



## **Stuttgarter Kulturdialog – 2. Akt**

**10. Juli 2010 in der Akademie der Bildenden Künste Stuttgart**

*Es gilt das gesprochene Wort!*

### **„Ziele, Zahlen, Zorres – Über Sinn und Unsinn kulturpolitischer Steuerungsmodelle“**

In der Juni-Ausgabe des Magazins Brand eins postuliert der Unternehmensberater Nils Pfläging „Ziele werden maßlos überschätzt“. Er rät daher Unternehmen, auf Pläne und Budgets zu verzichten, da Planung zwecklos sei. Er begründet dies vor allem damit, dass heute, in Zeiten gesättigter Märkte, aufgeklärter Konsumenten, von Globalisierung, Terroranschlägen und Aschewolken der Unsinn des Planens immer offensichtlicher werde. Dass Steuerbarkeit eine Illusion geworden sei, aber dennoch immer weiter geplant werde. Und er stellt fest, dass Planung eigentlich nicht vorausschaue, sondern vielmehr reaktiv und statisch wirke und daraus permanenter Frust entstehe:

*„Wer meint, die Zukunft mit Zahlen unter Kontrolle bekommen zu können, der hat entweder keine Ahnung vom Markt und davon, wie Leistung entsteht, oder der setzt sich bewusst nicht mit der Realität auseinander. Der schafft sich eine perfekte Welt, getrieben durch eigene Wünsche und Hoffnungen. Das ist aber zwangsläufig eine von der Realität entkoppelte Sicht der Welt. Dabei gilt: Unternehmen brauchen keine Planung. Nicht heute. Nicht morgen.“*

Seiner Einschätzung nach sind Projekte heute entweder so trivial, dass man keine Planung braucht. Oder sie sind so komplex, dass keine Planung funktioniert. Deshalb sei es kontraproduktiv, wenn Manager 30 Prozent ihrer Zeit, wie heute oft üblich, mit dem Planen und der dazugehörigen Abweichungskontrolle verbringen. Die Vorstellung, dass nicht sie, die Manager, die Unternehmensumwelt steuern, sondern



dass es genau umgekehrt ist, passe einfach nur schwer zu dem Mythos des heroischen Unternehmenslenkers, der einsam und allein das Schiff durch die stürmische See führt.

Er empfiehlt auf die Human Ressource der intelligent denkenden, zu Verantwortlichkeit fähigen Menschen zu setzen, die flexibel auf die Anforderungen von außen, insbesondere der Kunden, reagieren – wenn man ihnen denn die Freiheit dazu gibt. Hinzu könnten zur Orientierung „relative Ziele“ kommen: Wir nehmen uns vor, besser als der Wettbewerber oder eine andere Einheit innerhalb unseres Unternehmens zu sein. Und er fordert, nur bloß keine Zahlenwerte festzulegen!

Wenn Unternehmen die eigenen Menschen, die Mitarbeiter, an die erste Stelle setzten, dann täten sie alles, um die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen, und damit würden in aller Regel auch die anderen Ziele erreicht, nämlich gesellschaftliche Beiträge zu leisten und Eigentümer angemessen zu vergüten. Dann wäre das Unternehmen ganzheitlich erfolgreich und erwirtschaftete langfristig nebenbei auch die beste Rendite, die möglich sei. Zu dieser Logik des „positiven Wirkungskreises“ zwischen den Anspruchsgruppen gäbe es keine Alternative und alles andere, etwa das Dogma vom Primat des Shareholder Value, sei Hokuspokus. Unternehmen bräuchten dazu übrigens viel weniger Ziele, als die meisten von uns glaubten. Denn echte Erfolgsmaßstäbe leiteten sich aus einer gemeinsamen Identität ab – oder aber gar nicht. Jeder Mitarbeiter könne und müsse ein Gespür dafür haben, wer oder was das eigene Unternehmen sein möchte, und damit auch dafür, wohin die Reise gehen solle. Wenn eine Geschäftsführung großspurig eine Strategie verkünde, gleiche das häufig einem Denkverbot für die Mitarbeiter und ende oft aus gutem Grunde im Ruin. Die These der vergangenen Jahre, es mangle gar nicht an Strategie, sondern an Exekution, sei nichts weiter als eine Schuldzuweisung und das Wort Strategie zu groß, als dass man es mit Leben füllen könne.



