassen um die zuweilen lukrativen Aufträge. Zum einen sind es die klassischen Unternehmensberater: Spätestens seitdem auch rheto-

risch in Kultur ›investiert‹ wird (80er Jahre), gehört die Beratung von Theatern, Opernhäusern, Museen und Kulturverwaltungen zum festen Angebot von Unternehmensberatern. Dabei konzentriert es sich auf die betriebswirtschaftlich-organisatorischen Aspekte. Erstmals wurde 1972 in Frankfurt eine Unternehmensberatung beauftragt, die Städtischen Bühnen der Stadt zu durchleuchten. Andere prominente Beratungen wurden beispielsweise 1989 durch McKinsey für die Kölner Philharmonie, 1995 durch Kienbaum bei der Deutschen Oper am Rhein in Düsseldorf und Duisburg und 1998 ebenfalls durch Kienbaum bei den Bühnen der Stadt Köln durchgeführt.

Dieser Beratungsansatz wird nicht nur von den betroffenen Künstlern und sonstigen Mitarbeitern der Kultureinrichtungen mit Misstrauen betrachtet, sondern auch von solchen Kulturberatern, die sich sehr bewusst von Unternehmensberatungen unterscheiden wollen. Diese Kulturberater im engeren Sinne haben sich seit 1992 im Bundesverband der freien Kulturberater e.V. zusammengeschlossen. Daneben bieten auch Hochschulen Beratungsleistungen an. Eine weitere Gruppe im Kulturberatungsgeschäft sind die Stiftungen. Sie bieten in erster Linie Fortbildung an. So wurde zum Beispiel von 1991 bis 1994 das Qualifizierungsprogramm »Informations-, Beratungs- und Fortbildungsdienst Kulturverwaltung« (IBFK) von der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung, Berlin, im Auftrag der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände durchgeführt. Schließlich bieten auch kulturelle Vereine und Institutionen spezifische Kulturberatungsleistungen an. Für den speziellen Bereich sind hier beispielsweise zu nennen: die Bundesvereinigung soziokultureller Zentren e.V.; die Kulturpolitische Gesellschaft e.V., Hagen, oder das Institut für Bildung und Kultur e.V., Remscheid.<sup>3</sup>

## SIND FREIE KULTURBERATER BESSER?

Anders als die klassischen Unternehmensberater zeichnet die übrigen Beratergruppen eine besondere fachliche Nähe zur Kultur aus. Dies kann zum einen die wissenschaftliche Kompetenz sein, zum anderen aber auch die praktische Kompetenz derjenigen, die den Kulturbetrieb kennen, weil sie ihm entweder selber entstammen oder in Stiftungen

und Vereinen in einem engen Verhältnis zu ihm stehen. Daraus ließe sich nun auf eine höhere Beratungskompetenz schließen.

Diese behaupten zumindest die Berater selber. Befragt man sie nach Eigeneinschätzungen ihres Arbeitsansatzes, dann werden vor allem qualitative Unterscheidungen zu den Ansätzen der klassischen Unternehmensberater behauptet. Da heißt es zum Beispiel:

»Kulturberatung kann man meines Erachtens nicht machen wie die Beratung von Industrieunternehmen. Das hängt schon damit zusammen, dass man mit Kulturarbeitern und Künstlern anders umgehen muss. Dazu bedarf es einer besonderen Einstellung und Sprache.«<sup>4</sup>

Inwieweit derartige Selbsteinschätzungen tatsächliche Unterschiede in der jeweiligen Kulturberatung beschreiben, kann an dieser Stelle nicht hinterfragt werden. Ernstzunehmen ist allerdings der durch die Selbstbeschreibung ausgelöste Reflexionsprozess über das, was eine spezifische Kulturberatungsleistung ausmacht:

- Wirtschafts- und Organisationsberatung
- Erstellung von neuen und alternativen Nutzungskonzepten für Kulturgebäude
- Beratung »bei der Umstrukturierung von Kulturverwaltungen im Rahmen dezentraler Ressourcenverantwortung«
- Beratung von Vereinen und Verbänden
- Existenzgründungen im »kulturellen Vermittlungsbereich«
- Weiterbildung
- Projektentwicklung und -begleitung
- Sponsoring und Fundraising
- Politikberatung und Auftragsforschung.<sup>5</sup>

