



Kultur weiter denken

Kultur und

Stiftungen

Wenn sich der Kulturbetrieb an Stiftungen wendet, scheint es eigentlich nur um Geld zu gehen. Doch zu Recht fordern Stiftungen weit mehr.

Schwerpunkt ab Seite 8



Partnerschaften eingehen

Fördermittel von Stiftungen sind ein wichtiger Baustein der Drittmittel, die es einzuwerben gilt. Das lernen KulturmanagerInnen ganz schnell. Und vieles ist hier möglich. Aber immer wieder hört man über den Frust bei diesem oder jenem Förderprogramm nicht berücksichtigt worden zu sein oder dass man ohnehin keine Chancen habe. Eigentlich kann es ganz einfach sein, denn – auch wenn die Zeit und die Ressourcen knapp sind – ist und bleibt Professionalität das A und O. Und dann gehört es dazu, sich mit Stiftungen, deren Förderprogramm und Ansprüchen intensiv auseinanderzusetzen. Denn Stiftungen haben Ziele und die sind festgeschrieben und an diese müssen und wollen sie sich halten. Dass sich damit auseinandergesetzt wird, darf erwartet werden. Das hat dann auch nichts mit Eitelkeit zu tun. Stiftungen haben nichts zu verschenken. Sie schauen ganz genau hin, wer sich aus welchen Gründen und auf welche Art und Weise um die Fördermittel bewirbt und ob das mit den eigenen Stiftungszielen passt. Und dabei geht es gar nicht darum, dass die Antragsteller zu Bittstellern werden. Das kann keine Kultureinrichtung – so knapp die Mittel auch sind – sein wollen. Es muss um eine Partnerschaft gehen, bei der tatsächlich die gemeinsamen Ziele im Fokus stehen. Ja, es geht um Geld. Aber es muss genauso darum gehen, nachhaltig und langfristig miteinander Partnerschaften einzugehen. Und das geht nur, wenn man die Regeln einer guten Partnerschaft einhält. Und die kennen wir doch eigentlich alle, oder?

Kultur weiter denken

Ihr Dirk Schütz
(Herausgeber)

Ihre Veronika Schuster
(Chefredakteurin)

Kaleidoscope

- 02** Editorial
- 04** Rundschau
- 05** Unsere Fragen an: Peter Gorschlüter,
Direktor des Museum Folkwang Essen
- 07** Lesetipps: Prof. Dr. Gesa Birnkraut
- 33** Meine Arbeitswelt: Gabriela Kašková, Refrentin für Presse- und
Öffentlichkeitsarbeit am Kunstforum Ostdeutsche Galerie Regensburg
- 46** Impressum

Schwerpunkt: Stiftungen

- 08** Zusammen größere Wirkung erzielen – Interview mit Ansgar Wimmer
- 13** Partner nicht nur Finanzier – Interview mit Tobias Wall
- 17** Grundlegendes Wissen nötig – von Reinhard Berndt
- 22** Grundzüge im Stiftungsrecht – von Kai-Uwe Hesse
- 27** Legitime Institution oder bloß legale Einrichtung? –
von Harm Hendrik Esser

... weiter denken

- 34** Kultur entwickeln ... Vielfalt als Einfalt? Vom Suchen und Ringen nach
Narrativen im Feld der Kultur – Patrick S. Föhl und Yvonne Pröbstle



BUCHREZENSION

Migration im Museum. Museumsbesuche für Menschen mit Fluchthintergrund

Wie müssen Museumsprogramme für AsylbewerberInnen und Menschen mit Fluchterfahrung gestaltet sein? Diese und weitere Fragen beantwortet der Sammelband „Migration im Museum“ voller Best Practice-Beispiele und beherzter Beiträge aus der Vermittlungspraxis.

von **Siegfried Kristöfl**

http://bit.ly/Rez_Museum_Migration

KULTUR-KARRIEREN

**Keine Angst vor dem Außergewöhnlichen (Teil III)**

In einer öffentlichen Kultureinrichtung arbeiten? Oder lieber gründen? Theater oder Museum? Der Kulturbereich bietet verschiedenste Karriereoptionen. Im dritten Teil unserer Serie sprachen Inez Boogaarts und Dirk Schütz über den Spagat der Möglichkeiten.

http://bit.ly/KMN_Reihe_Kulturkarrieren

NEUES AUS DEN SOZIALEN MEDIEN



STELLENMARKT KULTURMANAGEMENT

Die größte Stellenauswahl für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Kulturbetrieb mit mehr als **300 Stellen** täglich.

UND: Börse für Jobgelegenheiten.

Finden Sie Ihre neue Stelle unter:
stellenmarkt.kulturmanagement.net

TAGUNGSBERICHT

Rückblick auf das Symposium zur Zukunft kleiner Stadtmuseen

Kleinen Stadt- und Heimatmuseen neue Relevanz geben: Diesem schwierigen Thema nahm sich ein Symposium im Stadtmuseum Werne an und diskutierte, wie trotz eingeschränkter Mittel aus „verstaubten Sammelstuben“ Häuser für die Stadtgesellschaft werden können.

von **Kristin Oswald**

http://bit.ly/Review_Neue_Relevanz_2018

TAGUNGSBERICHT

Rückblick auf den TRAFÖ Ideenkongress

Wer Kultur in ländliche Regionen bringen will, stößt oft auf Hindernisse: Demografische Besonderheiten des ohnehin schon geringen Publikums, eigene Hierarchien im Dorfleben und ausbaubedürftige Infrastrukturen. Hürden, die schon Juli Zeh eindrucksvoll in „Unterleuten“ beschrieben hat. Wie diese Situation verbessert werden kann, wurde Ende September auf dem TRAFÖ Ideenkongress diskutiert.

von **Julia Jakob**

http://bit.ly/review_TRAFO2018



Foto: Jens Nober

UNSERE FRAGEN AN...

Peter Gorschlüter

Seit Juli 2018 ist Peter Gorschlüter Direktor des Museum Folkwang in Essen. Zuvor war der Kunsthistoriker acht Jahre stellvertretender Direktor des MMK Museum für Moderne Kunst in Frankfurt am Main. Mit dem renommierten Kunstmuseum und seiner weltberühmten Sammlung möchte er noch intensiver in den Austausch mit der Stadt und seinen BürgerInnen treten. Mehr: www.museum-folkwang.de

AUF WELCHE HERAUSFORDERUNGEN FREUEN SIE SICH BEI IHRER NEUEN POSITION BESONDERS?

Es ist immer eine große Herausforderung, in einer neuen Stadt und neuen Region Fuß zu fassen. Aktuell bin ich auf Entdeckungstour durch das Ruhrgebiet. Die kulturelle Dichte und die Offenheit der Menschen faszinieren mich. Und ich freue mich auf gemeinsame Projekte und Kooperationen, denn es gibt in der Region so viele wunderbare Institutionen, die fantastische Arbeit leisten. Aber auch bundesweit und international genießt das Museum Folkwang große Aufmerksamkeit, sodass es eine spannende Aufgabe sein wird, der Idee des Museumsgründers Karl Ernst Osthaus, die Kunst in die Welt zu tragen, nachzukommen.

WIE WIRD DER INTERDISZIPLINÄRE ANSATZ IHRER ARBEIT AM MUSEUM FOLKWANG WAHRNEHMBAR WERDEN?

Museumsarbeit sollte nicht in Schubladen oder Schulen geschehen. Gerne greife ich auf das Bild eines Orchesters zurück – mit großartigen Musikern wie Streichern und Blechbläsern. Auch im Museum Folkwang wird es darum gehen, dass alle gut zusammenspielen. Wir werden das u. a. durch epochen- und medienübergreifende Ausstellungen machen und dabei auf unsere großartige Sammlung blicken: Wir können hier Malerei, Skulptur, Fotografie, Plakat, Weltkunst und Kunstgewerbe über die Jahrhunderte mit den ganz jungen Medienkünstlern sowie dem Tanz, Theater und der Performance in Dialog bringen.

MUSEEN ENTWICKELN SICH ZU NEUEN ORTEN MIT EINER NEUEN ROLLE INNERHALB UND FÜR DIE GESELLSCHAFT. AUF WELCHE WEISE MÜSSEN DIESE WIE SIE ES AUSDRÜCKTEN: AUF DIE STADT ZUGEHEN?

Ich folge dabei auch hier der Osthaus-Vision, Kunst und Leben zu vereinen. Stichworte sind Transparenz, Internationalität und Partizipation. Es gilt, Themen zu finden, die anschlussfähig sind und die Menschen zusammenführen sowie zum Austausch anregen. Im nächsten Jahr wird es beispielsweise eine Ausstellung mit dem Blick auf das Verhältnis Mensch-Maschine geben. Das ist ein Thema, das historisch gut in diese Region passt und darüber hinaus aktuell und universell ist, wie die veränderten Arbeits- und Lebenswelten global belegen. In einem zweiten Schritt soll das Museum dann wortwörtlich in die Stadt treten. Wir dürfen nicht nur darauf warten, dass die Menschen zu uns ins Museum kommen.

.....

Unmögliche Kreativität?

Alice im Wunderland

von Lewis Carroll,
1865

Es ist nicht nur eine wunderbare Geschichte, die hier erzählt wird – die Zitate aus Alice im Wunderland begleiten mich schon lange – und ich nutze sie auch beruflich: „Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?“ „Das hängt zum größten Teil davon ab, wohin du möchtest“, sagte die Grinsekatz. „Ach wohin ist mir eigentlich gleich...“, sagte Alice. „Dann ist es auch egal, wie du weitergehst“, erwiderte die Katze.“ Dieses nutze ich in Projektmanagement-Seminaren. „Manchmal denke ich bereits vor dem Frühstück an sechs unmögliche Dinge.“ Nutze ich bei dem Thema Kreativität und design thinking.

Thank God it's Monday

Dark Horse,
Econ Verlag 2014

Agilität und Holokratie sind in aller Munde... die Dark Horse GmbH als Innovationsagentur hat diese Dinge in die Realität umgesetzt und darüber ein Buch geschrieben. Unterhaltsam und doch lehrreich erzählt das Buch von den alltäglichen Tücken und dem alltäglichen Glück der neuen Organisationskultur. Ein Thema, das auch in der Kultur immer virulenter werden kann. Zumindest ein Stoff der zu Streitgesprächen einlädt und einen Blick auf den Innovationswillen der Kulturszene wirft.

Das Peter-Prinzip: oder die Hierarchie der Unfähigen

Lawrence J. Peter, Raymond Hull,
Rowohlt Verlag 2001

Bereits 1969 hat Lawrence Peter sein Buch geschrieben und in Hierarchien findet man das von ihm beschriebene Phänomen immer noch wieder – salopp gesagt: Menschen werden solange befördert, bis sie auf einer Position angekommen sind, die ihre Kompetenz völlig überschreitet. Spannend das in der Realität zu beobachten – und bei sich immer mal wieder zu überprüfen. Inwiefern wir das zukünftig ändern können, hat sehr wahrscheinlich viel mit dem Buchtipps 2 zu tun ...



Prof. Dr. Gesa Brinkraut ist Geschäftsführerin der Hamburger Kulturberatung Birnkraut | Partner und lehrt Strategisches Management in Nonprofit-Organisationen an der Hochschule Osnabrück.

Die Landschaft der kultur- und kunstfördernden Stiftungen ist groß. Wie stellt sie sich aktuell dar? Wir unterhalten uns darüber mit Ansgar Wimmer, Vorstandsvorsitzender der Alfred Toepfer Stiftung und Vorstandsmitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen, dort Leiter des Arbeitskreises Kunst und Kultur.

Zusammen größere Wirkung erzielen

Die Fragen stellte Veronika Schuster

Lieber Herr Wimmer, mehr als 25.000 Stiftungen verzeichnet der Bundesverband Deutscher Stiftungen. Wie stellt sich dabei die „Landschaft“ der privaten kunst- und kulturengagierten Stiftungen in Deutschland dar? Was und wie fördern diese?

