

# **Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik: Neustart oder Placebo? Grundlagen und Diskussionsanstöße**

*Patrick S. Föhl*

## **1. Wovon soll die Rede sein? – Einstieg in die Anforderungen und Visionen einer nachhaltigen Entwicklung**

### *1.1 Sicherheit und Unsicherheit*

„Ich würde mir wünschen, dass die Menschen ihre Herzen öffnen. Dass wir in die Zukunft schauen können, ist ein großes Geschenk, aber manchmal vergessen wir das. Wir blicken oft zu ängstlich in die Zukunft und erstarren dadurch. Je mehr wir aber daran arbeiten, kreativ und positiv in die Zukunft zu schauen, desto besser wird sie werden.“ (SPIEGEL ONLINE 2010)

Das Zitat stammt aus einem Interview mit dem Ungar Sándor Fülöp, einem von gegenwärtig weltweit lediglich zwei „Nachhaltigkeits-Kommissaren“, die in ihren Parlamenten kontrollieren sollen, ob die Abgeordneten eine nachhaltige Politik realisieren. Der besondere Fokus liegt dabei auf einer generationengerechten Politik in Bezug auf ökologische, ökonomische und soziale Fragen. Angesichts der auf Legislaturperioden und damit einer eher kurzfristig – also folglich in der Regel nicht auf zukünftige Generationen – ausgerichteten Politik sicherlich eine herausfordernde Aufgabe.

Fülöp sieht in diesem Kontext den wesentlichen Hinderungsgrund für die Umsetzung einer nachhaltigen Politik in einer Art Schockstarre, die bislang aus einer umfassenden Zukunftsangst resultiert. Die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen wie die Globalisierung (vgl. exemplarisch Fässler 2007), die globale Erwärmung (vgl. exemplarisch Mojib 2009), eine zunehmende soziale Polarisierung (vgl. exemplarisch Butterwegge 2006), der demografische Wandel, hier insbesondere die voranschreitende Überalterung und Schrumpfung der Bevölkerung in zahlreichen Industrienationen (vgl. exemplarisch Jansen/Priddat/Stehr 2005), oder als Gegensatz die „Bevölkerungsexplosion“ in vielen Entwicklungsländern (vgl. exemplarisch Münz/Reiterer 2007), scheinen zu komplex, um die Politik in die Lage zu versetzen, Prozesse und Gewohnheiten tatsächlich „nachhaltig“ beein-

**VS Verlag für Sozialwissenschaften**

flussen und verändern zu können. Andererseits sind die geschaffenen Kommissar-Stellen als konsequenter Ansatz zu bewerten und für sich genommen ein Plädoyer für mehr Mut sowie zugleich Verpflichtung eine strategisch fundierte Politik abseits von Klientel- und Partikularinteressen zu realisieren beziehungsweise perspektivisch anzustreben.

In Deutschland und hier insbesondere in den politischen Gremien und Parlamenten kann allerdings nicht selten der Eindruck gewonnen werden, dass gegenwärtig ein Entscheidungsvakuum zwischen den Polen Sicherheit und Unsicherheit vorhanden ist (vgl. vertiefend Bonss 2010) und sich die Politik einen Zustand geschaffen hat, der zwischen Innovation und Beharrung oszilliert (vgl. Haus 2005).

Es scheint einerseits, als ob die bestehenden Förderinstrumente, die organisierte „Unverantwortlichkeit“ öffentlicher beziehungsweise bürokratischer Entscheidungs- sowie Verfügungsstrukturen (vgl. Budäus 1998: 11) und die – zumindest mental „gefühlten“ – Sicherungssysteme des Staates ein Hinauszögern konsequenter Entscheidungen begünstigen sowie die Hoffnung wecken, dass alles wieder so werden wird, wie es einst war.<sup>1</sup> Dieses vermeintliche Sicherheitsparadigma gilt sogar für nachweislich strukturschwache Regionen in Deutschland – und betrifft Politiker und öffentliche Einrichtungen ebenso wie privatwirtschaftliche Akteure, die mit öffentlichen Geldern gefördert werden und viele Bürger, die sich mit diesen Themen beschäftigen. Die zahlreichen, aber nicht selten von wenig Erfolg geprägten Infrastrukturmaßnahmen in den neuen Ländern stehen hierfür exemplarisch (vgl. Busch/Kühn/Steinitz 2009). Die nach wie vor zahlreich vorhandenen – aber perspektivisch abnehmenden – Förder- und Aufbauprogramme versprechen vor allem eine in „schrumpfenden Regionen“ realiter nicht mehr vorhandene beziehungsweise zu erwartende Sicherheit. Sie bedienen einen „Wachstumsfetisch“, der als universeller Problemlösungsansatz verstanden wird, angesichts der evidenten ökologischen und sozialen – und damit auch ökonomischen – Grenzen des Wachstums aber zu kurz und mitunter gar nicht mehr greift (vgl. zum Beispiel Meadows/Randers/Meadows 2008, Miegel 2010).<sup>2</sup> Die Fragen, wie zeitgemäße und den gegenwärtigen Herausforderungen gerecht werdende gesellschaftliche Entwicklungsprozesse aussehen können, bleiben bislang in ihrer nötigen Tiefe und Reichweite überwiegend unbeantwortet.

Dem gegenüber sind sämtliche der genannten Gegenwarts- und Zukunftsprobleme bekannt und entsprechende Unsicherheiten scheinen das beschriebene

1 Diese Hoffnungen beziehen sich selbstredend auf Phasen des Wirtschaftswachstums nach 1949 in der BRD, war doch bereits die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts von Brüchen ungekannten Ausmaßes gekennzeichnet.

2 Vgl. exemplarisch und zusätzlich zum „Ende des Wachstumsparadigmas“ am Beispiel Stadtentwicklung in schrumpfenden Städten Grossmann (2007).

Verharren im Status-Quo zu befördern. Die Verantwortung für die notwendigen Entscheidungs- und Veränderungsprozesse wird auf zukünftige (Politiker-)Generationen verlagert.<sup>3</sup> Dabei entsteht eine deutliche Diskrepanz. Die auf Sicherheit zielenden Systeme des „Versorgungsstaates“ behindern – so die Annahme – vornehmlich in den öffentlichen Einrichtungen beziehungsweise öffentlich geförderten Bereichen eine konsequente Auseinandersetzung mit den virulenten Herausforderungen und tragen perspektivisch dazu bei, dass Unsicherheiten eher zu- als abnehmen. Eine Folge solchen Handelns kann die Implementierung von kurzfristig und damit in der Regel nur eingeschränkt wirksamen Maßnahmen sein. Beispielhaft kann die Fusionierung von öffentlichen Einrichtungen genannt werden. Die häufig zu beobachtende Fokussierung auf kurzfristige Sparziele führt dazu, dass vielfach wenige Jahre später aufgrund fehlender Strategien einer nachhaltigen Organisationsentwicklung sowie durch Kostensteigerungen in Folge von Tarifierhöhungen und Inflation die Fusionspartner und deren Träger erneut vor denselben Kostenproblemen wie zu Beginn ihrer Zusammenarbeit stehen (vgl. hier und im Folgenden Föhl 2011a). Die – bei überprüfter Machbarkeit – gegebenenfalls vorhandenen Potenziale einer Fusion als umfassender Neuanfang für die beteiligten Einrichtungen werden nicht mobilisiert, da die Zeit zwischen dem Bekanntwerden der bevorstehenden Herausforderungen und dem Eintreten der Probleme nicht für eine durchdachte und strategisch-langfristig wirkende Maßnahmenentwicklung genutzt wurde. Durch Verharrungs- und Beharrungsstrategien wird folglich nicht selten die Chance vertan, die gegenwärtige Umbruchssituation zu nutzen, existierende Strukturen und Handlungsmuster in Frage zu stellen, um tatsächlich an neuen und innovativen Konzepten zu arbeiten beziehungsweise die vorhandenen Reform- und Entwicklungsansätze wirkungsstark zu implementieren.<sup>4</sup>

### 1.2 Nachhaltige Entwicklung – Eine kurze Einführung

Die Nachhaltigkeitsdebatte setzt an den eingangs formulierten und zugegebenermaßen zugespitzten Diskussionspunkten an. Das Begriffspaar „Nachhaltigkeit“ und „nachhaltige Entwicklung“ stehen wie keine andere Begrifflichkeit für die

3 Besonders evident ist dies aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive im Hinblick auf die Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes. Letztendlich ist diese Notwendigkeit in Europa (fast) jedem Gesellschaftsmitglied bekannt, von entsprechenden Handlungsoptionen wird allerdings von zahlreichen Bürgern nur eingeschränkt Gebrauch gemacht (z. B. Anschaffung eines sparsameren Automobils), da man noch nicht direkt vom Klimawandel betroffen ist beziehungsweise den eigenen Beitrag als zu gering einschätzt und die Verantwortung auf die „Anderen“, die Politik, die Wirtschaft und insbesondere zukünftige Generationen verlagert (vgl. Europäische Kommission/Europäisches Parlament 2008).

4 Vgl. zum Verhältnis von und zum Umgang mit Sicherheit und Unsicherheit beziehungsweise Risiko in der Postmoderne exemplarisch Münkler/Bohlender/Meurer (2010).

direkte An- und Aussprache der aktuellen Herausforderungen mit gesamtgesellschaftlicher Relevanz – gegenwärtig insbesondere in Bezug auf den Klimawandel. Grober kann in seiner historischen Aufarbeitung der Nachhaltigkeitsidee abbilden (vgl. hier und im Folgenden Grober 2010), dass dieser Ansatz seit seiner Entstehung beziehungsweise begrifflichen Zuspitzung im 18. Jahrhundert im Rahmen einer „nachhaltigen Forstwirtschaft“ (vgl. Carlowitz 1713) immer dann in die Diskussion gekommen ist, wenn die Gesellschaft große Herausforderungen zu meistern hatte.<sup>5</sup> Zugleich markierten Nachhaltigkeitsdebatten nicht selten die Entstehung eines neuen Bewusstseins im Umgang mit Krisen. Die Nachhaltigkeitsidee ist folglich Seismograph und Impulsgeber zugleich und wird mit konkreten Leitbildern sowie Konzepten verknüpft.

„Nachhaltige Entwicklung stellt aus ökonomischer Sicht in einem ersten Schritt auf die Sicherung der Lebens- und Produktionsgrundlagen ab. Damit ist der Anspruch Nachhaltiger Entwicklung verbunden, die Umwelt global und dauerhaft zu erhalten und auf dieser Grundlage das Wirtschafts- und Sozialsystem zu entwickeln und zu stabilisieren. Der Anspruch einer Nachhaltigen Entwicklung geht jedoch über diese Herausforderungen hinaus und fordert [...] ausdrücklich die intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit.“ (Hauff/Kleine 2009: 15)

Die Ausführungen beschreiben im Wesentlichen die drei zentralen Dimensionen nachhaltiger Entwicklung, die gegenwärtig aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert und interpretiert werden (vgl. für alle drei Bereiche ausführlich Hauff/Kleine 2009: 15 ff.):

„Ökologische Nachhaltigkeit“: Die Natur beziehungsweise ökologische Systeme bilden die Grundlage jedweden Lebens. Die gegenwärtige „Übernutzung“ und Verschmutzung der Natur ist als zunehmend gefährvoll zu bewerten. Das gilt für die Natur als Lebensraum ebenso wie für die ökonomische Entwicklung, die auf natürliche Ressourcen angewiesen ist. Die gegenwärtige Situation ist besonders bedrohlich für zukünftige Generationen, welche die ökologischen, ökonomischen und sozialen Folgen der Übernutzung bewältigen müssen. Ökologische Nachhaltigkeit fordert zunächst folglich einen schonenden Umgang vor allem mit jenen Ökosystemen, die für das Überleben der Menschheit notwendig sind. Bei dieser gängigen Auslegung handelt es sich allerdings noch um eine stark ökonomische

<sup>5</sup> Exemplarisch stehen hierfür auch die ersten kritischen Debatten um die Industrialisierung wie zum Beispiel das Werk *Walden; or, Life in the Woods* (Titel der deutschen Ausgabe: *Walden oder Leben in den Wäldern*) des amerikanischen Schriftstellers Henry David Thoreau. Bereits im Jahr 1845 kehrte der Transzendentalist Thoreau der wachsenden und zunehmend stark industrialisierten Massengesellschaft in den USA den Rücken zu, um zwei Jahre in einer Blockhütte im Wald zu leben. Seine dortigen, in *Walden* niedergeschriebenen Erfahrungen sind ein Plädoyer zur Verwirklichung eines ausgewogenen Lebensstils und zum behutsamen Umgang mit der Natur, das bis heute in entsprechenden Diskussionen Verwendung findet (vgl. Thoreau 1854).

mische Sichtweise, da die Ökosysteme allein im Hinblick auf den Vorteil für den Menschen bewahrt werden sollen. Ein gesamtheitlicher Ansatz fokussiert dagegen einen generell schonenden Umgang mit der Natur, da der Mensch kein singuläres Recht hat, diese auszubeuten oder gar zu zerstören und damit anderen Lebewesen und zukünftigen Generationen die Lebensgrundlage zu entziehen beziehungsweise stark einzuschränken. Gleichfalls sind aus der Perspektive des Menschen auch immaterielle Aspekte zu berücksichtigen, wie ein ästhetisch ansprechendes Lebensumfeld.

„Ökonomische Nachhaltigkeit“: Die Aufrechterhaltung einer ausreichenden Lebensqualität erfordert eine Änderung der gegenwärtigen Produktionsweisen und Konsumstile, die keine Nachhaltigkeit aufweisen. Die Atomenergie mit ihren radioaktiven Abfällen und kaum einschätzbaren Risiken steht hierfür ebenso exemplarisch, wie das Bild der „Wegwerf- oder Konsumgesellschaft“. Die Lebensqualität eines Menschen generiert sich hier primär aus der Erhaltung materieller Ressourcen (zum Beispiel Einkommen und Konsum), also einem gewissen Wohlstand, und immateriellen Lebensgrundlagen (Freiheit und Umweltqualität), um diesen Wohlstand genießen zu können.<sup>6</sup> In einer engeren Sichtweise auf ökonomische Nachhaltigkeit ist Konsum und eine darauf ausgerichtete Ökonomie, die den zukünftigen realen Konsum schmälert, als nicht nachhaltig zu verstehen, da sie einen kurzfristigen Konsum auf Kosten zukünftiger Generationen aufbauen oder gar den eigenen Wohlstand zu Lebzeiten gefährdet. Ökonomische Nachhaltigkeit tritt folglich erst dann ein, wenn in einer Gesellschaft nur soviel produziert und konsumiert wird, dass deren Vermögensposition – vor allem im Hinblick auf die Zukunft – nicht verschlechtert wird. Hier kann allerdings ein Dilemma lokalisiert werden. Bislang beruht ein Großteil ökonomischer Wertschöpfungsprozesse auf dem bereits beschriebenen Wachstumsparadigma. Hauff und Kleine rekurrieren in diesem Zusammenhang auf Hillebrand et al. (2000; zit. nach Hauff/Kleine 2009: 19), die feststellen, dass nur der technische Fortschritt arbeits- und kapitalvermehrend ist, während die Produktivität beziehungsweise die Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen begrenzt sind, letztere folglich über ein vertretbares Maß verbraucht werden müssen, um dieses Wachstum zu ermöglichen. Einem exponentiellen Wachstum, das zur Überlastung der Umwelt geführt hat beziehungsweise führt, wird im Rahmen einer nachhaltigen ökonomischen Entwicklung eine Entkoppelung von Wachstum und der Nutzung natürlicher Ressourcen entgegengesetzt, ebenso wie die stärkere Forcierung von – neben technischen – institutionellen und sozialen Innovationen. Gleichmaßen wird das Wachstumsparadigma generell in Frage gestellt („Club of Rome“) und die Transformation von einer Wachs-

<sup>6</sup> Vgl. hier und im Folgenden weiterführend Rogall (2009).

tumswirtschaft hin zu einem den Rahmenbedingungen angepassten partiellen Wirtschaftswachstum diskutiert.

„Soziale Nachhaltigkeit“: Neben den beschriebenen Dimensionen von Nachhaltigkeit wird als dritte Kategorie zunehmend eine soziale Nachhaltigkeit erörtert, welche die Entwicklung und den Erhalt „sozialen Kapitals“ fokussiert. Im Kern soll es jedem Menschen möglich sein, ein sicheres, würdiges und selbstbestimmtes Leben zu führen. Dieser Ansatz fokussiert in besonderer Weise auch das Problem der sozialen Polarisierung in Gesellschaften und die globalen Diskrepanzen im Hinblick auf die Nutzung natürlicher Ressourcen beziehungsweise die Möglichkeiten einer freiheitlichen Entfaltung von Individuen oder Gruppen. Zur sozialen Nachhaltigkeit zählen folglich Normen und Werte wie Solidarität, Gemeinwohlorientierung, Toleranz, klare/faire Rechtssysteme und andere Zielsetzungen. Eine anzustrebende Chancengleichheit beziehungsweise Teilhabegerechtigkeit innerhalb von Gesellschaften und in globaler Perspektive sind zudem ebenso zentrale Elemente wie der Zugang zu sozialen Netzwerken und die Gewährung demokratischer Grundfreiheiten.

Neben den für jede Dimension geltenden Nachhaltigkeitsmaßstäben, zeigt sich in obiger Darstellung auch deren Interdependenz. Deswegen spricht man auch vom sogenannten „Nachhaltigkeitsdreieck“ beziehungsweise dem „Drei-Säulen Modell“ (vgl. exemplarisch Kleine 2009). Die drei Nachhaltigkeitsdimensionen sollen integrierend zusammengeführt beziehungsweise paritätisch berücksichtigt werden, um eine nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, die alle drei Bereiche zu nutzen und zu schützen weiß. Selbstredend handelt es sich zunächst um einen idealtypischen Ansatz, da sich die drei Dimensionen in der Praxis meist nur schwer vereinbaren lassen oder gar konfliktieren. So können beispielsweise Windräder als ökologischer und ökonomischer Mehrgewinn für eine Region gewertet werden. Gleichzeitig können sie eine touristische Vermarktung des entsprechenden Naturraumes erschweren und die Lebensqualität der Einwohner beeinträchtigen. Folglich gilt es ökonomische und ökologische Interessen gegenüberzustellen und abzuwägen. Sogleich zeigen sich in genanntem Fall alle Dimensionen des Nachhaltigkeitsdreiecks, denn neben ökologischen und ökonomischen Aspekten ist hier auch eine soziale Nachhaltigkeit gefragt, die insbesondere die Bürger vor Ort in entsprechende Entscheidungsprozesse über die Ansiedlung von „Wind-Parks“ einbezieht und produktive Kommunikationsprozesse zwischen allen beteiligten Akteuren ermöglicht.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Vgl. hier die Stichworte: „kooperative Demokratie“ und „Bürgerbeteiligung“ (vgl. zum Beispiel Holtkamp/Bogumil/Kißler 2006). Vgl. auch Krainer (2007) zur Organisation demokratisch-partizipativer und somit „nachhaltiger“ Entscheidungsfindungsprozesse.

Das Nachhaltigkeitsdreieck ist folglich als integrierendes Konzept zu verstehen, dass als Hauptziel eine Nachhaltigkeit in allen drei Bereichen avisiert, aber auch Schwerpunktsetzungen in den einzelnen Säulen ermöglicht. Damit wird die Praktikabilität des Ansatzes erhöht, da Nachhaltigkeit im Rahmen der drei Säulen unabhängig voneinander angestrebt werden kann. Diese Schwerpunktsetzungen müssen allerdings bewusst reflektiert und begründet werden (vgl. hierzu auch den Beitrag von Pröbstle in diesem Band und vertiefend Hauff/Kleine 2009).

Eine nachhaltige Entwicklung als „Meta-Vision“ verstanden, hat folglich das grundsätzliche Potenzial, als eine Art „Subtext“ bei allen Entscheidungen zu fungieren, die im Großen wie im Kleinen Veränderungen von gesellschaftlicher Relevanz implizieren. Sie ist letztendlich als integrierendes Gesamtkonzept zu verstehen, in das dann bestehende und neue Veränderungs- und Reformansätze integriert werden, wobei die grundlegende Richtung durch die Nachhaltigkeitsprinzipien vorgegeben wird.

