

Ronald Hitzler · Gerd
Gerd Möll · Arne N

Mega-Event

Zum Management
Divergenzen am Beispiel
der Kulturhauptstadt
RUHR.2010

Erlebniswelten

Erlebniswelten

Zur programmatischen Idee der Reihe

In allen Gesellschaften (zu allen Zeit und allerorten) werden irgendwelche kulturellen Rahmenbedingungen des Erlebens vorproduziert und vororganisiert, die den Menschen außergewöhnliche Erlebnisse bzw. außeralltägliche Erlebnisqualitäten in Aussicht stellen: ritualisierte Erlebnisprogramme in bedeutungsträchtigen Erlebnisräumen zu sinn geladenen Erlebniszeiten für symbolische Erlebnisgemeinschaften. Der Eintritt in dergestalt zugleich ‚besonderte‘ und sozial approbierte Erlebniswelten soll die Relevanzstrukturen der alltäglichen Wirklichkeit – zumindest partiell und in der Regel vorübergehend – aufheben, zur mentalen (Neu-)Orientierung und sozialen (Selbst-)Verortung veranlassen und dergestalt typischerweise mittelbar dazu beitragen, gesellschaftliche Vollzugs- und Verkehrsformen zu erproben oder zu bestätigen.

Erlebniswelten können also sowohl der ‚Zerstreuung‘ dienen als auch ‚Fluchtmöglichkeiten‘ bereitstellen. Sie können aber auch ‚Visionen‘ eröffnen. Und sie können ebenso ‚(Um-)Erziehung‘ bezwecken. Ihre empirischen Erscheinungsweisen und Ausdrucksformen sind dementsprechend vielfältig: Sie reichen von ‚unterhaltsamen‘ Medienformaten über Shopping Malls und Erlebnisparks bis zu Extremsport- und Abenteuerreise-Angeboten, von alternativen und exklusiven Lebensformen wie Kloster- und Geheimgesellschaften über Science Centers, Schützenclubs, Gesangsvereine, Jugendszenen und Hoch-, Avantgarde- und Trivialkultur-Ereignisse bis hin zu ‚Zwangserlebniswelten‘ wie Gefängnisse, Pflegeheime und psychiatrische Anstalten.

Die Reihe ‚Erlebniswelten‘ versammelt – sowohl gegenwartsbezogene als auch historische – materiale Studien, die sich der Beschreibung und Analyse solcher ‚herausgehobener‘ sozialer Konstruktionen widmen.

Winfried Gebhardt (gebhardt@uni-koblenz.de)

Ronald Hitzler (ronald@hitzler-soziologie.de)

Franz Liebl (FranzL@udk-berlin.de)

Ronald Hitzler • Gregor Betz
Arne Niederbacher • Gerd Möll

Mega-Event-Macher

Zum Management multipler
Divergenzen am Beispiel der
Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010



Springer VS

Ronald Hitzler
Gregor Betz
Arne Niederbacher
Gerd Möll
TU Dortmund, Deutschland

Entstanden im Zusammenhang mit einem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanzierten Projekt. In Kooperation mit



ISBN 978-3-531-19583-4
DOI 10.1007/978-3-531-19584-1

ISBN 978-3-531-19584-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bildnachweis: SchachtZeichen-Ballon im Schnee auf dem Gelände des Welterbes Zollverein
Foto: RUHR.2010/Matthias Duschner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vs.de

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Ausgangsbedingungen	7
2.1	Zur Geschichte und Entwicklung der Institution „Kulturhauptstadt Europas“	7
2.2	Bedingungen regionaler Kooperation im Ruhrgebiet	13
2.3	Geschichte der Kulturhauptstadt-Bewerbung	20
3	Management multipler Divergenzen	25
3.1	Modellvarianten einer Kulturhauptstadt und ihre Umsetzung	25
3.1.1	Monistisches versus pluralistisches Modell einer Kulturhauptstadt.....	26
3.1.2	Aporien der Kulturhauptstadt-Modelle.....	28
3.1.3	Die Kulturhauptstadt RUHR.2010 als „Kompromiss“ zwischen Pluralismus und Monismus	28
3.1.4	Implikationen der Modellentscheidung für die Realisierungsorganisation	32
3.2	Organisieren ohne Vergangenheit – Zu den Herausforderungen des Aufbaus einer Mega-Event-Organisation	34
3.2.1	Präludium.....	36
3.2.2	Multiple Mehrdeutigkeiten: Organisationale Besonder- heiten der RUHR.2010 GmbH	38
3.2.3	Intermezzo.....	48
3.2.4	Maßnahmen zur Entwicklung organisatorischer Handlungsfähigkeit	50
3.2.5	Situatives Erhandeln von Arbeitsteilung und Arbeitsrollen	53
3.2.6	Epilog	60
3.2.7	Strukturierung durch Handeln.....	61

