

# Einführung

---

*Birgit Mandel*

Ab Mitte der 1990er Jahre gab es einen weiteren Paradigmenwechsel im kulturpolitischen Diskurs in Deutschland, der von Tagungen und Publikationen der Kulturpolitischen Gesellschaft eng begleitet war. Sievers bezeichnet diese Jahre zwischen 1986 und 2005 als eine eher »pragmatische Phase« in der Kulturpolitik. Eine Phase, in der rationale Lösungen im Fokus standen statt emphatischer, normativer Forderungen. Nachdem die Neue Kulturpolitik ökonomische Aspekte weitgehend ausgeklammert hatte, wurden in dieser Zeit auch Strategien aus dem Wirtschaftsbereich in den Blick genommen (siehe Kap. 2). Vor allem ausgelöst durch finanzielle Einschnitte nach der deutschen Wiedervereinigung tauchten erstmals Fragen auf, wie sich der Kultursektor effizienter und effektiver aufstellen lässt. Dem vorausgegangen waren Kulturverwaltungsreformen in verschiedenen Kommunen und Bundesländern, die auf eine zielorientierte, strategische und langfristige Planung zielten und dafür auch die Kulturverwaltung neu aufstellen wollten. Das Thema Kulturentwicklungsplanung, das in den frühen 1980er Jahren von der Kulturpolitischen Gesellschaft intensiv diskutiert worden war, dann aber wieder von der Bildfläche verschwand, nahm in dieser Zeit wieder Fahrt auf und hat bis heute Bestand (siehe Eichler und Föhl in diesem Buch).

## **Kulturverwaltungsreform, Standortfaktor Kultur und Kulturmanagement**

Ein zentrales Thema dieser Zeit war die vor allem durch Kulturpolitik in England und den Niederlanden angeregte Idee eines New Public Management und dezentraler Ressourcenverantwortung in der öffentlichen Kulturverwaltung. Mit einer dezentralen Verantwortung in den Verwaltungen und der Orientierung an konkreten, messbaren Zielen, verbunden mit einer größeren Bürgernähe und höheren Serviceorientierung, sollte der Kultursektor leistungsfähiger werden (siehe Rossmeißl in diesem Buch). Beim Diskurs-Auftakt durch die KuPoGe-Tagung »Unternehmen Kultur. Neue Strukturen und Steuerungsformen in der Kulturverwaltung« wurde schon 1994 in Oldenburg diskutiert, welche Chancen sich durch mehr fachliche Eigenverantwortung, eigene Budgets und eine effizientere Steuerung durch die Kulturverwaltung ergeben können. Gleichzeitig wurde die Sorge geäußert, dass sich durch eine stärkere Managementorientierung der Ver-

waltung diese aus ihrer Gemeinwohlorientierung lösen könnte. Kritisch wurde u.a. die Bewertung und Nutzung von Kultur als Standortfaktor betrachtet, der in der Bundesrepublik seit den 1980er Jahren in seinem Potenzial für Tourismus, die Ansiedlung von gut ausgebildeten Arbeitskräften, die Aufwertung bzw. Gentrifizierung von prekären Vierteln in den Blick genommen wurde. So gab es z.B. in dieser Zeit in Westdeutschland einen regelrechten Boom öffentlich geförderter Museumsneubauten als Aufwertung von Städten und Regionen.

Hajo Cornel hatte bereits 1986 die Popularisierung und den Inszenierungsdrang einer »Kultur für alles« kritisiert (Cornel 1988). Nicht nur der »Kulturrummel«, auch das neue Interesse der Wirtschaft an Kunst- und Kulturförderung wurde von vielen Mitgliedern der KuPoGe sehr kritisch gesehen. Im Rahmen einer eigenen Tagung »Das neue Interesse an der Kultur« in Kooperation mit der Universität Oldenburg im November 1988 wurden diese neoliberalen Tendenzen im Kultursektor unter der Frage diskutiert, ob Kultur und Kulturpolitik damit ihr gesellschaftskritisches Potenzial einbüßen würde (Cornel/Knigge 1990: 16 sowie Einführung zu Kapitel II in diesem Buch). Für eine jüngere Generation war das eine sehr ideologische, nicht nachvollziehbare Sorge, stehen aus ihrer Sicht die Popularisierung, ein offensives Aufmerksamkeitsmanagement und neue Kooperationspartner für Kunst und Kultur doch gerade dafür, dass diese in die Breite der Gesellschaft wirken können (Mandel 1994).