Ist nun das Angebot der ›spezifischen‹ Kulturberater wirkungsvoller, weil besser? Zweifel sind angebracht. Sie ergeben sich weniger aus den fachlichen Kompetenzen dieser Berater, sondern aus der Unklarheit über die Berufsidentität. Denn die meisten Kulturberater arbeiten als freie Berater. Untersuchungen belegen,<sup>6</sup> dass sie ihren Job eher als Verlegenheitslösung ansehen, auf dem sie deshalb sitzen geblieben sind, weil sich andere Joboptionen nicht erfüllt haben. Von gewisser Ironie ist, dass die Verdienstmöglichkeiten der freien Berater äußerst

gering sind, weil sie an die lukrativen Berateraufträge nicht herankommen. Ihr Klientel sind nicht kommunale Einrichtungen wie Oper, Theater und Museen, für die Beratungsleistungen vergleichsweise teuer eingekauft werden, sondern etwa Bürgerzentren, die schlachtweg klamm sind. Schließlich qualifizieren sich potenzielle Kunden der freien Berater zunehmend selber. Themen wie Sponsoring, Öffentliche Kulturförderung, Abgabepflichten, aber auch praktische Hinweise zur verbesserten Öffentlichkeitsarbeit wie Grafisches Gestalten mit und ohne Computer sowie Themen zu organisationspsychologischen Fragen wie Kommunikation, Supervision, Organisationsentwicklung oder Evaluation gehören zum mittlerweile häufig nachgefragten Fortbildungsangebot, das von Mitarbeitern aus kommunalen Kulturämttern oder -betrieben und aus Kultureinrichtungen und -vereinen der Freien Szene wahrgenommen wird.<sup>7</sup>

## DER BERATUNGSAUFRAG

Der Idealtypus eines sach- und fachgerechten Kulturmanagements, in dessen Kontext die spezifische Beratungsleistung Bestandteil eines durchdachten Managementkonzeptes oder Strukturrentwicklungsplanes ist, ist als Grund für einen konkreten Beratungsauftrag eher die Ausnahme. Zumeist kommt der unmittelbare Impuls für einen Beratungsauftrag aus der Politik. Der Modernisierungsdruck wirkt sich im Politikfeld als Handlungsdruck aus – es muss etwas geschehen!

Das fördert kurzatmigen Aktionismus. Deshalb sieht sich die politische Entscheidung für eine Beratung oft dem Verdacht ausgesetzt, sie sei Ausdruck einer Ratlosigkeit hinsichtlich der eigenen Gestaltungskompetenz. So delegiere der Kulturausschuss einer Kommune letztlich die Verantwortung an ein externes Beratungsunternehmen und untergrabe so nebenbei die Gestaltungs- und Mitwirkungsautorität der Gremien, die sich ansonsten mit der in Rede stehenden Kultureinrichtung zu beschäftigen haben. So blieb etwa dem Verwaltungsrat der Düsseldorfer Oper nicht mehr übrig als das knapp 500.000 DM teure Beratungsgutachten der Kienbaum-Leute abzunicken. Dies muss den zuständigen Herrschaften umso schwerer fallen, als sie oft darauf verweisen können, die Sparvorschläge der Berater

selbst längst ausformuliert zu haben. Doch erst im professionellen Gutachten der Berater finden die längst bekannten Argumente jenen Widerhall, den die Politik sich von ihnen verspricht. Nun erst kann man nicht mehr hinter sie zurück. Und als Argument dient, wie zum Hohn: Jetzt haben wir so viel Geld für das Gutachten bezahlt, jetzt müssen wir auch die Vorschläge umsetzen.<sup>8</sup>

Doch was in dem Düsseldorfer Szenario teurer Ausdruck von Ratlosigkeit und politischer Passivität angesichts von Sparnotwendigkeiten ist, ist im anderen Fall gezielte Strategie zur Erhaltung des Kulturträgers Theater. Denn: Funktionalisieren lässt sich die Beraterleistung nach allen Seiten. Um also die Substanz eines Beratergutachtens tatsächlich bewerten zu können, ist es erforderlich, die (kultur-)politische Ausgangs- und Interessenlage zu betrachten. Sie gibt letztlich den Ausschlag für den Auftrag und das, was von den Beratern erwartet wird. Ist es also im politischen Interesse, ein Theater zu erhalten, und dies möglicherweise gegen die Interessen des politischen Gegners, dann kann das Beratergutachten sogar zu einem preiswerten Argument in der kulturpolitischen Debatte werden. Oder, um es mit den Worten eines Kölner Kommunalpolitikers zu sagen: Was sind schon 480.000 DM für ein Gutachten gegen 86 Millionen für's Theater!