„Seine Gravität [...] bezieht er [Anm. PF: der Begriff der Nachhaltigkeit] aus seiner existenziellen Perspektive. Die menschliche Fähigkeit, vorzuschauen und für kommende Generationen vorzusorgen, ist sein Thema von Anfang an. [...] Ökologie und Lebensqualität, einschließlich globaler Gerechtigkeit, sind in dem Begriff aufgenommen und gespeichert. Sie betreffen die Schlüsselaufgaben des 21. Jahrhunderts. Ohne ökologische Stabilität und sozialen Zusammenhalt wird auf dem Planeten nichts mehr von Dauer sein.“ (Grober 2010: 281)

Letztlich ist die Vision einer nachhaltigen Entwicklung als Aufruf zu verstehen, kreativ und durchaus auch positiv besetzt – um auf das einleitende Zitat von Fülöp zurückzukommen – in die Zukunft zu blicken, um die Gegenwartsprobleme, soweit sie ersichtlich sind, tatsächlich anzugehen und auch für zukünftige Generationen ein freies und weitgehend unbelastetes Leben zu ermöglichen. Es verlangt nach Mut, sich mit neuen Ansätzen zu befassen, vermeintlich Altbewährtes zu prüfen und gegebenenfalls hinter sich zu lassen, die Komplexität des Nachhaltigkeitsdreiecks als positive Herausforderung zu verstehen und Konzepte zu entwickeln, die mehr als eine kurzfristige Problembewältigung – also Krankheits- und nicht Symptombekämpfung – bewirken können.

### *1.3 Nachhaltige Entwicklung in Kulturmanagement und Kulturpolitik – offene Fragen*

Im nächsten Schritt folgt die Fokussierung des Ansatzes einer nachhaltigen Entwicklung auf den Kulturbereich und insbesondere das Kulturmanagement sowie die Kulturpolitik, die in diesem Beitrag vertiefend betrachtet werden. Auf den ersten Blick vermag sich die Anwendbarkeit einer nachhaltigen Entwicklung im Kulturbereich nicht direkt oder offen zu erschließen. Auf den zweiten Blick spannt sich

allerdings aus Sicht des Autors ein breiter Fächer an Potenzialen, wie der Kulturbereich von den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung profitieren und selbst eine gewichtige Rolle in dieser Entwicklung einnehmen könnte.

Es stellt sich folglich zunächst ganz allgemein die Frage, was die getroffenen Aussagen und Informationen für den Kulturbereich und insbesondere das Kulturmanagement und die Kulturpolitik implizieren? Kann der Ansatz einer nachhaltigen Entwicklung möglicherweise einen visionär-konzeptionellen Rahmen für die laufenden und anstehenden Veränderungen im Kulturbereich bieten oder handelt es um ein weiteres begriffliches Placebo, das viel verspricht, aber in der kulturellen Praxis nicht verwend- beziehungsweise realisierbar ist? Aus diesen grundsätzlichen Fragestellungen ergeben sich eine ganze Reihe weiterführender Fragen, von denen hier nur eine Auswahl genannt werden soll:

- Wie werden der Kulturbereich und insbesondere die Kulturpolitik sowie das Kulturmanagement von den genannten – und weiteren – Herausforderungen beeinflusst? Wie ist das beschriebene Verhältnis von Sicherheit und Unsicherheit im Kulturbereich?
- Welchen Beitrag kann eine nachhaltige Entwicklung als Leitbild für eine zeitgemäße Entwicklung des Kulturbereichs leisten – inhaltlich, konzeptionell und strukturell? Welche Fragen stehen diesbezüglich im Raum und welche Ansätze sind denkbar? Wie lassen sich Kriterien der nachhaltigen Entwicklung auf den Kulturbereich übertragen?
- Welchen Beitrag kann der Kulturbereich beziehungsweise die Kunst und Kultur selbst zu einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung leisten?

Selbstredend können diese Fragen im Rahmen dieses Beitrages nicht letztgültig beantwortet werden. Vielmehr sollen Informationen zu diesem neuen Forschungs- und Handlungsfeld im Kulturbereich gesammelt und strukturiert sowie erste Perspektiven und Diskussionsansätze zu den aufgeworfenen Fragen formuliert werden. Hierzu werden zunächst diejenigen zentralen Herausforderungen zusammengefasst, die auf den Kulturbetrieb einwirken (vgl. Kapitel 2). Ein Überblick der bisherigen Veränderungsansätze als Reaktion auf diese Herausforderungen ergänzt diese Zusammenfassung. Anschließend folgt eine synoptische Darstellung und Systematisierung vorhandener Ansätze beziehungsweise Diskussionspunkte zu einer nachhaltigen Entwicklung im Kulturbereich (vgl. Kapitel 3). Zugleich werden zentrale Fragestellungen herausgearbeitet und diskutiert (vgl. Kapitel 4). Den Abschluss des Beitrages bildet ein kritisches Resümee im Hinblick auf die Barrieren und Chancen des Nachhaltigkeitsansatzes in Kulturpolitik und Kulturmanagement (vgl. Kapitel 5).



## 2. Wie steht es um den Kulturbereich? – Herausforderungen und Lösungsansätze

### 2.1 Der Kulturbereich in der Krise?<sup>8</sup>

Bereits im Jahr 1994 wählte die Kulturpolitische Gesellschaft die Museen in der Krise<sup>9</sup> (vgl. Kulturpolitische Mitteilungen 1994). Neben finanziellen und strukturellen Herausforderungen wurde vor allem die Zentrierung auf das Angebot und weniger auf die Besucher diskutiert (vgl. Fehr 1994a/b). Ein Fazit war, dass

„Der Umbruch [...] als Chance begriffen werden [sollte], die Museen fester im gesellschaftlichen Geschehen zu verankern und die verschiedenen Aspekte der Museumsarbeit neu zu erfassen. Dabei dürfte die Hauptaufgabe darin bestehen, für jedes Haus eine individuelle und eigenständige Position einerseits mit Bezug auf die Bewußtseins- und Unterhaltungsindustrie und andererseits mit Bezug auf seine jeweilige ‚community‘ herauszuarbeiten.“ (Fehr 1994a: 13)

Was den dargestellten Befund für die Museen betrifft, kann dieser auf einen Großteil der „klassischen“ – vor allem öffentlichen – Kulturangebote übertragen werden. So lassen sich auch im öffentlichen Theaterbereich besonders seit Beginn der 1990er Jahre – zunächst vor allem durch die strukturellen und monetären Herausforderungen der deutschen Wiedervereinigung ausgelöst – nahtlos Diskussionsverläufe und Reformierungsvorschläge sowie -maßnahmen nachvollziehen (vgl. hier und im Folgenden Föhl 2011a: 93 ff., Föhl/Lutz 2011: 56 ff.). Verschiedene Schwerpunktheft der Kulturpolitischen Mitteilungen können für diesen Verlauf

8 Vgl. ausführlich zu den gegenwärtigen finanziellen, strukturellen und konzeptionellen Herausforderungen im Kulturbereich am Beispiel des öffentlichen Theaters Föhl (2011a): 93 ff.

9 Im Kontext der anhalten Diskussionen um den öffentlichen Kulturbetrieb wird häufig der Passus „Krise“ verwendet (vgl. exemplarisch Kulturpolitische Mitteilungen 1994, Röper 2001: 16 ff.). Die Krise (griech.) ist eine „1. Entscheidungssituation, Wende-, Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung. 2. Gefährliche Situation“ (Der Duden. Duden Fremdwörterbuch. Bd. 5. 5. Auflage. Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich 1990: 437 f.). Die gegenwärtige Situation im Kulturbereich impliziert durchaus das Vorhandensein einer Krise beziehungsweise die Entwicklung zu einer Krise. Allerdings ist hier noch nicht absehbar, ob ein „Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung“ bereits erreicht ist oder ob dieser, wenn überhaupt, bevorsteht. Zudem ist offen, in welcher Quantität Situationen, wie z. B. die Schließung des Schillertheaters 1993, welche häufig als Zäsur beziehungsweise Beginn für die Theaterkrise angeführt wird (vgl. Röper 2001: 27 ff.), auftreten müssen, um von einer Krise sprechen zu können. Es wäre in diesem Kontext zunächst zu diskutieren, ob die Schließung einzelner Kultureinrichtungen überhaupt als Krise eines ganzen Systems bezeichnet werden kann – zumal insbesondere durch die Kulturwirtschaft und den frei-gemeinnützigen Bereich neue Angebote in den vergangenen Jahren hinzugekommen sind (vgl. hierzu auch die Beiträge von Glogner-Pilz und Harres in diesem Band). Der Schluss liegt nahe – da es sich um einen „Wendepunkt“ handeln muss –, dass erst nach dem Ende beziehungsweise Abwenden einer „gefährlichen Situation“ – rückblickend – von einer tatsächlichen Krise gesprochen werden kann. Da hierüber in der Literatur kein Konsens beziehungsweise keine belegbaren Indikatoren vorliegen, ist die Verwendung des Begriffs „Krise“ mit den entsprechenden Einschränkungen vorzunehmen.

ebenfalls exemplarisch herangezogen werden. So wurde 1992 der *Streit ums Theater* festgestellt, auf den 1995 die Frage folgte *Was soll das Theater?*. Mit dem Titel *Zukunft des Theaters* erreichte die Debatte dann 2004 ihren vorläufigen Höhepunkt, der im selben Jahr auch im Jahrbuch für Kulturpolitik zur *Theaterdebatte* manifestiert wurde. Die rhetorische Steigerung verdeutlicht die zunehmende Brisanz des Themenspektrums „Theaterreform“, die Klein bereits 1997 mit folgendem Satz zusammenfasste: „Das öffentliche Theater muss sich ändern, um zu bleiben“ (Klein 1997: 105). Dabei waren und sind die Diskussionen von Spar- beziehungsweise Effizienzdebatten geprägt (vgl. Schneider 2004, Wagner 1995) – vor allem vor dem Hintergrund der Personalintensivität öffentlicher Theater und entsprechend stetig aufwachsender Tarifierhöhungen sowie allgemeiner Kostensteigerungen. Hier sei exemplarisch an die „Baumolsche Kostenkrankheit“ in den darstellenden Künsten erinnert (vgl. Baumol/Bowen 1966). Aber auch inhaltliche Diskurse (vgl. Iden 2004: 75, Schmidt 1995: 10) und ganz besonders Auseinandersetzungen hinsichtlich der Besucherorientierung von öffentlichen Theatern prägen den Diskurs (vgl. Klein 2004, Pierwoß 2005). Ähnliche Diskussionen lassen sich auch im klassischen Konzertbereich (vgl. exemplarisch Tröndle 2011) oder beispielsweise in kunstpädagogischen Kulturbetrieben wie Musikschulen finden (vgl. Knubben/Schneidewind 2007).

Sucht man weiter, können neben den genannten Herausforderungen zusätzliche spezifische Binnenprobleme des öffentlichen Kulturbetriebs lokalisiert werden. So beklagt zum Beispiel Hartmut John in seinem Buch *Museen neu denken*, dass zahlreiche Museen nach wie vor unter der – mitunter selbst verschuldeten – Marginalisierung von Museumskultur in der Gesellschaft sowie vor allem in der Kulturpolitik leiden und auf diesen Zustand nicht selten – kontraproduktiv – mit Empörungs- oder Beklagungs-Rhetorik reagieren, ohne ausreichend eigene Akzente dagegen zu setzen (vgl. John 2008: 17 f.). Eine schwierige Ausgangsposition angesichts der mehr als prekären Haushaltslage der öffentlichen Gebietskörperschaften. Die Verteilungskämpfe werden vermutlich zunehmen und die Forderung nach einer eigenständigen, gesellschaftsorientierten Position von Kultureinrichtungen mit Bezug auf ihre jeweilige „community“ wird gegebenenfalls der zentrale Gradmesser für die zukünftige Kulturförderung beziehungsweise die Akzeptanz in der Gesellschaft<sup>10</sup> sein (vgl. Scheytt 2008).

Gleichermaßen erschwert es die zuvor implizierte Selbstreferenzialität vieler Kultureinrichtungen (vgl. zum Beispiel Iden 2004: 79), die multiplen Herausforderungen vollumfänglich zu erkennen beziehungsweise anzunehmen. Man beruft

---

10 Hier im staatsrechtlichen Sinne verstanden, Gesellschaft also als Bürger, die dem Staat gegenüberstehen.

sich nach wie vor auf das Paradigma „Kultur muss sein“, das Schulze als sogenannten „Rechtfertigungskonsens“ zusammenfasst. Dieser besagt, dass in der Kultur einer der wenigen Werte an sich gesehen wird, der keiner weiteren Rechtfertigung bedarf: „Öffentliche Kulturförderung kann immer nur gut sein“ (Schulze 1997: 513 f.). Als Folge wird eine kritische Auseinandersetzung der Kultureinrichtungen mit sich selbst und seitens der Kulturpolitik hinsichtlich ihrer kulturpolitischen Zielstellungen sowie deren tatsächlichen Realisierung kaum initiiert. Auch wenn nachvollziehbar ist, dass in Zeiten guter finanzieller und personeller Ausstattung Kulturbetriebe und Kulturverwaltungen eher vom Angebot als vom Nutzer her dachten, ist diese Haltung unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen nur schwer verständlich. Vor allem unter dem Druck drängender konkurrierender Aufgaben der öffentlichen Hand und im Hinblick auf die Finanzierung neuer Kulturangebote, die sich zum Beispiel an die Rezeptionsbedürfnisse junger Menschen richten, ist und wird insbesondere die Kulturpolitik in zunehmendem Maße gezwungen, sich hinsichtlich ihrer bisherigen Förderpolitik und der mit ihr verbundenen Ziele neu zu positionieren (vgl. Wagner 2004b: 24 f.). Bislang weicht die Kulturpolitik diesen Fragestellungen überwiegend aus, indem Mittel gekürzt beziehungsweise Teuerungsraten nicht mehr angepasst, aber immer noch genügend Finanzmittel vorgehalten werden, um die Betriebe aufrecht zu erhalten. Man spricht hier auch vom „Sparen als Politikersatz“. Dieser Mittelweg verzögert allerdings nur die eindeutige Positionierung und behindert notwendige Veränderungsmaßnahmen (vgl. Klein 2007: 27 f., Scheytt 1996).

Mit den beschriebenen Haltungen bringen sich die Kultureinrichtungen und die Kulturpolitik allerdings mittelfristig selbst in eine Lage, vor der sie selbst am meisten Angst haben, nämlich in tatsächliche Existenznöte. Zudem scheinen zahlreiche Kultureinrichtungen ausschließlich mit der operativen Lösung ihrer Alltagsprobleme beschäftigt zu sein. Dieser Mangel an strategischen Handlungsansätzen sowie bei kleineren Einrichtungen nicht selten das Fehlen von Ressourcen, verhindert zusätzlich eine frühzeitige Reaktion auf sich abzeichnende Herausforderungen. Ein operatives Nachsteuern bekämpft dann in der Regel nur die Symptome und keineswegs die eigentlichen Probleme. Klein konstatiert zu diesen Phänomenen zusammenfassend:

„Es dürfte unmittelbar einsichtig sein, dass Kultureinrichtungen, die kein Bild von ihrer eigenen Zukunft haben, dazu verdammt sind, neuen Herausforderungen mit Mitteln der Vergangenheit zu begegnen, in Veränderungen immer und zuallererst die Risiken, weniger die Chancen erkennen und somit in der Gegenwart gefangen bleiben.“ (Klein 2007: 42)

In jedem Fall sind die beschriebenen selbst-, nicht selten aber auch die fremdverschuldeten „Lähmungserscheinungen“ zwischen den eingangs diskutierten Polen

Sicherheit und Unsicherheit im Kulturbereich gut erkennbar. Besonders deutlich wird dies im Umgang mit der breiten „kulturellen Infrastruktur“ in Deutschland (vgl. vertiefend Wagner 2010a). So bedeutsam die gewachsene kulturelle Infrastruktur in Form von Museen, Denkmälern, Theatern und vielem mehr in Deutschland ohne jeden Zweifel ist, so setzt deren Erhaltung die öffentlichen Gebietskörperschaften zunehmend unter Druck. Die meist punktuellen Interventionen und häufig eher „planlos“ wirkenden Kürzungs- beziehungsweise Schließungsdrohungen seitens der Kulturpolitik, wie bei den Diskussionen um verschiedene Hamburger Kultureinrichtungen im Jahr 2010, sowie das kompromisslose Dagegenhalten seitens der Kulturschaffenden, zeigen letztendlich, dass der richtige Weg zwischen Sicherheit und Unsicherheit noch nicht gefunden ist beziehungsweise beiderseitig bislang der Mut fehlt, neue Wege einzuschlagen (vgl. ausführlich Klein 2007).

Wirft man den Blick nun zurück in die Einleitung dieses Beitrages, kann zusammenfassend nachvollzogen werden, dass die aufgeführten gesamtgesellschaftlichen Globalherausforderungen ebenfalls einen spezifischen Niederschlag im Kulturbereich hinterlassen. Exemplarisch sei hier nochmals auf die Wirtschaftskrisen jüngerer Datums, die Ökonomisierung aller Lebensbereiche, die Hybridisierung sowie die soziale Polarisierung der Bevölkerung, die Medialisierung und den demografischen Wandel verwiesen.<sup>11</sup> Allein die letztgenannte Herausforderung verdeutlicht die „Wucht“, der sich zahlreiche Kommunen in Deutschland ausgesetzt sehen beziehungsweise sehen werden, um die Bedürfnisse einer alternden Gesellschaft, Besucherrückgänge durch die Schrumpfung und spezifische Angebote für die zu erwartende steigende Anzahl von Migranten in den Griff zu bekommen (vgl. exemplarisch für den Kulturbereich Stiftung Niedersachsen 2006).

Indes sind Herausforderungen und Reformmaßnahmen im Kulturbereich nicht ausschließlich in den vergangenen zwanzig Jahren zu suchen. Allein im 20. Jahrhundert lassen sich zum Beispiel für die öffentlichen Theater immer wieder Reform- und Umbruchsphasen ausmachen, die primär durch Finanzkrisen, wie die Weltwirtschaftskrise 1929 oder die Währungsreform 1948, aber auch durch inhaltliche beziehungsweise konzeptionelle Diskussionen, wie die Mitbestimmungsdebatte zu Beginn der 1970er Jahre, ausgelöst wurden (vgl. Föhl 2011a: 93 ff.). Allerdings weisen die Beständigkeit der Diskussionen, die Häufigkeit neue-

<sup>11</sup> Zudem sei auch hier auf die globale Erwärmung verwiesen. Die globale Erwärmung beziehungsweise ökologische Krisen wirken sich auf alle Bereiche des Lebens aus und somit auch explizit und implizit auf den Kulturbereich, wobei vertiefend zu reflektieren wäre, wie der Kulturbetrieb selbst ökologisch nachhaltiger (zum Beispiel im Rahmen von Großveranstaltungen) handeln und über das Thema aufklären kann (vgl. hierzu die folgenden Kapitel 3, 4 und 5).

rer finanzieller Krisen,<sup>12</sup> die Umfänglichkeit gegenwärtiger Herausforderungen, die bereits sichtbaren Umbrüche sowie die zahlreichen Reformansätze<sup>13</sup> darauf hin, dass tatsächlich ein tiefgreifender Wandel bevorsteht beziehungsweise eingeleitet werden muss, um einen *exzellenten Kulturbetrieb* (vgl. Klein 2007) zu ermöglichen. Auch im Kontext der noch nicht völlig absehbaren Folgen der immensen Verschuldung der öffentlichen Gebietskörperschaften liegt der Schluss nahe, dass eine Rückkehr in altbekannte Zustände und Muster immer unwahrscheinlicher wird. So interpretiert Beek die Kombination aus den genannten strukturellen, konzeptionellen und finanzwirtschaftlichen Entwicklungen von öffentlichen Kultureinrichtungen und die seit den 1990er Jahren schwierige Finanzsituation der öffentlichen Gebietskörperschaften sogar als Vorboten einer radikaleren Entwicklung im Bereich der Reformierung und Konsolidierung öffentlicher Kultureinrichtungen (vgl. Beek 2002: 58).

So umfänglich sich die dargestellten Herausforderungen ausnehmen, so knapp lassen sie sich auf einen Nenner zusammenfassen: Während die Ressourcen auf der einen Seite abnehmen, steigt auf der anderen Seite das Aufgabenvolumen für die Kultureinrichtungen stetig an. Das heißt, während Kostensteigerungen und bei vielen öffentlich getragenen oder geförderten Einrichtungen stagnierende oder gar sinkende Zuwendungen deren Belastungsgrenzen bereits ausreizen, stellen allein die Individualisierung und die Medialisierung der Gesellschaft ganz neue Anforderungen an die Kultureinrichtungen (vgl. zum Beispiel Föhl/Lutz 2011). Sie müssen folglich differenziertere und mitunter auch mehr Angebote vorhalten, um eine sinkende Anzahl (potenzieller) Besucher zu aktivieren und bestenfalls zu binden. Wie diese paradoxe Situation bewältigt werden kann, darauf ist bis heute keine präzise Antwort gefunden worden, handelt es sich doch letztendlich um eine der zentralen Fragen gegenwärtiger Gesellschaftsentwicklung.