Diese ersten Diskurse korrespondierten mit der starken Kritik an einem sich Ende der 1990er Jahre entwickelnden Kulturmanagement als professioneller Funktion für strategisches, effizientes und ökonomisches Handeln. Dabei wurde das Verhältnis zwischen Kulturmanagement und Kulturpolitik in der Definition und Gestaltung des öffentlichen Kulturlebens kontrovers diskutiert: Wie viel Einfluss und Gestaltungsmacht darf Kulturmanagement in Kulturverwaltung und Kultureinrichtungen haben im Vergleich zu den gewählten Kulturpolitiker\*innen? Wer führt und wer folgt? Das waren die Themen mehrerer Diskussionsrunden und in den Kulturpolitischen Mitteilungen. Nach anfänglichen kontroversen Debatten wurde Kulturmanagement 2012 auch im neuen Programm der KuPoGe als unverzichtbares Instrument einer konzeptbasierten und zielorientierten Kulturpolitik aufgenommen (KuPoGe 2012).

## Kulturwirtschaft und Cultural Entrepreneurship

Auch durch das Aufkommen neuer privatwirtschaftlicher Anbieter auf dem Kulturmarkt, vor allem in den darstellenden Künsten, wurde in dieser Zeit die Kulturwirtschaft nicht nur in ihrem Potenzial als Standort- und Arbeitsmarktfaktor, sondern auch als kulturelle Bereicherung und Innovationsfaktor neu bewertet. In einigen Kulturwirtschaftsberichten wurden die produktiven Wechselwirkungen zwischen öffentlichem, gemeinnützigem und privatem Kultursektor herausgearbeitet. Von sektorübergreifender Kulturpartnerschaft war damals die Rede. »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 an der gesellschaftlichen Realität vorbeigehen, wenn sie nicht ökonomische Belange intensiv reflektieren und auf diese

eingehen würde«, so plädierte Oliver Scheytt auf der Loccumer Jahrestagung 2008 zum Thema »Nach uns die Kulturwirtschaft? Und was wird aus der Kulturpolitik?« für Synergien zwischen den Sektoren (Scheytt 2008b: 29).

Als Teil der Kulturwirtschaft wurde auch die Gründung einer Vielzahl neuer Kulturunternehmen wahrgenommen, die agil zwischen den Sektoren bedarfsorientiert oftmals als Ein-Personen-Entrepreneure tätig waren. Mehr Cultural Entrepreneurship als eine proaktive, innovative und Verantwortung übernehmende Haltung wurde auch für den öffentlichen Kulturbetrieb gefordert (u.a. Birnkraut 2008; Klein 2010). In der damit einhergehenden Debatte um Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland wurde diese zwar einerseits als bedürfnisorientierte Produktivkraft im Kultursektor begrüßt, andererseits jedoch vor einer Ökonomisierung und Kommerzialisierung des Kulturbereichs gewarnt (siehe Haselbach in diesem Kapitel).

## Aktivierender Staat, kulturelle Grundversorgung und Kulturstaatsdebatte

Die vor allem vom damaligen KuPoGe-Präsidenten Oliver Scheytt in die Debatte eingebrachte Idee des »aktivierenden Kulturstaates« warb für mehr Eigeninitiative im Kultursektor und der Zivilgesellschaft, proaktiv angeregt durch staatliche Kulturpolitik (Scheytt 2008a). Damit verbunden waren weitere Debatten um »Cultural Governance« als einen Politikansatz, der das trisektorale Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in den Blick nimmt und aufzeigt, dass sie im Zusammenspiel verantwortlich sind für das öffentliche Kulturleben der Gesellschaft. Und so konstatierte dann auch die Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland« in ihrem Abschlussbericht 2007: »Kulturpolitik ist kein Closed Shop der politisch Gewählten«. Mit der Idee des »aktivierenden Kulturstaates« verbunden war auch eine größere Partizipation der Bürgerschaft als wesentliche Basis einer demokratischen Gesellschaft (siehe Rossmeyssl). Und so gab es in der Folge im Diskurs der KuPoGe einen neuen Fokus auf Förderung bürgerschaftlichen Engagements durch Staat und Verwaltung zur Stärkung der demokratisch verfassten Zivilgesellschaft (siehe Röbbke in Kapitel III). Im Kulturbereich sind das u.a. die vielen Amateurvereine, Fördervereine von Kulturorganisationen und auch die soziokulturellen Einrichtungen, die aus lokalem bürgerschaftlichem Engagement hervorgingen.

Das Modell des »aktivierenden Staates«, der vielfältige Kräfte mobilisiert, sollte zugleich auf einer »kulturellen Grundversorgung« basieren. Dieser von der SPD geprägte Begriff stand dafür, bestimmte kulturelle Einrichtungen als unverzichtbar für das gemeinschaftliche Leben zu bestimmen und ihre Förderung als Pflichtaufgabe des Staates zu verankern. Die KuPoGe hat dieses Thema in zwei Schwerpunktheften der Kulturpolitischen Mitteilungen (Nr. 106, II/2004, und Nr. 107, III/2004) unter den Fragestellungen »Was ist ›kulturelle Grundversorgung?« und »Wie lässt sich Kultur verankern« intensiv diskutiert.