Flädling rät daher zum „gemeinsamen denken, üben, machen“ oder anders gesagt zu „Testballons“. Er stellt fest: *„Was ein solches Vorgehen jedoch auch beinhaltet, und das sagt schon der Begriff Test: Das Experiment kann auch schiefgehen. Man betritt Neuland. Scheitern ist möglich. Das ist die Essenz unternehmerischen Handelns. Diejenigen Mitarbeiter, die sich auf das Wagnis einlassen, dürfen deshalb nicht für vermeintliche Fehler sanktioniert werden. Ganz im Gegenteil. Fehler müssen als Erkenntnisquelle willkommen geheißen und unter Umständen sogar belohnt werden. Nicht mehr planen, Budgets abschaffen, statt Strategien Testballons steigen lassen, den Mitarbeitern Denkfreiheit und Verantwortung geben und Fehler nicht mehr sanktionieren.“*

Zum dafür erforderlichen Veränderungsprozess sieht der Unternehmensberater zwei Herangehensweisen: Manche werden sich zunächst intensiv Gedanken machen wollen und erst einmal versuchen, diese ungewohnte Sicht auf die Welt zu verinnerlichen und zu begreifen. Anderen werden dazu neigen, anfangs anhand bestimmter Praktiken auszuprobieren, wie das Neue, das „Beta“, funktioniert. Entscheidend sei in beiden Fällen: Es gehe nicht das eine ohne das andere. Man müsse für diese Transformation auf breiter Basis besseres Denken erzeugen und dann recht rasch und ganz praktisch etwas im Unternehmen verändern. Eine Möglichkeit für den Einstieg sei, sich mal vorzustellen, wie es wäre, die Jahresplanung und die dazugehörigen Budgetverhandlungen wegfallen zu lassen. Und Mitarbeiterbeurteilungen auch. Die meisten würden erstaunt sein, zu sehen, wie überflüssig diese Rituale seien und wie viel Kapazitäten so frei würden für sinnvolle und wertschöpfende Dinge.

Einmal angenommen, die provozierenden Thesen, Argumente und Behauptungen von Niels Pfläging sind zutreffend, können oder könnten sie dann auch für die Kulturverwaltungen, die kommunale Kulturentwicklung und Kulturgestaltung gelten? Für die Durchführung der noch immer so unzutreffend wie unglücklich genannten „freiwilligen Leistungen“? Ich habe da so meine Zweifel, zumal, wenn ich an unsere Theater denke. Wie sollten sie etwa ohne konzeptionelle Spielplanentwürfe sichtbar



werden oder wie unsere Orchester ohne eine mehrjährig vorausschauende Konzertdisposition oder unsere Museen und Ausstellungsräume ohne kreativ gestaltende Ausstellungsplanung, zumal bei Kooperationen?

Zugleich haben wir es bei kulturellen Institutionen (zumindest in München) auch nicht vornehmlich und dem Selbstverständnis nach mit bürokratischen Einheiten zu tun, sondern mit Zentren, in denen per se künstlerisch gearbeitet wird, was auch bei der Administration eine kreative Flexibilität erforderlich macht. Dass deren Leistungen oft schwer messbar sind, ist – zumal in unseren Fachkreisen – unbestritten, im Zweifelsfall einigt man sich auf die Definition der unermesslichen Kostbarkeit aller Institutionen. Die Imponderabilität betrifft aber nicht nur die Beurteilung einer Inszenierung, einer Ausstellung oder eines Konzertes, sie wird noch deutlicher, wenn wir daran gehen, die Metaebene bzw. die Systemrelevanz unserer Kultur und vor allem deren Einrichtungen beweisen zu müssen.

Diese „Beweislast“ ergibt sich nicht nur, aber vornehmlich in Krisenzeiten. Und wenn wir davon ausgehen, dass der Bedarf an Kulturförderung in den letzten Jahren und Jahrzehnten aufgrund von Diversifikation kulturellen Lebens in den Städten sich allein schon quantitativ exponentieller entwickelt hat als die Kulturetats der Kommunen, dann wird schnell klar, dass für die einzelnen Geförderten in Summa bereits seit längerem Krisenzeit ist. Solche Krisen folgen nicht zwangsläufig, wenn Partei übergreifend in den Städten die Notwendigkeit von Kultur erkannt wird, und zwar nicht als „Surplus“, sondern als unabdingbares Entwicklungselement städtischer Gesellschaft.