Das kulturpolitische Interesse findet sich dann in »Zielsetzung und Rahmenbedingungen der Untersuchung«.<sup>9</sup> So ist unter dieser Überschrift in der Beauftragung des Kienbaum-Unternehmens zur Durchführung einer Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung bei den Bühnen der Stadt Köln die »Wahrung des künstlerischen Standards« der Bühnen ausdrücklich festgeschrieben. Als Folge dieser Prämisse wurden Bedingungen formuliert, die den Beraterauftrag einschränken. Denn Bedingungen zur Wahrung des künstlerischen Standards umfassen u.a. »keine Reduktion des gegenwärtig möglichen Angebotes«, die Aufrechterhaltung der »Angebotsstruktur«, was sowohl Spielhäufigkeit als auch die Kontinuität des Spielplans begriff, in den ebenso »große«, also zugkräftige Stücke wie auch »moderne« Stücke gehören. Entscheidend auch die Forderung nach Beibehaltung des künstlerischen und künstlerisch-technischen Etats, was ausdrücklich teure Darsteller, Regisseure und Bühnenbildner mit einschließt. Wenn zudem noch die Ensemblestärke zur Wah-

rung des künstlerischen Standards unaufgetastet bleiben soll, ein Etat für Gastproduktionen auch »als Anreiz für internationale Künstler« gewährleistet werden soll, dann ist der Aktionsbereich der Berater entscheidend eingeschränkt.

### **VOM NUTZEN DER BERATUNG: KIENBAUM IM THEATER<sup>10</sup>**

*Grundsätzlich spricht also nichts dagegen, externe Experten reinzuholen?*

Jeder Betrieb, egal welche Rechtsform er hat, ist so erfolgreich, wie die Köpfe, die ihn führen. Also, wenn Missmanagement – egal ob von der geschäftsführenden oder künstlerischen Seite – vorliegt, ist ein Anlass gegeben.

*Gibt es auch strategische Gründe?*

Ich würde ganz klar sagen: Wenn du als Theater von der Politik platt gemacht werden sollst, dann ist es gut, wenn du eine gute Beratung hast. Das Kienbaum-Gutachten hilft uns heute noch! Man muss bedenken: Ursprünglich waren auch die Theater kameralistische Betriebe, d.h., mit jeder Anschaffung hing man an der Kämmerei dran. Es gab das Budget, aber außer der Kämmerei keinerlei Ausgabenkontrolle. Jetzt ist es aber auch so, dass Künstler in der Regel nicht sehr gut mit Geld umgehen können. In den kameralistischen Betrieben war der geschäftsführende Direktor immer schwächer als der jeweilige Intendant. Und dann kommt Argwohn auf: Muss das alles so teuer sein? Für solchen Argwohn hatte die Kunst kein Verständnis. Fazit: Keine Transparenz! Wenn dann noch das Theater nicht stadt-tragend im Sinne der jeweiligen politischen Mehrheit ist, dann wird Stimmung gemacht: Die verschwenden Steuergelder! Als wir dann die mittelfristige Finanzplanung und die Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt haben, blieb die Kunst reserviert – das ist dumm, denn nur durch mehr Transparenz kann man sich schützen!

*Mit einem Gutachten kann man also Argumente für die Sicherung des Betriebes finden?*

Eindeutig! Aber sicherlich auch deshalb, weil Kienbaum mit uns sehr gut zusammengearbeitet hat. Zur Bestandssicherung dieses Theaters

mit dieser Qualität, hat Kienbaum gesagt, braucht das Theater einfach bestimmte Summen. Das steht jetzt!