Die Aufnahme von Kultur als Staatsziel in das Grundgesetz wurde von den Mitwirkenden der ersten Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland« über Parteigrenzen hinweg empfohlen (Deutscher Bundestag 2007). Der Bericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages lieferte auf insgesamt 500 Seiten ein von allen großen Fachverbänden und Expert\*innen des Feldes abgewogenes Grundlagenwerk zu einem

breiten Spektrum an kulturpolitischen Handlungsfeldern. Die Beratungen und der Bericht waren ein Meilenstein einer konzeptionellen Kulturpolitik (siehe Scheytt in diesem Buch).

## **Nachfrageorientierte Kulturpolitik, Audience Development und transformationsorientiertes Cultural Leadership**

Im Zuge eines stärker nachfrageorientierten Blicks auf den Kultursektor bekam auch das Thema einer Publikumsorientierung erstmalig Aufmerksamkeit im Rahmen des Kongresses der KuPoGe »kultur.macht.publikum« und mehrerer Publikationen. Ein professionelles Kulturmarketing und ein strategisches Audience Development erhielten als unverzichtbare Instrumente der Publikumsgewinnung Einzug auch in öffentliche Kulturorganisationen und signalisierten eine Verschiebung von der reinen Angebots- zur Nachfrageorientierung. Von Armin Klein wurde ab 2010 sogar eine grundlegende Transformation der öffentlichen Kulturorganisationen gefordert, die in ihren Strukturen nicht zukunftsfähig seien und sich durch ihre staatliche »Abschirmung« von der Nachfrage seit Jahrzehnten nicht verändert hätten: »Der hier kritisierte Strukturkonservatismus in der Kulturpolitik mit seiner verselbstständigten Institutionenlogik (erhalten um des bloßen Erhaltens willen), dessen Kraft nur noch mühsam dazu ausreicht, das Bestehende festzuschreiben und die vorhandenen Strukturen immer schlechter zu sichern, genügt längst nicht mehr, um die Zukunftsprobleme zu lösen« (Klein 2010: 273).

Neu aufgegriffen wurde das Thema Kulturmanagement als Führungsfunktion im Kontext der Diskussion um Cultural Leadership ab den 2020er Jahren als eine visionäre, gesellschaftliche Verantwortung übernehmende, stärker partizipative Form der Führung in »lernenden Organisationen«. Schon 2011 hatte es einige erste Artikel gegeben, die sich mit Personalführung als einer bislang kaum beachteten Funktion im Kultursektor befassten. Virulent wurde das Thema zum einen durch die internationale »Me-too-Debatte«, die vor allem im öffentlichen Theatersektor auch in Deutschland angekommen war und Forderungen nach neuen, verantwortungsbewussten und teamorientierten Führungsformen auslöste; zum anderen durch den zunehmenden Ruf nach Transformation der öffentlichen Kulturinstitutionen, um deren Relevanz für eine zunehmend diverse Gesellschaft zu erhalten.

## **Literatur**

- Birnkraut, Gesa (2008): »Unternehmerisches Denken in der Kultur«, in: Drews (2008), S. 99–101
- Cornel, Hajo (1988): »Stillstellung der Kultur bei forciertem Betrieb – Von der ›Kultur für alle‹ zur ›Kultur für alles‹. Fünfzehn Thesen zur kulturpolitischen Situation.« In: A.R.T. (Hg.), *Kultur macht Politik. Wie mit Kultur Stadt/Staat zu machen ist*, Köln: Kölner Volksblatt Verlag, S. 213–218

- Cornel, Hajo; Volkhard Knigge (Hg.) (1990): *Das neue Interesse an der Kultur*, Hagen: Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (Dokumentation 34)
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2007): *Schlussbericht der Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland«*, Drucksache 16/7000, Berlin
- Drews, Albert (2008): *Nach uns die Kulturwirtschaft? ... und was wird aus der Kulturpolitik?* Loccumer Protokolle 07/08. Rehburg-Loccum: Ev. Akademie Loccum
- Klein, Armin (2010): »Kulturelle Infrastruktur und Kulturmanagement: Der exzellente Kulturbetrieb«, in: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, *Jahrbuch für Kulturpolitik 2010, Thema: Kulturelle Infrastruktur*, S. 271–279
- Kulturpolitische Gesellschaft (KuPoGe) (2012): »Grundsatzprogramm der Kulturpolitischen Gesellschaft«, in: *Kulturpolitische Mitteilungen*, Heft 138, III/2012, S. 24–28
- Mandel, Birgit (1994): »Der Kulturpädagoge als Kulturmanager?«, in: Heike Budde; Peter Wissmann; Hochschule für Wirtschaft u. Politik Hamburg (Hg.): *Hauptsache Management?* Beiträge zur 2. Fachtagung Hamburg 5./6. Juni 1993, Hamburg
- Scheytt, Oliver (2008a): *Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik*, Bielefeld: transcript
- Scheytt, Oliver (2008b): »Die Ökonomisierung der Kulturpolitik?«, in: Drews (2008), S. 25–37