## 2.2 Reform- und Veränderungsansätze im Kulturbereich

Trotz der kritischen Befunde ist festzustellen, dass seit den 1990er Jahren bereits Manches geschehen ist. Hierzu zählen nicht nur Veränderungsprozesse in der Organisation von Kultureinrichtungen, welche nicht zuletzt durch die Einführung von Kulturmanagement in Deutschland beeinflusst worden ist (vgl. exemplarisch Klein 2011a), sondern zum Beispiel auch die zahlreichen Maßnahmen im Bereich der Besucherorientierung und der Etablierung zeitgemäßer kultureller Vermittlungsformen (vgl. exemplarisch Mandel 2008). Die Reaktionen auf die geschilderten

12 Hierzu zählen die „Wendekrise“ ab 1993, die „New Economy-Krise“ ab 2001/02 und die „Subprime-Hypotheken-Krise“/„Weltwirtschaftskrise“ ab 2007.

13 Vgl. hierzu das folgende Kapitel.

Herausforderungen im Kulturbereich sind zahlreich und vielfältig hinsichtlich ihrer Ausrichtung sowie Intensität. Es handelt sich dabei um verschiedene Konzepte und Ansätze sowie aus diesen hervorgegangene oder separat entwickelte operative Maßnahmen. Da sich das Feld rund um das Kulturmanagement beziehungsweise die Kulturreform – auch im Kontext der Reformierung der öffentlichen Verwaltung – dynamisch entwickelt, ist es schwierig, dieses systematisiert und vollständig abzubilden. Dies hängt auch damit zusammen, dass aufgrund der Komplexität und Diversifikation der gegenwärtigen Herausforderungen entsprechende Lösungsansätze eine entsprechende Vielschichtigkeit abbilden. Zudem beschäftigen sich verschiedene Fachdisziplinen mit der Reformierung des öffentlichen Kulturbetriebs wie zum Beispiel die Betriebswirtschaftslehre und die Verwaltungswissenschaften. Interdisziplinäre Arbeiten liegen besonders häufig vor (vgl. exemplarisch Röper 2001), die nicht selten im Kontext eines kulturmanagerialen Ansatzes entstanden sind (vgl. Hausmann 2005). Auch diese Tatsache trägt zur Diversifikation der Ansätze und Modelle bei.

Bei der Diskussion um die Modernisierung beziehungsweise Reformierung der – insbesondere öffentlichen – Kultureinrichtungen können im Wesentlichen vier Ebenen unterschieden werden. Diese spiegeln die dargelegten Herausforderungen des Kulturbereichs und werden häufig in verschiedenen Interdependenzen diskutiert. Zu den Ebenen zählen (in Anlehnung an Wagner 1995: 199 f.):

- Kulturpolitische Fragen: Welche Kulturangebote kann und möchte eine Kommune vorhalten und welche – zum Beispiel gesellschaftlichen – Aufgaben kommen den einzelnen Kulturanbietern zu?
- Spezifische Strukturreformen der verschiedenen Kultursparten: Die Bearbeitung struktureller Probleme der Kultureinrichtungen im engeren Sinne (zum Beispiel Einzellösungen, kulturmanageriale Ansätze).
- New Public Management: Einbindung der Reformierung öffentlicher Kultureinrichtungen in die Reform der kommunalen (Kultur-)Verwaltung. Dies wird zudem seit einigen Jahren um den Governance-Ansatz erweitert.
- Kulturpolitische-künstlerische Fragen: Bestimmung der Grundlagen und des Charakters der Kulturarbeit (zum Beispiel ästhetische beziehungsweise künstlerische Ausrichtung).

Diese Ebenen bilden einen ersten Systematisierungsansatz im Hinblick auf entsprechende kulturpolitische und kulturmanageriale Diskussionen. Da eine ausführliche Darstellung aller Veränderungs- und Reformansätze an dieser Stelle nicht möglich

ist,<sup>14</sup> soll die folgende Tabelle eine Auswahl an Veränderungsansätzen am Beispiel der öffentlichen Theater veranschaulichen.

*Tabelle 1:* Ausgewählte Lösungsansätze (Einzelmaßnahmen) zur Bewältigung gegenwärtiger Herausforderungen am Beispiel des öffentlichen Theaterbetriebs (vgl. Föhl 2011a: 124)

<b>Problembereiche:</b>			
<b>Steuerung/Struktur</b>	<b>Finanzierung</b>	<b>Publikum</b>	<b>Konzeption</b>
Zielorientierte Steuerung des Theaters			
Organisationsentwicklung			
Personalmanagement/-entwicklung			
Buchführung			
Neue Finanzierungsquellen/-modelle			
Personalabbau			
Spartenabbau			
Neue Proben- und Vorstellungsdisposition / Optimierung des Spielplans			
Kooperationen (je nach Ausrichtung / Zielstellung)			
Teilfusionen (je nach Ausrichtung / Zielstellung)			
Fusionen (je nach Ausrichtung / Zielstellung)			
Ergänzungen der Strukturelemente „Ensemble“ und „Repertoire“, zum Beispiel durch die Orientierung an den Produktionsstrukturen der Freien Theater			
Haustarifvertrag			
Bürgerschaftliches Engagement / Empowerment			
	Stellen nicht neu besetzen		
Teilprivatisierung/Ausgliederung			
Wechsel der Rechtsform (rechtliche Selbstständigkeit)			
Wettbewerbsorientierung			
Wirkungskontrolle (Controlling und Evaluation)			
	Besucherkontrolle		
Marketing			
Besucherorientierung / Besucherbindung / Audience Development			
		Inhaltliche Neuausrichtung / Diversifikation	
		Öffnung des Theaters / Partizipation	
		Neue Formen der Kulturvermittlung	
Verbesserung der Dialogstrukturen zwischen den Stakeholdern eines Theaters			
Strategisches / „unternehmerisches“ Handeln			
Auswahl zumindest partiell integrierender Ansätze (beinhalten jeweils zahlreiche der oben genannten Maßnahmen und Ansätze): New Public Management, Governance, Kulturmanagement, <i>Der exzellente Kulturbetrieb</i> (vgl. Klein 2007)			

<sup>14</sup> Vgl. vertiefend für ausführliche Übersichten und Systematisierungen Föhl (2011a): 108 ff., Klein (2007) und (2011a).

Hier werden die Veränderungsansätze im Hinblick auf ihre Bezugspunkte unterteilt. Diese Differenzierung betrifft die vier großen Felder an Herausforderungen, mit denen sich die öffentlichen Theater gegenwärtig konfrontiert sehen. Hierzu zählen Defizite in der „Steuerung und Struktur“, „Finanzierungsschwierigkeiten“, Herausforderungen in der „Publikumsbindung und -gewinnung“ sowie in der Vermittlung künstlerischer Inhalte und „konzeptionelle beziehungsweise programmatische Herausforderungen“.

Diese tabellarische Sammlung verdeutlicht, dass ein umfangreiches Bündel an Maßnahmen vorliegt, die gleiche, ähnliche, sich überschneidende oder disparate Zielstellungen verfolgen. Insgesamt bilden sie die zahlreichen Herausforderungen im Kulturbereich ab, auf die sie jeweils eine Antwort beziehungsweise mehrere Antworten zu geben versuchen. Offensichtlich wird auch die große Anzahl an Maßnahmen, die sich primär mit strukturellen und/oder finanziellen Problembereichen befassen. Das lässt einerseits auf den starken Einfluss des New Public Management (vgl. exemplarisch Reichard 1997) und auf die Problem dominanz in diesem Bereich schließen, legt aber andererseits auch nahe, dass gegebenenfalls andere Problemfelder und Fragestellungen von der primären Finanzdebatte überlagert werden (vgl. Küppers/Konietzka 2004: 200).

In Anlehnung an Budäus können die aufgeführten Herausforderungen auch als Modernisierungs- und Leistungslücken beschrieben werden (vgl. Budäus 1998: 12 ff.). So wächst – wie beschrieben – das Aufgabenvolumen der öffentlichen Einrichtungen stetig an, die Komplexität der Umwelt nimmt zu, die verfügbaren Ressourcen stagnieren dagegen oder nehmen gar ab. Dies führt zur Öffnung einer immer größer werdenden Schere zwischen dem Aufgaben-/Ausgabenvolumen und den verfügbaren Ressourcen sowie dem Leistungsvolumen von – insbesondere öffentlichen – Kulturbetrieben. Dabei lassen sich alle Herausforderungen grundsätzlich in externe oder interne Einflussfaktoren unterscheiden, die gemeinsam die Lücke zwischen den gestellten Anforderungen/Aufgaben und dem eigentlichen Leistungsvolumen darstellen. Externe Einflussfaktoren, wie zum Beispiel stagnierende/abnehmende Ressourcen oder ein verändertes Freizeitverhalten, sind zu großen Teilen unabhängig von internen Maßnahmen und Verhaltensmustern bestimmt. Daraus entstehende Leistungsdefizite sind dementsprechend extern determiniert. Die interne Perspektive bezieht sich hingegen auf die Management- sowie Produktionsprozesse und dementsprechend auf ein einrichtungsinternes – grundsätzlich veränderbares beziehungsweise abbaubares – Modernisierungs- beziehungsweise Leistungsdefizit der vorhandenen Strukturen, der künstlerischen sowie betriebswirtschaftlichen Verfahren und der agierenden Personen.



Analog zu dieser Einteilung in externe wie interne Herausforderungen und den oben exzerpierten Problembereichen „Steuerung/Struktur“, „Finanzierung“, „Publikum“ und „Konzeption“ resultiert auch die Systematik der Strategien zur Schließung der gesamten Modernisierungslücke (vgl. Budäus 1998: 22). So fokussieren Reformansätze wie der Sparten- und Abteilungsabbau sowie das Akquirieren neuer Finanzierungsquellen vor allem das Schließen der externen Ressourcenlücke. Die Personalentwicklung in Form von Schulungen zielt dagegen lediglich auf den Abbau interner Wissens- beziehungsweise Managementlücken. Als Schnittstelle zwischen dieser internen und einer externen Perspektive kommen vor allem die generell gesellschaftlichen und kulturpolitischen Zielstellungen hinzu, die an einen öffentlich getragenen oder geförderten Kulturbetrieb gerichtet werden, welcher darauf entsprechend zu reagieren hat. Gleiches gilt für künstlerisch-ästhetische Entwicklungsprozesse.

Trotz der mitunter äußerst disparaten Zielstellungen der Veränderungs- und Entwicklungsansätze ist nachvollziehbar, dass alle genannten Maßnahmen ein gemeinsames Ziel verbindet: Die Schließung der beschriebenen Lücke zwischen Aufgaben- und Leistungsvolumen sowie die Arbeit an der (Neu-)Ausrichtung und Vermittlungsarbeit von Kulturbetrieben. Sichtbar wird zudem, dass bislang anscheinend keine Maßnahme vorliegt, welche die genannten Herausforderungen alleine bewältigen kann. Vielmehr wird im idealtypischen Fall durch einen adäquaten Maßnahmen-Mix angestrebt, den Herausforderungen zu begegnen und den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Da hierzu kein umfassendes empirisches Material vorliegt, können die einzelnen Maßnahmen beziehungsweise entsprechende Maßnahmenbündel hinsichtlich ihrer Wirkung nicht bewertet werden, ebenso wenig wie der aktuelle Stand der Reformen. Allerdings verdeutlichen die Ausführungen, dass sich grundsätzlich ein jeweils auf den Einzelfall abgestimmter und strategisch orientierter Maßnahmen-Mix zur Lösung beziehungsweise „Linderung“ der multiplen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft anbietet.

Hierfür eignet sich eine integrierende Sichtweise, wie sie Klein 2007 publiziert hat, wobei er ein breites Maßnahmenbündel vorlegt, das nur bei paralleler Umsetzung zum Erfolg führen kann (vgl. Klein 2007: 57 ff.). Ein anderes integrierendes Konzept verfolgt der besagte New Public Management-Ansatz (vgl. ausführlich Schedler/Proeller 2009, Föhl 2011a: 108 ff.). Allerdings ist die Kritik am New Public Management-Ansatz in den letzten Jahren stark gewachsen (vgl. Röber 2005: 473 ff.) und auch die Einschätzung zur Umsetzung fällt eher bescheiden aus (vgl. Harms 2006: 346 f.). So sieht zum Beispiel Fiedler eine unüberschaubare Flut an konzeptionellen Vorarbeiten, aber eine Blockade in der Umsetzung (vgl. Fiedler 2005: 492). Röber sieht die Gründe für die lediglich partielle Umsetzung

unter anderem darin, dass das Reformkonzept mit seiner ökonomischen Rationalität nicht mit den Traditionen und Wirkungsmechanismen der öffentlichen Verwaltung – und damit dem Großteil der öffentlichen Kultureinrichtungen – in Einklang zu bringen ist (vgl. Röber 2005: 473 ff.). Gleichmaßen führt die Dominanz der Haushaltskonsolidierung zu einer einseitigen und eher kurzfristigen Ausrichtung auf Rationalisierungsgewinne, die dem Gesamtkonzept des New Public Management entgegensteht. Klenk und Nullmeier deuten diese Entwicklungen als Hinweis dafür, dass der Ansatz des New Public Management durchgängig „nicht stimmig“ (Klenk/Nullmeier 2003: 9) erscheint und den öffentlichen Verwaltungsmechanismen sowie den gesamtgesellschaftlichen Veränderungen und Anforderungen nicht vollumfänglich gerecht wird.

Vor diesem Horizont wird zunehmend das besagte Konzept beziehungsweise das Erklärungsmodell „Governance“ (vgl. Benz et al. 2007b: 9 f.) reflektiert, das seit Mitte der 1990er Jahre verstärkt als Ablösung (vgl. Jann/Wegrich 2010: 182 ff.) und/oder Erweiterung (vgl. Rondo-Brovetto/Saliterer/Sicher 2005: 255) des New Public Management-Ansatzes diskutiert wird. Governance<sup>15</sup> befasst sich mit den Möglichkeiten interdependenter Entscheidungsfindung und Leistungserstellung von gesellschaftlichen Akteuren und wird auch zunehmend als konkretes, praktisches (Reform-)Konzept zur Umsetzung von Zusammenarbeit in der Gesellschaft und zur Realisierung verwaltungspolitischer Veränderungen diskutiert. Da Governance einen gesamtheitlichen Ansatz darstellt, der neben zahlreichen Maßnahmen vor allem zum Ziel hat, die Bedürfnisse einer Gesellschaft – auch neben ökonomischen Implikationen – möglichst umfänglich zu erfassen, werden gegenwärtig vielerlei Hoffnungen mit diesem Ansatz verbunden. Das gilt auch für den Kulturbereich (vgl. Deutscher Bundestag 2008: 125 ff., Knoblich/Scheytt 2009). Trotz aller berechtigter Hoffnung erfährt das Governance-Modell in Kulturmanagement und Kulturpolitik allerdings erst seit wenigen Jahren eine wachsende Aufmerksamkeit. Es ist folglich zu früh, um Aussagen über dessen tatsächlichen Erfolg treffen zu können.

Die gegenwärtige Situation im (öffentlichen) Kulturbereich legt folglich den Schluss nahe, dass man – trotz einer Fülle von Veränderungen und Anpassungsmaßnahmen – den oben beschriebenen Entwicklungen und Herausforderungen nur vereinzelt langfristig wirkende, strategische Antworten entgegensetzen konnte. Gleichfalls sind zahlreiche Maßnahmen erst seit wenigen Jahren „im Einsatz“, weswegen sich ihre langfristigen Wirkungen noch nicht abschätzen lassen. Das heißt, obwohl zahlreiche Ansätze und auch integrierende Konzepte vorliegen, muss an dieser Stelle auf die kritischen Hinweise zur Situation des Kulturbereichs in den

<sup>15</sup> Vgl. ausführlich Benz et al. (2007a), Föhl (2009a): 15 ff., Knoblich/Scheytt (2009).

vorangegangenen Kapiteln rekuriert werden. Denn vor dem Hintergrund dieser Einschätzung stellt sich einmal mehr die Frage, ob möglicherweise das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung als Klammer beziehungsweise als konzeptionelles, gedankliches Grundkonzept für die Reformierung sowie als generelle, visionäre Ausrichtung des Kulturbereichs geeignet ist. Dies betrifft die Einbeziehung vorhandener Konzepte – insbesondere des Governance-Ansatzes und der vorhandenen Kulturmanagement-Ansätze – ebenso, wie die kulturmanageriale, künstlerische und kulturpolitische Arbeit an den dargestellten Grundsätzen einer nachhaltigen Entwicklung.

### **3. Was bisher geschah? – Das Konzept „nachhaltige Entwicklung“ in Kulturpolitik und Kulturmanagement**

#### *3.1 Bisherige Diskussionen und Reflexionen zum Begriff der Nachhaltigkeit beziehungsweise der nachhaltigen Entwicklung in Kulturpolitik und Kulturmanagement*

In der Einleitung der Herausgeber kann bereits nachvollzogen werden, dass – verglichen mit anderen gesellschaftlichen Handlungsfeldern – die Diskussion um die Etablierung von Ansätzen einer „nachhaltigen Entwicklung“ in der Kulturpolitik und dem Kulturmanagement bislang eine eher untergeordnete Rolle spielt.<sup>16</sup> Gleiches gilt für die kulturelle und künstlerische Praxis. Dennoch existieren erste Auseinandersetzungen und Anstöße, die gemeinsam – vor dem Hintergrund der getroffenen Aussagen in Kapitel 1 und 2 – überblicksartig zusammengeführt werden können.<sup>17</sup>

##### **3.1.1 Diskussionen und Reflexionen zum Begriff der Nachhaltigkeit beziehungsweise der nachhaltigen Entwicklung in der Kulturpolitik**

Betrachtet man zunächst das Feld der Kulturpolitik, können einige Meilensteine in Bezug auf die Diskussion des Begriffs Nachhaltigkeit beziehungsweise nachhaltige Entwicklung hervorgehoben werden. Hierzu zählen unter anderem die Toblacher Gespräche in den 1980er Jahren, die eine Erweiterung der Nachhaltigkeitsdiskus-

<sup>16</sup> Trotz der umfangreichen Diskussionen und der zahlreichen konzeptionellen Überlegungen in anderen Feldern ist zu konstatieren, dass auch dort – wie einleitend dargestellt – die Umsetzung beziehungsweise Operationalisierung des Leitbildes „nachhaltige Entwicklung“ in der Praxis überwiegend nur langsam voranschreitet (vgl. Ekardt 2005: 14 ff.).

<sup>17</sup> Vgl. ausführlich und allgemein zur Entstehung und Zielsetzung des Leitbildes „Nachhaltige Entwicklung“ Hauff/Kleine 2009: 1 ff. und zusammenfassend für den Kulturbereich die Einleitung der Herausgeber in diesen Band sowie das Schwerpunktheft zur „Kultur der Nachhaltigkeit – nachhaltige Kultur?“ der *Kulturpolitischen Mitteilungen* aus dem Jahr 2002.

sionen im Kontext ökologischer Fragestellungen zu einem kulturpolitischen Diskurs über Kultur, Werte, Lebensstile und Ästhetik anstießen, da letztendlich – so die These – erst mittels Kunst und Kultur sowie entsprechender Vermittlungsansätze tatsächlich nachhaltiges Handeln in der Gesellschaft Fuß fassen kann (vgl. Glauber 2002). Insbesondere die Kulturpolitische Gesellschaft setzte sich darüber hinaus mit der Bedeutung von Kultur für das Leitbild „nachhaltige Entwicklung“ auseinander (vgl. und anderen Jerman 2001, Kulturpolitische Mitteilungen 2002, Tutzing Manifest 2001). Im Rahmen verschiedener Publikationen und Tagungen wurde vor allem der Frage nachgegangen, wie kulturellen Implikationen neben den dominierenden technischen und umweltpolitischen Aspekten im Nachhaltigkeitsdiskurs eine stärkere Bedeutung zugebracht werden kann (vgl. Griefahn 2002: 29) und welche Rolle Kulturpolitik selbst zur Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Entwicklungsprozesse – insbesondere im Bereich der Ökologie – übernehmen sollte (vgl. exemplarisch Wagner 2002: 34).<sup>18</sup> Mit diesen Diskussionen und Ansätzen wurde ein wichtiger theoretischer Grundstein für weitere Überlegungen und in nächster Folge auch potenziell für die Operationalisierung einer nachhaltigen Entwicklung im Kulturbereich gelegt.<sup>19</sup>

### 3.1.2 Ein Schritt zurück: Die Bedeutung von Kunst und Kultur für das Leitbild nachhaltige Entwicklung

Hervorzuheben ist hier nochmals im Besonderen – neben der expliziten Rolle von Kulturpolitik im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung – die angestoßene Diskussion zur Bedeutung von Kunst und Kultur für das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung. So heißt es zu Beginn des neuen Jahrtausends in dem ersten umfangreichen Werk zu dieser Thematik *Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit*:<sup>20</sup>

„Auch wenn die Verbindung von Nachhaltigkeit und Kultur – oder gar von Nachhaltigkeit und Kunst – noch einiges Erstaunen auslösen mag: Es ist eine Verbindung mit Zukunft. Wiewohl langsam und immer wieder von Rückschlägen begleitet, von Widerständen behindert, entwickelt sich gegenwärtig ein Bewusstsein dafür, dass die Vision einer weltweit sozial- und naturverträglichen Entwicklung keinesfalls auf technische Lösungen, Fachdebatten und Faktenwissen redu-

18 Eine andere Perspektive war z. B. der Aspekt einer nachhaltigen Entwicklung im Feld kommunaler Entwicklung und Kulturpolitik (vgl. Kolland 2002).