3.3	Organisieren in der pluralen Organisation	64
3.3.1	Retrospektive.....	65
3.3.2	Die Projektorganisation – offizielle Strukturen der RUHR.2010 GmbH	67
3.3.3	Zeitstruktur von Repräsentationssystemen	71
3.3.4	Zur Trajekktivität des Organisierens.....	76
3.3.5	Stabilität unterorganisierter Organisationen	79
3.4	Steuerung komplexer Projekte	82
3.4.1	Konstellation der Kulturhauptstadt-Akteure.....	84
3.4.2	Multiple Divergenzen	92
3.4.3	Handlungskoordination hierarchiefreier Netzwerke.....	94
4	Sinnstiftung	105
4.1	Spannungsfelder kulturgetriebener Transformation	106
4.2	Legitimation durch Sinnstiftung	112
	Literaturverzeichnis	117

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Funktionales Organigramm der RUHR.2010 GmbH. (Darstellung in Anlehnung an das Mitarbeiterhandbuch der RUHR.2010 GmbH).....	33
Abb. 3.2	Schematische Darstellung des Aufbaus der kaufmännischen Abteilung (linker Teil angelehnt an Organigramme im Mitarbeiterhandbuch der RUHR.2010 GmbH, Stand Januar 2009).....	59
Abb. 3.3	Verfasste Organe der RUHR.2010 GmbH. (Darstellung nach dem Gesellschaftsvertrag der RUHR.2010 GmbH).....	69
Abb. 3.4	Operatives Organigramm der RUHR.2010 GmbH. (Darstellung in Anlehnung an das Mitarbeiterhandbuch der RUHR.2010 GmbH).....	70
Abb. 3.5	Konstellation der Akteure in der Initiierungsphase.....	86
Abb. 3.6	Konstellation der Akteure in der Institutionalisierungsphase.....	88
Abb. 3.7	Konstellation der Akteure in der Umsetzungsphase.....	90
Abb. 3.8	Logosystematik der RUHR.2010 GmbH (vereinfacht).....	91
Abb. 3.9	„Fieberkurve“ des Ruhrgebiets-Engagements.....	100
Foto 1:	Das Ruhrgebiet heute. Besucherzentren in der Metropole Ruhr. (Grafik: RUHR.2010).....	16
Foto 2:	Verhüllung des Hauptsitzes von Evonik Industries (damals RAG) in der Bewerbungsphase des Ruhrgebiets zur Kulturhauptstadt Europas im Mai 2004. (Foto: RUHR.2010/schacht 2).....	21
Foto 3:	Geschäftsführung und Künstlerisches Direktorium der RUHR.2010 GmbH vor der Sonne in der Ausstellung „Sternstunden“ im Gasometer Oberhausen. (Foto: RUHR.2010/Jan Pauly).....	32
Foto 4:	Schlussbild der Show „Wir sind das Feuer“ bei der Eröffnung der Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010 auf dem Welterbe Zeche Zollverein beim Festakt 9.1.2010. (Foto: Manfred Vollmer).....	41
Foto 5:	Teamsitzung der RUHR.2010 GmbH. (Foto: Jürgen Huhn/TU Dortmund)....	51
Foto 6:	Zeitungsbeilage in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung über die Kulturhauptstadt RUHR.2010 GmbH. (Foto: Jürgen Huhn/TU Dortmund).....	74
Foto 7:	Teamsitzung der RUHR.2010 GmbH. Foto: Jürgen Huhn/TU Dortmund.....	81

Foto 8: Baustelle auf der A40/B1: Beim Großprojekt „Still-Leben“ stauen sich Fußgänger und Radfahrer auf der Autobahn. (Foto: Jürgen Huhn/TU Dortmund).....	106
Foto 9: Ein „Schachtzeichen“ markiert einen ehemaligen Bergbauschacht auf dem Gelände der TU Dortmund. (Foto: Jürgen Huhn/TU Dortmund)	110
Foto 10: RUHR.2010 – Das Finale: Show auf dem Nordsternplatz der Zeche Nordstern in Gelsenkirchen. Regie: Gil Mehmert. (Foto: RUHR.2010/Manfred Vollmer)	114
Foto 11: Buchcover vom Still-Leben-Bildband „Ein Tag wie noch nie!“	115