Um hierzu einen Überblick zu bekommen, lassen sich verschiedene Dimensionen heranziehen: Hinsichtlich ihrer Arbeitsweise unterscheiden sich operativ tätige Stiftungen, die ihre eigenen Programme und Projekte konzipieren und umsetzen, von fördernden Stiftungen, die auf Antrag finanziell unterstützen. Hinsichtlich der Herkunft des Stiftungsvermögens sind erstens unternehmensverbundene Stiftungen zu nennen, wie zum Beispiel die Sparkassenstiftungen, zweitens die stiftergeprägten, häufig überregional agierenden Stiftungen, zu denen etwa die Körber-Stiftung, die ZEIT-Stiftung oder auch unsere Stiftung zählt, und drittens die Bürger- und Gemeinschaftsstiftungen, die vor Ort wirken. Zuletzt lässt sich auch hinsichtlich der Förderanliegen bzw. des Stiftungszwecks eine Unterscheidung treffen. So gibt es Stiftungen, die institutionengebunden fördern – hier wären als Beispiel Stipendien an Musikhochschulen zu nennen. Andere widmen sich einem ausgewählten Thema („single issue“-Stiftungen) und wieder andere einer bestimmten Zielgruppe, wie beispielsweise Kindern und Jugendlichen.

Viel wird aktuell über die Zinslage diskutiert und dass diese durchaus Stiftungen in ihrem Handlungsrahmen unter Druck setzt. Vor welchen finanziellen und auch anderen Herausforderungen stehen die Stiftungen mit dem Schwerpunkt Kunst und Kultur im Moment?

An dieser Stelle halte ich es zunächst einmal für wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass der viel größere Förderer von Kunst und Kultur die öffentliche Hand ist. Wenn wir über finanzielle Herausforderungen sprechen, müssen wir auch diese Relation im Blick behalten. In der Tat passiert es, dass Stiftungen angesichts der Zinslage unter Druck geraten. Allerdings ist ihr Kapital in der Regel sehr langfristig und konservativ angelegt, beispielsweise durch Investitionen in Immobilien. Daher sind die Stiftungen durchaus in der Lage, ihre Aufgaben wahrzunehmen. Was aber daraus entsteht, ist eine größere Motivation, vielleicht auch ein größerer Druck, Kooperationen einzugehen: Stiftungen müssen sich zusammentun. Das ist nicht per se negativ. Im Gegenteil, wir müssen uns genau überlegen, ob und wo es Sinn macht, Dinge doppelt zu fördern, und wo vielleicht im Verbund eine größere Wirkung erzielt werden kann.

Kunst- und kulturengagierte Stiftungen sind ein wichtiger Förderer des deutschen Kulturbetriebs. Können und wollen Stiftungen dabei als „Lückenbüßer“ für die sinkenden Finanzmittel aus öffentlicher Hand gesehen werden?

Wie bereits anklang, können Stiftungen keine „Lückenbüßer“ sein. Dafür ist das gesamte Fördervolumen, das Stiftungen in die Kunst- und Kulturförderung stecken, schlicht zu gering im Vergleich zu den öffentlichen Mitteln, die in diesem Bereich ausgegeben werden. Vor einigen Jahren wurden die Gelder, die von Privatpersonen, gemeinnützigen Organisationen und Sponsoren für Kunst und Kultur ausgegeben werden, auf gerade einmal 10 Prozent geschätzt – gegenüber 90 Prozent, die aus öffentlichen Haushalten stammen. Da manchmal auch öffentliche Mittel in Stiftungen fließen, ob direkt oder indirekt, ist es hier sehr schwierig, mit genauen Zahlen zu argumentieren. Doch tendenziell wird der Anteil von Stiftungen an der gesamten Kulturförderung weit überschätzt. Ich hielte eine Interpretation als „Lückenbüßer“ aber auch darüber hinaus für problematisch. Die Aufgabe von Stiftungen ist eine andere als die der öffentlichen Hand.

Gibt es aus dem Kunst- und Kulturbetrieb heraus „Forderungen“, „Wünsche“, „Ansprüche“, die für Stiftungen mitunter eine Herausforderung darstellen? Wie begegnen Stiftungen diesen?

Als ein Problem erweist sich mitunter, dass Stiftungen in den letzten zehn Jahren vermehrt mit einem operativen Anspruch angetreten sind, also ihre eigenen Projekte initiieren wollen. Viele Institutionen und Akteure der Kulturlandschaft sind aber auf Geber und Förderstiftungen angewiesen – sie haben bereits Ideen und Projekte, es fehlt allein das Geld. Daher gehen aktuelle Überlegungen in vielen Stiftungen in die Richtung zu prüfen, ob sie wieder stärker auf Förderanträge reagieren. Als eine weitere Herausforderung möchte ich ansprechen, dass – auch und gerade im Rahmen solcher Förderanträge – kunst- und kulturfördernde Stiftungen häufig mit Ideen konfrontiert werden, die aus allein künstlerischer Sicht durchaus wertvoll sein mögen. Doch Stiftungen haben natürlich auch einen Wirkungsauftrag! Für sie ist es daher unerlässlich, dass im Kontext dieser Ideen auch ein Nachdenken über die Relevanz, die zu erreichende Zielgruppe, die gesellschaftliche Wirkung stattfindet.

Sie beschreiben es: Viele Stiftungen gehen über eine Förderung hinaus und initiieren selbst Projekte. Warum wurden und werden Stiftungen zu aktiven und produzierenden „Kulturschaffenden“?

In der Regel sind Stiftungen nicht Kulturschaffende, sondern Kulturer möglicher. In diesen Fällen würde ich es sogar als gefährlich ansehen, wenn sie sich als Schaffende begriffen. Davon abzugrenzen sind jene Kulturinstitutionen, die sich als eine Stiftung organisieren, weil diese Rechtsform seit einigen Jahren bestimmte Vorteile, zum Beispiel im Kontext von Fundraising, bietet. Natürlich ermöglicht es die stifterische Freiheit auch, sofern die entsprechenden Mittel vorhanden sind, sich selbst als Anbieter von Kunst und Kultur zu beweisen und damit gewissermaßen in Konkurrenz zu öffentlichen Einrichtungen zu treten. In Hamburg wäre da zum Beispiel das Bucerius Kunst Forum zu nennen, das sehr erfolgreiche Ausstellungen macht. In der Gesamtschau sind das aber Sonderfälle, weil eine Stiftung sich mit einer solchen Festlegung auf Dauer schnell zuschnürt und sich ihrer eigenen Flexibilität beraubt, durch welche sich Stiftungshandeln ansonsten auszeichnet.

... und sollten diese Mittel nicht eher fördernd für bereits bestehende Kulturinfrastruktur eingesetzt werden, anstatt ein zusätzliches Angebot zu gestalten?

Diese Frage haben wir ja eben schon berührt. Sie betrifft zum einen die „Lückenbüsser“-Funktion, die ich bestreiten würde, zum anderen aber auch die erwähnte Tendenz, dass Stiftungen sich ihren fördernden Aufgaben derzeit noch einmal mit erhöhter Aufmerksamkeit stellen. So oder so will ich aber

betonen, dass es bestenfalls gar nicht um ein zusätzliches Angebot, sondern um ein anderes Angebot geht! Stiftungen haben große Freiheiten. Damit kommt ihnen eine besondere Rolle dabei zu, Antworten auf folgende Frage zu finden: Wie kommt das Neue in die Welt? Denn damit können Stiftungen auch die eigentlich provozierende Frage stellen: Was ist überflüssig? Was ist wichtiger als das, was schon da ist? Diese Frage wird im Kulturbereich viel zu selten gestellt. Die öffentliche Hand kann diese Rolle nur sehr eingeschränkt wahrnehmen. Daher braucht es die Impulse, die Stiftungen mit ihren Angeboten setzen können.

Wird die Arbeit von kunst- und kulturengagierten Stiftungen ausreichend anerkannt – vom Kulturbetrieb, der Gesellschaft, der Kulturpolitik, von den Medien?

Es ist immer schön, wenn Arbeit anerkannt wird. Aber Stiftungen sind kein Selbstzweck. Wichtiger ist Publizität für die geförderten Personen, Projekte und Ideen. Für durchaus wichtig halte ich allerdings die gesellschaftliche, politische und mediale Anerkennung von Stifterinnen und Stiftern, damit Menschen weiterhin stiften.

Gibt es dabei auch durchaus Vorurteile, die den Stiftungen und deren Mitarbeitenden begegnen? Bzw. gibt es Herausforderungen, was die eigene Darstellung bei den benannten Öffentlichkeiten betrifft?

Es ist nicht immer ganz leicht festzustellen, inwieweit wir als Akteure aus kunst- und kulturfördernden Stiftungen in einer Blase unterwegs sind. Insgesamt handelt es sich in diesem Feld um ein sehr privilegiertes Arbeiten. Umso wichtiger ist es, den Geförderten mit Bescheidenheit und auf Augenhöhe zu begegnen.

In der Schweriner Erklärung von 2014 wurde die Forderung formuliert: „Private und öffentliche Kulturförderer brauchen für eine erfolgreiche Arbeit eine parteien- und politikfeldübergreifende Unterstützung durch kompetente und engagierte Kulturpolitikerinnen und Kulturpolitiker in den Parlamenten und in der politischen Administration.“ Was genau steht hinter dieser Forderung? Was kann und muss die Kulturpolitik tun?

Das ist weniger eine Forderung als eine Tatsache. Beide, private und öffentliche Kulturförderer, brauchen einander und können voneinander lernen. Daher muss man auch umeinander wissen. Stiftungen haben – wie schon beschrieben – die Freiheit, Impulse zu setzen und Fragen zu stellen. Öffentliche Kulturpolitik hat einen breiten Auftrag, zu dem unter anderem die Wahrung von Kontinuitäten gehört. Manchmal wäre es allerdings

wünschenswert, wenn auf Seiten von Kulturpolitik und Verwaltung bei Verteilungsfragen ein klarerer Blick gewagt würde auf jene, die am lautesten schreien, parteipolitisch am besten vernetzt oder schon am längsten da sind. Hier muss sich die Politik unabhängig und kundig machen.



Ansgar Wimmer ist seit 2005 ist Vorstandsvorsitzender der Alfred Toepfer Stiftung (Mitglied des Vorstands seit 2004). Zuvor leitete er von 2000 bis 2004 als Beigeordneter (parteilos) den Geschäftsbereich für Kultur, Bildung, Jugend, Soziales und Sport der Stadt Gütersloh. Von 1998 bis 2004 war er Projektleiter mit Sonderaufgaben unter anderem für das Modellprojekt „Bürgerorientierte Kommune“ bei der Bertelsmann Stiftung.



Anzeige

WIR FINDEN DAS PERSONAL,
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE

Stiftungen und deren Fördermittel gelten im Kulturbetrieb als wichtiger finanzieller Baustein im Gesamtbudget. Doch verstehen sich Stiftungen als viel mehr als nur Mittelverteiler und das zu Recht. Wir unterhalten uns mit Dr. Tobias Wall, verantwortlich für die Geschäftsführung der Karin-Abt-Straubinger über das Verhältnis von Förderer und Geförderten.

Partner nicht nur Finanzier

Das Gespräch führte Veronika Schuster

Welche Rolle spielen private Kunst- und Kulturstiftungen für den Kulturbetrieb allgemein ...

Der Kulturbetrieb wandelt sich und es gibt neue künstlerische Bereiche, die vom etablierten Kulturbetrieb, seinen Institutionen und anderen Förderstrukturen nicht bedient werden – aufgrund der Ressourcen vielleicht auch nicht bedient werden können. Vor diesem Hintergrund spielen private Kunst und Kulturstiftungen, die sich auch für Nischenprojekte einsetzen können, eine immens wichtige Rolle. Aber wir alle wissen, dass Stiftungen aufgrund der gegenwärtigen Lage in einer eher defensiven Situation sind, die es ihnen erschwert diese Rolle wahrzunehmen. Sie werden dennoch in Zukunft noch mehr Verantwortung übernehmen und das nicht nur durch ihre finanzielle Förderung, sondern insbesondere durch die ideelle.

Welche Rolle spielen speziell diejenigen Stiftungen, die sich der Förderung von KünstlerInnen widmen?