19 Weitere Reflexionen und Arbeiten zum Thema Kultur und Nachhaltigkeit finden sich zum Beispiel im „Aktionsplan Kulturpolitik für Entwicklung“ der Deutschen UNESCO-Kommission (vgl. Deutsche UNESCO-Kommission 1998: 11 ff.) und im „nationalen Strategieplan für eine nachhaltige Entwicklung“ der deutschen Bundesregierung (vgl. Die Bundesregierung 2002: 21 f.).

20 Vgl. Kurt/Wagner (2002a). Diese Publikation ist aus dem Forschungsprojekt „Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung“ entstanden, welches durch das Umweltbundesamt und dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (beide BRD) gefördert wurde.

ziert werden darf. Sie stellt eine Herausforderung an die gesamte Gesellschaft dar; eine Herausforderung, die nur unter Einbeziehung kultureller Neuorientierung angemessen verstanden und bewältigt werden kann.“ (Kurt/Wagner 2002b: 13)

Was Kurt und Wagner hier beschreiben, knüpft implizit an die allgemeinen Debatten über die (positive) Wirkung beziehungsweise die Einflussmöglichkeiten – wenn sie denn von vertretbaren Interessen motiviert sind – von Kunst und Kultur auf gesellschaftliche Entwicklungen an (vgl. exemplarisch Fuchs 2008).<sup>21</sup> Gleichfalls ist der Anspruch einer „kulturellen Neuorientierung“ ein hochgestecktes Ziel, welches mit den bisher gebräuchlichen Instrumenten kaum zu realisieren ist.<sup>22</sup> Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden Erodierung und Ausdifferenzierung von gesellschaftlichen Milieus, kulturellen Identifikationspunkten, Kulturverständnissen und gesamtgesellschaftlichen Verhaltensweisen (vgl. exemplarisch Föhl 2011b, Föhl/Glogner 2011: 29 ff., Hanika/Wagner 2004, Schulze 1997) – also der Frage, wo und wie „eine“ Gesellschaft kulturell abgeholt und aktiviert werden kann.

Andererseits scheint dieser Ansatz dennoch grundsätzlich schlüssig, da sich bislang gezeigt hat, dass die Vermittlung technischer Details und die Arbeit mit Drohszenarien nicht automatisch ein Umdenken in der Gesellschaft im Hinblick auf nachhaltige Verhaltensweisen bewirkt (vgl. exemplarisch Grossmann 2001: 9 f.).<sup>23</sup> So gesehen ist die Einbeziehung einer „kulturellen Neuorientierung“ zunächst einmal als eine Vision zu betrachten – schließlich handelt es sich bei nachhaltiger Entwicklung um eine der zentralen globalen Gegenwarts- und Zukunftsaufgaben –, deren Ausdifferenzierung und später dann auch Operationalisierung die Nachhaltigkeitsdebatte potenziell befördern und auch in die Gesellschaft transportieren kann (vgl. exemplarisch Wehrspau/Schoembs 2002). Dafür stehen künstlerische und kulturelle Ansätze als Vermittlungs- und Kommunikationsmedium von Umweltthemen ebenso exemplarisch (vgl. zum Beispiel Page/Hertzsch 2002, Pallenberg 2002) wie kulturbildnerische Formate (vgl. zum Beispiel Zacharias 2002). Hier wird folglich ein Um- und Neudenken wesentlicher gesellschaftlicher Handlungsfelder und Verhaltensweisen mittels kultureller Intervention und Bildung gefordert.<sup>24</sup>

21 Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass diese Wirkung zwar nicht grundsätzlich in Frage gestellt aber zunehmend reflektiert wird, welche Wirkungen Kunst und Kultur realiter entfalten – wie zum Beispiel der Destinktionsgewinn (vgl. zum Beispiel den Beitrag von Glogner-Pilz in diesem Band).

22 Dies lässt sich bereits auf der Ebene von Organisationen in Bezug auf ihre Unternehmenskulturen nachvollziehen (vgl. Klein 2009a: 47 ff.).

23 Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kap. 1 dieses Beitrages.

24 Vgl. hierzu zahlreiche weitere Best-Practice-Beispiele in Kurt/Wagner (2002a).

Gleichzeitig kann der Nachhaltigkeitsgedanke auch als fundamentale Kulturkritik verstanden werden. Parodi spitzt dies folgendermaßen zu:

„[...] unsere (moderne abendländische) Kultur ist – indem sie ihre ökologischen, ökonomischen und sozialen Grundlagen angreift – eine nicht-nachhaltige Kultur. [...] Eine dauerhafte Entwicklung ist nicht Grundlage unserer Kultur, sondern heute vielmehr deren großer Gegenentwurf! Der ‚dauerhafte Bestand‘, das konservative, bewahrende Moment der Nachhaltigkeit ist heute das neue, anstößige und sogar revolutionäre Element unserer Kultur und Lebensweise. [...] Dort, wo Kulturen sich nicht nachhaltig vollziehen (was nahezu global der Fall sein dürfte), befinden sie sich in einer existenziellen Krise – oder (wie manche vermuten) vielleicht sogar in der Auflösung. Und was kommt danach? Vielleicht eine Kultur der Nachhaltigkeit.“ (Parodi 2010: 98 f.)

So gesehen manifestiert sich die Forderung einer stärkeren Rolle kultureller und künstlerischer Aspekte in der Nachhaltigkeitsdiskussion zusätzlich als Appell an das Überdenken kultureller Gewohnheiten. In diesem Kontext kann nochmals auf den bereits zuvor beschriebenen Transzendentalismus eingegangen werden, der – wesentlich beeinflusst durch Kant – in den USA zu einer Bewegung von Intellektuellen führte, die unter anderem für eine freiheitliche, selbstverantwortliche wie naturzugewandte Lebensführung und Kultur eintraten. Insbesondere die Schlüsselwerke der Transzendentalisten<sup>25</sup> setzten wichtige gesellschaftliche Impulse für den Abolitionismus und die Entstehung der Frauen- und der Naturschutzbewegung (vgl. exemplarisch Rose 1986).<sup>26</sup> An diesem Beispiel zeigt sich, wie tief kulturelle Impulse in die Gesellschaft hineinreichen können.

Selbstredend stehen die bisherigen Debatten um eine Kultur der Nachhaltigkeit noch am Anfang. Die Vergegenwärtigung der kulturellen Dimensionen beziehungsweise der Potenziale von Kultur für den Transport und die Realisierung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung sind allerdings elementar für alle wei-

25 Vgl. hier insbesondere die Ausführungen zu *Walden* von Henry David Thoreau in Kap. 1.2.

26 Einen ähnlichen Ansatz verfolgten die verschiedenen Lebensreform-Bewegungen in Deutschland und in der Schweiz. Mit dem Begriff Lebensreform werden verschiedene Reformansätze subsumiert, die sich ebenfalls ab Mitte des 19. Jahrhunderts kritisch mit der Industrialisierung auseinandersetzten. Aus einer Kritik an der Urbanisierung, der Materialisierung und der Umweltverschmutzung heraus, entstanden zahlreiche Vereine, die einen möglichst reinen und erdverbundenen Naturzustand anstrebten. Mit einer naturnahen Lebensweise gingen auch Aktivitäten in der ökologischen Landwirtschaft, dem Vegetarismus oder beispielsweise der Naturheilkunde einher. Das Konzept einer Erneuerung der Lebensweisen (einschließlich Ernährung, Kleidung und andere), um den durch die Modernisierung entstehenden „Zivilisationsschäden“ (Gesundheitsbeeinträchtigung, Zeitmangel, Umweltverschmutzung etc.) entgegenzuwirken, kann ebenfalls als nachhaltiger Ansatz einer gesamtheitlichen Lebensgestaltung interpretiert werden. Denn die Lebensreform-Bewegungen appellierten vor allem an die Selbstverantwortung eines jeden Individuums und propagierten ein ganzheitliches Denken und Handeln hinsichtlich des Umgangs mit der Natur (vgl. exemplarisch und ausführlich Barlösius 1997).

teren Überlegungen im Bereich Kulturpolitik und Kulturmanagement. Sie stellen bestenfalls den Ausgangspunkt jedweder Aktivitäten in diesem Bereich dar.<sup>27</sup>

### 3.1.3 Zurück zur Kulturpolitik ...

Trotz den zuvor beschriebenen Notwendigkeiten und sinnhaften Ansätzen einer zentralen Rolle von Kunst und Kultur in der Nachhaltigkeitsdebatte und der entsprechenden Implikationen für die Kulturpolitik, riss dieser Diskurs nach einem ersten Hoch an Publikationen<sup>28</sup> und Tagungen<sup>29</sup> um die Jahrtausendewende weitgehend wieder ab.<sup>30</sup> Mit diesem Abriss lässt sich auch erklären, warum sich das Wort „Nachhaltigkeit“ zwar inzwischen in Kulturförderrichtlinien und kulturpolitischen Forderungen wiederfindet, jedoch kein Konsens über die Verwendung und entsprechende Implikationen des Leitbildes nachhaltige Entwicklung in der Kulturpolitik existieren. Folglich gibt es auch keine Anhaltspunkte, wie das Leitbild strategisch – mit konkreten Inhalten – entwickelt und dann auf der operativen Ebene umgesetzt und vor allem auch im Hinblick auf seinen Erfolg evaluiert werden kann. Dementsprechend kann bislang nicht von einem belast- und sichtbaren Niederschlag in der kulturpolitischen Praxis gesprochen werden. Nachhaltigkeit fungiert hier überwiegend, wie in vielen anderen politischen Handlungsfeldern, nicht selten als weitgehend leere Worthülse.<sup>31</sup>

„[...] Nachhaltigkeit [hat] eine geradezu atemberaubende Karriere gemacht als visionärer Leitstern einer zukunftsorientierten Politik. Doch in weniger als zwei Jahrzehnten wurde aus dem Zentralprinzip für einen sinnvollen und notwendigen Wandel unseres verschwenderischen Lebensstils ein nahezu sinnleeres sprachliches Versatzstück zur beliebigen Bedienung durch jedermann, der sich publikumswirksam dem Zeitgeist anbieten will.“ (Finke 2010: 30)

27 Abschließend sei allerdings darauf hingewiesen, dass es auch warnende Worte gibt, Kunst und Kultur dürfe generell nicht instrumentalisiert werden – auch nicht für die Prinzipien einer nachhaltigen Lebensweise. Zugleich sei Nachhaltigkeit ein inhärenter Wert von Kunst und Kultur (vgl. Deutscher Städtetag 2005; zit. nach Heller 2006: 53). Letztere Feststellung steht allerdings in Widerspruch zu der oben dargestellten Kulturkritik (vgl. nochmals Parodi 2010: 98 f.). Vgl. in diesem Kontext zudem die virulenten und offenen Diskussionen um die Aufnahme von Kultur als vierte Zieldimension in das Nachhaltigkeitsdreieck bei Stahmer (2010).

28 Vgl. abermals exemplarisch Kulturpolitische Gesellschaft (2002) und Kurt/Wagner (2002a).

29 Zum Beispiel die Fachtagung „Kultur-Kunst-Nachhaltigkeit“ vom 10. bis 11. Januar 2001 in der Akademie der Künste in Berlin oder die „Weimarer Sommerkurse 2002“ vom 7. bis 20. September 2002 zum Thema „Die Rolle der Kunst in Zeiten des ‚Sustainable Development‘“.

30 Ausnahmen finden sich vereinzelt, wie die Publikation *Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven, Positionen* (vgl. Krainer/Trattnigg 2007), die unter anderem mit ausführlichen geschichtsphilosophischen Ausführungen zur theoretischen Fundierung einer kulturellen Nachhaltigkeit beiträgt. Das dem Buch zugrunde liegende Projekt führte überdies zur Gründung des Instituts für Interventionsforschung und Kulturelle Nachhaltigkeit an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (vgl. Hübner 2010: 12).

31 Vgl. zu dieser Diskussion auch Bolz (2005).

Optimistisch stimmt allerdings das Wiedererstarken einer sich abzeichnenden ernsthaften und profunden Debatte zum Thema Kultur und nachhaltige Entwicklung. Die sich weiterhin zuspitzenden gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen und insbesondere die Umfänglichkeit ökologischer Debatten im Kontext von Naturkatastrophen, Ressourcenknappheit, Bevölkerungswachstum sowie zunehmender Umweltverschmutzung und -gefährdung haben diese Diskussion neu entfacht. So möchte sich unter anderem die Kulturpolitische Gesellschaft wieder stärker mit dieser Frage beschäftigen. Dabei sollen sowohl ökologisch-gesellschaftspolitische Dimensionen reflektiert werden (zum Beispiel über den Aspekt Klima-/Kulturwandel), als auch die Aufgaben der Kulturpolitik im Leitbild Nachhaltigkeit (vgl. Sievers 2010: 2). Was die ökologisch-gesellschaftspolitische Dimension betrifft, so konnte jüngst im Rahmen der Atomkatastrophe im japanischen Fukushima nachvollzogen werden, welche Rolle die Kulturpolitische Gesellschaft der Kultur und Kulturpolitik im Rahmen nachhaltiger Entwicklungsprozesse beimisst:

„[...] Mehr denn je wird gefragt, welche Entwicklungen tatsächlich dem Wohl der Menschen dienen und welche nicht zu verantworten sind. Einmal mehr wird deutlich, dass jede Politik den Erhalt und die Wahrung der natürlichen Lebensgrundlagen berücksichtigen muss. Notwendig ist eine Debatte über den Wohlstand, immaterielle Werte und neue Formen des gelingenden Lebens in der Gesellschaft. Immer lauter wird der Ruf nach einem Bewusstseinswandel, in dem das rein materielle Wachstum, die Konsumorientierung und der zunehmende Ressourcenverbrauch in Frage gestellt werden. Kulturpolitik ist als Gesellschaftspolitik den Menschen und der Zukunftsfähigkeit ihrer Lebensweise verpflichtet. Zu ihren Aufgaben gehört es, Alternativen zu problematischen gesellschaftlichen Entwicklungen bewusst zu machen. Keine Gesellschaft kann ohne ethische Fundierung auskommen. Kulturpolitik hat deshalb auch die Aufgabe, die Selbstverständigung der Menschen über die Frage zu ermöglichen, wie sie leben wollen. Dazu gehören auch ein verantwortungsvoller Umgang mit der natürlichen Umwelt und der Respekt vor dem Leben. Die Bewahrung unserer Lebensgrundlagen ist auch eine kulturelle Aufgabe. Auch die Kulturpolitik muss sich nach der Katastrophe von Fukushima ihrer Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit des Gemeinwesens stellen und darf nicht ohne Innehalten zur Tagesordnung übergehen. Alle gesellschaftlichen Institutionen und Organisationen müssen nach ihren Möglichkeiten dazu beitragen, eine solche Katastrophe in Zukunft zu verhindern. Harrisburg, Tschernobyl und Fukushima sind Erinnerung und Mahnung für die Kultur und die Kulturpolitik.“ (Scheytt 2011)

Über die ökologischen Dimension hinaus werden in dieser Stellungnahme auch die ökonomische und soziale Dimension des Leitbildes nachhaltige Entwicklung angesprochen – wie die Forderung, dass Kultureinrichtungen selbst schonend mit ihren Ressourcen umgehen müssen – und damit abermals (vgl. Kap. 3.1.2) eine umfangreiche Positionierung der Kulturpolitischen Gesellschaft im Hinblick auf die Notwendigkeit einer Realisierung nachhaltiger Kulturpolitik vorgenommen. Es bleibt allerdings abzuwarten, wie dieser Appell in der kulturpolitischen und kulturbetrieblichen Praxis aufgenommen wird.



Darüber hinaus lassen sich weitere aktuelle Reflexionen zum Verhältnis von Kultur und Nachhaltigkeit nachvollziehen. Besonders hervorzuheben ist die Publikation *Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit*, welche sich interdisziplinär mit diesem „Spannungsfeld“ auseinandersetzt (vgl. Parodi/Banse/Schaffer 2010a) und – anknüpfend an die Anthologie von Kurt/Wagner (2002a) – begriffliche, konzeptionelle und praxeologische Ansatzpunkte vorlegt. Neben der Vielschichtigkeit der zu berücksichtigenden Themenfelder im Hinblick von Kultur und Nachhaltigkeit, die vom kulturellen Erbe bis hin zur Globalisierung reichen, findet sich in diesem Band der möglicherweise zentrale Anhaltspunkt, warum bislang Kultur und Nachhaltigkeit in der Theorie und vor allem in der Praxis nur zögerlich Eingang in die Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung finden konnten beziehungsweise dieses Prinzip bislang wenig Relevanz in der Umsetzung von Kulturpolitik, -management und -arbeit aufweist (vgl. hier und im Folgenden Parodi/Banse/Schaffer 2010b): Beide Konzepte sind für sich äußerst komplex und vielschichtig.<sup>32</sup> Es bedarf einer umfangreichen fachlichen Diskussion und einer tiefgehenden Erprobung in der kulturpolitischen und -managerialen Praxis beziehungsweise umfangreicher Projekt- und Kunstansätze, um einen Bestand an Wissen und Erfahrung in diesem Spannungsfeld aufzubauen.<sup>33</sup>

Andererseits ist zu bedenken, dass die Kulturpolitik Gefahr läuft,

„[...] sich inhaltlich zu überheben, indem sie nämlich das Prinzip der Nachhaltigkeit allumfassend für Kulturpolitik (als Gesellschaftspolitik) in Anspruch nimmt [...]. Das mag dann zwar in öffentlichen Verlautbarungen wohlklingend klingen, hat aber bedauerlicherweise einen nur geringen Praxisbezug.“ (Klein 2005: 26)

Folglich sollte angesichts der drängenden Herausforderungen neben der weiteren theoretischen Fundierung vor allem eine Diskussion angestoßen werden, wie realisierungsfähige<sup>34</sup> kulturpolitische Konzepte und Modelle aussehen können, um eine nachhaltige Kulturpolitik – und dann auch in Folge ein nachhaltiges Kulturmanagement – realisieren zu können. Klein perspektiviert in diesem Zusammen-

32 Es zeigt sich gegenwärtig folglich ein ähnliches Dilemma wie bei der Vermittlung technischer oder ökologischer Details im Kontext des Klimawandels. Die Diskussion um Kultur und Nachhaltigkeit ist zu abstrakt, als dass sie ernsthaft von einem Großteil der Kulturakteure, der Kulturpolitiker und Kulturmanager in das eigene Denken und Handeln einbezogen werden würde. Vgl. hierzu auch generell die Ausführungen zur häufigen Ablehnung von neuen (Veränderungs-)Ansätzen Kap. 2 und Klein (2007).

33 Aktuelle Ansätze finden sich zum Beispiel in der künstlerischen Praxis, wie etwa das letztjährige Ausstellungsprojekt „zur nachahmung empfohlen! – expeditionen in ästhetik und nachhaltigkeit“ (vgl. vertiefend Goehler 2010a/b/c/d), das durch die Vermittlung kultureller und ästhetischer Dimensionen von Nachhaltigkeit diese stärker in gesellschaftlichen Diskursen zu verankern suchte.

34 Vgl. zum Thema Machbarkeit in Kulturpolitik und Kulturbetrieb Föhl (2007).

hang vor allem die Fragen, wie es gelingen kann, ein ausreichend breites Publikum auch morgen für kulturelle und künstlerische Angebote zu interessieren und wie ein annehmbares Verhältnis zwischen Eventorientierung und langfristiger Struktur- und Publikumsplanung hergestellt werden kann (vgl. Klein 2005: 26).

#### 3.1.4 Diskussionen und Reflexionen zum Begriff der Nachhaltigkeit beziehungsweise der nachhaltigen Entwicklung im Kulturmanagement

Nach der Betrachtung der kulturpolitischen Ebene stellt sich nun die Frage, welche expliziten Auseinandersetzungen mit dem Leitbild nachhaltige Entwicklung im Bereich des Kulturmanagements vorliegen. Während der Kulturpolitik im Hinblick auf die eigene Verantwortung nachhaltig zu handeln, und insbesondere entsprechende Vermittlungsprozesse zu initiieren und zu fördern, relativ klare Verantwortungsbereiche in den bisherigen Diskussionen zugeschrieben werden, ist für das Kulturmanagement nur eine sehr überschaubare Auseinandersetzung im Hinblick auf das Thema nachhaltige Entwicklung vorzufinden – diese gestalten sich allerdings sehr kontrovers.