*Das Theater stark machen mit Kienbaum!*

Ja, klar. Wir haben den Laden, so wie er jetzt ist, mit dem Gutachten erhalten können. Es sähe erheblich schlechter aus. Abschotten bringt nichts. Du musst dem Gegner entgegengehen und dann musst du das umdrehen.

*Was heißt das?*

Ich würde immer empfehlen, selbst mit einem Berater als sachkundiger Beistand zusammenzuarbeiten. Um sich zu wappnen.

*Aber ist der Betrieb professionell genug, das so strategisch zu sehen?*

Meistens wohl nicht. Es kamen aber auch bisher alle Gutachten aus der Politik mit dem Ziel, Geld zu sparen. Also Kunst gegen das Soziale ausspielen! Da bleibt nicht viel Gelegenheit, selbst strategisch zu planen. Aber wir konnten z.B. auch erstmals nachweisen, dass der künstlerische Bereich teurer ist als der BAT-Bereich. Das stand zwar anders drin im Gutachten, aber man konnte es herausrechnen. Wenn du versiert bist und einen sachkundigen Beistand hast, dann kannst du die schweinigste Unternehmensberatung vorführen.

*Man hört oft das Argument, das Theater könne deshalb dem Modernisierungsdruck nicht standhalten, da insbesondere die tariflich bedingten Arbeitsbedingungen zu wenig beweglich seien.*

Das Argument kann man leicht entkräften. Die so reden, meinen immer noch das alte Regietheater. Wir haben hier in NRW spezielle tarifvertragliche Regelungen für Theater und Bühnen. Da steht alles drin! Wir müssen alles mitmachen. Wir haben auch noch eine gesonderte Dienstvereinbarung, die von Kienbaum gelobt wurde, die es erlaubt, Arbeitszeit flexibel zu bestimmen.

*Brauchte man für dieses Ergebnis wirklich externe Berater, oder hätte man das auch selber rausfinden können, und warum findet man es selber nicht heraus?*

Weil das nicht gefragt war. Das Gutachten hatte einen politischen Zweck zu erfüllen. Und außerdem hätte man es nicht geglaubt.

*Was ist das entscheidende Kriterium zur Bewertung der Qualität der Berater?*

Wenn sie reingehen und mit den Betriebs- und Personalräten zusammenarbeiten.

*Es kommt also darauf an, dass Berater ein wenig Kenntnis haben von der Sache oder dem Betrieb, den sie beraten?*

Und vor allem mit den Betroffenen zusammenarbeiten. Die Kienbaum-Leute waren zwar auch alles Betriebswirte, aber die haben auf die Fachleute im Haus gehört. Und es gab den Lenkungsausschuss. Außerdem hatten die Kienbaum-Leute auch schon an anderen Theatern Erfahrungen gemacht.

*So etwas schafft auch Akzeptanz? Was ist mit der Angst der Beschäftigten vor den Weg rationalisierern?*

Diese Angst haben wir den Kollegen genommen. Weil wir uns mit denen unterhalten haben.

*Beratung als Teil eines sinnvollen Kulturmanagements ist Management für die Kultur, Kulturermöglichter. War die Kienbaumeratung eine Ermöglichung für die Kultur?*

Ja. Nicht nur Ermöglichung, sondern auch Sicherung der Kultur! Wer sich da abschottet, handelt verantwortungslos.

## BENCHMARKING IN BÜRGERZENTREN

Überleben kann nur der Beste! Solche Slogans üben einen gewissen Reiz aus. Übertragen auf den Kulturbereich bedeuten sie: Gefördert wird von den kulturellen Angeboten nur noch das, was in einem Leistungsvergleich besteht. Wer den Leistungsvergleich nicht besteht, scheidet wie im übrigen Leben aus.

Aus der Betriebswirtschaft kommt das Verfahren Benchmarking. Es vergleicht die Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse

eines Unternehmens mit denen anderer Unternehmen. Dabei zielt das Verfahren darauf, die eigenen Strukturen und Abläufe zu durchleuchten und zu verbessern. Das Verfahren versteht sich als systematischer Leistungsvergleich, der auf objektiven Kriterien beruhen soll. Auf denn, vergleichen wir die kulturellen Produkte!