Hier spielen die Kunststiftungen eine noch bedeutendere Rolle, da sich mit dem Wandel der Kunst vor allem auch die Bedürfnisse der KünstlerInnen verändern. Es entwickelt sich verstärkt ein Kunstbegriff, der sich außerhalb der bisherigen Förderstrukturen aufhält. Es entsteht mehr und mehr Kunst, die sowohl künstlerisch als auch für die Gesellschaft besonders wichtig ist, aber auf dem Kunstmarkt keine Rolle spielt oder es sehr schwer hat. Damit diese Kunst weiterhin produziert werden kann, müssen

die KünstlerInnen gefördert werden. Und das wird in besonderem Maße von Kunststiftungen wie der Karin-Abt-Straubinger-Stiftung geleistet.

In welche Lücke können private Stiftungen hier genau greifen?

Das kann an der Stelle von künstlerischer Projektförderung greifen wie es etwa unsere Stiftung tut. Oder mit Reise- oder Atelierstipendien, Zuschüssen zu Publikationen, Ausstellungen oder andere Medien, die es KünstlerInnen ermöglichen, ihre Kunst der Öffentlichkeit zugänglich zu machen ... Es sind vor allem jene Bereiche, bei denen es nur geringe Förderung durch öffentliche Mittel gibt. Unsere Stiftung wurde in einer Zeit gegründet, in der es offensichtlich wurde, dass KünstlerInnen nicht mehr so arbeiten können, wie es im 20. Jahrhundert noch möglich war. Vor diesem Hintergrund haben wir uns als Projektförderer etabliert, um dieses neue Kunstschaffen für KünstlerInnen zu ermöglichen.

Wird die Bedeutung dieser Stiftungsarbeit als solche - vom Kulturbetrieb, der Öffentlichkeit, der Kulturpolitik - wahrgenommen?

Es wird wahrgenommen und unsere Stifterin erhält für ihr Engagement zahlreiche Auszeichnungen. Die öffentliche Hand und die Kulturpolitik sind natürlich froh, wenn ihr bestimmte Dinge abgenommen werden. Aber ein wirklicher Austausch, der zu einer konstruktiven und produktiven Zusammenarbeit führen würde, findet eigentlich nicht statt. Das wäre insofern sicher wichtig, sodass beide Seiten ihre Möglichkeiten aber auch Grenzen des Machbaren kennen. Aber – das muss man auch sagen – ein solcher Austausch bzw. Zusammenarbeit wäre mit Sicherheit nicht unkompliziert.

Gibt es spezielle Herausforderungen, die sich Ihnen als Geschäftsführer bei Ihrer täglichen Arbeit mit dem „Betriebsmodell“ einer Stiftung insbesondere stellen?

Das Betriebsmodell der Stiftung hat aktuell die größte Herausforderung darin, dass es mit den erwirtschafteten Zinsen arbeiten muss. Das führt dazu, dass selbst größere Stiftungen auf einer sehr schmalen Grundlage agieren. Wir müssen ganz genau schauen, wie wir den Zweck unserer Stiftung erfüllen können und wie wir die Mittel einsetzen. Dazu gehört auch, dass wir besonders darauf achten, mit so wenig Mitteln wie möglich so viel wie möglich zu erreichen – etwa bei der Kommunikation. Wir müssen uns verstärkt Kooperationspartner suchen, mit denen wir zusammen Projekte auf den Weg bekommen. Als gemeinnützige Einrichtung müssen wir natürlich auch darauf achten uns außerhalb des kommerziellen Bereichs zu bewegen. Also eine Gratwanderung.

Kennt der Kulturbetrieb und die KünstlerInnen die Handlungsrahmen bzw. auch -zwänge bei Ihrer Arbeit?

Man gewinnt bei vielen KünstlerInnen durchaus den Eindruck, dass sie nicht wissen, wie eine moderne Stiftung funktioniert oder wie StifterInnen denken. Zu oft herrscht das Bild einer Geldmaschine vor, bei der man sich einfach für ein Projekt ein paar tausend Euro abholen kann. Aber ich muss auch betonen, dass sich das spürbar wandelt. Die Bewerbungen, die wir erhalten, werden zunehmend professioneller. Es wächst das Bewusstsein, dass Stiftungen nicht nur Gönner sind, sondern sich tatsächlich als Partner verstehen.

Wie sollte die Zusammenarbeit von Stiftung und Mittelempfänger im besten Fall aussehen?

Die Zusammenarbeit beginnt tatsächlich bereits bei der Antragstellung. Schon hier kann ich erkennen, ob der Künstler oder die Künstlerin ein guter Partner sein wird: Es geht nicht nur darum, dass die Qualität der Kunst stimmt sondern darum, dass die Stifterin und die Stiftung als Partner ernst genommen werden. Das bedeutet dann auch, dass das Projekt, mit dem sich beworben wird, zu uns passt. Ein guter Antrag zeigt deutlich, dass man sich mit uns und unserer Arbeit intensiv auseinandergesetzt hat und nicht die formgleiche Bewerbung an 50 andere Adressaten rausgeschickt wurde. Man muss sehen, dass ein nachhaltiges Interesse an einer festen und mitunter auch dauerhaften Zusammenarbeit existiert. Und letztlich muss ein Antrag schlicht sauber und übersichtlich sein. Meine Erfahrung zeigt, dass gute Anträge auch von guten Partnern gestellt werden. Sie zeigen, dass sie kommunikativ, professionell und zuverlässig sind.

Verstehen Sie sich dann auch als Partner über das schließlich geförderte Projekt hinaus?

Eine langfristige Zusammenarbeit wird von der Stiftung angestrebt. Das klappt aber nicht immer. Ich selber sehe mich sowohl im Vorfeld als auch nach dem Projektabschluss als Berater für unsere KünstlerInnen. Dafür nutze ich sicher meine Erfahrung und mein Netzwerk.

Welche Rolle spielt die Stifterperson, Karin Abt-Straubinger, bei der Arbeit Ihrer Stiftung ideell, aber auch konkret im Arbeitsalltag?

Karin Abt-Straubinger ist das Zentrum der Stiftung und sie ist die Verkörperung des Stiftungszwecks. Sie möchte mit ihrer Stiftung jungen KünstlerInnen helfen. Sie selbst ist bereits seit über 30 Jahren als Galeris-

tin und Kunstförderin aktiv und hat früh erkannt, dass es für KünstlerInnen immer schwieriger wird ein Auskommen zu haben und ihre Arbeit zu verfolgen. Und das ist das Ziel ihrer Stiftung, den KünstlerInnen im 21. Jahrhundert ihr Arbeiten zu ermöglichen. Die zentralen Elemente unserer Arbeit sind die Bewerbungen und die Jurysitzung. Beides bespreche ich intensiv mit Frau Abt-Straubinger. In der Jurysitzung hat sie natürlich auch eine wesentliche Stimme.

Wie wirkt sich die Arbeit der Stifterin in die Zukunft tragen?

Es ist in der Stiftungssatzung festgeschrieben, wenn Frau Abt-Straubinger aus dem Vorstand ausscheidet, entsprechende Gremien eingeführt werden, die die Arbeit fortsetzen. Der Stiftungszweck wird sich nicht ändern und somit prägt sie mit ihrem Willen natürlich auch die zukünftige inhaltliche Arbeit der Stiftung. Was mir an dieser Stelle aber wichtig ist zu benennen, ist, dass wir in der deutschen Stiftungslandschaft vor der Situation stehen, dass viele der StifterInnen noch leben und aktiv sind. Dennoch müssen wir uns als Stiftungen darauf vorbereiten, dass sich das in den nächsten 20 bis 30 Jahren gravierend verändern wird. Aktuell ist die Arbeit von Stiftungen mehrheitlich auf die Stifterpersönlichkeiten konzentriert. Das ist auch richtig so. Aber stifterfrei wird sich die Arbeit der Geschäftsführungen völlig verändern und damit rücken Themen wie Kooperationen und Netzwerke verstärkt in den Vordergrund. Es wird dann wichtig sein, dass sich diese dritte Kraft im Kulturbetrieb neuformiert und vernetzt. Das bedeutet auch, dass eine verstärkte Professionalisierung bei den Stiftungen stattfinden muss, um diese Zukunft schon vorzeitig vorzubereiten.



Dr. Tobias Wall ist Kunstwissenschaftler, Stiftungsexperte und Autor. Seit 2006 Geschäftsführung der Karin Abt-Straubinger Kunststiftung. Kunst- und kuratorische Beratung für Unternehmen und die öffentliche Hand. Berater des Ministeriums für Wissenschaft Forschung und Kunst BW im Bereich Digitalisierung und Strategie. Diverse Lehraufträge u.a. am Institut für Kulturmanagement, der Zeppelin University und der Yunnan Arts University Kunming, China.

Grundlegendes Wissen nötig

Vermögensmanagement in Stiftungen in Zeiten niedriger Zinsen

Ein Beitrag von Reinhard Berndt

Stiftungen erfreuen sich seit vielen Jahren wachsender Beliebtheit, auch im kulturellen Bereich. Hier wird zum einen die Rechtsform Stiftung immer häufiger für kulturelle Einrichtungen gewählt, zum anderen fördern Stiftungen in vielen Fällen Kultur und sind so eine wichtige Einnahmengröße.

Eine Stiftung stellt ein verselbständigtes Vermögen dar, sie gehört sich sozusagen selbst und hat keine Gesellschafter wie eine GmbH oder Mitglieder wie ein Verein. Das macht sie in mehrfacher Hinsicht interessant, z.B. besteht ganz offensichtlich nicht die Gefahr, dass „Anteilseigner“ sich in das operative Geschäft einmischen. Allerdings weisen Stiftungen einige Besonderheiten auf, deren sich die Verantwortlichen bewusst sein sollten. Wesentliche Merkmale einer Stiftung sind ihr Vermögen sowie die Zwecke, welche mit dem Einsatz des Vermögens verfolgt werden. Der folgende Beitrag widmet sich dem Vermögen sowie dessen Management.

Das Stiftungsvermögen ist zu erhalten

Grundsätzlich darf das Stiftungsvermögen selbst nicht verbraucht werden, lediglich die Erträge hieraus sind für die Stiftungszwecke zu verwenden. Ist das Vermögen, wie es häufig der Fall ist, am Kapitalmarkt angelegt, kämpft die Stiftung derzeit mit dem niedrigen Zinsniveau. Damit ist die Grundidee der Stiftung, alleine aus den Erträgen ihres Vermögens ihre Stiftungszwecke umzusetzen, heutzutage in vielen Fällen nicht mehr realisierbar.

Stiftungen im kulturellen Bereich werden entweder als Stiftungen des Privatrechts oder als öffentlich-rechtliche Stiftungen errichtet. Wesentlicher Unterschied ist, dass privatrechtliche Stiftungen der staatlichen Stiftungsaufsicht unterliegen. Diese wacht darüber, inwieweit der Stifterwille (also

die Satzung) eingehalten wird, die Erträge zweckentsprechend verwendet werden und das Stiftungsvermögen erhalten bleibt. Bei einer privatrechtlichen Stiftung besteht die Grundidee der Ewigkeitsstiftung, eine Verbrauchstiftung (die also ihr Vermögen im Zeitablauf verbraucht) ist aber seit einigen Jahren unter bestimmten Bedingungen auch möglich.

Die öffentlich-rechtliche Stiftung basiert demgegenüber regelmäßig auf einer eigenen Rechtsverordnung und kann z.B. leichter wieder aufgelöst werden. Öffentlich-rechtliche Stiftungen sind häufig nur mit einem geringen Stiftungsvermögen ausgestattet und werden dafür mit regelmäßigen Zuschüssen der öffentlichen Hand unterstützt, was einerseits die Abhängigkeit vom Stifter erhöht, andererseits aber bei der aktuellen Kapitalmarktsituation auch Vorteile bringt. Sie hat andere Kontrollinstanzen, z.B. die Rechnungshöfe.