Das hat zunächst mit der gegenwärtigen Diskussion über die originären Aufgaben und Ziele des Kulturmanagements zu tun, die maßgeblich durch die Kontroverse zwischen Klein und Knoblich (vgl. Klein 2008, Knoblich 2008) und die Diskussionen im noch jungen Fachverband für Kulturmanagement (vgl. Bekmeier-Feuerhahn et al. 2009, 2010, 2011) angestoßen wurde. Im Kern geht es hier um die Abgrenzung der Funktionszuschreibungen von Kulturpolitik und Kulturmanagement und in weiterer Folge von der kulturellen beziehungsweise künstlerischen Praxis.

Einerseits wird die „dienende Funktion“ des Kulturmanagements hervorgehoben, das mittels klarer (Ziel-)Vorgaben seitens der Kulturpolitik und der künstlerischen Praxis mit einem Repertoire an kulturbetriebswirtschaftlichen Instrumenten eine möglichst effiziente und effektive Leistungserfüllung ermöglichen soll (vgl. Klein 2008, Heinrichs/Klein 2001). Dem Kulturmanagement wird hier keine (künstlerisch-)gestaltende, kulturvermittelnde oder kulturpolitische Kompetenz zugesprochen.

Auf der anderen Seite wird aufgrund der neueren Diskussionen über das Fach Kulturmanagement (vgl. Bekmeier-Feuerhahn et al. 2009) und insbesondere im Kontext der erforderlichen Anpassungen an die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen ein Paradigmenwechsel konstatiert (vgl. Beek 2002). Die klassischen Instrumente des Kulturmanagements werden hierbei als Basiswissen vorausgesetzt (vgl. Tröndle 2008), die Kompetenzen und Funktionen des Kulturmanagers erheblich erweitert (vgl. hier und im Folgenden den Beitrag von Mandel in diesem

Band).<sup>35</sup> Der Kulturmanager wird aus der Rolle des Bewahrers in die eines Gestalters herausgehoben. Er erhält gestaltende und politische Kompetenzen, indem man ihn in einer verstärkten (Mit-) Verantwortung für die Schaffung einer pluralen Kulturlandschaft sieht oder zum Beispiel als Vernetzer und Kulturvermittler, der die Relevanz von Kunst und Kultur in der Gesellschaft zu erhöhen vermag. Diese Forderungen finden sicherlich eine Begründung in dem Versuch, das Fach Kulturmanagement in seiner interdisziplinären Kompetenz<sup>36</sup> – und damit seine Relevanz zu – stärken. Diese Forderungen sind allerdings längst praktische Realität, fungieren doch Kulturmanager zum Beispiel inzwischen als privatwirtschaftliche Kulturunternehmer, als kreative Impulsgeber und professionelle Manager (vgl. Mandel 2007). Außerdem mischen sich öffentlich geförderte – und auch nicht öffentlich subventionierte – Kulturunternehmen wie Privattheater vielfach in kommunale Diskussionen und Entwicklungen ein. Als kommunale Kulturverwalter sind Kulturmanager – die aufgrund der Marginalisierung von Kulturpolitik in vielen Kommunen (vgl. Klein 2007: 25 ff.) nicht selten bei kulturpolitischen Entscheidungen eine gewichtige Rolle spielen – in kulturpolitische Prozesse involviert.<sup>37</sup> Gleiches gilt für Kulturmanager als Berater und Moderatoren, die im Rahmen von Kulturentwicklungsprozessen und vor dem Hintergrund der steigenden Bedarfe nach gesellschaftlichen Beteiligungsverfahren, zentrale Schnittstellenfunktionen bei der strategischen Ausgestaltung von kommunaler und regionaler Kultur übernehmen (vgl. exemplarisch Föhl 2010a/b).

So verständlich die Polarisierung zwischen dienender und gestaltender Funktion des Kulturmanagements zur Manifestation der Standpunkte ist, so offensichtlich ist auch, dass beide Positionen in der Praxis vorzufinden sind. Während in den klassischen Hierarchien des öffentlichen Kulturbetriebs Kulturmanager nicht selten der Kunst und Kultur als „Diener“ mit den vorhandenen Ressourcen bestmögliche Rahmenbedingungen für die Kulturproduktion arrangieren, sind es vor allem die Bereiche des privatwirtschaftlichen und des privat-gemeinnützigen Kulturbetriebs, die mehr Gestaltungs-, Meinungs- und Politikkompetenz von Kulturmanagern verlangen. Da sich diese Sektoren aber bekanntermaßen zunehmend verflüssigen (vgl. Goehler 2006, Scheytt 2008) und die Umweltveränderungen stetig

35 Vgl. zu den bestehenden und möglichen „Rollen“ des Kulturmanagers Föhl (2009b).

36 Vgl. zum Fach Kulturmanagement als realwissenschaftliche Bezugslehre ausführlich Föhl (2011a): 15 ff.

37 Da diese realiter existierende Vernetzung von Kulturpolitik und Kulturmanagement beziehungsweise die jeweilige Bedeutungsrelevanz – als Gegensatz zur bisher formulierten und praktizierten Top-Down-Struktur – bislang sehr wenig in der Wissenschaft diskutiert wird (vgl. ausführlich Wagner 2010: 172), scheinen einige Überlegungen zur Rolle des Kulturmanagements an der Theorie und als anwendungsorientiertes Fach auch an den zukünftigen Bedarfen der Praxis vorbeizulaufen.

wachsende Anforderungen an die Gesellschaft und somit auch an das Kulturmanagement stellen, ist davon auszugehen, dass eine Polarisierung der dargestellten Art bald nicht mehr möglich ist, sondern beide Linien zusammenfließen werden.

Dennoch sind für die Frage eines nachhaltigen Kulturmanagements, um zur Eingangsfrage zurückzukommen, zunächst beide Diskussionsrichtungen beziehungsweise Ausgangspunkte von Bedeutung. Es ergeben sich grundsätzlich zwei differenzierbare Anforderungen an das Kulturmanagement:

1. Kulturmanagement als dienende Funktion: Wenn davon ausgegangen wird, dass die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung auf ein System der Leistungserfüllung mittels Vorgaben und kulturbetriebswirtschaftlicher Instrumentarien Anwendung finden sollen, dann stellt sich die Frage, wie kulturmanageriale Abläufe durch die Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung noch effektiver und effizienter gestaltet werden können. Hier findet das Leitbild nachhaltige Entwicklung eine direkte Verwendung in Bezug auf die angesprochenen Reformbedarfe und -bemühungen (vgl. Kap. 2). Dies gilt als „Meta-Vision“ ebenso, wie die aus dieser noch zu entwickelnden Maßnahmen und eine Progression vorhandener Kulturmanagementansätze. Beispielhaft wären ein optimierter Ressourcenverbrauch (vor allem ökologische und ökonomische Dimension) und differenzierte Besuchergewinnungsprogramme (soziale Perspektive) zu benennen.
2. Kulturmanagement als Gestaltungsaufgabe: Das Kulturmanagement übernimmt – ähnlich wie die Kunst und die Kulturpolitik – eine vermittelnde Funktion mittels kultureller und künstlerischer Ansätze zum Transport der Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung in die Gesellschaft. Zugleich treffen die Anforderungen des dienenden Kulturmanagers hier ebenso zu, müssen neben der vermittelnden Tätigkeit Projekte aber möglichst professionell und nachhaltig realisiert werden. Das Kulturmanagement wird in diesem Fall zur Schnittstelle zwischen Kulturpolitik und -praxis. Hier drängt sich natürlich die Frage auf, ob das Kulturmanagement mit diesen Funktionen nicht überfordert wird und welche Rolle die Kulturpolitik und die Kulturarbeit beziehungsweise Kunstproduktion in diesen Prozessen übernehmen?

Vor dem Hintergrund der oben aufgebauten Systematik können einige wenige Beiträge gefunden werden, die konkrete Aussagen zu den Aufgabenstellungen eines „dienenden“ und „gestaltenden“ Kulturmanagements im Kontext nachhaltiger Entwicklung treffen (vgl. Klein 2005, Voegen 2011).

Klein fordert von einem nachhaltigen Kulturmanagement prioritär eine professionelle und exekutive Umsetzung einer zukunftsorientierten Besuchergewinnungs- und Bindungsstrategie, die auf entsprechenden Beschlüssen und Willensbil-

dungen seitens der Kulturpolitik fußen sollte (vgl. Klein 2005: 24 ff.).<sup>38</sup> Hier liegt folglich eine explizite Aufgabenteilung zwischen Kulturpolitik und Kulturmanagement vor, in der letzterem eine dienende Funktion zugewiesen wird. Auffällig ist zudem, dass der ökologisch-technische Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsdebatte thematisiert, der Kultur allerdings keine direkte Vermittlungsfunktion zugeschrieben wird. Der Grund scheint die oben geschilderte Befürchtung zu sein, dass die Kultur beziehungsweise die sie ermöglichenden Systeme mit dieser Aufgabe überfordert sein könnten (vgl. ausführlich Klein 2005, 2008).

Voesgen hingegen sieht das Kulturmanagement sehr viel direkter in der Pflicht (vgl. hier und im Folgenden Voesgen 2011). Wesentlich für seine Argumentation ist zunächst die wissenschaftliche Relevanz des Themas Klimawandel für das Fach Kulturmanagement. Er orientiert sich am Kern der gegenwärtigen Nachhaltigkeitsdebatte, der ökologischen Perspektive und weniger – wie bei Klein – an den Implikationen des Nachhaltigkeitsdreiecks für ein effizienteres und effektiveres Kulturmanagement. Voesgen geht von der These beziehungsweise gängigen Meinung zahlreicher Wissenschaftler aus, dass der Klimawandel eine nicht zu umgehende Herausforderung für die Menschheit ist und schlussfolgert, Kulturmanagement dürfe sich dieser Aufgabe nicht entziehen.<sup>39</sup> Diese Zuschreibung ist natürlich nur gültig, wenn Kulturmanagement nicht „nur“ als Diener, sondern in der oben dargestellten, erweiterten Form vor allem als Ermöglicher und Gestalter von Prozes-

38 Ein weiteres Thema, das von Klein zentral in diesem Kontext aufgegriffen wird ist die „Eventisierung“ des Kulturbetriebes, der seines Erachtens mittelfristig bestehende Strukturen und Qualitäten gefährden kann. Im Sinne einer nachhaltigen Kulturpolitik und eines entsprechendem Kulturmanagements fordert er hier gegenzusteuern (vgl. Klein 2005; siehe hierzu auch Klein 2006). Ähnlich argumentiert auch Keller in einem präzise reflektierten Beitrag zum Thema, der vor allem auf die Gefahren der „Hype“-Orientierung im Kulturbereich hinweist und in einer zu starken Eventorientierung bereits systemimmanent das Risiko eines Kollapses des Kulturbereichs vorzeichnet (vgl. Keller 2010 und den Beitrag von Keller in diesem Band). Auf diese prognostizierte Gefahr reagierte auch Wagner mit einem Beitrag im Jahr 2002, in welchem er der Frage nachging, wie kulturelle Praxis selbst jenseits von Festivals und Events nachhaltig wirken und auf Kontinuität abzielen kann (vgl. Wagner 2002: 36 f.). Mandel erkennt hingegen in Events ein indirektes Vermittlungsformat, wenn das Event direkt an die Inhalte künstlerischer Produktionen anknüpft und zu diesen hinführt. Events können dann aus ihrer Sicht ein nachhaltiges Instrument der Kulturvermittlung darstellen, weil sie auf emotionale Weise aktivieren und im gemeinschaftlichen Erleben bleibende Erfahrungen ermöglichen (vgl. den Beitrag von Mandel in diesem Band; vgl. hierzu auch Commandeur/Dennert 2004).

39 Dies geht zudem kongruent mit der allgemeinen Frage nach der Rolle von Kultur im gesamtgesellschaftlichen Umbruch, der unter anderem durch das beschriebene Wachstumsparadigma, die Globalisierung und die „Krise der Demokratie“ beschleunigt wird (vgl. zum Beispiel Leggewie/Welzer 2010; vgl. hier außerdem exemplarisch eine Auseinandersetzung über die Rolle von Kultur bei der Stadt- und Regionalentwicklung in den Informationen zur Raumentwicklung 2002). Nach dieser Logik fällt dem Kulturmanagement – sowohl als dienende als auch als gestaltende Aufgabe – ebenfalls eine größere Verantwortung zu.

sen fungiert, die auf gesellschaftsrelevante Fragen eingehen. Voesgen manifestiert das Thema Klimawandel als für alle gesellschaftsrelevanten Systeme unumgänglichen Arbeitsauftrag und weist auf die interdisziplinäre Perspektive im Umgang mit dem Klimawandel hin (vgl. hierzu auch Parodi/Banse/Schaffer 2010, Welzer/Soeffner/Giesecke 2010).

Bislang entzieht sich das Kulturmanagement aus der Sicht von Voesgen seiner entsprechenden Verantwortung und trägt mitunter sogar zu gegenteiligen Entwicklungen bei. Als Beispiel nennt er unter anderem eine häufig vorzufindende Eventorientierung, ein Kurzlebigkeitsdenken und die ausgeprägte Wachstumsorientierung im Kulturmanagement. Er plädiert für eine Umkehr dieser Prozesse und dafür, die gesellschaftliche Relevanz des Kulturmanagements<sup>40</sup> anzunehmen und entsprechend verantwortlich zu agieren. Beispielhaft ist in diesem Zusammenhang ein Forschungsprojekt des Instituts für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg zu nennen, das sich mit der Umweltverträglichkeit des Elbjazz Festivals 2011 befasst. Ziel ist hier, mithilfe kurz- und langfristiger Maßnahmen unter anderem den CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Veranstaltung zu senken und damit die Umwelt zu schonen.<sup>41</sup>

Voesgen benennt aber auch die Stolpersteine einer stärkeren Rolle des Kulturmanagements im Leitbild nachhaltige Entwicklung – welche er selbst nicht teilt, die er jedoch im fachlichen Diskurs feststellt –, und die bei einer weiteren Diskussion in Betracht gezogen werden müssen:

- Das Kulturmanagement kann nicht Allzuständigkeit für die Lösung der Weltprobleme sein und muss sich darauf konzentrieren, Künstlern einen Rahmen zu geben, ihre Kritik und Entwürfe radikal zu entwickeln (Pius Knüsel) beziehungsweise kulturbetriebliche Prozesse zu optimieren (Armin Klein).
- Das Kulturmanagement muss sich von den normativen Zielen der Kulturpolitik abgrenzen (Armin Klein).
- Für die kulturmanageriale Forschung ist eine enge Begrenzung auf Untersuchungen der Institutionen, Akteure und Prozesse im Kulturbereich unumgänglich, um gegenüber anderen Disziplinen ein abgrenzbares Kompetenzfeld ausweisen zu können (Diskussion auf der Tagung des Fachverbandes für Kulturmanagement 2011 in Basel).

40 Diese Relevanz manifestiert Voesgen unter anderem mit Ausführungen zu den Leistungen von Kulturmanagern im Bereich der Stadt- und Regionalentwicklung im Rahmen des Kulturhauptstadtjahres 2010 in Essen beziehungsweise in der Kreierung einer „Metropole RUHR“.

41 Vgl. <http://kmm-hamburg.de/green-elbjazz/>, Zugriff am 30. Mai 2011. Vgl. zudem für verschiedene Kultureinrichtungen mit besonderen baulichen Energiesparkonzepten Frey (2011).

Die genannten Ansätze sollen an dieser Stelle nicht kommentiert werden. Allerdings zeigen sie zwei gegensätzliche Diskussionslinien, die sich erstmalig im engeren und weiteren Sinne mit den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung im Kulturmanagement befassen. Sie markieren die Pluralität und die Komplexität der möglichen Diskussionsebenen und weisen auf die Grenzen des Kulturmanagements beziehungsweise auf dessen Kompetenzerweiterung hin. Über kurz oder lang wird diese Polarisierung – wie dargestellt – vermutlich erodieren, da Sachverhalte sehr viel kontextbezogener betrachtet werden müssen. Außerdem werden generalisierende Zuspitzungen immer weniger möglich sein, da zur Beherrschung der zunehmenden Komplexität der Umwelt, und im Hinblick auf einen diversifizierten Kulturbetrieb, ohne Frage ein kulturbetriebswirtschaftliches Management genauso von Nöten sein wird, wie dessen Sensibilität sowie ein Verantwortungsbewusstsein für gesellschaftliche Prozesse und Bedürfnisse. Die Grundlagen in den Studiengängen sind hierfür längst gelegt, stehen doch neben managerialen überwiegend auch kulturwissenschaftliche und kultursoziologische Vermittlungsprogramme im Mittelpunkt der Lehre und Forschung im Kulturmanagement.

### *3.2 Nachhaltige Entwicklung als eine Grundlage für eine zeitgemäße Kulturpolitik und ein konsequentes Kulturmanagement?*

In den bisherigen Kapiteln konnte eine Fülle von Informationen, Diskussionen, neuen Ansätzen und Fragen gesammelt werden. Um dieses Material für die weiteren Ausführungen nutzbar zu machen, sollen wesentliche Erkenntnisse und Grundannahmen zusammengeführt werden.

Zunächst muss ein augenscheinliches Problem benannt werden: Bislang ist eine sehr beliebige Verwendung des Leitbildes nachhaltige Entwicklung im Kulturbereich anzutreffen. Gleichmaßen befinden sich die Aufgaben- und Funktionszuschreibungen des Kulturmanagements verstärkt im Fluss und in neuen Aushandlungsfeldern. Zusätzlich kann mitunter der Eindruck gewonnen werden, dass Defizite in anderen Feldern, insbesondere der Kulturpolitik, kompensiert beziehungsweise Verantwortung auf das Kulturmanagement übertragen werden soll. Es stellt sich mitunter die Frage, was Kulturmanagement leisten kann und muss. Sicherlich gibt es diesbezüglich noch erhebliche Aushandlungs- und Diskussionsbedarfe. Gleiches gilt für die Kulturpolitik, sind doch die Forderungen an die Kulturpolitik nach mehr Verantwortungsübernahme, zum Beispiel in der Stadt- und Regionalentwicklung und nach klaren Zielstellungen, nicht mehr zu überhören (vgl. Scheytt 2008, Sievers 2009).

Vor diesem Hintergrund gegenwärtiger Suchbewegungen in den genannten Feldern kann noch kein Koordinatensystem entworfen werden, in dem sich das

Kulturmanagement, die Kulturpolitik und die kulturelle/künstlerische Praxis mit ihren Fähigkeiten und Pflichten im Kompetenz- und Diskursfeld einer nachhaltigen Entwicklung eindeutig verorten lassen. Vielmehr entsteht hier zunächst ein gesteigertes Wissen über das Nichtwissen und somit eine erste Grundlage, um an den potenziellen Interdependenzen der genannten Spannungs- und Handlungsfeldern weiterarbeiten zu können.

Vor diesem Hintergrund lassen sich im Kontext von nachhaltiger Entwicklung und Kulturpolitik sowie Kulturmanagement folgende präzisierte Diskussions- und Handlungsebenen ableiten:

- Die Rolle der Kulturpolitik für die Rahmgebung nachhaltiger Ansätze in Kunst und Kultur: Das betrifft die Ebene der Vermittlung des Leitbildes durch künstlerische und kulturelle Aktivitäten ebenso, wie die Aktivierung und Förderung eines nachhaltigen Handelns in Bezug auf ökologische, ökonomische und soziale Fragestellungen – unter Einbeziehung vorhandener Ansätze (vgl. Kap. 2.2) – in den Kultureinrichtungen und Kulturprojekten selbst.
- Die Rolle des Kulturmanagements als Fachdisziplin zur strategischen und operativen Umsetzung des Leitbildes nachhaltige Entwicklung: Das gilt für die Realisierung von Projekten zum Thema nachhaltige Entwicklung und Kultur und zuvorderst – unter Einbeziehung bestehender Ansätze (vgl. Kap. 2.2) – für die Etablierung und Umsetzung ökologisch annehmbarer, ökonomisch effizienter und sozial vertretbarer Arbeits- und Verfahrensweisen im Kulturbetrieb.