Im Auge des Orkans



Management multipler Divergenzen

Ein Forschungsprojekt zur Organisation
der Kulturhauptstadt Europas

Es war intellektuell und politisch verwegen, als die Kulturdezernenten von Bochum, Dortmund, Essen, Gelsenkirchen und Oberhausen die Idee in die Welt setzten, die 53 Städte des Regionalverbands Ruhr ins Rennen um den Titel ‚Kulturhauptstadt Europas 2010‘ zu schicken. 53 Städte – gefangen im Kirchturmdenken, fast alle bankrott – sollten als eine Kulturmetropole auftreten. Wie sollte das gehen?

(Pleitgen und Scheytt 2011, S. 5)

Im Jahr 2010 fand im Ruhrgebiet *das* Kulturereignis Europas im frühen 21. Jahrhundert statt: die ‚Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010‘. Die Kulturhauptstadt-Initiative gilt als kulturpolitisches Flaggschiff der Europäischen Union. Die überaus rege Beteiligung zahlreicher europäischer Städte an den mittlerweile sehr aufwändigen Bewerbungsprozessen verweist auf die ungebrochen hohe Attraktivität des Titels einer Kulturhauptstadt. Folgt man dem stadtpolitischen Diskurs, dann steht diese Anziehungskraft in Zusammenhang mit dem Bemühen von Städten, in Zeiten knapper Haushaltsmittel und eines vermehrten Konkurrenzdrucks mittels der Inszenierung ‚großer Ereignisse‘ (also mit Feiern und Festen aller Art) Aufmerksamkeitsgewinne zu realisieren – dies sowohl bei potentiellen Investoren, Besuchern und den Medien als auch bei der Wohnbevölkerung (vgl. Häußermann und Siebel 1993; Prisching 2011; Siebel 2011). In diesem Kontext ist häufig die Rede von einer ‚Politik der Festivalisierung‘ (Häußermann und Siebel 1993), mit der Städte versuchen, sich national und international ‚sichtbar‘ zu machen und der Wohnbevölkerung Identifikationsmöglichkeiten zu bieten. Die Ausrichtung einer Kulturhauptstadt verspricht ein probates Mittel zu sein dafür, diese Zwecke zu erreichen.

Zeitdiagnostische Konzepte sehen in Kulturhauptstädten ein Paradebeispiel für den Trend zur Eventisierung des Lebens in Gegenwartsgesellschaften (vgl. Geb-

hard et al. 2000). Der Begriff ‚Eventisierung‘ bezieht sich dabei zum einen auf die Verspaßung von immer mehr Bereichen des sozialen Lebens mit einer bestimmten Art kultureller Erlebnisangebote, zum andern auf das Machen konkreter Events – sowohl durch Anreicherung kultureller Traditionsveranstaltungen mit zusätzlichen Verlustierungselementen, als auch durch strategische Neuschöpfungen von Unterhaltungsformaten. Kulturtechnisch lassen sich Events beschreiben als aus dem zeitgenössischen Alltag herausgehobene, raum-zeitlich verdichtete, performativ-interaktive Ereignisse mit hoher Anziehungskraft für relativ viele Menschen (vgl. Hitzler und Niederbacher 2010).

Zwar besteht in der einschlägigen Forschung weitgehend Konsens darüber, dass Events von der Komplexität und Größenordnung einer Kulturhauptstadt intensiven Organisierens (vgl. Pfadenhauer 2008) durch eine intermediär-temporäre Organisation bedürfen – vor allem weil die Ansichten und Ziele der am Event beteiligten Gruppen in der Regel divergieren. Empirisch gesicherte und theoretisch fundierte Kenntnisse zu diesem Komplex liegen bislang jedoch kaum vor, weil bislang schwerpunktmäßig ‚Effekte‘ von Kulturhauptstädten untersucht worden sind und allenfalls – und lediglich rudimentär – dann auf das Problem des Organisierens und auf die Perspektive der in die Organisation involvierten Akteure abgehoben worden ist, wenn die anvisierten bzw. als Zielvorgaben deklarierten ‚Effekte‘ nicht erzielt wurden.