Vermeehrt ist die Akquisition zusätzlicher Mittel notwendig

Aufgrund der Zinssituation bedarf in vielen Fällen zusätzlicher Fundraising-Maßnahmen, z.B. die Einwerbung von Spendengeldern oder die Durchführung von Sponsoring-Maßnahmen. Hierzu ist bei den Verantwortlichen in der Stiftung einerseits eine gewisse Kreativität sowie ein gutes Netzwerk wichtig, zum anderen ist aber auch steuerliches Wissen notwendig. Kulturelle Stiftungen sind regelmäßig gemeinnützig. Gemeinnützigkeitsrechtlich können aber z.B. Sponsoring-Maßnahmen je nach Ausgestaltung als ideelle Satzungstätigkeit oder aber als steuerpflichtige wirtschaftliche Tätigkeit eingestuft werden. Letztere ist in gewissen Umfang möglich, es müssen aber gegebenenfalls Ertragsteuern (ab Einnahmen aller wirtschaftlichen Tätigkeiten von zusammen 35.000 EUR) und Umsatzsteuer abgeführt werden. Gerade für die Umsatzsteuer ist die korrekte Zuordnung wichtig. Der Sponsor ist in der Regel in der Lage, sich die gezahlte Umsatzsteuer als Vorsteuer zurückzuholen, wird hiermit also nicht belastet. Wird das Sponsoring aber falsch eingestuft, bleibt die Stiftung häufig auf diesen Betrag sitzen, wenn eine Betriebsprüfung nach Jahren feststellt, dass es sich um eine wirtschaftliche Tätigkeit handelt.

Neben Spenden und Sponsoring können z.B. Zustiftungen, also Erhöhungen des Stiftungsvermögens, oder sogenannte Treuhandstiftungen eingeworben werden. Treuhandstiftungen sind nicht rechtsfähige Stiftungen, die im Abschluss der kulturellen Stiftung gezeigt werden. Sie stellen steuerlich eigene Rechtssubjekte dar und können auch nach Außen wie

selbstständige Stiftungen auftreten. So könnten wohlhabende potentielle SpenderInnen zu StifterInnen werden, wobei die Mittel der „Ober“Stiftung zur Verfügung stehen.

Auch für öffentlich-rechtliche Stiftungen kann die Einwerbung weiterer Mittel über die genannten Instrumente sinnvoll sein, wenn diese nicht von den öffentlichen Zuschüssen gekürzt werden, sondern die Stiftung hierdurch zusätzliche Möglichkeiten für ihre kulturellen Aktivitäten erhält.

Vermögensmanagement im Fokus

Da das Stiftungsvermögen zu erhalten ist, ist eine zu risikoreiche Anlage am Kapitalmarkt ausgeschlossen. Andererseits müssen regelmäßig Erträge aus der Kapitalanlage fließen, sonst können die Stiftungszwecke nicht verwirklicht werden. Dies bedeutet nicht, dass bestimmte Anlageformen überhaupt nicht möglich sind. Vielmehr ist eine Beimischung auch riskanterer Anlagen oder thesaurierender Anlageformen möglich; wichtig ist die Diversifikation des Portfolios, wobei der wesentliche Anteil regelmäßig aus Rentenpapieren bestehen wird. Eine sogenannte mündelsichere Anlage, wie sie früher für Stiftungen gefordert war, wird mittlerweile von keinem der Landesstiftungsgesetze mehr thematisiert.

Häufig wird das Vermögensmanagement aus nachvollziehbaren Gründen „ausgelagert“. Dies bedeutet allerdings nicht, dass der Stiftungsvorstand damit seine Verantwortung für das Vermögensmanagement auf die externe Institution übertragen hat, vielmehr bleibt er letztverantwortlich. Folgendes ist in diesem Zusammenhang anzuraten:

- > Es sollte ein Dienstleister mit Erfahrungen im Stiftungsbereich gewählt werden
- > In vielen Fällen existieren stiftungsspezifische Anlageformen, z.B. bestimmte Spezialfonds. Diese berücksichtigen bereits die spezielle Risikosituation von Stiftungen
- > Die Anlageformen sollten vom Vorstand verstanden werden. Hochkomplexe Instrumente sollten entsprechend gemieden werden
- > Sinnvoll ist die Erstellung einer Anlagenrichtlinie, die vom Dienstleister zu beachten ist. Hierbei können Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater mit Kenntnissen im Stiftungsbereich helfen
- > Bei größeren Stiftungen kann z.B. auch ein Anlagenbeirat, mit entsprechenden Fachleuten besetzt, sinnvoll sein

Eine Anlagenrichtlinie setzt den Rahmen für die Vermögensanlage der Stiftung. Sie sichert den Stiftungsvorstand auch für den Fall ab, dass sich die getätigten Anlagen nicht wie gewünscht entwickeln. Öffentlich-rechtliche Stiftungen können hier noch einmal anderen Vorgaben unterliegen. So könnte z.B. die Gemeinde, welche die Stiftung errichtet hat, über eigene Anlagenrichtlinien verfügen, die dann auch von der Stiftung zu beachten sind.

Flexibilität durch Rücklagenbildung und Thesaurierung von Umschichtungsergebnissen

Grundsätzlich sind die Erträge einer gemeinnützigen Stiftung zeitnah, d.h. innerhalb von zwei Jahren, für die Stiftungszwecke zu verwenden. Das Gesetz sieht Ausnahmen vor. So können in bestimmtem Umfang jährlich sogenannte Freie Rücklagen gebildet werden. Für Zeiten, in denen die Einnahmen stagnieren, kann Vorsorge über eine Betriebsmittelrücklage getroffen werden. Rücklagen entziehen dem laufenden Betrieb immer zunächst Mittel und sind entsprechend nicht immer gewünscht. Ihre Bildung ist gleichwohl sehr wichtig. Es gibt eine Reihe von Konstellationen, bei denen nur Mittel aus den Freien Rücklagen verwendet werden dürfen. Als Beispiele seien die Gründung einer Tochterunternehmung und Investitionen in wirtschaftliche Tätigkeit genannt. Bei öffentlich-rechtlichen Stiftungen wird die Notwendigkeit zur Rücklagenbildung häufig nicht gesehen, besteht gleichwohl, sofern die Einrichtung nicht über eine Fehlbedarfsfinanzierung abgesichert ist.

Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass sogenannte Umschichtungsergebnisse nicht der zeitnahen Mittelverwendungspflicht unterliegen. Hierbei handelt es sich um Ergebnisse, die bei der Veräußerung von Vermögensgegenständen ober- oder unterhalb des Buchwertes entstehen. Umschichtungsverluste führen schnell dazu, dass das Stiftungsvermögen nicht mehr erhalten ist. Insofern sollten Umschichtungsgewinne in einem separaten Bilanzposten eingestellt werden (auch als „Umschichtungsrücklage“ bezeichnet), welcher einen Puffer zur Sicherung des Stiftungsvermögens darstellt und mit dem etwaige Umschichtungsverluste verrechnet werden können.

Grundlegendes Wissen zum Vermögensmanagement für Verantwortliche in Stiftungen notwendig

Die Ausführungen zeigen, dass grundlegendes Wissen zur Vermögensanlage wie auch zum Gemeinnützigkeitsrecht für Verantwortliche in Stif-

tungen notwendig ist. Die aktuelle Situation an den Kapitalmärkten führt dazu, dass die ausschließliche Anlage in festverzinsliche Wertpapiere nicht mehr sinnvoll ist, weil der Stiftung schlicht die Mittel zur Erfüllung ihrer Satzungszwecke fehlen. Es ist daher ein wohldurchdachter und mit einer Anlagerichtlinie abgesicherter Schritt zu einer stärkeren Diversifizierung der Anlagen notwendig. Daneben ist die Einwerbung zusätzlicher Stiftungsmittel wichtig. Hier gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, deren gemeinnützigkeitsrechtliche Grenzen aber bekannt sein müssen. Inwiefern diese Möglichkeiten bei öffentlich-rechtlichen Stiftungen bestehen, hängt von der konkreten Finanzierung der kulturellen Einrichtung ab.



Dr. Reinhard Berndt ist als Wirtschaftsprüfer und Partner bei der BDO AG in Köln tätig und leitet dort das Branchencenter Stiftungen & Non-Profit-Organisationen. Dr. Reinhard Berndt ist regelmäßiger Referent des Euroforums und der Deutschen StiftungsAkademie sowie Mitglied im Arbeitskreis Non-Profit-Organisationen des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW).



Anzeige

**STELLENMARKT
KULTURMANAGEMENT**

Täglich mehr als 300
aktuelle Stellenangebote


Kultur Management Network

Grundzüge im Stiftungsrecht

Ein Großteil der deutschen Stiftungen arbeitet gemeinnützig. Damit müssen rechtliche Vorgaben eingehalten werden, die für die tägliche Arbeit einer Stiftung grundlegend sind. Hier Einblicke in einige wichtige Aspekte.

Ein Beitrag von Kai-Uwe Hesse

Während Vereine und GmbHs für eine kurzfristige Betätigung stehen, möchte sich ein Stifter langfristig für einen gemeinnützigen Zweck engagieren und bringt dazu sein Vermögen in eine Stiftung ein. Wer eine Stiftung errichtet, trennt sich für immer von seinem Vermögen. Die Stiftung muss das ihr übertragene Vermögen sicher und gewinnbringend anlegen. Nur die erwirtschafteten Überschüsse und Spenden werden für den gemeinnützigen Zweck ausgegeben. Das gestiftete Grundvermögen und auch Zustiftungen selbst müssen als Stammkapital der Stiftung erhalten bleiben. Eine Stiftung kann durch eine oder mehrere lebende Person oder von Todes wegen (als Verwendung der Erbschaft) errichtet werden. Eine Stiftung ist für die Ewigkeit errichtet und kann in der Regel nicht aufgelöst werden.

Der Stifter gibt den Zweck vor

Bei einem Verein und einer GmbH bestimmen die Akteure (Mitglieder/ Anteilseigner und der Vorstand/Geschäftsführung) die Politik und können diese verändern. Der Zweck einer Stiftung wird durch den Stifter, im Zeitpunkt der Errichtung, bestimmt. Dieser Zweck ist fortan festgeschrieben und darf nicht wesentlich geändert werden. Ein Großteil der Stiftungen in Deutschland sind gemeinnützig Stiftungen, welche unter den Voraussetzungen des Steuerrechtes (durch das Finanzamt anerkennt) steuerlich begünstigt sind.

Der Stifter hat die Möglichkeit im Rahmen eines Stiftungsgeschäftes vorzugeben und festzuschreiben, wie seine Wünsche und Vorstellung auch nach seinem Tod verfolgt werden sollen. Das Stiftungsgeschäft wird juristisch in eine Stiftungssatzung umgesetzt. Seit dem Jahr 2009 gibt es eine Mustersatzung für eine gemeinnützigen Stiftung. Der Stiftungszweck muss darauf gerichtet sein, gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke zu verfolgen. Verfolgt eine Stiftung steuerbegünstigte Zwecke, so muss sie dies selbstlos, ausschließlich und unmittelbar tun. Die Spenden und Erträge muss sie zeitnah für ihre satzungsmäßigen Zwecke verwenden. Bei Satzungsänderungen wird zudem geprüft, ob diese mit dem Stiftungsgeschäft im Einklang steht.

Eine Stiftung kann auch mehrere Zwecke verfolgen. Bei mehreren Stiftungszwecken ist darauf zu achten, dass die Gefahr besteht, zu viele und in ihrer Zahl kaum zu bewältigende Förderanträge zu bekommen. Der Vorteil von mehreren Stiftungszwecken liegt jedoch darin, dass die Stiftung nachhaltig ihren Zwecken nachkommen kann und bei Wegfall eines Stiftungszwecks noch weitere Stiftungszwecke zur Verfügung stehen. Mit dem Stiftungszweck ist nämlich auch das Schicksal einer Stiftung besiegelt.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Bei einer Stiftung ist gesetzlich kein Mindestkapital vorgeschrieben, jedoch wird von den zuständigen Landesbehörden von Zeit zu Zeit die Höhe des Mindestkapitals angepasst, welches erforderlich erscheint um die Stiftung langfristig zu sichern. Das eingelegte Stiftungskapital ist im Rahmen der Ermittlung des zu versteuernden Einkommens abzugsfähig. Bei einer gemeinnützigen GmbH gibt es keine steuerliche Begünstigung.