Neben den Potenzialen zur Vermittlung und Manifestation des Leitbildes nachhaltige Entwicklung in der Gesellschaft scheint es von besonderem Interesse, wie die Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung auf die vorliegenden Management- und Reformansätze im Kulturbereich Anwendung finden können,<sup>42</sup> da die bisher-

42 Gleiches gilt für die Anforderungen, die insbesondere an die öffentlichen Kulturbetriebe als meritorische Güter und an öffentlich geförderte Projekte und Einrichtungen gestellt werden. Meritorische Güter und Dienstleistungen sind Güter und Dienstleistungen, die der besonderen Förderung des Staates bedürfen. Dieser geht davon aus, dass, wenn die Versorgung mit diesen Gütern und Dienstleistungen den Marktkräften allein überlassen würde, unerwünschte Ergebnisse erzielt werden beziehungsweise der Markt die Versorgungsaufgabe nicht zu akzeptablen Bedingungen leisten kann (hier spricht man von Marktversagen; vgl. hier und im Folgenden Brede 2005: 13 ff.). Dass öffentliche Kulturbetriebe zu den meritorischen Gütern gezählt werden, ergibt sich aus deren breitflächiger Förderung und der Zugehörigkeit zu den zuvor beschriebenen Dienstleistungsbereichen (Marktversagen und wünschenswerter Versorgungsgrad). Allerdings stehen öffentliche Aufgaben nicht auf Dauer fest und vor allem für den öffentlichen Theaterbereich ist das Thema von besonderer Brisanz (vgl. hier und im Folgenden Heinrichs/Klein 2001: 276). So kann zum Beispiel die vermehrte Aufführung von Musicals, die gegebenenfalls marktgängig sein könnten, und/oder die starke Ausrichtung auf Events, durchaus als Abkehr von einer primären Vermittlungs- und Bildungsorientierung interpretiert und eine öffentliche Förderung in Frage gestellt werden. Öffentliche Theater – und andere öffentliche Kultureinrichtungen – sind



gen Veränderungsmaßnahmen im Kulturbereich häufig nur schleppend vorangehen (vgl. exemplarisch Klein 2007). Hierauf wird im folgenden Kapitel eingegangen. Dort werden unter anderem ausgewählte Maßnahmen beziehungsweise Ansätze des Kulturmanagements und der Kulturpolitik in potenzielle Diskussionslinien und Perspektiven zur nachhaltigen Entwicklung integriert. Gleichfalls ist diese Fragestellung als Appell an die kulturpolitische und kulturmanageriale Forschung und Praxis zu verstehen, sich ernsthaft mit den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung im Rahmen eigener Kontexte zu befassen. Das Konzept der Nachhaltigkeit beziehungsweise dessen Anwendung scheint geeignet, einen profunden Beitrag zur zeitgemäßen Entwicklung von Kulturpolitik und Kulturmanagement leisten zu können.

#### **4. Wo geht die Reise hin? – Potenzielle Diskussionslinien und Perspektiven**

Die ungeheure Fülle an Fragen, Anforderungen, idealtypischen sowie möglicherweise realisierbaren Ansätzen und Perspektiven einer nachhaltigen Entwicklung im Kulturbereich kann mit diesem Aufsatz nicht auf ein klares und überschaubares Maß reduziert werden. Vielmehr sind die bisherigen Darstellungen als ein Steinbruch dieses vielschichtigen Themas zu begreifen, auf den man immer wieder zurückgreifen kann, um eigene Präzisierungen vorzunehmen. In diesem Kontext stellen die folgenden Ansätze, Prinzipien und Fragestellungen ein unvollständiges Kondensat der bisherigen Informationen und Ideen aus dem vorliegenden Text dar. Ihnen liegt die Annahme zugrunde, dass eine nachhaltige Denk- und Handlungsweise auch in Kulturpolitik und Kulturmanagement – trotz aller bekannter Hinderungsgründe<sup>43</sup> – grundsätzlich möglich und sinnvoll ist. Die folgenden Kriterien sind demzufolge ein fortführender Ansatz, Kulturpolitik und Kulturmanagement zum Gegenstand einer kritischen Betrachtung unter Verwendung nachhaltiger Entwicklungsprinzipien zu machen (vgl. hierzu auch Heller 2006: 53 ff.):

##### *4.1 Mehrdimensionales Denken als Grundvoraussetzung*

Die Kulturproduktion findet in einem zunehmend komplexen Umfeld statt:

- Wie dargestellt, steigen die Anforderungen der Umwelt.
- Die Grenzen zwischen den Kultursektoren und -sparten „verflüssigen“ sich.

---

demnach besonders gehalten, sich von nicht-meritorischen Gütern zu distanzieren und ihre Vermittlungs- und Bildungsziele deutlich und messbar zu definieren (vgl. zu dieser Diskussion auch Bendixen 2006). Das gilt ohne Zweifel auch für die Anforderungen und Vermittlungsbedarfe eines Leitbildes nachhaltige Entwicklung.

43 Vgl. hierzu exemplarisch Klein (2007) sowie die Beiträge von Glogner-Pilz, Haselbach und Opitz in diesem Band.

- Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik verstanden und Kulturarbeit beziehungsweise Kulturmanagement als entsprechende Umsetzungs- und Gestaltungsaufgabe spielen zunehmend (wieder) eine wichtige Bedeutung bei der Stadt- und Regionalentwicklung (Bsp. RUHR.2010) und müssen folglich mit anderen Politik- und Gesellschaftsfeldern kooperieren.
- Kulturpolitik und Kultureinrichtungen sind vermehrt auf mehrdimensionale Finanzierungs- und Realisierungsmodelle angewiesen, also auch auf die Kooperation (Governance-Ansatz) mit Unternehmen (zum Beispiel Sponsoring) und Bürgern (zum Beispiel Ehrenamt).
- Gleiches gilt für kooperative Entscheidungsfindungsprozesse bei Veränderungsmaßnahmen und einen steigenden vertikalen und horizontalen Kooperationsbedarf zur kooperativen Komplexitätsbewältigung.

Das sind nur einige Beispiele für den Anstieg der Anforderungen, die an die Kulturpolitik und das Kulturmanagement gerichtet werden. Bereits hier wird deutlich, dass ein eindimensionales Denken und Handeln – insbesondere eine Innenzentrierung, wie sie mitunter noch in einigen Kulturbetrieben vorzufinden ist – den genannten Anforderungen nicht gerecht werden kann. Vor diesem Hintergrund laufen die Kulturpolitik und insbesondere die Kulturschaffenden selbst Gefahr, weiter an gesellschaftlicher Relevanz einzubüßen und vorhandene Potenziale nicht zu nutzen.

Diese Befunde stellen sich noch plastischer dar, wenn sie mit den Anforderungen des Nachhaltigkeitsdreiecks flankiert werden. Hier ist eine mehrdimensionale Perspektive im Hinblick auf ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit durchgängig systemimmanent. Nachhaltige Entwicklung kann folglich als Ansatz verstanden werden, systemübergreifende Denk- und Handlungslogiken in den Kulturbetrieb einzuführen, die bisherige Modelle, wie es zum Beispiel der Governance-Ansatz oder der *exzellente Kulturbetrieb* darstellen, ergänzen und aufgreifen. Das Nachhaltigkeitsdreieck, als Grundmuster für strategisches und operatives Handeln verstanden, hat folglich das Potenzial, die beschriebene Mehrdimensionalität sicht- und handhabbar zu gestalten und gleichfalls den Prinzipien der Nachhaltigkeit – soweit möglich – zu folgen.

#### 4.2 Den Begriff „nachhaltige Entwicklung“ für den Kulturbereich schärfen und seine Operationalisierung vorantreiben

So einleuchtend die Prinzipien der Nachhaltigkeit erscheinen, so komplex stellen sie sich dar, wenn sie realiter implementiert und umgesetzt werden sollen. Aus dieser Feststellung generiert sich eine der gängigen Kritiken gegenüber dem Nachhaltigkeitsansatz. So konstatiert zum Beispiel Renn, dass Nachhaltigkeit eine Art

Sammelbecken für jedes denkbare Ziel und Maßnahme darstelle (vgl. ausführlich Renn 2001). Nachhaltigkeit soll die Bedeutungsrelevanz des jeweiligen Ansatzes unterstreichen, obwohl in den seltensten Fällen weder ein differenzierter Verwendungsansatz für die Nachhaltigkeitsprinzipien vorliegt, noch ein Zielkatalog mit entsprechenden messbaren Größen. So gesehen ist Renn mit seiner Kritik vollumfänglich Recht zu geben. Wie bereits zuvor beschrieben, wird der Begriff Nachhaltigkeit inflationär behandelt und ist bislang nur in wenigen Feldern soweit entwickelt, dass er tatsächlich als integrierender Ansatz alle Belange einer Organisation oder zum Beispiel eines Staates im Hinblick auf ökologische, ökonomische und soziale Fragen eine Steuerungsfähigkeit ermöglichen kann (vgl. Ekardt 2005: 14 ff.).

Allerdings ist die Diskussion um Nachhaltigkeit im Kulturbereich im vorliegenden Band als Suchbewegung nach einem integrierenden Ansatz zu verstehen, der das Potenzial aufweist, ein systematisiertes Umgehen mit den multiplen Herausforderungen der Um- und Innenwelten im Kulturbereich zu ermöglichen. Vom Grundsatz her weist das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung dieses Potenzial auf, wenn es nicht auf einzelne Handlungsbereiche beschränkt bleibt, sondern ökologische, ökonomische und soziale Fragestellungen integriert.

Allerdings ist damit noch lange nichts über die Verwendbarkeit des Nachhaltigkeitsansatzes gesagt und der Kritik von Renn nichts entgegengesetzt. Folglich ist im nächsten Schritt eine individuelle Gestaltung und Modifikation auf die Anforderungen in Kulturpolitik und Kulturmanagement anzustreben, um dieses Leitbild praktisch erproben und damit belastbare Aussagen über den Einsatz nachhaltiger Entwicklungsprinzipien im Kulturbereich treffen zu können. In diesem Fall bietet sich zentral die Arbeit mit dem beschriebenen Nachhaltigkeitsdreieck an (vgl. hierzu vertiefend den Beitrag von Pröbstle in diesem Band), das in seinem Zuordnungsschema auch Schwerpunktsetzungen in den Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales ermöglicht. Wie dargestellt, wird ein ausgewogenes Verhältnis – auch wenn dieses angestrebt wird – zwischen diesen drei Dimensionen bei Entscheidungen und Maßnahmen nicht immer möglich sein. Allerdings kann jedwede Maßnahme und Idee auf ihre Nachhaltigkeitsausprägungen überprüft werden. Letztendlich geht es um das bewusste Treffen von Entscheidungen, deren Legitimation und die Messbarkeit von vorab formulierten Zielen. Wenn dies mit dem Nachhaltigkeitsansatz gelingen könnte, wäre bereits außerordentliches im Hinblick auf die Entwicklung des Kulturbereichs erreicht.

#### *4.3 Neustart*

Die beschriebenen Grenzen des Wachstums und die in Folge stagnierenden oder gar sinkenden Steuereinnahmen können auch – entgegen der gängigen Meinung

in der Kulturpolitik und der Kulturpraxis (vgl. exemplarisch Lackner 2010) – als Chance begriffen werden. Gleiches gilt für die weiteren Herausforderungen, die auf den Kulturbereich einwirken (vgl. Kap. 2.1):

„Die Grenzen infrastrukturellen Wachstums nicht als Restriktion zu begreifen sondern als Chance zu einer neuen Orientierung an qualitativer Entwicklung, ist wesentliche Voraussetzung für diesen Balanceakt.“ (vgl. Heller 2006: 54)

Heller beschreibt hier den Balanceakt zwischen Erhalten, Erneuern, Vielfalt und zukünftiger Entwicklungsfähigkeit im Kulturbereich. Wie zuvor dargestellt und in zahlreichen folgenden Beiträgen vertieft werden wird, ist ein beachtlicher Teil – vor allem öffentlicher – Kultureinrichtungen primär mit dem Erhalt vorhandener Strukturen befasst. Dadurch wird eine kulturelle Progression erschwert und der Blick auf gegenwärtige – und vor allem auf zukünftige – Anforderungen, zum Beispiel seitens des Kulturpublikums, verstellt. Gleichfalls können neue Kulturformate nur noch eingeschränkt gefördert werden, da ein Großteil der Mittel in der institutionellen Förderung vorhandener Kultureinrichtungen gebunden ist.

Dadurch gerät vor allem die zentrale Ausrichtung einer nachhaltigen Entwicklung auf eine generationengerechte Arbeit in Gefahr. Es ist zu befürchten, dass die Ansätze nachhaltiger Entwicklung nicht ohne weiteres in die bestehenden Systeme integriert werden können (vgl. hierzu den Beitrag von Haselbach in diesem Band). Vielmehr ist mit einer Abwehr oder partiellen Umsetzung zu rechnen, die nur marginale Effekte erzielen wird. Folglich wird der auch von Klein geforderte „Neustart“ (vgl. Klein 2007: 45 ff.) ganz wesentlich darüber entscheiden, ob und wie das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung im – vor allem öffentlichen – Kulturbetrieb Anwendung finden kann. Der Abbau von Angst, die Steigerung der Risikobereitschaft beziehungsweise der unternehmerischen Fähigkeiten und die Entwicklung positiver Zukunftsgedanken werden ganz wesentlich über den Erfolg eines Neuanfangs – mit oder ohne nachhaltiger Entwicklung – entscheiden (vgl. vertiefend Bonss 2010). Gleiches gilt für die in Kapitel 4.5 geforderte Aufklärung über die gegenwärtigen Herausforderungen im Kulturbereich und die Einführung struktureller Anreizsysteme in der öffentlichen Kulturförderung, um die Selbstorientierung der Akteure an den Prinzipien einer nachhaltigen Entwicklung zu stärken (vgl. Heller 2006: 58).

Zu diesem Neustart zählt zusätzlich auch die Beantwortung der Frage, welche Verantwortung die Kulturpolitik und das Kulturmanagement tatsächlich für die (kulturelle) Vermittlung des Leitbildes nachhaltige Entwicklung an die Gesellschaft übernehmen könnten und sollten.

#### 4.4 Kulturplanung: Transparenz, Konsens, Strategie und Entscheidung

Neben den definierten Vorbedingungen für nachhaltige Entwicklungsprozesse im Kulturbereich kann als weitere Grundvoraussetzung für deren Realisierung ein strategischer Planungsansatz formuliert werden. Erst wenn Transparenz über die Ausgangsbedingungen hergestellt ist, eine ausreichend große Anzahl an Akteuren und gegebenenfalls auch Bürgern über Ideen und Maßnahmen diskutiert hat, können belastbare und auch tragfähige Entscheidungen für die zukünftige kulturelle Entwicklung einer Stadt, einer Region oder Kultureinrichtung getroffen werden (vgl. Föhl 2010a/b). Die Planung kultureller Strategien und Maßnahmen ist folglich ein Prozess, bei dem es im engeren Sinne nicht darum geht, Kultur zu planen, sondern eine planerische Grundlage und einen Gestaltungsrahmen für die Entfaltung von Kultur zu schaffen (vgl. hierzu ausführlich Morr 1999.). Insgesamt übernimmt die Kulturplanung dabei fünf zentrale Funktionen (vgl. im Folgenden Fürst/Ritter 2005: 766.):

- „Frühwarnfunktion“: Probleme werden frühzeitig erkannt und definiert. Ein möglicher Problemlösungsraum wird vorstrukturiert.
- „Orientierungsfunktion“: Die Zeitachse des Handelns wird in die Zukunft verlängert. Durch Planung wird sichtbar, was wann und wie konkret zu tun ist, wobei unvorhersehbare Probleme nicht ausgeschlossen werden können.
- „Koordinations- und Entscheidungsfunktion“: Durch die Berücksichtigung sachlicher Interdependenzen und deren interessenabhängiger Bewertung werden Ziel- und Maßnahmenkonflikte frühzeitig ausgeräumt. Das heißt, materielle und immaterielle Ressourcen sollen möglichst ziel- und ergebnisorientiert eingesetzt werden. Darüber hinaus wird ein koordiniertes Vorgehen ermöglicht (was ist wann und wie zu tun) und Entscheidungen erleichtert beziehungsweise belastbarer.
- „Moderations- und Beteiligungsfunktion“: Im Rahmen von Planungen wird kommuniziert. In diesem Kontext kann durch Moderation zum Beispiel einer Verhärtung von Verteilungs- und Interessenkonflikten entgegengewirkt und diese gegebenenfalls durch kooperative Lernprozesse aufgelöst werden. Es können verschiedene interne und externe Interessengruppen zusammengebracht werden, um gemeinsame Lösungen und Kompromisse zu finden. Darüber hinaus wird durch die Aufbereitung der Informationen sowie die Darstellung der wichtigsten allgemeinen und spezifischen Probleme, Chancen und Perspektiven für die unterschiedlichen Kulturbereiche eine wichtige Diskussionsgrundlage für kulturpolitische Entscheidungen und Diskussionen geschaffen.

- „Verpflichtungsfunktion“: Durch den beschriebenen Prozess werden Ist-Zustände sichtbar, Meinungen artikuliert und Positionen formuliert. Zugleich werden zentrale Bedarfe und Herausforderungen evident. Ein entsprechendes Planungspapier stellt folglich auch eine Verpflichtung an die Politik, die Verwaltung und die Kulturakteure dar, sich mit diesen Ergebnissen produktiv auseinanderzusetzen.

Angesicht der in diesem Aufsatz getroffenen Aussagen im Hinblick auf den Status Quo im Kulturbereich und seine spezifischen Bedingungen, dürfte intersubjektiv nachzuvollziehen sein, dass die Durchführung nachhaltiger Maßnahmen und/oder die Implementierung nachhaltiger Entwicklungsmaßstäbe in das kulturbetriebliche Handeln in der Regel erst nach einem entsprechenden Strategieprozess ziel führend gelingen wird (vgl. hierzu Klein 2007, insbesondere 67 ff. und 319 ff.).

Das gilt umso mehr vor dem Hintergrund, als dass das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung nur eine Umsetzung erfahren kann, wenn entsprechende Entscheidungen getroffen werden (vgl. hierzu ausführlich den Beitrag von Pröbstle in diesem Band). Entscheidungsfähigkeit scheidet in zunehmenden Maße allerdings an der Komplexität der Sachverhalte (vgl. hier und im Folgenden ausführlich Krainer 2007: 182 ff.). Dies gilt hier sogar im dreifachen Sinne hinsichtlich der Komplexität der Umweltveränderungen und -einflüsse, der Komplexität der Kulturarbeit und der Komplexität des Leitbildes nachhaltige Entwicklung. Entsprechende Planungs- und Konzeptionsprozesse können diese Komplexität reduzieren und Transparenz herstellen – eine wesentliche Grundlage, um Entscheidungen treffen zu können. Neben der Transparenz sind die Begründung und die Legitimation von Entscheidungen in einer modernen Demokratie von großer Bedeutung. Hierzu zählt im zunehmenden Maße der bereits geäußerte Anspruch – im Kontext von Governance und kooperativer Demokratie – auf Partizipation und Teilhabe an Entscheidungsprozessen von denjenigen, die von dieser Entscheidung betroffen sein werden. Entscheidungen sind in diesem Kontext folglich dann nachhaltig, wenn alle Interessengruppen die Möglichkeit haben, gehört und berücksichtigt zu werden. Das hier nicht immer Interessenkonflikte abgebaut und alle Wünsche berücksichtigt werden können, versteht sich von selbst und zeigt sich auch in der Praxis (vgl. hierzu auch ausführlich Föhl 2010b). Allerdings steigern kooperative Entscheidungsfindungsverfahren in jedem Fall die kollektive Sensibilität für einen Sachverhalt. Sie ermöglichen eine Aufklärung der Mitarbeiter, Besucher und anderer Akteure in einer Kultureinrichtung oder Kommune über die Notwendigkeit nachhaltiger Verfahrensweisen, die in der Regel auch Einschnitte in den gewohnten Angeboten und Strukturen mit sich bringen werden.

#### 4.5 Generationen- und Verteilungsgerechtigkeit

Die zentrale und übergreifende Perspektive des Nachhaltigkeitsansatzes ist die Herstellung generationengerechter Produktionsverfahren und Zielstellungen. Wie einleitend dargestellt, setzt eine entsprechende Orientierung einen radikalen System- und Denkwandel voraus, da ein strategisches und langfristiges Denken nicht den politischen Verfahrensweisen im Hinblick auf ihr Agieren in Legislaturperioden entspricht und im öffentlichen Kulturbereich bislang kaum Anreize zu langfristigen Handeln existieren (vgl. Klein 2007, 2009b).