Im Mittelpunkt unserer – aus Mitteln der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten – Studie stand deshalb vor allem die Frage der (intentionalen) Produktion solcher extra-ordinärer kultureller Kollektivveranstaltungen durch mehr oder minder professionelle Organisatoren. Dazu bietet gerade eine innovativ konnotierte Maßnahme wie die Kulturhauptstadt RUHR.2010, die den soziokulturellen Wandel (mit-)gestalten soll (vgl. Scheytt 2006a), aufgrund ihrer hohen Komplexität beste Voraussetzungen.

Veranstaltung wie die ‚Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010‘ betrachten wir strukturell als ein Trajekt (vgl. Soeffner 1991; Glaser und Strauss 1968), das heißt als auf ein bestimmtes Ereignis hin gerichtetes situationsübergreifendes Erzeugnis, in welches die einzelnen Akteure mit unterschiedlichen Positionen, Plänen, Aufgabenstellungen (in unterschiedlichen Arenen agierend) durch ihre Handlungen problemlösungsorientiert eingebunden und auf das sie sinnhaft bezogen sind.

Organisatorisch gesehen sind Events das Resultat mehrstufiger, komplexer Konstruktionsprozesse, in die unterschiedliche Akteure und Gruppen von Akteuren verstrickt sind, deren Aktivitäten letztlich nur dann Sinn ergeben, wenn man sie als durch einen ‚Ereigniskern‘ fokussiert begreift. Während sich dieser Ereigniskern bei vielen Events am Motto ‚Ein bisschen Spaß muss sein‘ (vgl. Hitzler 2000) orientiert, tritt bei der Kulturhauptstadt RUHR.2010 ein weiteres Prinzip hinzu, das von den Veranstaltern mit der Formel ‚Wandel durch Kultur – Kultur durch Wandel‘ zum

Ausdruck gebracht wird. Die damit adressierte Strategie der ‚Kulturalisierung‘ kann sich dann nicht mehr einfach auf ein Mehr an Ausstellungen, Theateraufführungen oder Konzerten beschränken, die möglichst großes Aufsehen erregen und besondere Erlebnisse versprechen. Sie muss darüber hinaus weitere Handlungsfelder einbeziehen wie etwa die Entwicklung der Kreativwirtschaft, die Förderung interkultureller Kulturarbeit, die Vernetzung der Kulturschaffenden, die Internationalisierung von Kulturaktivitäten oder die Errichtung spektakulärer Einzelbauwerke. Und damit kommt eine Vielzahl von Akteuren ins Spiel, die auf die Berücksichtigung der je eigenen Interessen drängen, weshalb die Organisation einer Kulturhauptstadt das Management multipler Divergenzen (vgl. Hitzler 2011) erfordert.

Die ‚Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010‘ prozessierte in einer besonders komplexen Konstellation eigennütziger und eigensinniger Akteure vor dem Hintergrund kaum zu kontrollierender interner und externer Einflussfaktoren. Berücksichtigt man noch die Dauer und die räumliche Ausdehnung dieser Veranstaltung, dann scheint es gerechtfertigt zu sein, sie nicht nur als Event, sondern als Mega-Event zu bezeichnen. Aufgrund der damit konnotierten besonderen Komplexität dieses Projekts rückt die Frage nach der Perspektive derer, die damit beauftragt sind, das Ganze trotzdem ‚irgendwie‘ zu organisieren, nahezu zwangsläufig in den Fokus der theoretischen Betrachtung – jedenfalls dann, wenn man nicht dazu beitragen will, (beiläufig) die „Fiktion akteurloser Sozialität“ (Schimank 2002, S. 42) bzw. akteurloser Selbstorganisation zu stärken: Mit der Durchführung des Vorhabens bzw. mit der Erfüllung der Aufgabe ist eine dezidiert nach Kompetenz Gesichtspunkten zusammengestellte Personengruppe beauftragt, deren Leistungen fortlaufend und abschließend evaluiert werden. Damit ist naheliegenderweise die Lenk- und Steuerbarkeit der Kulturhauptstadt 2010 als einem sozialen Großereignis zumindest grundsätzlich unterstellt – und zwar eher qua (wie auch immer handlungs- und interaktionstheoretisch zu klärender) einschlägiger Bewältigungskompetenzen von Verantwortlichen und sonstigen Beteiligten, denn qua ‚systemischer‘ Effekte quasi akteurloser organisationaler Eigendynamiken.