Stiftungen werden im Stiftungsregister eines jeden Bundeslandes eingetragen. Die Stiftungsregister werden in der Regel bei den Landesverwaltungsämtern oder Regierungspräsidium geführt. Die Anmeldung einer Stiftung erfolgt daher nicht durch einen Notar, sondern direkt bei den zuständigen Länderbehörden. Neben den vorgeschriebenen Regelungen im BGB gibt es in jedem deutschen Bundesland ein eigenes Stiftungsgesetz, während das Vereins- und GmbH-Recht in Deutschland einheitlich geregelt ist.

Wer macht was in einer Stiftung?

Das einzige, gesetzlich vorgeschriebene Organ einer Stiftung ist der Vorstand. Er vertritt die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich. Zu den Aufgaben des Vorstands gehört auch die Führung der Geschäfte der Stiftung, welche von der Vertretung nach außen zu trennen ist. Unter die Geschäftsführung fallen vor allem die Erfüllung des Stiftungszweckes, die laufenden Verwaltungsangelegenheiten und die Vermögensverwaltung der Stiftung. Sind in der Satzung oder der Geschäftsordnung des Vorstands keine besonderen Regelungen getroffen, ist grundsätzlich jedes Mitglied des Vorstands für alle Aufgaben verantwortlich. Bestimmte Geschäfte können der Geschäftsführungsbefugnis des Vorstands auch durch den Stifter entzogen oder von der Mitwirkung anderer Organe abhängig gemacht werden, solange dadurch nicht die Funktionsfähigkeit der Stiftung beeinträchtigt wird. Ist eine Aufgabenverteilung zwischen den Vorstandsmitgliedern durch eine Geschäftsordnung vorgesehen, beschränken sich die Aufgaben des einzelnen Mitglieds im Regelfall auf den ihm zugewiesenen Aufgabenbereich sowie die Überwachung der anderen Ressortinhaber.

Daneben haben Stiftungen häufig ein zweites Stiftungsorgan, das den Vorstand beaufsichtigt und kontrolliert sowie bei weitreichenden Entscheidungen mitwirken muss. Das ist zum Beispiel bei Satzungsänderungen der Fall oder wenn Richtlinien für die Vergabe und die Anlage der Stiftungsmittel definiert werden. Die Bezeichnung des zweiten Organs kann frei gewählt werden und lautet meistens Stiftungsrat, Kuratorium oder Beirat. Die Aufgaben und Zusammensetzung der Stiftungsorgane sind grundsätzlich in der Satzung der Stiftung festzulegen. Die Organe müssen immer besetzt sein – auch wenn der Stifter handlungsunfähig ist oder stirbt. Einen Aktionär oder Gesellschafter gibt es bei der Stiftung nicht.

Die mitwirkenden Personen bei einer Stiftung müssen daher in Deutschland im sogenannten Transparenzregister durch den Vorstand eingetragen und gepflegt werden. Die oberste Überwachungsbehörde für Stiftungen sind aber die jeweiligen zuständigen landesrechtlichen Behörden.

Die weiteren Aufgaben sind insbesondere davon abhängig, ob bzw. welche weiteren Organe der Stiftung vorhanden sind. Ist der Vorstand das einzige Organ, hat er sämtliche anfallenden Aufgaben zu erfüllen. Sofern erforderlich, bedienen die Organmitglieder sich Erfüllungsgehilfen, welche bei der Stiftung selbst angestellt sein können.

Der Stifter legt über die Satzung fest, aus wie vielen Mitgliedern die Organe zusammengesetzt sind und wie diese berufen bzw. abberufen werden können. Es wird empfohlen grundsätzlich eine mindest- und maximale Anzahl der Mitglieder der Organe festzuschreiben. Die Organmitglieder können die durch die Satzung festgelegte Organisation grundsätzlich nicht mehr abändern. Hinsichtlich der inneren Organisation, insbesondere der internen Geschäftsverteilung, sind die Stiftungsorgane dagegen grundsätzlich frei und strukturieren diese nach den Erfordernissen des täglichen Verwaltungshandelns.

Es gibt keine festen Vorschriften zur Eignung von Organmitgliedern, jedoch sollten Organmitglieder eine bestimmte Eignung vorweisen. Das Handeln aller Organmitglieder muss der Erfüllung des Stiftungszweckes dienen. Bei gemeinnützigen Stiftungen gibt es ein Verbot, die Organfunktion zum eigenen Nutzen auszunutzen. Bei den meisten Stiftungen sind die Mitglieder der Organe ehrenamtlich tätig, haben jedoch einen Anspruch auf Erstattung ihrer Auslagen.

Zweck oder Geschäft? Steuerrechtliche Einordnung einer Stiftung

Eine gemeinnützige Stiftung wird im Steuerrecht grundsätzlich nach vier Bereichen (ähnlich eines gemeinnützigen Vereins und GmbH) unterteilt. Es gibt den ideellen Bereich, die Vermögensverwaltung, den Zweckbetrieb und den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb.

Der ideelle Bereich umfasst alle Aktivitäten des normalen Betriebs. In diesem Rahmen werden zum Beispiel Einnahmen aus Spenden sowie Zuschüssen erzielt.

Die Vermögensverwaltung nimmt in der steuerlichen Behandlung gemeinnütziger Organisationen eine Sonderstellung ein, weil sie einerseits nicht satzungszweckbezogen ist, andererseits aber körperschaft- und gewerbesteuerfrei bleibt. Eine Vermögensverwaltung liegt nach § 14 Abgabenordnung „in der Regel vor, wenn Vermögen genutzt, zum Beispiel Kapitalvermögen verzinslich angelegt oder unbewegliches Vermögen vermietet oder verpachtet wird“.

Der Zweckbetrieb ist bei einer gemeinnützigen Institution steuerlich begünstigt. Zweckbetriebe bleiben unabhängig von der Höhe des Umsatzes

oder des erwirtschafteten Überschusses körperschaft- und gewerbesteuerfrei. Damit können sie eine wichtige Einnahmequelle der Stiftung darstellen, ohne ihre Gemeinnützigkeit zu gefährden. Und sie können zentraler Teil der Satzungstätigkeit der Stiftung sein. Zudem sind sie bis auf wenige Ausnahmen auch umsatzsteuerlich begünstigt. Aus diesem Grund ist die Unterscheidung zwischen Zweckbetrieb und wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb wichtig. Der Zweckbetrieb bestimmt sich anhand des gemeinnützigen Satzungszweckes. Der wirtschaftliche Zweckbetrieb muss mit dem Stiftungszweck eine Einheit bilden. Eine Kulturveranstaltung ist nur dann ein Zweckbetrieb, wenn die Förderung der Kultur Satzungszweck ist.

Zu den Einkünften aus dem steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben gehören alle Erträge, die weder im ideellen Bereich noch im Rahmen der Vermögensverwaltung oder eines Zweckbetriebs anfallen. Unerheblich ist dabei, dass ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb lediglich dazu dienen soll, Mittel für den gemeinnützigen Bereich der Stiftung zu beschaffen. Das gilt allein schon deshalb, weil jede gemeinnützige Stiftung die durch einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb erwirtschafteten Mittel ohnehin nur für seine gemeinnützigen Zwecke verwenden darf. Ein steuerpflichtiger Geschäftsbetrieb ist zum Beispiel der Verkauf von Speisen und Getränken.



Kai-Uwe Hesse ist Diplom-Betriebswirt mit Schwerpunkt Steuer und Prüfungswesen. Von 1999 bis 2009 war er bei KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft tätig. Seit 2010 ist er Gesellschafter-Geschäftsführer der Hesse Steuerberatungs GmbH mit Sitz in Bad Bibra und Weimar und seit März 2018 Partner in der HLP GmbH Hesse – Dr. Lierow – Presch, Rechtsanwälte, Steuerberater mit Sitz in Weimar.

Legitime Institution oder bloß legale Einrichtung?

Zur Legitimität von Stiftungen

Ein Beitrag von Harm Hendrik Esser

Die Legitimität von Stiftungen zu hinterfragen, ist nicht auf den ersten Blick plausibel.¹ So gelten sie als philanthropische Einrichtungen, die einen erheblichen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen. Nicht zuletzt deshalb werden sie vom Steuerstaat bevorzugt behandelt und ihre Existenz ist sicherlich als legal zu bezeichnen. Doch die Gründe für das Bestehen von Stiftungen sind vielfältig und in einer individualistischen, demokratisch verfassten Gesellschaft treten bei genauerem Hinsehen doch einige Fragen auf, denen nachgegangen werden soll.

Legitimität – was bedeutet das?

Eine kurze und prägnante Definition des Begriffes Legitimität fällt schwer, da es facettenreiche Unterscheidungen in der Theoriebildung gibt und der Begriff von verschiedenen Richtungen bzw. Schulen unterschiedlich eingeordnet wird. An dieser Stelle ist jedoch ein Arbeitsbegriff nötig, der eng genug wie gleichzeitig weit genug ist, um dem Thema gerecht zu werden und damit die Frage beantworten zu können, ob die Institution Stiftung anerkannt und akzeptiert, also legitim ist. Damit ist ein deskriptiver Umfang des Wortes schon abgegrenzt: Anerkennung und Akzeptanz. Wenn von Legitimität als Anerkennungswürdigkeit² gesprochen wird, bzw. von „Vertrauen auf die Rechtmäßigkeit politischer Herrschaft“³, so ist damit noch nicht ganz klar, wer denn die Legitimität zuspricht, wer also in dem Zusammenhang Vertrauen schenken soll. Politische Herrschaft, welche legitim sein will, ist in der Politikwissenschaft durch einen Vorgang der Zustimmung – etwa durch eine Wahl – gekennzeichnet.

¹ Der Text ist eine gekürzte Fassung des Textes: Harm Hendrik Esser, *Legitime Institution oder bloß legale Einrichtung? Zur Legitimität von Stiftungen* (Opuscula, 105). Berlin 2017: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-54644-8>

² J. Habermas. Zitiert nach M. Greiffenhagen: *Politische Legitimität in Deutschland*. S. 45.

³ vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: *Das Politiklexikon: Legitimität*. (www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17786/legitimitaet) zuletzt aufgerufen am 17. Aug. 2016.

⁴ lediglich einzelne Handlungen, welche auf Widerstand stoßen, führen im Gegensatz zu komplexeren Handlungsweisen nicht zu Legitimitätsproblemen.

⁵ H. K. Anheier und S. Daly: *Philanthropic foundations in modern society*. In: *Anheier/Daly: The politics of foundations*. S. 3–26.

⁶ vgl. ebd. S. 8f.

⁷ vgl. R. Graf Strachwitz: *Die Stiftung – ein Paradox?* S. 39.

Ein Legitimationsproblem in der demokratischen Gesellschaft tritt demnach erst auf, wenn große Teile der Gemeinschaft Handlungsweisen⁴ von ihren Vertretern oder Institutionen in Frage stellen. Nun muss in einer pluralen Gesellschaft nicht nur die „Herrschaft“ im engeren Sinne legitimiert sein, sondern auch verschiedene andere Institutionen. Dazu zählen, neben den Institutionen des Staates, auch diejenigen der Zivilgesellschaft. Zu diesen gehört auch die Stiftung. Im Gegensatz zu eher mitgliederorientierten Organisationen wie Genossenschaften oder Vereinen, steht diese im Verdacht, besonders legitimitätsbedürftig zu sein.

„Stiftung“ – ein pluraler Begriff

Benutzt man den Begriff Stiftung, werden in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Dinge damit verbunden. Den Versuch einer „internationalen“ Definition wagen H. K. Anheier und S. Daly in ihrem Beitrag „Philanthropic foundations in modern society“⁵, die der Auffassung von Stiftung in der heutigen Zeit entspricht. Eine Stiftung ist demnach ein auf Vermögenswerten basierendes Gebilde (assetbased entity), welches:

- > privat organisiert ist,
- > selbstverwaltet ist (self-governing),
- > nicht gewinnausschüttend ist (nonprofit-distributing),
- > einem öffentlichen Zweck dient (public purpose) - ein Selbstverständnis als Stiftung besitzt (self-understanding identity).⁶

Die Stiftung in der Gegenwart

Ein Gesamtverständnis einer Genese der Institution Stiftung ist oft nur mit den hoch motivierten StifterInnen in Zusammenhang mit einer von diesen als (von Staat oder Markt) „vernachlässigt“ wahrgenommenen, öffentlichen Aufgabe zu erklären.