Solange diese Erkenntnis sich allerdings noch nicht in allen Kommunen herumgesprochen hat und man davon ausgehen kann, dass institutionelle Förderungen weitgehend festgelegt sind, kann man sicher sein, dass die Verteilungskämpfe vornehmlich in den freien Szenen zunächst unterschwellig geführt werden. Eine Zuspitzung erfährt die Situation – wie wir wissen – aber meist erst in Zeiten tatsächlich angeordneter Konsolidierungen. Folge ist ein Dilemma: einerseits



der Rechtfertigungszwang den in jeder Hinsicht betroffenen Zuschussnehmern gegenüber, nun gerade bei ihnen kürzen zu müssen. Andererseits der Kämmerei und dem Stadtrat gegenüber, denen man darzustellen hat, weswegen eigentlich nirgends gekürzt werden kann und darf.

Doch damit diese Diskussionen am besten gar nicht erst aufkommen, seien einige grundsätzliche Bemerkungen in Erinnerung gerufen:

- 1) Der kulturelle Bereich hat es den letzten Jahren auf allen Ebenen bereits erhebliche Kürzungen erfahren. Beispielsweise an den Theatern in Deutschland wurden über 7000 Stellen abgebaut.
- 2) Symbolische Kürzungen retten nicht die Haushalte, können aber über Jahre gewachsene Strukturen auf einen Schlag nachhaltig zerstören.
- 3) Dadurch zerstören wir auch die Urbanität unserer Städte.
- 4) Der Rückzug der öffentlichen Hand aus der Kultur führt zur Kulturlosigkeit der Öffentlichkeit.
- 5) Nur der demokratische Rechtsstaat kann die Freiheit von Kunst und Kultur garantieren und dies erfordert auch eine angemessene Finanzierung.
- 6) Legitimiert wird dies dadurch, dass allein der Mensch ein Kulturwesen ist und die Kulturfähigkeit (ob aktiv oder passiv) ein ihn konstituierendes Wesensmerkmal ist.
- 7) Dieses Merkmal zu fördern ist Aufgabe der (Kultur)Politik.
- 8) Wir sollten weniger Beton in die Böden schütten als vielmehr Geist in die Köpfe.
- 9) Ich fahre lieber auf schlechten Straßen in gute Kultureinrichtungen als umgekehrt.

Jedoch: Allein dass es notwendig ist, diese Punkte in Erinnerung zu rufen, zeigt, dass wir uns weiterhin im Rechtfertigungskarussell drehen werden – und das ist erschreckend. Um diesem Dilemma zu entgehen, muss man zunächst vielleicht zugeben, dass Herrn Pfläglings eingangs zitierte Sichtweisen originell und sicherlich impulsgebend sind, ein ganz planloses Herangehen zumindest in der Kulturpolitik jedoch nicht angeraten scheint. Die Idee eines Kulturplanes ist so neu sicherlich nicht und einigen von Ihnen mag der Begriff des Kulturentwicklungsplanes noch etwas sagen. In den 70er Jahren entspann sich ein heftiger Diskurs darüber, ob derartige



Pläne nun Teufelswerk in Anlehnung an kommunistische Planwirtschaft seien (die konservative Position) oder aber Heilsbringer, die Schlüsselfunktion hinsichtlich der Steigerung der Bedeutung von Kunst und Kultur in der Stadt haben (die Position etwa der kulturpolitischen Gesellschaft). Blickt man heute darauf zurück, kann man feststellen, sie waren weder das eine noch das andere, doch in einigen Bereichen wie zum Beispiel der Soziokultur, der kulturellen Bildungsarbeit oder der Museumsentwicklung konnten mancherorts auf ihrer Grundlage konkrete Erfolge erzielt werden, die bis heute Wirkung zeitigen.