Angesichts der dargestellten Herausforderungen, die auf die Gesellschaft einwirken, muss hier womöglich zunächst weiterführende Aufklärungsarbeit mittels Tagungen, Publikationen und entsprechenden internen Veranstaltungen in den Ministerien, Dezernaten, Amtsstuben und Kultureinrichtungen stattfinden.<sup>44</sup> Darüber hinaus ist auf eine nachhaltige Kulturpolitik hinzuwirken, die

„Verantwortung auch für die kommenden Generationen [übernimmt], indem sie ihre Entscheidungen mit Rücksicht auf die Grenzen des finanziell Machbaren und im Interesse des Erhalts von zukünftigen Spielräumen für kulturpolitische Gestaltung trifft. Sie sorgt dafür, dass nicht ungesicherte Folgekosten die massive Beeinträchtigung zukünftiger Entwicklungspotenziale in der Kulturlandschaft nach sich ziehen.“ (Heller 2006: 54)

Dass gegenwärtig das genaue Gegenteil zu beobachten ist, wurde bereits zuvor konstatiert und wird auch bei Glogner-Pilz in diesem Band ausführlich dargelegt (vgl. hierzu auch ausführlich Wagner 2010a). Hier besteht das Potenzial des Leitbildes nachhaltige Entwicklung zunächst einmal in der Sichtbarmachung entsprechender Zustände, um im Anschluss sinnhafte Strategien einer nachhaltigen Entwicklung zu formulieren, wie sie zum Beispiel Klein im oben genannten Kontext vorgelegt hat (unter anderem Zielorientierung, mehrdimensionale Kulturfinanzierung, Controlling; vgl. Klein 2007), um ein strategisches Handeln über das operative Geschäft hinaus und auch für zukünftige Generationen zu ermöglichen. Gleiches gilt auch für den Ansatz einer „aktivierenden Kulturpolitik“, die stärker auf das Zusammenwirken der gesellschaftlichen Kräfte setzt und kreative Kräfte mobilisiert, um eine plurale Kulturarbeit auch zukünftig zu ermöglichen (vgl. Scheydt 2008). Sievers konstatiert in diesem Zusammenhang zusätzlich:

„Kulturpolitik steht – insbesondere auf kommunaler Ebene – vor riesigen Herausforderungen. Sie muss sich konzeptionell neu ausrichten und die alten ausgetretenen Pfade verlassen. [...] Es ist nicht die Zeit, um Sonderrechte für die Kultur zu reklamieren, um eine in Teilen veraltete

44 Letztendlich ist davon auszugehen, dass der Gesellschaft in vielerlei Hinsicht ein Kulturwandel bevorsteht. Hierzu gehören die Auswirkungen des Klimawandels ebenso, wie neue Formen des Wirtschaftens, kooperative Demokratieformen und anderes mehr (vgl. ausführlich Leggewie/Welzer 2010).

und möglicherweise nicht zukunftsfähige kulturelle Infrastruktur aufrecht zu erhalten, die überwiegend von einer einkommens- und bildungsprivilegierten Bevölkerungsgruppe genutzt wird. Vielmehr muss es darum gehen, neue Angebotsformate zu entwickeln, die der von der UNESCO geforderten kulturellen Vielfalt ebenso gerecht werden, wie dem demokratischen Anspruch auf Teilhabegerechtigkeit.“ (Sievers 2010b: 231)

Über die Zukunftsperspektive hinaus, ergibt sich aus den Ausführungen von Sievers in Bezug auf Verteilungsgerechtigkeit ein gegenwärtiger Missstand, der vor allem die soziale Perspektive des Nachhaltigkeitsdreiecks betrifft. Gemeint ist das Missverhältnis der kulturellen Teilhabe an öffentlich finanzierten Kulturangeboten von verschiedenen gesellschaftlichen Milieus und Altersgruppen. Diese ist unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten dauerhaft nicht hinnehmbar und impliziert neben der Entwicklung kultureller Vielfalt – was zudem die Einschränkung bestehender kultureller Infrastruktur impliziert – nachhaltige Besucheraktivierungs- und -bindungsstrategien, eine originäre Aufgabe für ein nachhaltiges Kulturmanagement (vgl. den Beitrag von Lutz in diesem Band) sowie nachhaltige Kulturvermittlungsstrategien (vgl. den Beitrag von Mandel in diesem Band).

#### *4.6 Größtmögliche Effizienz und Effektivität*

Der Bereich der gegenwärtigen und zukünftigen materiellen Ressourcenproblematik in der Gesellschaft und – wie dargestellt – insbesondere in den Kulturbetrieben rekurriert alle drei Perspektiven einer nachhaltigen Entwicklung und adressiert das Kulturmanagement in seiner Kernkompetenz als Ermöglicher. Der effiziente und effektive Einsatz der vorhandenen Ressourcen mittels der vorliegenden Instrumentarien des Kulturmanagements, wie zum Beispiel die Kosten-Leistungsrechnung, das Kulturmarketing, das Controlling und andere stehen im Mittelpunkt (vgl. Klein 2011a). Das gilt auch für interdisziplinäre und mehrdimensionale Veränderungsansätze wie Kooperationen und Fusionen. Diese verlangen nach einem integrativen Kulturmanagementansatz, der entsprechende Prozesse professionell und effizient gestaltet, aber auch mit künstlerischen und kultursoziologischen Fragestellungen umzugehen weiß und nicht zuletzt in der Lage ist, eigenständige Entscheidungen zu treffen (vgl. Föhl 2011a). Hier sei nochmals an die prognostizierte Auflösung der Diskussionslinien zwischen einem dienenden und gestaltenden Kulturmanagement erinnert.

Durch kulturbetriebswirtschaftliche Effizienzsteigerungen, neue Betriebskonzepte – und in diesem Kontext gegebenenfalls auch einer neuen künstlerischen Ausrichtung – sowie strukturelle Absicherungen sollen Kulturangebote erhalten und bestenfalls zukunftsorientiert entwickelt werden, um eine kulturelle Vielfalt weiterhin – gerade für zukünftige – Generationen zu ermöglichen. Dies impliziert



außerdem, dass die Kulturpolitik entsprechende Ansätze belohnt und Gewinne beispielweise nicht abschöpft (Stichwort „aktivierende Kulturpolitik“).

Im Mittelpunkt einer nachhaltigen Entwicklung steht folglich die Reflexion und gegebenenfalls Weiterentwicklung bestehender Kulturmanagement-Ansätze im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsprinzipien (vgl. exemplarisch die Beiträge von Lutz und Schößler in diesem Band) sowie ein direkter kritischer Umgang mit den vorhandenen materiellen Ressourcen in Bezug auf möglichst ökologisch vertretbare sowie ökonomisch sinnvolle Verfahrensweisen.<sup>45</sup>

##### **5. Wo geht die Reise hin? – Barrieren und Chancen des Leitbildes nachhaltige Entwicklung für Kulturpolitik und Kulturmanagement**

Neben all den positiven Effekten und Potenzialen, die dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung in diesem Aufsatz beigemessen wurden, fanden auch einige berechtigte Kritikpunkte Erwähnung. Hierzu zählt zum Beispiel der Vorwurf der beliebigen Verwendbarkeit des Nachhaltigkeitskonzeptes (vgl. Renn 2001) oder der inflationäre Umgang mit diesem (vgl. Finke 2010). Weitere Kritikpunkte am Konzept der Nachhaltigkeit beziehen sich unter anderem auf die Komplexität der Nachhaltigkeitsdimensionen und die Möglichkeiten ihrer Operationalisierung (vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006: 156 f.).<sup>46</sup> Hieraus erklärt sich möglicherweise auch – neben den Defiziten in der „kulturellen“ Vermittlung des Ansatzes und fehlender Anreizsysteme zum Beispiel seitens der Politik –, warum das Prinzip der Nachhaltigkeit in vielen Feldern über eine theoretische Diskussion noch nicht hinausgekommen ist.

Mitunter wirken die bisherigen Überlegungen zu den verschiedenen Ebenen und Fragen zur Reformierung des Kulturbereichs im Kontext des Leitbildes nachhaltige Entwicklung noch künstlich und überformt. Es stellt sich die Frage, ob es sich hier nicht um ein weiteres Placebo handelt, das viel verspricht, aber im Kulturbereich nur schwer zu implementieren ist. Zugleich ist die Gefahr groß, die Kulturpolitik und das Kulturmanagement – sowie entsprechende Forschungsansätze – mit diesem Thema zu überfordern.

45 Gleichmaßen ist auf die Notwendigkeit einer regelmäßigen Evaluation dieser Maßnahmen – das gilt auch für die vorherigen Kapitel – hinzuweisen, um regelmäßig Zielsetzungen und Wirkungen (Input, Output, Outcome oder bspw. Energieeinsparungen) zu überprüfen (vgl. hierzu den Beitrag von Wegner in diesem Band).

46 Vgl. als einen bereits operationalisierten und umfassenden Ansatz von Nachhaltigkeit im unternehmerischen Handeln die „Corporate Social Responsibility“ (vgl. exemplarisch und vertiefend Jonker/Stark/Tewes 2010). Für den Kulturbereich vgl. exemplarisch den Beitrag von Wiese (2010).

Andererseits ist es vermutlich vor allem eine Frage der Vorgehensweise und der behutsamen Einführung des Themas in die gegenwärtigen Diskussionen um die kulturelle Infrastruktur und Kulturentwicklung (vgl. exemplarisch Wagner 2010a). Zunächst einmal ist nachhaltige Entwicklung ein Leitbild, das den singulären Blick auf den Kulturbereich zu weiten und ihn mit seinen Interdependenzen in einem gesamtgesellschaftlichen Diskurs zu verorten vermag. Im Mittelpunkt sollte folglich zunächst die geforderte Diskussion über dieses Modell und die Einordnung von Kulturpolitik und Kulturmanagement in diesem Denksystem – gerade im Hinblick auf die Ko-Existenz und Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Akteuren – stehen. Nachhaltige Entwicklung ist folglich ein Verständigungsprozess über ökologische, ökonomische und soziale Idealzustände und über eine entsprechende Bereitschaft, einen Beitrag zum Erreichen dieser Visionen vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Herausforderungen zu leisten. Dabei bietet das Leitbild nachhaltige Entwicklung zusätzlich die Möglichkeit, trotz seiner Komplexität, bestehende Ansätze und Verfahrensweisen aus der Kulturpolitik und dem Kulturmanagement zu integrieren und weiterzuentwickeln.

Allerdings werden reine Aufklärung und Kommunikationsprozesse nicht ausreichen, das Bewusstsein und die Handlungsweisen auf eine nachhaltige Entwicklung zu lenken. Dafür sind voraussichtlich Leitplanken notwendig, die politisch gesteuert beziehungsweise der Politik durch entsprechende Gesetzgebung selbst auferlegt werden müssen, wie die verfassungsrechtlich vereinbarte Schuldenbremse, um die Verschuldung der Kommunen, der Länder und des Bundes zu begrenzen. Vermutlich wird folglich erst durch die weiterhin ansteigenden ökonomischen – sowie zunehmend auch sozialen und ökologischen – und folglich politischen Zwänge ein Umdenken in Gang gesetzt. Dies betrifft die „freiwillige Leistung“ Kultur in besonderer Weise. Hierbei kann die Disziplin Kulturmanagement einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie kontinuierlich auf diese Problemfelder hinweist und Ansätze aus dem eignen Handlungs- und Gestaltungsspektrum zur Realisierung nachhaltiger Verfahrensweisen anbietet.

Der Kulturbereich braucht darüber hinaus vitale Anreize für ein Umdenken. Die Kulturpolitik sollte dazu – wie oben beschrieben – angeregt werden, ihre nachgeordneten Einrichtungen zu „belohnen“, wenn sich diese zukunftsorientiert strukturieren und neue Modelle entwickeln. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass Paradigma wie Gerechtigkeit, Zugänglichkeit, kulturelle Vielfalt, Bildungs- und Vermittlungsauftrag sowie ökonomisches und auch ökologisches Handeln grundsätzlich ernstgemeinte, handlungsleitende Elemente von Kulturpolitik sein sollten – mit oder ohne Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung.

## Literatur

- agora42. Ökonomie – Philosophie – Leben (2010): Schwerpunktthema „Der Faktor Zeit“. Heft III/2010
- Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.) (2005): Handwörterbuch der Raumordnung. 4., neu bearbeitete Auflage. Hannover: Eigenverlag
- Barlösius, Eva (1997): Naturgemäße Lebensführung. Zur Geschichte der Lebensreform um die Jahrhundertwende. Frankfurt a. M./New York: Campus
- Baumol, William J./William G. Bowen (1966): Performing Arts: The Economic Dilemma: A Study of Problems common to Theatre, Opera, Music and Dance. New York: Twentieth Century Fund
- Beek, Gregor van der (2002): Kulturfinanzen. Ein volkswirtschaftlicher Beitrag zur Reform der öffentlichen Museen und Theater in Deutschland. Berlin: Duncker & Humblot
- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/Karen van den Berg/Steffen Höhne u. a. (Hrsg.) (2011): Kulturpolitik und Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement. Band 3. Bielefeld: transcript (in Vorbereitung)
- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/Karen van den Berg/Steffen Höhne u. a. (Hrsg.) (2010): Theorien für den Kultursektor. Jahrbuch für Kulturmanagement. Band 2. Bielefeld: transcript
- Bekmeier-Feuerhahn, Sigrid/Karen van den Berg/Steffen Höhne u. a. (Hrsg.) (2009): Forschen im Kulturmanagement. Jahrbuch für Kulturmanagement. Band 1. Bielefeld: transcript
- Bendixen, Peter (2006): Kultur und Kunst – Öffentliches Gut oder kommerzielle Dienstleistung?. In: Sievers/Wagner (2006): 209–218
- Benz, Arthur/Nicolai Dose (Hrsg.) (2010): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung. 2., aktualisierte und veränderte Auflage. Wiesbaden: VS
- Benz, Arthur/Susanne Lütz/Uwe Schimank u. a. (Hrsg.) (2007a): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS
- Benz, Arthur/Susanne Lütz/Uwe Schimank u. a. (2007b): Einleitung. In: Benz/Lütz/Schimank u. a. (2007a): 9–25
- Blanke, Bernhard/Stephan von Bandemer/Frank Nullmeier u. a. (Hrsg.) (2005): Handbuch zur Verwaltungsreform. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS
- Bolz, Hermann, R. (2005): Nachhaltigkeit eine weitere Worthülse oder ein wirksamer Beitrag zur Ver-ringerung der Ontologischen Differenz?. Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Bonss, Wolfgang (2010): (Un-)Sicherheit als Problem der Moderne. In: Münkler/Bohlender/Meurer (2010): 33–63
- Brede, Helmut (2005): Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. 2., überarbeitete und verbesserte Auflage. München: Oldenbourg
- Brinckmann, Hans/Reinhart Richter (2010): Die Stadt von der Kultur her denken – die Kultur von der Stadt her denken. Strategische Kulturpolitik als Element strategischer Kommunalpolitik. Loc-cumer Kleine Reihe. Band 2. Rehburg-Loccum: Eigenverlag
- Budäus, Dietrich (1998): Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltung. 4. Auflage. Berlin: Ed. Sigma
- Burmeister, Hans-Peter (Hrsg.) (2005): Die Zukunft des deutschen Theaters. 48. Loccumer Kulturpo-litisches Kolloquium. Rehburg-Loccum: Eigenverlag
- Busch, Ulrich/Wolfgang Kühn/Klaus Steinitz (2009): Entwicklung und Schrumpfung in Ostdeutsch-land. Aktuelle Probleme im 20. Jahr der Einheit. Hamburg: VSA
- Butterwegge, Christoph (2006): Krise und Zukunft des Sozialstaates. 3., erweiterte Auflage. Wies-baden: VS
- Carlowitz, Hans Carl von (1713): Sylvicultura Oeconomica oder hauswirthliche Nachricht und natur-mäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht. Leipzig (Reprint Freiberg 2000)

- Commandeur, Beatrix/Dorothee Dennert (Hrsg.) (2004): Event zieht – Inhalt bindet. Besucherorientierung von Museen auf neuen Wegen. Bielefeld: transcript
- Deutsche UNESCO-Kommission (1998): Kultur und Entwicklung. Zur Umsetzung des Stockholmer Aktionsplans. Bonn: Deutsche UNESCO-Kommission
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2008): Kultur in Deutschland. Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages. Regensburg: ConBrio
- Deutscher Städtetag (2005): Vorbericht zur 126. Sitzung des Kulturausschusses: UN-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung. (Mai 2005). Berlin: Eigenverlag
- Die Bundesregierung (2002): Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Berlin: Presse- und Informationsamt der Bundesregierung
- Drews, Albert (Hrsg.) (2009): Nach uns die Kulturwirtschaft? ... und was wird aus der Kulturpolitik?. 53. Loccumer Kulturpolitisches Kolloquium. Tagungsband. Rehburg-Loccum: Eigenverlag
- Dreyer, Matthias/Rolf Wiese (Hrsg.) (2010): Das offene Museum. Rolle und Chancen von Museen in der Bürgergesellschaft. Ehestorf: Eigenverlag
- Ekardt, Felix (2005): Das Prinzip Nachhaltigkeit. Generationengerechtigkeit und globale Gerechtigkeit. München: C. H. Beck
- Europäische Kommission/Europäisches Parlament (2008): Einstellungen der europäischen Bürger zum Klimawandel. Bericht. Spezial Eurobarometer 300/Welle 69.2 – TNS opinion & social. PDF-Dokument. In: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/.../ebs/ebs\\_300\\_full\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/.../ebs/ebs_300_full_de.pdf), Zugriff am 14. März 2011
- Fäßler, Peter E. (2007): Globalisierung. Ein historisches Kompendium. Köln/Weimar: UTB
- Fehr, Michael (1994a): thema: museumspolitik. In: Kulturpolitische Mitteilungen (1994): 12 f.
- Fehr, Michael (1994b): Für ein neues Paradigma des Musealen. Eine Skizze. In: Kulturpolitische Mitteilungen (1994): 14–16
- Fiedler, Jobst (2005): Erfahrungen, Bewertungen und Perspektiven der Verwaltungsreform – aus der Beraterperspektive. In: Blanke/von Bandemer/Nullmeier (2005): 481–494
- Finke, Peter (2010): Nachhaltigkeit, Wachstum, Entschleunigung – visionäre Leitbegriffe?. In: agora42 (2010): 28–34
- Fischer, Andreas/Gabriela Hahn (Hrsg.) (2001): Vom schwierigen Vergnügen einer Kommunikation über die Idee der Nachhaltigkeit. Frankfurt a. M.: VAS
- Föhl, Patrick S. (2011a): Kooperationen und Fusionen von öffentlichen Theatern. Grundlagen, empirische Untersuchungen, Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: VS
- Föhl, Patrick S. (2011b): Das Kulturpublikum. In: Klein (2011b): in Druck
- Föhl, Patrick S. (2010a): Kulturentwicklungsplanung – eine unendliche Geschichte? Vier Jahre Forschungsgruppe „Regional Governance im Kulturbereich“. In: Kulturmanagement Network (2010): 19–24
- Föhl, Patrick S. (2010b): Gesellschaftliche Mitwirkung und Teilhabe bei Planungs- und Entscheidungsprozessen: Governance-Aspekte einer zeitgemäßen Museumspolitik. In: Dreyer/Wiese (2010): 123–146
- Föhl, Patrick S. (2009a): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Begriffe und Systematisierungen. In: Föhl/Neisener (2009): 15–46
- Föhl, Patrick S. (2009b): Der Kulturmanager: Randbemerkungen zu einer Rollen- und Wertediskussion. In: Drews (2009): 113–126
- Föhl, Patrick S. (2007): Die Machbarkeitsstudie im öffentlichen Kulturbereich. „Sorgfaltspflicht“ vor der Durchführung von Veränderungsmaßnahmen und Projekten. In: Looock/Scheytt (2006 ff.): Kap. D 1.2