Unsinn: Objektive Vergleichbarkeit, meint zu Recht der Vertreter des Deutschen Bühnenvereins, »liegt – sofern überhaupt – nur bei solchen Kriterien vor, die sich einer quantitativen Messung nicht entziehen: Zuschauerzahlen, Personalbestand, Einnahmen, Ausgaben, Veranstaltungszahlen, Einspielergebnis, öffentlicher Zuschuss pro Theaterbesucher etc.«<sup>11</sup> Denn wie sollen sich die unterschiedlichen Produktionsbedingungen der Häuser, die verschiedenen Spielstätten, das Mehrspartenhaus, das Theater oder die Oper, der Musicaldome, oder auch die unterschiedlichen Einzugsgebiete eines Landestheaters, eines Kellertheaters oder einer großstädtischen Bühne in eine objektive Vergleichsnorm fügen, aus der sich ein *Ranking* schlussfolgern ließe? Ganz zu schweigen von jenen nicht messbaren Wirkungen der Kunst, derentwegen wir sie für das Gemeinwesen nach wie vor für unverzichtbar halten.

## GESPRÄCH MIT ANNE GROSE<sup>12</sup>

*Benchmarking, was war das?*

Das war ein politischer Ansatz. Das eigentliche Ansinnen war festzustellen, dass einige der Bürgerzentren so schlecht sind, dass man sie auch dichtmachen kann. Eine andere Position war dagegen, wir reden nicht von Schließung, sondern nur über Vergleich.

*Die Politik sucht Argumente und bedient sich der Berater?*

Ja, wenn man umstrukturieren möchte, holt man sich externen Sachverstand, der einem sagt, wer entlassen werden muss. Damit man das selber nicht verantworten muss. Das ist die übliche Praxis.

*Stehen die Bürgerzentren auch unter dem Modernisierungsdruck, der Berateraktivitäten oft begründet?*

Ja, dem sehen auch wir uns ausgesetzt. Das leisten wir aber auch

dauernd – ohne Beratung. Wir setzen uns Fragen der notwendigen Veränderung aus. Allerdings sind das nicht die Themen herkömmlicher Beratung. Es sind mehr inhaltliche Themen wie z.B. Kinder- und Jugendarbeit in der Veränderung, im Kontext mit der offenen Ganztagsschule; oder das Thema Migration – wie wirkt sich das auf unsere Arbeit aus?

*Wie wurde der Benchmarking-Prozess umgesetzt?*

Alle 12 Bürgerzentren haben sich zunächst einem Prozess der Selbstbewertung unterworfen. Hierzu hatte das beauftragte Berliner Institut ein Modell vorgelegt, nach dem Firmen und Nonpropheteinrichtungen sich selbst bewerten können. Eine Vorbereitungsgruppe aus überwiegend Verwaltungsleuten und drei (!) Vertreterinnen der Bürgerzentren hatten die Aufgabe, den Fragenkatalog an den Untersuchungsgegenstand anzugeleichen. Wir hatten ein Interesse an der Vergleichbarkeit der Bürgerzentren. Dadurch hätten wir Argumente für eine andere Form der Finanzierung finden können, die sich mehr aus den speziellen Leistungen der Bürgerzentren herleitet.

*Hat dieses eigene Interesse die Akzeptanz des Beratungsvorhabens gestärkt?*  
Wir hatten ja schon Jahre vorher mit einer externen Beratung angefangen, um Ziele, Leistungen und Qualitätsbeschreibungen zu bekommen. Es war für uns ein logischer Schritt, da weiterzumachen. Wir fühlten uns nicht bedroht. Uns geht es immer darum, unsere Inhalte einzubringen, damit wir nicht übergestülpt bekommen, was uns gar nicht entspricht. Zum Beispiel reden viele Zentren von »Vermietung«. Wir vermieten nicht, wir haben Nutzer! Die Nutzer zahlen unterschiedliche Entgelte, je nach ihren Möglichkeiten. Das ist Teil unseres inhaltlichen Konzepts.

*Wie ging es weiter?*

In der Vorbereitungsgruppe haben wir versucht, unseren Einfluss geltend zu machen. Aber das war nicht einfach, da ein unglaublicher Zeitdruck bestand. Es war alles sehr, sehr eng. Jedenfalls wurde der Fragenkatalog erstellt, alle Bürgerzentren haben das durchgeführt. Sie mussten auch Belege für die Selbstbewertung beibringen. Danach kamen zwei Kollegen aus Berlin, die durch jedes Zentrum gingen und

evaluiert haben: Stimmt das, was die Bürgerzentren selbst angegeben haben?