Vielleicht hat es mit sozialen Bewegungen zu tun, vielleicht ist es eine Frage der Terminologie, dass „Kulturentwicklungspläne“ in der Form nicht mehr erstellt werden (können). An ihre Stelle sind heute neue Steuerungsmodelle getreten und mit ihnen eine ganze Armada von Neuerungen, Modifikationen und Maßnahmen. Wo ehemals Pläne entwickelt wurden, da werden nunmehr „Ziele vereinbart“ – kulturpolitische mit dem Stadt- oder Gemeinderat, Handlungsziele mit den bei den Kulturreferaten oder -dezernaten angesiedelten Instituten und Abteilungen. Begleitet werden solche Prozesse gegebenenfalls von Handlungsempfehlungen aus Enquête-Kommissionen, Kulturwirtschaftsberichten oder anderen Meinungsträgern. Im Dschungel kulturpolitischer Meinungs- und mitunter Gestaltungsvielfalt können Ziele dabei ein wichtiger Wegweiser für alle Beteiligten sein.

Um es anschaulicher werden zu lassen, darf ich Ihnen unser Münchner Modell kurz erläutern. Der Münchner Stadtrat hat für alle kommunalen Aufgabenbereiche Ziele formuliert und einstimmig beschlossen. Er ist damit eine respektable Selbstverpflichtung eingegangen. Im Bereich der Kultur sind dies die strategischen Zielsetzungen der Optimierung der Instrumente der Künstlerförderung und der Ausbau von Freiräumen für innovative Kunst, die Stärkung der Präsenz Münchner Kultur im internationalen Rahmen, die Weiterentwicklung des kulturellen Gedächtnisses und des geschichtlichen Bewusstseins, die Entwicklung von Kriterien zur kulturellen Nachhaltigkeit, die adäquate Förderung und Erhaltung der kulturellen Vielfalt in unserer Stadt und den Stadtteilen, die Intensivierung des Diskurses über Identität und eine verstärkte Orientierung am immer interkultureller ausgerichteten



Kulturverständnis der jungen Generation. Unsere Stadtratsziele für dieses Jahr haben wir daher beispielsweise wie folgt formuliert:

- Zur Stärkung der städtischen Kultur (inkl. der freien Szene) ist deren Infrastruktur ausgebaut und gesichert.
- Die internationale kulturelle Zusammenarbeit ist intensiviert.
- Die interkulturelle Kulturarbeit ist als Querschnittsthema im Kulturreferat verankert.
- Die kulturelle Bildung ist als Querschnittsthema im Kulturreferat verankert, konzeptionell weiterentwickelt und im Umfang ausgebaut.
- Das Kulturreferat hat die Vernetzung der unterschiedlichen öffentlichen und privaten Einrichtungen und Institute auf dem Gebiet der Kunst und Kultur verstärkt
- Das Kulturreferat hat sich verstärkt mit zeitgemäßen, urbanen Formen von Brauchtum und Volkskultur auseinander gesetzt.
- Ein Konzept zur Kunst im öffentlichen Raum für den Zeitraum 2010 ff ist entwickelt.

Sie können an den Formulierungen erkennen, dass es sich sowohl um übergeordnete als auch um projektbezogenere Ziele handelt. Je konkreter sie formuliert sind, könnte man meinen, desto eher lassen Sie sich erfüllen und entsprechend im nächsten Jahr ersetzen. Damit ein Steuerungsmodell aber nicht zum Selbstzweck gerät, der außer zusätzlicher Verwaltungsarbeit zu erzeugen keinen wirklichen Sinn erkennen lässt, sollten einige Bedingungen erfüllt werden, die ich kurz skizzieren möchte.

Ziele sollten nicht aus einem theoretischen Vakuum heraus allein in Referats- oder Dezernatsbüros erarbeitet und verabschiedet werden, sondern aus dem ständigen Dialog mit den Akteuren der gesamten Kulturlandschaft erwachsen. Denn das Ziel von Zielen ist nicht die Stärkung der Strahlkraft eines Einzelnen, sondern der einer gesamten Kulturlandschaft. Das erfordert Zeit, aber es ist eine gut investierte Zeit. Nehme ich mir diese Dialogzeit nicht, wird das später noch mehr Zeit kosten.

Die kulturelle Strahlkraft einer Kommune oder einer Region nach innen und außen wird aber nicht nur von wenigen Einrichtungen oder Persönlichkeiten geschaffen, sondern erhält ihre Energie aus der (sicherlich nicht immer reibungslosen, aber



bestenfalls schwungvollen) Interaktion aller Beteiligten, aller Szenen, Sparten und Ebenen. Das betrifft die Kultur ebenso wie Wirtschaft, Bildung, Soziales oder Stadtplanung – auch in der Verwaltung. Neben den Zielen sind auch die Zielgruppen wesentlich. Zielvereinbarungen und Steuerungsmodelle, die an den Zielgruppen vorbei erarbeitet werden, nutzen kurzfristig und nur scheinbar den Kulturschaffenden, langfristig aber niemandem.