Die Motivation der Stifter ist dabei nicht immer eindeutig einzuordnen. Doch festzustellen bleibt, dass wohl evolutionär alte und interkulturell bekannte anthropologische Prinzipien bei der Gründung eine Rolle spielen: Das Schenken und der Wunsch nach Erinnerung.⁷ Die Stiftung sollte dabei im besten Fall noch einer dritten Funktion entsprechen: einer Nachhaltigkeit, welche sich in der Bindung an den Zweck äußert, d.h. die Stiftung ist an ihren jeweiligen Zweck gebunden und erfüllt ihn idealerweise für eine längere Zeit und mit konstantem und einschätzbarem Handeln.⁸

⁸ vgl. ebd. S. 40f.

⁹ M. Porter/M. Kramer: *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. S. 4.

¹⁰ R. Graf Strachwitz: *Die Stiftung – ein Paradox?* S. 188.

¹¹ ebd. S. 214.

Zieht man diese vorgeschlagenen Erklärungen für das Vorhandensein von Stiftungen heran, kann man ihre Existenz in einer demokratischen und individualistischen Gesellschaft hinreichend erklären.

Der Grund für das derzeitige Aufblühen der Organisationsform Stiftung lässt sich nur vage deuten und hat verschiedene Gründe. Einer von diesen wird die Möglichkeit zum Vermögensaufbau durch die lange Friedensphase in Deutschland sein, durch die größere Vermögen vom zukünftigen Erblasser umgewidmet werden und einem gemeinnützigen Zweck zugutekommen. Warum die Frage nach der Legitimität in diesem Zusammenhang virulent wird, beschreiben M. Porter und M. Kramer in einem Artikel so: „Some of the money that foundations give away belongs, in a sense, to all of us. That is why we look to foundations to create real value for society.“⁹ Im Folgenden wird die Frage der Legitimität an Stiftungen gestellt, die im Sinne des BGB organisiert sind als rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts. Diese haben in einem anderen Sinne auf Legitimitätsfragen zu antworten als anders organisierte Stiftungen wie Verbrauchsstiftungen, da unterschiedliche Fragen an sie gestellt werden müssen.

Die Stiftung – eine legitime Institution?

Die Stiftung wurde einmal „als Relikt der Vormoderne in der modernen Gesellschaft bezeichnet.“¹⁰ Muss sich die Einrichtung heute auch anderen Fragen stellen? R. Graf Strachwitz fasst es zusammen: „Stiftungen haben eine spezifische Bringschuld gegenüber der Gesellschaft. Sie müssen zeigen, daß sie eben nicht Spielwiesen, sondern zwar individualistische, aber eben doch verlässliche, freilich auch kreative Akteure sind.“¹¹ Die Bringschuld besteht in der Herausforderung, der Gesellschaft immer wieder die Nützlichkeit der Organisationsform nahe zu bringen, die Entwicklungen im Sektor zu kommunizieren und häufig auch transparenter zu werden. Die Gesellschaft hat nämlich nicht nur ein Interesse, sondern auch ein Anrecht auf Beteiligung. Warum? Eine offene Gesellschaft darf Fragen an ihre Mitglieder stellen, auch an organisierte Mitglieder, die nicht-staatlich oder am Markt tätig sind. Die Antworten müssen sich mit dem geltenden demokratischen Verständnis decken, jedenfalls nicht in krassem Widerspruch dazu stehen. Um legitim zu sein, sollte die Organisation also in ihrem Wirken von der Mehrheit gutgeheißen werden. Auch normativ sollte sie nicht gegen Wünschenswertes verstoßen. Ihren Stakeholdern gegenüber sind Stiftungen zu Rechenschaft verpflichtet, auch wenn diese schwer zu identifizieren sind: The concept of legitimacy refers to percepti-

¹² DL. Brown/Jagadananda: *Civil society legitimacy*. S. 7.

¹³ vgl. M. Porter/M. Kramer: *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. Auch wenn der Artikel den US-amerikanischen Sektor betrachtet, kann man die Argumente in Teilen auch für Europa und Deutschland gelten lassen.

¹⁴ ebd. S. 3.

¹⁵ vgl. F. Adloff/P. Schwertmann/R. Sprengel/R. Graf Strachwitz: *Germany*. In: Anheier/Daly: *The politics of foundations*. S. 172f.

¹⁶ vgl. F. Adloff: *Leitbilder stiften – Acht Versuche über Probleme und Perspektiven des Stiftungswesens*. In: Strachwitz/Mercker: *Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis*. S. 30.

ons by key stakeholders that the existence, activities and impacts of CSOs [Civil-Society-Organizations, H.E.] are justifiable and appropriate in terms of central social values and institutions.¹²

Probleme treten auf, wenn man über die steuerliche Bevorzugung von Stiftungsvermögen nachdenkt. So machen M. Porter und M. Kramer die Rechnung auf¹³, dass steuerlich privilegiertes Vermögen nur in kleinen Teilen einem wohltätigen Zweck zugeführt wird, da nur Teile der Ausschüttungen dem Stiftungszweck zu Gute kommen. Der Rest verbleibt in der Vermögensverwaltung, welche in den seltensten Fällen eine nachhaltige Strategie verfolgt (im Sinne von Überprüfung des Portfolios auf Waffen-, Kohle- oder seltene Erden-Investments). Zudem wird der Volkswirtschaft mit der Stiftung ein (meist) größeres Vermögen entzogen, bzw. zumindest auf Dauer gestellt und damit eher homöopathisch zurückgegeben: „When an individual contributes \$100 to a charity, the nation loses about \$40 in tax revenue, but the charity gets \$100, which it uses to provide services to society. The immediate social benefit, then, is 250% of the lost tax revenue. When \$100 is contributed to a foundation, the nation loses the same \$40. But the immediate social benefit is only the \$5.50 per year that the foundation gives away - that is, less than 14% of the forgone tax revenue.“¹⁴

Die Autoren bevorzugen also eindeutig die direkte Spende, wenn es um schnelles und effektives Wirken des eingesetzten Vermögens gehen soll. Dass die Stiftungen auch weit darin zurückliegen, besonders im Vergleich zum Sektor Markt, ihre eingesetzten Mittel zu evaluieren, d.h. Förderprogramme und eigene Projekte auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen, wird als weiteres Problem angesehen.¹⁵

Eine wichtige Begebenheit bezüglich der Legitimität stellt F. Adloff heraus: Joseph Michalski [hat] ein einfaches soziologisches Modell der Erklärung von finanziellen Transferleistungen entwickelt. Ceteris paribus gilt, dass Spenden und andere Unterstützungsleistungen eher zu den sozialen Kreisen fließen, die emotional, kulturell und normativ gesehen weniger weit von den Spendern entfernt sind als andere Gruppen.¹⁶

Wenn ganze soziale Gruppen also weniger von Einrichtungen profitieren, etwa von Kultur- und Kunst-Stiftungen, so müsste man die Frage des Gemeinwohls nun noch einmal erneut stellen. Dies entspricht nicht dem Bild einer demokratisch gewünschten Institution: Selbst nicht demokratisch verfasst, wie z.B. der Verein, den Willen nur einer Person perpetuierend,

nur bestimmten Personenkreisen zu Gute kommend, Vermögen nicht immer nachhaltig verwaltend, häufig wenig transparent agierend - wie kann eine solche Institution Legitimität beanspruchen?

Wer a) zustimmt, muss auch b) zustimmen?

Die Logik „legitimer Staat gleich legitime Gesetze und Institutionen“ geht nicht auf. Die Fragen, die man an den Stiftungen auch heute noch stellen kann, sind zwar oft leicht zu beantworten, z.B. das ewige Gerücht der Stiftung als Steuersparmodell, doch einige der oben behandelten Fragen sind immer noch aktuell und müssen von Fall zu Fall immer wieder gestellt und beantwortet werden. Heute muss mit diversen traditionell unüblichen Erscheinungen von Stiftungen umgegangen werden, die in sich oft schon Antworten auf die drängendsten Fragen an die Einrichtung Stiftung beantworten, wie z.B. Verbrauchsstiftungen. Das öffentliche Bild ist weiterhin geprägt von der philanthropischen großen Förderstiftung, die ihrerseits durch angeblich große Vermögen den Ruch von Macht und Einfluss besitzt und damit eher unheimliche Assoziationen weckt. Im Gespräch ist dagegen auf die Diversität des Stiftungsbereichs hinzuweisen und gerade Öffentlichkeitsarbeit könnte eine realistischere Sicht auf den Sektor erzeugen.

Für die Antworten auf vorgebrachte Legitimitätsfragen ist es äußerst relevant zu wissen, mit welchem Bild die Öffentlichkeit diese Fragen vorbringt. Aufkommende Probleme könnten so schon vor dem Aufkommen entschärft werden. Würde der Stiftungsbereich in seiner ganzen Vielfalt - seinem unzähligen persönlichen Engagement, seiner oft ideell reichen und materiell schwachen Ausstattung, seiner Funktion als Ideengeber und Unterstützer, seinen vielen kleinen und nur wenigen großen Stiftungen - wahrgenommen, also so, wie er real existiert, dürften viele Zweifel an der Legitimität der Einrichtung aus der Welt geschaffen werden können.

Schlussbetrachtung

Stiftungen sind ein wichtiger Bestandteil einer lebendigen Zivilgesellschaft. Als ein Teilnehmer am öffentlichen Diskurs müssen sich die Stiftungen heute Fragen nach Transparenz oder der Finanzierung gefallen lassen. Einige reagieren darauf mittlerweile schon angemessen mit Initiativen der Selbstverpflichtung - die Problemlage ist offensichtlich bekannt. Trotzdem bleiben bei manchen Punkten Fragezeichen bestehen: Ist eine Stiftung effektiv? Steigert sie das Gemeinwohl? Ist die Institution selbst

hinreichend öffentlich bekannt und akzeptiert, oder muss an diesem Bereich gearbeitet werden? Der Sektor macht auf Außenstehende einen oft hermetischen Eindruck. Dieses Problem ließe sich nur mit ausgeweiteter - vielleicht einer zentral gesteuerten - Öffentlichkeitsarbeit der Stifterverbände beheben. Die meisten Fragen nach der Legitimität, mit denen sich Stiftungen konfrontiert sehen, sind insofern überkommen, dass sie von einer Unkenntnis des heutigen Sektors rühren. Da Legitimität aber nur gegeben ist, wenn Legitimitätsglaube besteht, ist der einzuschlagende Weg ein vermehrter Dialog mit der Öffentlichkeit. Nur so kann mit Blick auf die Fragestellung der Arbeit konstatiert werden: Stiftungen sind gewünschte und anerkannte Einrichtungen mit spezieller Gestalt, die weiterhin in einer pluralen Gesellschaft bestehen sollen. Einige Fragen bleiben trotz allem ungeklärt und warten auf weitere Beantwortung - so etwa die steuerlichen Gegebenheiten bezüglich Erbschaften oder die Frage, wer vorrangig von Stiftungsleistungen profitiert.



Harm Hendrik Esser studierte Philosophie und Musikwissenschaft an der Universität zu Köln (B.A.) und befindet sich derzeit vor dem Abschluss des Masterstudiengangs „Nonprofit-Management and Governance“ mit dem Schwerpunkt Stiftungsmanagement an der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster. Er ist Mitarbeiter bei dem gemeinnützigen Verein „Westfalen-Initiative“ in Münster.