*Quintessenz der Geschichte?*

Zunächst einmal waren alle unzufrieden, weil es vorne und hinten nicht passte. Das merkt man erst richtig im Vollzug. Es stellt sich erst in der Praxis heraus, dass bestimmte Dinge oder Fragen so nicht stimmen, oder nicht eindeutig sind, sodass auch Vergleiche gar nicht möglich sein können.

*Dann stellt sich aber doch die Qualitätsfrage einer Beratung?*

Ja, man braucht neben genügend Zeit auch Erfahrung in dem Beratungsfeld. Viele haben aber nicht die Kompetenz in fachlicher und kommunikativer Hinsicht. Sie stellen Fragen, die wir uns nicht stellen! Das ist überflüssig.

*Wäre gut, wenn man das vorher wüsste?*

Das wäre natürlich besser gewesen. Aber die Politik wollte zu einem bestimmten Zeitpunkt Ergebnisse sehen.

*Unter welchen Bedingungen ist Beratung grundsätzlich sinnvoll?*

Eine gute Beratung ist ebenso gut vom Prozess her wie auch vom Ergebnis her. Sie stärkt die Einrichtung und motiviert die Leute.

*Wie findet man die richtigen Berater?*

Die muss man suchen. Das Know-how kann man prüfen. Und wenn alle am Auswahlprozess des Beraters beteiligt sind, stärkt das auch seine spätere Akzeptanz. Wenn aber alle etwas anderes inhaltlich und strategisch wollen, wird man keinen adäquaten Berater finden.

*Wie ging denn das Benchmarking aus?*

Alle Bürgerzentren sind gut!

*Enttäuschend für die Politik?*

Ja, kann man so sehen. Jedenfalls kann mit diesem Ergebnis keine Schließung gerechtfertigt werden.

*Welche konkrete Bedeutung hat das Gutachten für die Bürgerzentren?*

Das ist sehr unterschiedlich bewertet worden. Die einen haben es in die Ecke gepackt, damit will ich nichts mehr zu tun haben; die anderen haben gesagt: Für uns war das intern schon ein wichtiger Prozess, um uns über bestimmte Strukturen klarzuwerden. Benchung ist eine Basis. Auf der muss man weitermachen, sonst macht das keinen Sinn. Es ist auf Perspektive angelegt und nicht auf eine einmalige Erhebung. Einige haben sich deshalb auch direkt einen Organisationsberater genommen. Aber es müsste nun für alle weitergehen. Aber angesichts der Mittelkürzungen, die parallel zu dem Prozess akut wurden, machen wir hier de facto nur Bestandssicherung. Ein gezieltes, reflektiertes Vorgehen, das schaffen wir z.Zt. doch gar nicht. Für uns war auch wichtig, dass man nun klar nachweisen kann, wie ungleich die Ausstattung der verschiedenen Bürgerzentren ist.

*Kann bessere Fortbildung Beratung überflüssig machen?*

Für die ganze Organisation ist Beratung wohl nach wie vor die bessere Lösung.

## RESÜMEE

Der Angriff der Berater auf die Kultur ist kreativ zu beantworten: Im Rahmen eines intelligenten Kulturmanagements kann auch Beratung ihren Teil beitragen. Entscheidend wird aber immer wieder sein, ob die Motive und Interessen einer Beauftragung offen und ehrlich mit den Betroffenen kommuniziert werden. Kurzum: Auch die Beratung kann ein Beitrag zur Wahrung der kulturpolitischen Selbstverantwortung sein, wenn sie eingebettet ist in einen permanenten Kommunikationsprozess aller beteiligten Menschen und Gremien.

Das betrifft dann allerdings auch den Ablauf der Beratung. Die Qualität der Beratung ist davon abhängig, wie ernst der Auftraggeber den einmal erteilten Beratungsauftrag nimmt. Dies gilt insbesondere für das Handeln der Verwaltung. Wenn im Verlauf eines Beratungsprozesses beispielsweise genau jene Mittel gekürzt werden, die zur Implantierung der durch die Beratung erzielten Ergebnisse vorgesehen sind, dann wird der gesamte Prozess zur Farce.