Sie sehen: sinnvolle effiziente und effektive Ziele zu finden, ist für sich genommen schon keine leichte Aufgabe, die den kontinuierlichen Dialog erfordert. Das ist jedoch ein Spaziergang im Vergleich zur Einführung des produktorientierten Haushaltes. Ich erspare Ihnen die Detaildiskussionen, die nötig sind, um erstmals Produkte zu definieren, ich verschone Sie auch mit der Aufzählung möglicher Kennzahlen-Beispiele auf den erforderlichen Datenblättern. Wichtig ist mir nur eines: die Maßnahmen, die über den Erfolg von Zielvereinbarungen Auskunft geben, sind mit Bedacht und Vorsicht auszuwählen. Schnell ist man mit Kennzahlen bei der Hand, die Auskunft geben über die Anzahl von Ausstellungen oder Aufführungen pro Jahr, über Öffnungstage oder die Anzahl der Sammlungsobjekte. Auch die Besucherzahl ist schnell ermittelt, selbst die Frauen- und Schulklassenquote kostet nur das Drücken weniger Knöpfe. Es stellt sich zum einen nur alsbald die Frage nach der tatsächlichen Aussagekraft von reinen Zahlen, zumal im Vergleich mit den anderen „Produkten“. Selbst wenn wir beispielsweise den Anteil der Kinder mit Migrationshintergrund in einem – sagen wir mal – Völkerkundemuseum eruieren könnten, ist dabei noch wenig über den Erfolg interkultureller Arbeit ausgesagt. Wenn wir den Anteil von Jugendlichen aus Hartz-IV-Familien an theaterpädagogischen Projekten verdoppeln, ist das löblich. Aber was sagt das über Nachhaltigkeit und Qualität aus?

Was ich damit sagen will, ist: Kennzahlen, Vereinbarungen und Leitlinien sind sinnvoll, um Rahmenbedingungen und Werkzeuge in der gemeinsamen Arbeit zu haben, um sich gegenseitig zeigen zu können, wo man steht und um sich nicht aus den Augen zu verlieren im mitunter absorbierenden Arbeitsalltag. Steuerungsmodelle sind auch wichtig, wenn wir jenen, die die Arbeit von Kulturschaffenden nicht auf Anhieb





einordnen und bewerten können, einen Begriff davon vermitteln wollen oder müssen, woraus diese Arbeit besteht und wen sie erreicht. Wir müssen aber darauf achten, dass wir durch die neueren Instrumentarien kommunalen Handelns – vom neuen kommunalen Rechnungswesen über Stadtrats- und Handlungsziele bis zu den individuellen Zielvereinbarungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – uns nicht mehr Fesseln anlegen als Freiräume zu erobern, bei kleiner Personalstärke, viel, vielleicht manchmal zuviel Zeit aufzuwenden für Projektierungen, Evaluierungen, Strategiepapiere, um unseren Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Der verantwortungsvolle Umgang mit dem Geld des Steuerzahlers erfordert Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Kontrolle, und doch droht solches Handeln nicht selten dazu zu führen, dass wir in unserem Arbeitsfeld der Kunst und ihrer Förderung, der Unberechenbarkeit des Artistischen das auch das Scheitern immer mit in Kauf nimmt, nicht immer gerecht werden. Und wir dürfen auch nicht dem fatalen Irrtum verfallen, Kennzahlen und Ziele in der Kulturpolitik aus unterschiedlichen Zwängen rein ökonomisch anzuwenden. Denn Kennzahlen sind nicht Kern und Wesenselement von Kultur, sie ersetzen nicht den Sinn.

Dass der wirtschaftliche Aspekt von Kultur und Kreativität im aktuellen Diskurs immer mehr in den Vordergrund rückt oder zum einzigen Wertmaßstab wird, entspricht weder der Funktion noch der Rolle der Künste, es ist ebenso ein falscher Ansatz wie das immer wieder praktizierte und kontinuierliche Ausspielen von Kunst und Kultur gegen ökonomische Sachzwänge. Wir sind gefordert, Argumente zu setzen gegen dieses üble Spiel, müssen klar machen, dass eine Gesellschaft ohne Kunst und Kultur diesen Namen nicht mehr verdient und zu einer reinen Ansammlung von konsumorientierten Individuen wird. Es geht hier um wirklich Existentielles. Nichts weniger als die praktische Gestaltung der Zukunft von Gesellschaft und damit der demokratische Prozess sind gefährdet, der ja in der Kunst und Kultur eine seiner wichtigsten Grundlagen hat.