Die hochkomplexe und entsprechend aufwändige Planung und Durchführung dieses Mega-Events erstreckte sich über nahezu zehn Jahre und wurde seit Anfang 2007 maßgeblich von der eigens dafür gegründeten ‚RUHR.2010 GmbH – Essen für das Ruhrgebiet‘ (im Folgenden RUHR.2010 GmbH) mit Sitz in Essen geleistet. Die Organisatoren sahen sich mit Problemen konfrontiert, für deren Bewältigung sie auf keine ‚einfachen‘ und vorgefertigten Lösungen zurückgreifen konnten.

Angesichts der Vielzahl der zu organisierenden Aktivitäten und Leit- und Kooperationsprojekte sowie angesichts der Heterogenität der Partner (aus Politik, Wirtschaft und Kultur) mit ihren zum Teil (und ‚auf den ersten Blick‘) unvereinbar erscheinenden Interessen – z. B. Zentrum vs. Peripherie (Stichwort: Großstädte entlang der Hellwegschiene vs. kleinere Städte in den Randlagen), punktuell-diffu-

se Wirkung vs. nachhaltige Wirkung (Stichwort: Eventorientierung vs. Werkpurismus), Ansprache eines breiten Publikums vs. Kulturelite (Stichwort: Populismus vs. Elitismus) oder kultureller Anspruch vs. ökonomisch-finanzielle Machbarkeit (Stichwort: Anspruch vs. Wirklichkeit) – war davon auszugehen, dass das Mega-Event ‚Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010‘ mit hochwirksamen ‚Zentrifugalkräften‘ konfrontiert sein würde. Diese mussten von den organisierenden Akteuren nicht nur ausgehalten, sondern – ausgleichend und vermittelnd – in produktive Kooperationen umgelenkt und gebündelt werden. Je mehr Akteure beteiligt, tangiert und betroffen sind, umso problematischer würde folglich, schon aufgrund von deren heterogenen Wahrnehmungen und Deutungen des ‚Ziels‘, insbesondere aber angesichts der multipel motivierten Bedenken, Vorbehalte und Widerstände, die praktische Realisierung der ‚Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010‘ in nachgerade all seinen Teilelementen sein.

Die Frage, die uns hier beschäftigt, lautet dementsprechend, warum ein derartiges Ereignis, obwohl unüberschaubar viele Akteure und Akteuregruppen über einen langen Zeitraum hinweg zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten in mannigfaltigen Konstellationen Aktivitäten unterschiedlichster Art entfalten und dabei mit multiplen Taktiken und Strategien (zumindest auch) ihre Sonder- und Eigeninteressen verfolgen, am Ende in der Regel dann doch ‚klappt‘.

Bei unserer empirischen Arbeit ging es zum einen darum, den Machern der Kulturhauptstadt bei ihrer Arbeit ‚über die Schulter‘ zu schauen und dabei ein Maximum an heterogenen Daten registrierend zu erheben. Zum anderen wurden intensive (‚tiefe‘) Daten rekonstruierende Erhebungs- und Analysetechniken eingesetzt, um die komplexen Planungs- und Steuerungsaktivitäten zu erfassen, die bei der RUHR.2010 GmbH in Aushandlung und Abstimmung mit, sowie möglicherweise auch in Abgrenzung gegenüber den (konfligierenden Interessenslagen der) mannigfaltigen in das Trajekt involvierten Gremien und Organisationseinheiten stattfanden. Konkret wurden vier Methoden miteinander kombiniert: Ab Januar 2009 gewährte die RUHR.2010 GmbH einem Mitarbeiter unseres Forschungsprojekts einen direkten Zugang in die Organisation, so dass die Vollzüge des Organisierens der RUHR.2010 GmbH durch teilnehmende Beobachtung untersucht werden konnten. Parallel dazu wurde durch organisationsbiografische narrative Interviews die Entwicklung der Organisation bis zum Zeitpunkt des Organisationseintritts des Forschers rekonstruiert. Durch leitfadengestützte Interviews wurden zudem die Perspektiven der Kulturhauptstadt-Beauftragten in einem Dutzend Städte des Ruhrgebiets untersucht. Zusätzlich stand dem Forschungsprojekt eine Fülle an Dokumenten – aus dem organisationsinternen Datenmanagementsystem, aus der Projektdatenbank sowie aus dem internen Mailverteiler der RUHR.2010 GmbH – zur Verfügung. Hieraus ergaben sich Möglichkeiten der Dokumenten- bzw. Artefaktanalyse.