Anzeige

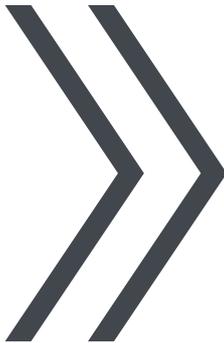
ARTS MANAGEMENT NETWORK

News, Infos & Best Practices aus dem internationalen Kulturmanagement

AMN
Arts Management Network



© Magdalena Jetelová, Foto: Kunstforum Ostdeutsche Galerie/Wolfram Schmidt, Regensburg



Perspektiven eröffnen

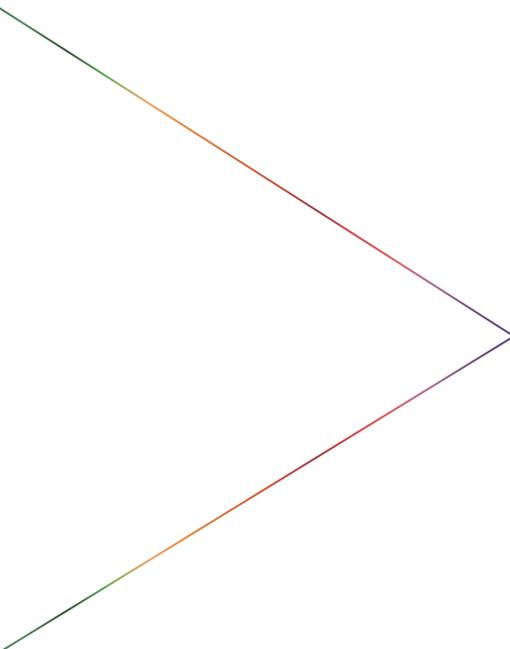
Immer wieder inspiriert mich der Blick auf die schiefen, roten Säulen des Eingangsportals unseres Museums – eine Installation der tschechischen Künstlerin Magdalena Jetelová. Sie erinnert an die einzigartige Programmatik des Kunstforums Ostdeutsche Galerie: Neben 200 Jahren deutscher Kunstgeschichte in Mittel- und Südosteuropa steht das aktuelle Kunstgeschehen in unseren östlichen Nachbarländern im Fokus. Besonders spannend ist der Austausch mit den Künstlerinnen und Künstlern, der neben der eigentlichen Pressearbeit zu meinem vielfältigen Aufgabengebiet gehört. Ein wichtiges Anliegen ist es für mich, zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen Vermittlungsangebote und Projekte für verschiedene Zielgruppen zu entwickeln und so die herausragende Sammlung und ihr Potential insbesondere für die junge Generation zu öffnen. <<

PhDr. Gabriela Kašková ist Referentin für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit am Kunstforum Ostdeutsche Galerie Regensburg. Das Kunstforum bietet dem Publikum eine eindrucksvolle Perspektive auf die zeitgenössische Kunst von „nebenan“.

Vielfalt als Einfalt?

Vom Suchen und Ringen nach Narrativen im Feld der Kultur

Ein Beitrag von Patrick S. Föhl und Yvonne Pröbstle



Wir sind Zeugen von radikalen innen- und außenpolitischen Umbrüchen und erleben einschneidende Veränderungen, die häufig an Überforderung nicht entbehren. Es mag nur allzu menschlich erscheinen, in dieser Situation nach vermeintlich altbekannten Lösungen zu greifen oder auf Parolen des Bewahrens zu setzen. Der Soziologe Thomas Druyen sieht jedoch gerade in dieser Reaktion eine zentrale Ursache für die zunehmende Ratlosigkeit: „Es gibt diese ‚Horizonte der Verlässlichkeit‘, die über Jahrhunderte unser Verhalten bestimmt haben, nicht mehr, die etwas sehr Beruhigendes hatten. Und deshalb ist Kontinuität oftmals eine Reise in die völlig falsche Richtung.“¹ Man mag entgegenhalten, dass Gesellschaften in einer Regelmäßigkeit Umbrüche erfahren, die immer schon die Suche nach Orientierungs- und Begründungsmustern auf die Tagesordnung gerufen haben. Allerdings bergen die Errungenschaften und Herausforderungen der Gegenwart eine Komplexität für das alltägliche (Zusammen)Leben, die auch eine grundsätzliche Veränderung bestehender Denk- und Handlungslogiken erforderlich macht. Albert Einstein sagte bereits: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Im Kontext dieser Umbrüche und ansteigender Komplexität bzw. Unübersichtlichkeit hat in den letzten Jahren auch der Begriff des Narrativs eine beachtliche Karriere gemacht.

Die Errungenschaften und Herausforderungen der Gegenwart bergen eine Komplexität für das alltägliche (Zusammen) Leben, die auch eine grundsätzliche Veränderung bestehender Denk- und Handlungslogiken erforderlich macht.

¹ „Die Deutschen sind Reaktionsweltmeister“. In: DIE ZEIT, 05. April 2018, Nr. 15, S. 5, vgl. ausführlich: Druyen, Thomas (Hg.) (2018): Die ultimative Herausforderung – über die Veränderungsfähigkeit der Deutschen, Wiesbaden.

² Heine, Matthias (2016): „Hinz und Kunz schwafeln heutzutage vom ‚Narrativ‘“. In: WELT Online. Online verfügbar unter www.welt.de/debatte/kommentare/article159450529/Hinz-und-Kunz-schwafeln-heutzutage-vom-Narrativ.html (letzter Zugriff: 10.09.2018).

³ Görlach, Alexander (2016): „Eine neue Botschaft muss her“. In: ZEIT Online. Online verfügbar unter: www.zeit.de/politik/deutschland/2016-09/narrative-europaeische-union-usa-parteien (letzter Zugriff: 10.09.2018).

Wir fordern neue Erzählungen, aber sind wir auch bereit dafür?

Als sinnstiftende Erzählungen bieten Narrative Orientierung in immer komplexer werdenden Systemen. Der Duden beschreibt „narrativ“ schlicht als „erzählend, in erzählender Form darstellend“ bzw. die „Narrativik“ als „Technik und Theorie des Erzählens“. Dahinter verbirgt sich aber eine große Kunst, denn funktionierende Narrative verfügen jeweils über eine klare, prägnante, aktivierende, sinnstiftende und zugleich integrative Erzählstruktur. Auf diese Weise können Narrative ein kollektives Selbstverständnis vermitteln und eine gemeinsame Idee oder Vision transportieren, die sich nicht zuletzt an gegenwärtigen Herausforderungen orientiert. So verstanden legitimieren sie also auch das Handeln einer Gemeinschaft. Allerdings existieren Narrative nicht einfach, sondern sie werden „gemacht“ und entspringen den jeweiligen Zeitumständen.

Liegt darin vermutlich die Ursache für den beinahe schon inflationären Gebrauch des Begriffs „Narrativ“ seit einigen Jahren in verschiedenen Debatten? Solange Narrative „funktionierten, musste niemand über sie reden. Ja, man erkannte sie nicht einmal als solche“². Die Krise der demokratischen Parteien mag dafür ein besonders eindrückliches Beispiel abgeben. Ihre Gründungserzählungen lesen sich als Antwort auf die Industrielle Revolution, entsprechen aber nicht mehr unbedingt den Herausforderungen und Umständen der heutigen Zeit.³ Und auch die Legitimation der Europäischen Union ist ins Wanken geraten und scheint dringend einer neuen Erzählung zu bedürfen, die aus der heutigen Gemeinschaft erwächst und eine normative Wirkung entfalten kann. Robert Menasse beschreibt in seinem Roman „Die Hauptstadt“ das Ringen um ein zeitgemäßes Narrativ für die Europäische Gemeinschaft vortrefflich und lässt den Leser am drohenden Scheitern dieses Vorhabens teilhaben. Eine Niederlage, die nicht zuletzt der Dominanz von Partikularinteressen und einem „Weiter so“ geschuldet ist.

Das Ergebnis sind Losungen, die an der Grenze zu Allgemeinplätzen verlaufen.

Auch in Kulturpolitik und Kulturmanagement erleben wir die paradoxe Situation, dass neue Narrative zunehmend eingefordert werden, aber sich die Umsetzung in der Praxis als äußerst schwierig gestaltet. Das Ergebnis

sind Losungen, die an der Grenze zu Allgemeinplätzen verlaufen, weil sich am Ende nur dafür ein Konsens erzielen lässt oder ein stark verbreitetes Sicherheitsdenken mehr wiegt als der Mut, etablierte, aber im Grunde überkommene Erzählungen zu überdenken. Besonders deutlich wird dies am Begriff der „Vielfalt“. Jede deutsche Stadt ist kulturell vielfältig und somit ist ein auf Vielfalt bezogenes Narrativ immer konsensfähig, da es quasi alles inkludiert. Am Ende bleibt es dann aber nicht selten beliebig, einfältig, mutlos und verpasst damit die Chance auf eine große Erzählung, die auch das Potenzial hätte, die Vielfalt einer Stadt oder Region auf besondere Art und Weise ins Licht zu setzen. Denn häufig liegt das Missverständnis vor, dass ein Narrativ nach dem Ausschlussprinzip funktioniert und das Handeln innerhalb eines Systems mit einem narrativen Bekenntnis unumkehrbar festgeschrieben wird.

Am Ende bleibt das Narrativ dann aber nicht selten beliebig, einfältig, mutlos und verpasst damit die Chance auf eine große Erzählung.

Narrative in Kulturpolitik und Kulturmanagement: ein Systematisierungsversuch

Konkret lassen sich in Kulturpolitik und Kulturmanagement Narrative in unterschiedlichen Kontexten, auf verschiedenen Ebenen und mit jeweils spezifischen Funktionen finden:

- > Als kulturpolitische Metaerzählungen stehen Narrative für konzeptbasierte Ansätze von Kulturpolitik. Sie vermitteln Visionen, denen kulturpolitische Entscheidungen folgen. Starke kulturpolitische Narrative wie die „Neue Kulturpolitik“ und „Kultur für alle“ wirken teilweise bis heute nach, weil sie nach wie vor eine Relevanz vorzuweisen haben, denn kulturelle Teilhabe ist und bleibt eine der zentralen Herausforderungen des Kulturbetriebs. Gleichzeitig hat sich das Verständnis von Teilhabe (v. a. hinsichtlich Zielgruppen und Angeboten bzw. Formaten) verändert und die kulturpolitischen Leistungsmöglichkeiten sind heute angesichts einer über Jahrzehnte gewachsenen additiven Förderlogik und zunehmend komplexer werdender Herausforderungen andere. Dieser Ausschnitt aus der kulturbetrieblichen bzw. kultur-

politischen Wirklichkeit zeigt, dass es Narrative braucht, die im Jetzt verortet sind. Gegenwärtig scheint jedoch kein vergleichbares Narrativ in Erscheinung zu treten. Konzepte etwa wie die „Aktivierende Kulturpolitik“ konnten nicht die notwendige Überzeugungskraft entfalten, um sich als Narrativ durchzusetzen. Und so dauert die kulturpolitische Suchbewegung an.

- > Dass es aktuell an kulturpolitischen Metaerzählungen fehlt, zeigt sich auch im Bereich der Kulturentwicklungsplanung, die seit einigen Jahren vor allem auf kommunaler, aber auch auf regionaler und landesweiter Ebene eine Renaissance erfährt. Wo übergeordnet auf der kulturpolitischen Agenda eine Orientierung fehlt, wird versucht im Rahmen von solchen Planungsprozessen einen Diskurs über mögliche Narrative in Gang zu bringen. Aufgabe von solchen Narrativen ist es, die Funktion einer Vision oder eines Leitbilds für die zukünftige Kulturarbeit und Kulturpolitik zu übernehmen.
- > Außerhalb eines kulturpolitischen Kontextes fungieren Narrative unter anderem auch als programmatische Aufhänger für kulturelle Großereignisse. Sie verknüpfen die Vielzahl an Formaten und Einzelveranstaltungen, die in der Regel solche Projekte kennzeichnet, durch ein erzählerisches Band. Zugleich entsteht durch die Kommunikation eines starken Narrativs auch die Möglichkeit der Profilierung bzw. Abgrenzung, was vor allem in Wettbewerbssituationen von Vorteil ist (z. B. Positionierung in der Festspiel- und Festivallandschaft oder Bewerbung um den Titel „Kulturhauptstadt Europas“).
- > Der Konkurrenzgedanke führt auch im Kulturtourismus immer häufiger dazu, dass Destinationen sich die Frage stellen, welche Botschaft sie nach außen vermitteln wollen und welches Bild bei den Gästen entstehen soll. Unter einem narrativen Dach lassen sich Kulturangebote so bündeln, dass Transparenz für den Gast entsteht und die Kulturdestination dadurch an Sichtbarkeit gewinnt.
- > Im Kulturmarketing sind Narrative alias Storytelling weit verbreiten. Sie tragen dazu bei, die Besonderheit der eigenen Kultureinrichtung bzw. des eigenen Angebots zu vermitteln und das potenzielle Publikum jenseits von Fakten auch emotional zu erreichen. Unterstützt wird der Einsatz dieses Marketing-Instruments durch die digitale Entwicklung, vor allem durch die Möglichkeit, Bild-, Audio- und Videomaterial in Storytelling-Kampagnen ohne größeren Aufwand einzubinden.