Wenn die öffentlichen Kulturhaushalte kaum noch Spielraum haben und hier der Rotstift zuerst angesetzt wird, reicht es nicht mehr aus, alleine die



Finanzierungsmodalitäten zu hinterfragen. Denn in Zeiten wie diesen sind es wieder einmal Kunst und Kultur, die zuvorderst zur Disposition stehen, in der irrigen Annahme, man könnte auf sie eher verzichten als auf die Ökonomie und das systemrelevante Bankwesen. Kunst – die wirklich systemrelevant ist – und Ökonomie sollen gegeneinander ausgespielt werden, obwohl sich in unserer alltäglichen Praxis längst gezeigt hat, dass die traditionelle Trennung von beiden nicht mehr haltbar ist: auf der einen Seite die Kunst mit ihren Meisterwerken und Genies als Bereich der imponderablen Freiheit, als schöner Ort, der sich selbst genügt, auf der anderen Seite die Ökonomie mit ihrer allumfassenden Präsenz, vermeintlichen Messbarkeit und Kontinuität. So haben wir es ja alle gelernt. Die Kunst stiftet Irritation, die Ökonomie Stabilität. Aber hat das jemals gestimmt? Und man könnte sich weiter fragen, wer profitiert eigentlich davon, das Denken in Gegensatzpaaren aufrecht zu erhalten, anstatt sich auf das Aufeinander beziehen zu konzentrieren.

*„Die ökonomische Betrachtungsweise hat sich verselbstständigt. Nachdem die Marktwirtschaft die staatliche Planwirtschaft hinter sich gelassen hat, beansprucht sie für ihre Gesetze nicht nur globale, sondern absolute Gültigkeit. So richtig es ist, dass ein Unternehmen Gewinn machen muss, so fragwürdig ist jedoch die Verengung unternehmerischer Gestaltungsfreiheit auf eine einzige Größe.“* Diese von Hans-Dietrich von Loeffelholz für Unternehmen ausgesprochene Warnung vor Verengung gilt in gewisser Weise auch für die kulturpolitischen Steuerungsmodelle, wenn sie einseitig ge- bzw. benutzt werden. Eine nur ökonomische Betrachtungsweise lässt uns gerade in schwierigen Zeiten den Kern und die wesentliche Aufgabe von Kultur vergessen. Ihre Aufgabe ist es nicht, Gewinn zu erzielen, sondern Sinn zu stiften.

Aufgrund jahrelanger Sparrunden sind bereits ohnehin fast alle Kulturinstitutionen am Limit, weitere Kürzungen führen zwangsläufig zu einer Reduzierung des Angebots, der Qualität oder zur Schließung. Dies bedeutet aber auch, einen dauerhaften Verlust unseres kulturellen Erbes zu riskieren. Wenn wir darüber nachdenken, was über Generationen hinweg bleibt, dann sind es nicht Renten- oder Gesundheitsreformen, sondern dann ist es bisher dieses kulturelle Erbe gewesen. Wir dürfen es nicht zur



Disposition stellen. Kulturelles Erbe fragt nicht danach, in welchen Krisenzeiten die Erinnerung versiegt ist. Bei Kürzungen ist nach meiner Erfahrung stets insbesondere die freie Kunst- und Kulturszene existenziell gefährdet, bei der Beträge von 1.000 Euro manchmal schon über Sein oder Nicht-Sein entscheiden. Sie ist es, die gerne mit dem Attribut „kreativ“ belegt wird.