Schließlich: Das Beratergutachten bietet eine Fülle von im Normalfall solide erhobenen Daten. Diese sollte man nutzen! Zumeist lässt sich daraus weit mehr für die Kultur ableiten als es vielleicht in der ursprünglichen Intention vorgesehen war. Für die Kultur heißt das: Den Gegner mit den eigenen Mitteln schlagen! Darin steckt die subversive Kraft der Beratungen.

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Graf, Christoph: Kulturmarketing. Open Air und Populäre Musik, Wiesbaden 1995
- Grosz, Andreas/Daniel Delhaes: Die Kultur AG. Neue Allianzen zwischen Wirtschaft und Kultur, München/Wien 1999
- Heinrichs, Werner: Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, Darmstadt 1999
- Ders.: Kommunales Kulturmanagement. Rahmenbedingungen, Praxisfelder, Managementmethoden, Baden-Baden 1999
- Heinze, Thomas (Hg.): Kulturfinanzierung. Sponsoring – Fundraising – Public Private Partnership, Münster 1999
- Klein, Armin: Kultur-Marketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, München 2001
- Kommunale Gemeinschaftsstelle: Von der Kulturverwaltung zum Kulturmanagement im Neuen Steuerungsmodell. Aufgaben und Produkte für den Bereich Kultur, Bericht Nr. 3/1997, Köln 1997
- Kultursekretariat NRW (Hg.): Fördern, was es schwer hat. Beiträge zum Gestaltungsanspruch kommunaler Kulturpolitik, Duisburg 1998
- Meyer, Bernd u.a.: Neue Rechtsformen für Kultureinrichtungen, Deutscher Städtetag, Köln 1996
- Scheurer, Hans (Hg.): Presse- und Öffentlichkeitsarbeit für Kultureinrichtungen. Ein Praxisleitfaden, Bielefeld 2001
- Schwarzmann, Wilfried: Entwurf eines Controllingkonzepts für deutsche Musiktheater und Kulturorchester in öffentlicher Verantwortung, Dissertation Augsburg 1999
- Shaw, Stefan: Kulturberatung – Entstehung eines neuen Berufsstandes

des? Angebot und Nachfrage von Kulturberatung in Deutschland am Beispiel des Bundesverbandes freier Kulturberater e.V., Schriften zur Kulturwissenschaft Bd. 14, Hamburg 1997

## ANMERKUNGEN

- 1 Zitiert nach Werner Heinrichs: Kulturmanagement. Eine praxisorientierte Einführung, Darmstadt 1999, S. 194
- 2 Ebd.
- 3 Vgl. ebd., S. 127
- 4 Stefan Shaw: Kulturberatung – Entstehung eines neuen Berufsstandes? Angebot und Nachfrage von Kulturberatung in Deutschland am Beispiel des Bundesverbandes freier Kulturberater e.V., Schriften zur Kulturwissenschaft, Bd. 14, Hamburg 1997, S. 136-138
- 5 Ebd., S. 7 und 179ff.
- 6 Vgl. ebd., S. 235
- 7 Stephan Bock: Rheinlandpfalz, Erfolgsmodell Weiterbildung, Informationsdienst Soziokultur Nr. 46, [http://www.sozioskultur.de/\\_seiten/infodienst46/rlp.htm](http://www.sozioskultur.de/_seiten/infodienst46/rlp.htm)
- 8 Jörg Staute: Der Consulting-Report, Frankfurt/New York 1996, S. 30f.
- 9 Kienbaum, Wirtschaftlichkeits- und Organisationsuntersuchung, S. 11ff.
- 10 Gespräch mit Andreas Hupke, Personalratsvorsitzender Kultur, Köln. Hupke war am Beratungsprozess der Kölner Bühnen beteiligt
- 11 Matthias Almstedt, Deutscher Bühnenverein, <http://www.theatermanagement-aktuell.de/artikel15.html>
- 12 Anne Grose, Bürgerzentrum Alte Feuerwache Köln, hat an einem Benchmarking-Prozess von zwölf Bürgerzentren in Köln teilgenommen.