- Föhl, Patrick S./Patrick Glogner-Pilz (2011): Spartentübergreifende Kulturpublikumsforschung: Ansätze und Ergebnisse. In: Glogner-Pilz/Föhl (2011): 27–52
- Föhl, Patrick S./Markus Lutz (2011): Publikumsforschung in öffentlichen Theatern und Opern: Nutzen, Bestandsaufnahme und Ausblick. In: Glogner-Pilz/Föhl (2011): 53–125
- Föhl, Patrick S./Iken Neisener (Hrsg.) (2009): Regionale Kooperationen im Kulturbereich. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript
- Frey, Martin (2011): Deutschland. Erneuerbare Energien entdecken. Ostfildern: Baedeker
- Fuchs, Max (2008): Kulturelle Bildung. Grundlagen – Praxis – Politik. München: kopaed
- Fürst, Dietrich/Ernst-Hasso Ritter (2005): Planung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (2005): 765–769
- Glauber, Hans (2002): Lebens-Mittel-Schönheit. Interview von Dr. Hildegard Kurt mit Dr. Hans Glauber. In: Kulturpolitische Mitteilungen 2002: 50–52
- Glogner-Pilz, Patrick/Patrick S. Föhl (2011): Das Kulturpublikum. Fragestellungen und Befunde der empirischen Forschung. 2., erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS
- Goehler, Adrienne (Hrsg.) (2010a): zur nachahmung empfohlen! expeditionen in ästhetik und nachhaltigkeit. Katalog. Ostfildern: Hatje Cantz
- Goehler, Adrienne (Hrsg.) (2010b): zur nachahmung empfohlen! expeditionen in ästhetik und nachhaltigkeit. Lesebuch. Ostfildern: Hatje Cantz
- Goehler, Adrienne (Hrsg.) (2010c): zur nachahmung empfohlen! expeditionen in ästhetik und nachhaltigkeit. Malbuch. Ostfildern: Hatje Cantz
- Goehler, Adrienne (Hrsg.) (2010d): zur nachahmung empfohlen! expeditionen in ästhetik und nachhaltigkeit. Anleitung zum Bau eines Windrades. Ostfildern: Hatje Cantz
- Goehler, Adrienne (2006): Verflüssigungen. Wege und Umwege vom Sozialstaat zur Kulturgesellschaft. Frankfurt a. M./New York: Campus
- Grieffhahn, Monika (2002): Nachhaltigkeitspolitik und Kulturpolitik – eine Verbindung mit Zukunft?. In: Kulturpolitische Mitteilungen (2002): 28–33
- Grober, Ulrich (2010): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. München: Kunstmann
- Grossmann, Katrin (2007): Am Ende des Wachstumsparadigmas? Zum Wandel von Deutungsmustern der Stadtentwicklung. Der Fall Chemnitz. Bielefeld: transcript
- Grossmann, Wolf D. (2001): Entwicklungsstrategien in der Informationsgesellschaft. Mensch, Wirtschaft und Umwelt. Berlin/Heidelberg/New York u. a.: Springer
- Grunwald, Armin/Jürgen Kopfmüller (2006): Nachhaltigkeit. Frankfurt a. M./New York: Campus
- Hanika, Karin/Bernd Wagner (Hrsg.) (2004): Kulturelle Globalisierung und regionale Identität. Beiträge zum kulturpolitischen Diskurs. Essen: Klartext
- Harms, Jens (2006): Die Verwaltungsreform in Berlin – eine Zwischenbilanz. In: Jann/Röber/Wollmann (2006): 335–347
- Hauff, Michael von/Alexandro Kleine (2009): Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung. München: Oldenbourg
- Haus, Michael (Hrsg.) (2005): Institutionenwandel lokaler Politik in Deutschland: Zwischen Innovation und Beharrung. Wiesbaden: VS
- Hausmann, Andrea (2005): Theater-Marketing. Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiele. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Heinrichs, Werner (Hrsg.) (1997): Macht Kultur Gewinn? Kulturbetriebe zwischen Nutzen und Profit, Baden-Baden: nomos

- Heinrichs, Werner/Armin Klein (2001): Kulturmanagement von A–Z. Wegweiser für Kultur- und Medienberufe. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: dtv
- Heller, Volker (2006): Nachhaltigkeit als strategische Anforderung in der Kulturpolitik. In: Brinckmann/Richter (2006): 51–60
- Hessischer Museumsverband e. V. (Hrsg.) (2006): Abschied vom Event? Museumsverbandstexte. Nr. 11. Kassel: Eigenverlag
- Hillebrand, Bernhard/Klaus Löbbe/Hartmut Clausen/Jochen Dehio/Marianne Halstrick-Schwenk/Hans Dietrich von Loeffelholz/Waike Moos/Karl-Heinz Storchmann (2000): Nachhaltige Entwicklung in Deutschland – ausgewählte Problemfelder und Lösungsansätze. Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung. Nr. 36. Essen
- Holtkamp, Lars/Jörg Bogumil Jörg/Leo Kießler (2006): Kooperative Demokratie. Das politische Potenzial von Bürgerengagement. Frankfurt a. M./New York: Campus
- Hübner, Renate (2010): Einleitender Überblick. In: Parodi/Banse/Schaffner (2010a): 11–18
- Iden, Peter (2004): Mehr Geld. Aber wofür? Nicht leere Kassen – die Haltlosigkeit ist das Problem gegenwärtiger Theaterarbeit. In: Wagner (2004): 75–83
- Iden, Peter (Hrsg.) (1995): Warum wir das Theater brauchen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Informationen zur Raumentwicklung (2002): Schwerpunktthema ‚Kultur als Faktor der Stadt- und Regionalentwicklung in Europa‘. Nr. 4/5 (2002)
- Jann, Werner/Manfred Röber/Hellmut Wollmann (Hrsg.) (2006): Public Management – Grundlagen, Wirkungen, Kritik. Berlin: Edition Sigma
- Jann, Werner/Kai Wegerich (2010): Governance und Verwaltungspolitik: Leitbilder und Reformkonzepte. In: Benz/Dose (2010): 175–200
- Jansen, Stephan A./Birger P. Priddat/Nico Stehr (Hrsg.) (2005): Demographie. Bewegungen einer Gesellschaft im Ruhestand. Multidisziplinäre Perspektiven zur Demographiefolgenforschung. Wiesbaden: VS
- Jerman, Tina (Hrsg.) (2001): Zukunftsformen. Kultur und Agenda 21. Essen: Klartext
- John, Hartmut (2008): Hülle mit Fülle. Museumskultur für alle – 2.0. In: John/Dauschek (2008): 15–64
- John, Hartmut/Anja Dauschek (Hrsg.) (2008): Museen neu denken. Perspektiven der Kulturvermittlung und Zielgruppenarbeit. Bielefeld: transcript
- Jonker, Jan/Wolfgang Stark/Stefan Tewes (2010): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung: Einführung, Strategie und Glossar. Berlin/Heidelberg/New York u. a.: Springer
- Keller, Rolf (2010): Kulturmanagement und Kulturwandel. Ein Plädoyer für das Denken in wachsenden Ringen. In: Bekmeier-Feuerhahn et al. (2010): 185–201
- Keller, Rolf/Brigitte Schaffner/Bruno Seger (Hrsg.) (2008): spiel plan: Schweizer Jahrbuch für Kulturmanagement 2007/2008. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Keuper, Frank/Christina Schaefer (Hrsg.) (2005): Führung und Steuerung öffentlicher Unternehmen. Probleme, Politiken und Perspektiven entlang des Privatisierungsprozesses. Berlin: Logos
- Klein, Armin (Hrsg.) (2011a): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Vahlen
- Klein, Armin (Hrsg.) (2011b): Kompendium Kulturmarketing. Handbuch für Studium und Praxis. München: Vahlen (in Druck)
- Klein, Armin (2009a): Leadership im Kulturbetrieb. Wiesbaden: VS
- Klein, Armin (2009b): Kulturpolitik. Eine Einführung. 3. Auflage. Wiesbaden: VS
- Klein, Armin (2008): Kulturpolitik vs. Kulturmanagement? Über einige geläufige, aber nicht mehr zeitgemäße Missverständnisse. In: Kulturpolitische Mitteilungen (2008a): 65–67
- Klein, Armin (2007): Der exzellente Kulturbetrieb. Wiesbaden: VS

VS Verlag für Sozialwissenschaften

- Klein, Armin (2006): Buridans Esel. Von der Erlebnisgesellschaft zur Nachhaltigkeit. In: Hessischer Museumsverband (2006): 7–19
- Klein, Armin (2005): Nachhaltigkeit als Ziel von Kulturpolitik und Kulturmanagement – ein Diskussionsvorschlag. In: Klein/Knubben (2005): 9–28
- Klein, Armin (2004): Das Theater und seine Besucher. „Theatermarketing ist Quatsch“. In: Wagner (2004a): 125–140
- Klein, Armin (1997): „Macht Theater Gewinn?“. In: Heinrichs (1997): 105–121
- Klein, Armin/Thomas Knubben (Hrsg.) (2005): Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 2003/2004. Baden-Baden: nomos
- Kleine, Alexandro (2009): Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie: Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. Wiesbaden: Gabler
- Klenk, Tanja/Frank Nullmeier (2003): Public Governance als Reformstrategie. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Knoblich, Tobias (2008): Aktivierende Fragen an eine aktivierende Kulturpolitik. Ein Plädoyer für programmatische Erneuerung. In: Kulturpolitische Mitteilungen (2008b): 40–45
- Knoblich, Tobias/Oliver Scheytt (2009): Governance und Kulturpolitik. Zur Begründung von Cultural Governance. In: Föhl/Neisener (2009): 67–81
- Knubben, Thomas/Petra Schneidewind (Hrsg.) (2007): Zukunft für Musikschulen. Herausforderungen und Perspektiven der Zukunftssicherung öffentlicher Musikschulen. Bielefeld: transcript
- Kolland, Dorothea (2002): Das Leitbild Nachhaltigkeit in der kommunalen Kulturpraxis. In: Kulturpolitische Mitteilungen (2002): 38–45
- Krainer, Larissa (2007): Nachhaltige Entscheidungen. Zur Organisation demokratisch-partizipativer Entscheidungsfindungsprozesse. In: Krainer/Trattnigg (2007): 169–199
- Krainer, Larissa/Rita Trattnigg (Hrsg.) (2007): Kulturelle Nachhaltigkeit. Konzepte, Perspektiven, Positionen, München: oekom
- Kulturmanagement Network (2010): KM. Kultur und Management im Dialog. Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network. Schwerpunktthema „Afrika“. Online-Newsletter. Nr. 50. Weimar: kulturmanagement.net
- Kulturpolitische Gesellschaft e.V. (2010): Mitgliederrundbrief. Nr. 64 (I/2010). Bonn: Eigenverlag
- Kulturpolitische Mitteilungen (2009): Schwerpunktthema „Kulturpolitik der Länder – Landeskulturpolitik“. Nr. 124. Heft I/2009
- Kulturpolitische Mitteilungen (2008a): Schwerpunktthema „Integration – Interkultur – Diversity“. Nr. 123. Heft IV/2008
- Kulturpolitische Mitteilungen (2008b): Schwerpunktthema „Aktivierender Staat und Kulturwirtschaft“. Nr. 122. Heft III/2008
- Kulturpolitische Mitteilungen (2004): Schwerpunktthema „Zukunft des Theaters“. Nr. 105. Heft II/2004
- Kulturpolitische Mitteilungen (2002): Schwerpunktthema „Kultur der Nachhaltigkeit – nachhaltige Kultur?“. Nr. 97. Heft II/2002
- Kulturpolitische Mitteilungen (2001): Schwerpunktthema „Kulturelle Bildung“. Nr. 94. Heft III/2001
- Kulturpolitische Mitteilungen (1995): Schwerpunktthema „Was soll das Theater?“. Nr. 68. Heft I/1995
- Kulturpolitische Mitteilungen (1994): Schwerpunktthema „Museen in der Krise“. Nr. 65. Heft I/1994
- Kulturpolitische Mitteilungen (1992): Schwerpunktthema „Streit ums Theater“. Nr. 59. Heft IV/1992
- Küppers, Hans-Georg/Thomas Konietzka (2004): Blinder Eifer schadet nur. Aspekte einer Theaterreform. In: Wagner (2004a): 200–210
- Kurt, Hildegard/Bernd Wagner (Hrsg.) (2002a): Kultur – Kunst – Nachhaltigkeit. Die Bedeutung von Kultur für das Leitbild Nachhaltige Entwicklung. Essen: Klartext.

- Kurt, Hildegard/Bernd Wagner (2002b): Einführung. In: Kurt/Wagner (2002a): 13–30
- Kurt, Hildegard/Bernd Wagner (2002c): Thema: kultur der nachhaltigkeit – nachhaltige kultur?. In: Kulturpolitische Mitteilungen (2002): 26 f.
- Lackner, Erna (Hrsg.) (2010): Finanzkrise = Kulturkrise?. Innsbruck: Studienverlag
- Leggewie, Claus/Harald Welzer (2010): Das Ende der Welt, wie wir sie kannten. Klima, Zukunft und die Chancen der Demokratie. 4. Auflage. Frankfurt a. M.: S. Fischer
- Loock, Friedrich/Oliver Scheytt (Hrsg.) (2006 ff.): Handbuch Kulturmanagement und Kulturpolitik. Lose-Blattsammlung. Berlin u. a. O.: Raabe
- Mandel, Birgit (Hrsg.) (2008): Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung. München: kopäd
- Mandel, Birgit (2007): Die neuen Kulturunternehmer: Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien. Bielefeld: transcript
- Meadows, Donella/Jorgen Randers/Dennis Meadows (2008): Grenzen des Wachstums. Das 30-Jahre-Update. Signal zum Kurswechsel. 3. Auflage. Stuttgart: Hirtzel
- Miegel, Meinhard (2010): EXIT. Wohlstand ohne Wachstum. 4. Auflage. Berlin: Propyläen
- Mojib, Latif (2009): Klimawandel und Klimadynamik. Stuttgart: UTB
- Morr, Markus (1999): Verplante Kultur? Die Rahmenbedingungen kultureller Planung. Essen: Klartext
- Münkler, Herfried/Matthias Bohlender/Sabine Meurer (Hrsg.) (2010): Handeln unter Risiko. Gestaltungsansätze zwischen Wagnis und Vorsorge. Bielefeld: transcript
- Münz, Rainer/Albert F. Reiterer (2007): Wie schnell wächst die Zahl der Menschen? Weltbevölkerung und weltweite Migration. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag
- Page, Adam/Eva Hertzsch (2002): Interventionen für eine Kunst gesellschaftlicher Relevanz. In: Kurt/Wagner (2002a): 149–153
- Pallenberg, Andreas (2002): Theater und Nachhaltigkeit. Ein Praxisbericht. In: Kurt/Wagner (2002a): 125–134
- Parodi, Oliver (2010): Drei Schritte in Richtung einer Kultur der Nachhaltigkeit. In: Parodi/Banse/Schaffner (2010a): 97–115
- Parodi, Oliver/Gerhard Banse/Axel Schaffner (Hrsg.) (2010a): Wechselspiele: Kultur und Nachhaltigkeit. Annäherungen an ein Spannungsfeld. Berlin: edition sigma
- Parodi, Oliver/Gerhard Banse/Axel Schaffner (2010b): Vorwort. In: Parodi/Banse/Schaffner (2010a): 9 f.
- Pierwoß, Klaus (2005): Die Stadt, ihr Theater und das Publikum. In: Burmeister (2005): 93–96
- Reichard, Christoph (1997): New Public Management und die Kultur. In: Wagner/ Zimmer (1997): 107–127
- Renn, Ortwin (2001): Kooperative Verfahren zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung. In: Fischer/Hahn (2001): 122–149
- Richter, Reinhard/Norbert Sievers/Hans-Jörg Siewart (Hrsg.) (1995): Unternehmen Kultur. Neue Strukturen und Steuerungsformen in der kommunalen Kulturverwaltung. Essen: Klartext
- Röber, Manfred (2005): Wandel der Verwaltung zwischen Erneuerungsplan und Reformmüdigkeit. In: Blanke/von Bandemer/Nullmeier (2005): 473–481
- Rogall, Holger (2009): Nachhaltige Ökonomie. Ökonomische Theorie und Praxis einer Nachhaltigen Entwicklung. Marburg: metropolis
- Rondo-Brovetto, Paolo/Iris Saliterer/Cornelia Sicher (2005): Der Beitrag integrierter Informationssysteme zur Steuerung externen/kooperativer Produktion öffentlicher Leistungen. In: Keuper/Schaefer (2005): 251–274
- Röper, Henning (2001): Handbuch Theatermanagement: Betriebsführung, Finanzen, Legitimation und Alternativmodelle. Köln/Weimar/Wien: Böhlau



- Rose, Anne C. (1986): *Transcendentalism as a Social Movement. 1830–1850*. New Haven, CT: Yale University Press
- Schedler, Kuno/Isabella Proeller (2009): *New Public Management*. 4., überarbeitete Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Scheytt, Oliver (2011): *Bewahrung der Lebensgrundlagen ist eine kulturelle Aufgabe. Auch Kulturpolitik darf nach Fukushima nicht zur Tagesordnung übergehen!*. Erklärung des Vorstands Kulturpolitischen Gesellschaft e.V. vertreten durch ihren Präsidenten, Prof. Dr. Oliver Scheytt, im Rahmen einer Klausursitzung am 1./2. April 2011 in München. Veröffentlicht am 8. April 2011. Bonn
- Scheytt, Oliver (2008): *Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik*. Bielefeld: transcript
- Scheytt, Oliver (1996): *Sparen als Politikersatz?. Anforderungen an das Kulturmanagement von morgen*. In: *Kulturpolitische Mitteilungen*. Heft 74. III/1996. 40–45
- Schmidt, Thomas E. (1995): *Sechs Thesen zum deutschen Theater*. In: *Iden* (1995): 10–14
- Schneider, Roland (2004): *Die Deutschen Stadttheater – unverzichtbar oder unbezahlbar?*. In: *Wagner* (2004a): 51–59
- Schulze, Gerhard (1997): *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. 7. Auflage. Frankfurt a. M./New York: Campus
- Sievers, Norbert (2010a): *Kulturpolitik zwischen Substanzerhalt und Digitalisierung. Einige Ergebnisse der Vorstandsklausur in Potsdam*. In: *Kulturpolitische Gesellschaft e.V.* (2010): 2
- Sievers, Norbert (2010b): *Die unzulängliche Zugänglichkeit der Kultur. Kulturelle Teilhabe und Sozialstruktur*. In: *Wagner* 2010a: 221–233
- Sievers, Norbert (2009): *Kulturpolitik ohne Subjekt?*. In: *Kulturpolitische Mitteilungen* (2009): 21
- Sievers, Norbert/Bernd Wagner (Hrsg.) (2006): *Jahrbuch für Kulturpolitik. Thema: Diskurs Kulturpolitik*. Band 6. Essen: Klartext
- SPIEGEL ONLINE (2010): *„Wir blicken zu ängstlich in die Zukunft“*. Interview von Simone Utler mit Shlomo Shoham und Sándor Fülöp. In: *SPIEGEL ONLINE*. URL: <http://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/0,1518,728070,00.html>, aufgerufen am 10. Dezember 2010
- Stahmer, Carsten (2010): *Kulturelle Nachhaltigkeit – vom magischen Dreieck zum magischen Viereck?*. In: *Parodi/Banse/Schaffner* (2010a): 59–77
- Stiftung Niedersachsen (Hrsg.) (2006): *„älter – bunter – weniger“*. Die demografische Herausforderung an die Kultur. Bielefeld: transcript
- Thoreau, Henry David (1854): *Walden; or, Life in the Woods*. Boston: Ticknor and Fields
- Tröndle, Martin (Hrsg.) (2011): *Das Konzert. Neue Aufführungskonzepte für eine klassische Form*. 2., erweiterte Auflage. Bielefeld: transcript
- Tröndle, Martin (2008): *Restart. Paradigmen und Paradigmenwechsel im Kunst- und Kulturmanagement*. In: *Keller/Schaffner/Seeger* (2008): 61–73
- „Tutzinger Manifest für die Stärkung der kulturell-ästhetischen Dimension nachhaltiger Entwicklung“, (Ursprung des Manifests ist die Tagung „Ästhetik der Nachhaltigkeit“ vom 20. bis 22. April 2001 in der Evangelischen Akademie Tutzing). In: *Kulturpolitische Mitteilungen* (2001): 12
- Voegen, Hermann (2011): *Kulturarbeit und Klimawandel*. In: *Bekmeier-Feuerhahn et al.* (2011) (in Vorbereitung)
- Wagner, Bernd (Hrsg.) (2010a): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2010. Thema: Kulturelle Infrastruktur*. Band 10. Essen: Klartext
- Wagner, Bernd (2010b): *Kulturpolitik und Kulturmanagement. Überlegungen zu einer Politikfeldanalyse*. In: *Bekmeier-Feuerhahn et al.* 2010: 171–184

- Wagner, Bernd (Hrsg.) (2004a): Jahrbuch für Kulturpolitik 2004. Thema: Theaterdebatte. Band 4. Essen: Klartext
- Wagner, Bernd (2004b): Theaterdebatte – Theaterpolitik. Einleitung. In: Wagner (2004a): 11–35
- Wagner, Bernd (2002): Nachhaltige Kultur? Aufgaben einer ökologisch orientierten Kulturpolitik. In: Kulturpolitische Mitteilungen (2002): 38–44
- Wagner, Bernd/Annette Zimmer (Hrsg.) (1997): Krise des Wohlfahrtsstaates – Zukunft der Kulturpolitik. Bonn/Essen: Klartext
- Wagner, Bernd (1995): „Effiziente Theater“? Theaterreform als Strukturveränderung und Sparmöglichkeit. In: Richter/Sievers/Siewart (1995): 195–216
- Welzer, Harald/Hans-Georg Soeffner/Dana Giesecke (Hrsg.) (2010): KlimaKulturen – Soziale Wirklichkeiten im Klimawandel. Frankfurt a. M./New York: Campus
- Wehrspaun, Michael/Harald Schoemps (2002b): Schwierigkeiten bei der Kommunikation von Nachhaltigkeit. Ein Problemaufriss. In: Kurt/Wagner (2002a): 43–57
- Wiese, Rolf (2010): Museen und soziale Verantwortung. In: Dreyer/Wiese (2010): 167–179
- Zacharias, Wolfgang (2002): Sinnes- und Wahrnehmungsbildung. Ein kulturell-ästhetisches Programm zur Ökologie von Lernen und Erfahrung. In: Kurt/Wagner (2002a): 93–105