

Karin Hanika

### **Unternehmen Kunst – Flexibilisierung und Effektivierung per Management im Kulturbereich**

Bericht von der Fachtagung »Unternehmen Kultur? Neue Strukturen in der kommunalen Kulturverwaltung« veranstaltet vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur und der Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. am 25./26. Mai 1994 in Oldenburg

Neu ist sie nicht, die Kritik an starren Strukturen der Kulturverwaltungen, an kaum zu überwindender Ämterhierarchie, an Inkompetenz und Desinteresse auf seiten der Kulturpolitik, an ständig zunehmenden Sparbeschlüssen.<sup>1</sup>

Neu ist er ebenfalls nicht, der Versuch, über die Anwendung von Management-Strategien den Output schmaler werdender Kultur-Ressourcen zu effektivieren.<sup>2</sup>

Noch nicht ganz so lange macht aber ein neues Zauberwort die Runde: Es heißt »dezentrale Ressourcenverantwortung« oder »Budgetierung« und meint eine tiefgreifende Form der Verwaltungsreform, bei der die kommunale Verwaltung zu einem mo-

deren Dienstleistungsunternehmen umgebaut werden soll. Vereinfacht ausgedrückt erhält jede öffentliche Einrichtung, jedes Amt oder jede Institution ein eigenes Budget und kann damit nach vorab definierten Handlungszielen eigenverantwortlich wirtschaften. Gesteigerte Effizienz der Leistungen, größere Bürgernähe und Kosteneinsparungen, d.h. Arbeiten nach betriebswirtschaftlicher Kosten-Nutzen-Ökonomie ist das Ziel.

Im Mai 1994 veranstaltete das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur in Kooperation mit der Kulturpolitischen Gesellschaft eine Fachtagung zu diesem Thema.<sup>3</sup> Unter dem Titel »Unternehmen Kultur? Neue Strukturen in der kommunalen Kulturverwaltung« trafen sich über 100 TeilnehmerInnen, vorwiegend aus der Praxis. Schon die große Resonanz seitens dieser Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus Kulturämtern, Volkshochschulen, Bibliotheken, Kulturzentren und Theatern verweist auf die Brisanz der Fragestellung. In der Einladung zur Tagung hatten die Veranstalter das Problem wie folgt umrissen: »Vornehmlich unter dem Diktat der Sparzwänge werden gegenwärtig in vielen Städten neue Strukturen und Steuerungsformen für die Kulturverwaltungen und -institute entwickelt und erprobt. Kultur wird darin zu einem Produkt in der Marketingkonzeption des ›Konzerns Stadt‹. Kulturpolitisch ist mit dieser Entwicklung ein Perspektivwechsel verbunden, der sowohl Chancen wie auch Risiken in sich trägt. Vorteile sind dort auszumachen, wo die Neuorganisation zu mehr Flexibilität und Eigenverantwortung führt. Gefahren birgt das Modell dann, wenn es rein technokratisch und unter ausschließlich betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten eingeführt wird, ohne die Spezifik des kulturellen Feldes, den Eigensinn der Kunst und den kulturpolitischen Auftrag der Kommunen zu berücksichtigen.«

Referenten und Referentinnen trugen durchaus kontrovers ihre Einschätzungen und ihre zumeist im alltäglichen Umgang mit den Umgestaltungsprozessen gewonnenen Erfahrungen vor. Es stellte sich heraus, daß der Kulturbereich aufgrund seiner geringen gesetzlichen Fixierungen, häufig auch aufgrund der Innovationsfreude der dort beschäftigten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und ihrer mehr oder weniger offensiv geäußerten Kritik an bestehenden Verwaltungsstrukturen, zum Versuchsfeld für eine allgemeine Verwaltungsneuorganisation wurde. Dabei ist die Diskussion um die Eckpunkte des Managements wie Zielvorgabe (Produktbeschreibung), Umsetzung (Produktkalkulation, Operationalisierungsstrategien) und meßbares Ergebnis (Evaluation, Controlling) sowie um die Vergleichbarkeit gewonnener Daten mit denen anderer Kommunen in den betreffenden Städten unterschiedlich weit fortgeschritten. Generell konnte man jedoch den Eindruck gewinnen, daß die Fragen nach Inhalten von Kulturpolitik und Kulturarbeit (Wer macht welches Angebot warum und für wen?) weitgehend durch die Auseinandersetzung mit Problemen der Datenerfassung, -kompatibilität und -auswertung an den Rand gedrängt wurden. Die organisatorisch-technische Umsetzung der Reform erzeugt offenbar einen immensen zusätzlichen Arbeitsaufwand, dessen Bewältigung in Zeiten knapper Mittel häufig dem individuellen Engagement der Beteiligten überlassen wird.