Kreativität gehört zu jenen Begriffen, die äußerst vage definiert und durchwegs positiv besetzt sind. Gerade darin liegt ein strategisches Potenzial. Im aktuellen Diskurs wird Kreativität zur Norm erhoben (be creative!), welche als kreatives Selbstverständnis bereitwillig aufgesogen wird (wer wollte nicht kreativ sein). Übersehen wird dadurch leicht, dass mit dem Kreativitätsimperativ nicht nur schöpferische Praxen, wie sie im traditionellen Umfeld von KünstlerInnen vermutet werden, verallgemeinert werden, sondern vielfach auch die dort verbreiteten prekären Lebens- und Arbeitsverhältnisse. Und Kreativität wird zunehmend dort postuliert, wo die bisherigen Sicherungs- und Fördersysteme zurück gebaut werden. Im Zuge immer knapperer und restriktiverer Mittelvergabe für nicht-kommerzielle Projekte bedeutet der Zwang zu Kreativität auch den Zwang zu permanenter Innovation, Distinktion, Wettbewerb. Vor dem Hintergrund zunehmender Privatisierung und Individualisierung gesellschaftlicher Risiken, kann Kreativität daher auch als geschöntes Label für die Fähigkeit des erfolgreichen Managens der Zumutungen neoliberaler Alltagswelten verstanden werden: *„Der Duft der Freiheit, zu sehen, wo man bleibt“*.

Es wird und muss auch weiterhin Kulturangebote geben, die nicht betriebswirtschaftlich ausgerichtet sind, die immer defizitär bleiben, die sich Zielen widersetzen und die dennoch unbedingt verwirklicht werden müssen, weil uns sonst die eigentliche kulturelle Substanz verloren geht. Kultur hat einen Wert, der sich nicht in Euro messen lässt. Sie ist ein Kapitel, das unserer Gesellschaft unmerklich und oft geräuschlos einen geistigen Zins zurückzahlt. Ein solches Bekenntnis muss ein Kulturstaat sich leisten und er muss dafür sorgen, dass die Künstler und Künstlerinnen nicht trotz, sondern gerade wegen der kommerziellen Nichtrentabilität ihrer Angebote angemessen leben können und dass die Rezeption dieser Angebote nicht nur denen



vorbehalten bleibt, die es sich leisten können. Förderung von Kreativität bedeutet immer auch das Zulassen von Leerstellen und die Sicherung und den Ausbau einer Infrastruktur, die nicht nur unter finanziellen Aspekten den Künstlerinnen und Künstlern, den Kreativen, temporär oder besser noch dauerhaft attraktive Arbeitsbedingungen schafft.

Und hier schließt sich für mich der Kreis wieder, denn: Kreativität im Kontext Stadt ist nicht per se planbar und ist nicht in allen Fällen durch Ziele steuerbar – Gott sei Dank! Sie wird nicht durch die Stadtpolitik alleine gestaltet, sie lässt sich jedoch wirksam fördern. Eine Politik für den kreativen Sektor betrifft somit unterschiedliche kommunale Handlungsfelder wie die Kultur-, die Wohnungs-, die Infrastruktur-, die Sozial- und die Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik gleichzeitig und hat damit Querschnittscharakter. Zur Nutzung von Kreativitätspotentialen sind deshalb insbesondere integrierte Handlungskonzepte als methodischer Ansatz zur Lösung dieser Herausforderung im Rahmen der Stadtentwicklung geeignet.

Wenn wir uns also den Zorres mit den Zielen und vor allem Zahlen in Kunst und Kultur ansehen, dann müssen wir uns immer wieder klar machen, das eine geht ohne das andere nicht: Das System Kultur ist ebenso unersetzbar wie unverzichtbar und zwar durch seine Funktion als Innovations- und Produktionszusammenhang von Sinnbestimmungen, Identitätsangeboten und Grundwerten, als Generator eines strukturierten Zusammenhangs von Lebensstilentwürfen. Wie auch ökonomisches Denken, wenn es beispielsweise sozial und sinnvoll angewandt wird, ein gesellschaftlicher Grundpfeiler ist. Wird dieser Grundzusammenhang kurzfristigen Sparzwängen geopfert oder kurzschlüssigen Instrumentalisierungsstrategien ausgesetzt, führt das nicht nur zu kostspieligen Kompensations-, Präventions- und Anpassungsnotwendigkeiten in anderen Bereichen. Vor allem verliert die Gesellschaft damit ein wesentliches Element ihrer Zukunftsfähigkeit, denn diese hat nicht nur eine ökonomisch-technologische, sondern auch eine sozial-kulturelle Komponente. Fangen wir also an. Setzen wir uns ein Ziel: Machen wir einen Plan ...