Auf der anderen Seite wurde das zentrale Problem diskutiert, wie sinnvoll es ist, Aufgaben und Aktivitäten im kulturellen Bereich betriebswirtschaftlich beschreiben und messen zu wollen. Es besteht die nicht zu unterschätzende Gefahr, daß Verwaltungs-Technokraten nur noch auf die als Ergebnisse definierten Zahlenmengen blicken und jeden anderen Maßstab aus den Augen verlieren. In wessen Kompetenz und Legitimation liegt dann die Entscheidung über Kulturprogramme und Angebotsspektren?

Welche Konsequenzen hat es, sich in diesem Zusammenhang auf den ›Primat der demokratisch gewählten Politik‹ zu verlassen? Wird sich nicht die Tendenz verstärken, nur noch ›unproblematische‹, d.h. als Kulturangebote allgemein akzeptierte Einrichtungen und Programme zu fördern, mit anderen Worten, befindet sich damit ein traditionelles bis konservatives Kulturverständnis wieder im Aufwind? Da sowohl die Realisierung der Reformkonzepte in den Städten als auch ihre Diskussion in der Fachöffentlichkeit noch in den Anfängen steckt, wurde bei der Tagung auf ein abschließendes Fazit verzichtet. Die Kulturpolitische Gesellschaft hat angekündigt, weitere Veranstaltungen zu diesem Thema folgen zu lassen.

Es ist davon auszugehen, daß die Bestrebungen, Verwaltungen umzustrukturieren, Auswirkungen haben werden. In der gegenwärtigen Situation ist eine Veränderung der Verwaltungen unbestreitbar dringend erforderlich. Der allgemeine Kostendruck wird ein Übriges tun, um den Prozeß zu beschleunigen. Kunst- und KulturwissenschaftlerInnen in allen mit Verwaltung in Berührung kommenden Bereichen (Wer ist das nicht?) werden sich über kurz oder lang mit dem Problem auseinandersetzen müssen.

Um so mehr erstaunt es deshalb, daß klassische Arbeitsfelder der Kunstgeschichte wie Museum, Ausstellungsbereich und Denkmalpflege auf der Tagung nicht vertreten waren. Ist die neue Kunde bis dorthin noch nicht vorgedrungen, hält man sich für (noch) nicht tangiert oder wird erst intern diskutiert?

Der Ulmer Verein möchte alle Interessierten und Betroffenen auffordern, sich mit dem Vorstand in Verbindung zu setzen, um eine Diskussion der Fragen zur dezentralen Ressourcenverantwortung aus fachspezifischer Perspektive in Gang zu bringen.

Aus der Sicht der Frauen-/Genusforscherin ist noch zu bemerken, daß Frauen neben der niedersächsischen Ministerin (signifikanterweise?) lediglich bei der wissenschaftlichen Begleitforschung und bei Fragen der MitarbeiterInnen-Beteiligung und -Qualifizierung in Erscheinung traten. Ist das »Ausbaldowern« von Parametern der Budgetierung nicht nur, aber auch eine neue/alte Variante des Männerspiels um Macht? Der Diskussionsverlauf legte zeitweise einen solchen Verdacht nahe. Das Feld sollte nicht ihnen allein überlassen werden

#### Anmerkungen:

- 1 Vgl. z.B. die Untersuchungen zur Kulturverwaltung in: Handbuch Kultur 90. Modelle und Handlungsbedarf für die kommunale Kulturarbeit. Hrsg. v. R. Erny, W. Godde, K. Richter. Köln u.a. 1988, S. 301-327.
- 2 Seit einigen Jahren schon werden Aufbaustudiengänge angeboten, in denen sich u.a.

- Kunst- und KulturwissenschaftlerInnen »fit« machen lassen können für den härter werdenden Verteilungskampf in der Kulturbranche.
- 3 Tagungsreader, incl. Literaturliste erhältlich bei der Kulturpolitischen Gesellschaft, Stirnband 10, 58093 Hagen.