In welchen Kontexten begegnen uns Narrative in Kulturpolitik und Kulturmanagement?

Narrative als kulturpolitische
Metaerzählungen
(z. B. »Kultur für alle«, »Jedem
Kind ein Instrument«)

Narrative als Visionen und
Leitbilder für
Kulturentwicklungsplanungen

Narrative als programmatische
Aufhänger für Großprojekte
(z. B. »Kulturhauptstadt Europas«,
Städtjubiläen,
Gedenkfeierlichkeiten)

Narrative als Instrumente zur
Profibildung und
Sichtbarmachung von
Kulturdestinationen

Narrative als Storytelling im
Kulturmarketing von
Kultureinrichtungen

Narrative nehmen verschiedene Funktionen im Kulturbetrieb ein.

⁴ vertiefend Föhl, Patrick S. (2017): Kulturentwicklungsplanung, in: Klein, Armin (Hg.): Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis, 4. Aufl., München, S. 157–179.

Aus diesem ersten groben Systematisierungsvorschlag zur Verortung von Narrativen im Kontext von Kulturpolitik und Kulturmanagement werden im Folgenden drei aktuelle Beispiele herausgegriffen, die einerseits konkretisieren, welchen Funktionen Narrative übernehmen können und andererseits Herausforderungen thematisieren, die sich in der Verständigung auf solche Narrative stellen.

Beispiel: Narrative und ihre Rolle im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen

Besonders deutlich wird die Virulenz von Narrativen im Rahmen von Kulturentwicklungsplanungen,⁴ denn dort kumulieren häufig viele der zuvor genannten narrativen Kontextfelder. Neben der Suche nach einem aussagekräftigen Narrativ für die Kulturplanung bzw. deren Ergebnis selbst, finden häufig narrative Suchbewegungen im Kontext von Leitbildentwicklung, einer neuen kulturpolitischen Grundhaltung und insbesondere auch im Feld des Kulturtourismus statt. Am Ende braucht es ein Narrativ, das sich dann entsprechend herunterbrechen und in den verschiedenen Kontexten Verwendung finden kann. Die Kulturplanungen der Städte Karlsruhe, Wolfsburg, Düsseldorf, Nürnberg und Kassel – um nur einige zu nennen – stehen exemplarisch für dieses konstruktive und zugleich diffizile Ringen um eine klare Haltung.

Dabei lautet die Kernfrage stets: „Mit welcher Grundhaltung wollen wir in den nächsten Jahren in Kunst und Kultur gestalten?“ Diese Frage erschöpft sich allerdings nicht in einer Antwort darauf, welche Ziele es mit welchen Maßnahmen zu erreichen gilt. Sie geht vielmehr noch darüber hinaus und verlangt eine Antwort darauf, welche Haltung die KulturpolitikerInnen, Kulturschaffenden und KünstlerInnen verbindet und mit welcher Vision sie die weitere Kulturentwicklung in ihrer Stadt vorantreiben wollen. Oder anders formuliert: Sie regt dazu an, sich auf eine Leitidee zu verständigen, die einen gemeinschaftlich getragenen Überbau für eine Vielzahl an kleinteiligen Zielen und Maßnahmen bieten kann, die erfahrungsgemäß in einem solchen Prozess erarbeitet werden und schnell die Gefahr entstehen lassen, sich in Details zu verlieren. Schlussendlich muss dieses Narrativ nicht nur auf Ebene der KulturakteurInnen funktionieren, sondern auch die Bevölkerung sowie Interessierte von außerhalb erreichen.

Schlussendlich muss das Narrativ auch die Bevölkerung sowie Interessierte von außen erreichen.

Nicht wenigen Städten fällt die Antwort auf die Frage nach einem gemeinsamen Narrativ aufgrund der Vielschichtigkeit und auch der potenziellen Sprengkraft („zu selbstkritisch“, „zu spezifisch“, „zu allgemein“ etc.) besonders schwer. Gleichzeitig wird in der Regel mit Nachdruck der Wunsch formuliert, ein solches Bindeglied zu finden. Oftmals tritt darin die größere Herausforderung zu Tage als in der Definition möglicher Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen einer Kulturkonzeption, denn gesucht wird eine Haltung, die von allen KulturakteurInnen mitgetragen wird und eine klare Entscheidung fordert. Am Ende einigt man sich mitunter auf beliebige Floskeln (z. B. „Vielfalt“, „Tradition und Moderne“) was mehr einer Zustands- und Verlegenheitsbeschreibung gleichkommt, aber keine ernstzunehmende Zukunftsvision für eine nachhaltige Kulturentwicklung und den damit verbundenen Herausforderungen darstellt. Allerdings ist der Abschluss einer Planung nicht das Ende dieser Diskussionen, sondern häufig erst der Anfang. Als „rollende Planung“ verstanden, wird der Diskurs weitergeführt. Schlussendlich sind sich viele der AkteurInnen darüber einig, dass ein wahrhaftiges Ringen und Diskutieren um ein zeitgemäßes Narrativ die zentrale Chance bietet, die für die anstehenden Transformationsprozesse im Kulturbereich notwendige konstruktive Bewegung in eine lebendige Klammer zu setzen.

⁵ Vgl. Burzinski, Matthias/Lara Buschmann/Yvonne Pröbstle (2018): Kulturtourismusstudie 2018. Empirische Einblicke in die Praxis von Kultur- und Tourismusakteuren, S. 78. Online verfügbar unter: <https://kulturmanagement.ph-ludwigsburg.de/index.php?id=18143#c54651> (letzter Zugriff: 11.09.2018).

⁶ Vgl. ausführlich Pröbstle, Yvonne (2017): Kulturtouristen: Ein (Zukunfts-)Portrait. In: Klein, Armin / Yvonne Pröbstle / Thomas Schmidt-Ott (Hg.): Kulturtourismus für alle? Neue Strategien für einen Wachstumsmarkt, Bielefeld, S. 99–117.

⁷ Richards, Greg (2013): Tourism development trajectories. From culture to creativity?. In: Smith, Melanie / Greg Richards (Hg.): The Routledge Handbook of Cultural Tourism, London/ New York, S. 297–303, hier S. 299.

Beispiel: Narrative und ihre Bedeutung für den Kulturtourismus

Wie dargestellt, ist auch das Handlungsfeld Kulturtourismus, wenn man es isoliert betrachtet, eine der Arenen, in denen über Narrative verhandelt wird. Immer häufiger wird die Frage gestellt, wie kulturelle Angebote und Potenziale an Sichtbarkeit nach außen, aber vor allem auch nach innen gewinnen können. Vielerorts verbindet sich damit das Anliegen, die Kommunikationsmaßnahmen inklusive der zahlreichen Flyer, Broschüren und Webportale für den jeweiligen Ort zu bündeln und eine narrative Klammer zu finden, die dann als Grundlage für die Positionierung als Kulturdestination und als strategische Grundlage für die Marketing- und Vermittlungsarbeit dient. Kultur- und Tourismusakteure sehen darin eine der dringlichsten Aufgaben in der Weiterentwicklung des Marktsegments Kulturtourismus, denn es reicht längst nicht mehr aus, in der Vermarktung die Vielfalt einer Kulturdestination als vermeintliches Alleinstellungsmerkmal anzupreisen und den potenziellen Gast sprichwörtlich vor einen Berg an Informationen zu stellen.⁵ Es gibt kaum eine Destination, die nicht damit wirbt, „schön“ zu sein. Vielmehr gilt es die Eigenheiten und Besonderheiten eines Ortes zu „erzählen“, vor allem in einer Zeit, in der „going local“ unter den reiseerfahrenen Kulturtouristen immer mehr zum „must-see“ wird.⁶ „Small-scale, less visited places that offer a taste of ‚local‘ or ‚authentic‘ culture. Tourists increasingly say that they want to experience local culture, to live like locals and to find out about the real identity of the places they visit.“⁷

Es gibt kaum eine Destination, die nicht damit wirbt, „schön“ zu sein. Vielmehr gilt es die Eigenheiten und Besonderheiten eines Ortes zu „erzählen“.

Auch wenn die Verantwortlichen in den Städten und Regionen um diese Notwendigkeit wissen, fallen die damit verbundenen Schritte mitunter schwer, denn sich als Destination auf ein Narrativ zu verständigen und darüber zu definieren heißt auch, Schwerpunkte zu setzen und Angebote thematisch zu bündeln. Oftmals geht vor allem für KulturakteurInnen damit die Befürchtung eines Ausschlussverfahrens einher mit der vermuteten Konsequenz, man könne so weniger vom touristischen Besucheraufkommen profitieren oder der jeweilige Ort werde verkürzt dargestellt. Doch vielmehr das Gegenteil dürfte der Fall sein, wenn ein starkes Narrativ zu

⁸ Siehe <https://www.nrw-tourismus.de/soundofurbanana#dersoundofurbanana> (letzter Zugriff: 12.09.2018).

⁹ Siehe <https://www.ulmstories.de/> (letzter Zugriff: 12.09.2018).

¹⁰ Nantes.tourisme (Hg.) (2018): *Pressemappe 2018*. Online verfügbar unter: <https://www.nantes-tourisme.com/en/willkommen>

¹¹ Ebd.

¹² Vgl. exemplarisch Wolfram, Gernot (Hg.) (2012): *Kulturmanagement und Europäische Kulturarbeit. Tendenzen – Förderungen – Innovationen. Leitfaden für ein neues Praxisfeld*, Bielefeld.

einer überzeugenden Profilentwicklung beiträgt und dadurch Reiseanlässe geschaffen werden. Ist der Gast erst einmal in der Destination angekommen, kann dort durch weiterführende Strategien und Maßnahmen auf die Vielfalt der Angebote aufmerksam gemacht werden. Mut ist also gefordert, in der Positionierung zunächst auf vermeintlich weniger zu setzen um am Ende damit mehr zu erreichen.

Es gibt derzeit durchaus Beispiele, die vormachen, wie vor allem Potenziale, die bislang noch nicht in Form von konkreten Angeboten erlebbar waren, besonders via digitalem Storytelling zum Sprechen gebracht werden können, auch außerhalb von gebauten Räumen und einer musealen Präsentation. Ein aktuelles Beispiel ist der digitale Guide „Sound of #urbanana“ von NRW Tourismus, der zu Orten der Popmusik führt und gespickt ist mit Geschichten rund um die verschiedenen Spots.⁸ Oder das Projekt „Ulm Stories – Geschichten einer Stadt“, das der „Zukunftsinitiative Ulm 2030“ entspringen ist und unter anderem unter Einsatz des Ganzkörper-Flugsimulator Birdly einen Flug über die Altstadt im Jahre 1890 simuliert und ein iBeacon-sowie App-basiertes 3D-Hörerlebnis im Ulmer Münster verspricht.⁹

Auffällig ist dagegen, dass kaum eine Region oder Stadt, von solchen Einzelmaßnahmen bzw. -projekten abgesehen, konsequent in der Positionierung auf einen oder wenige ausgewählte, aber dafür pointierte Erzählstränge setzen und dabei das Kunst- und Kulturangebot in den Fokus rücken. „Le Voyage à Nantes“ mag eines dieser wenigen Beispiele sein. Die Stadt Nantes hat sich Kunst und Kultur als den zentralen Treibern der Stadtentwicklung verschrieben und verspricht dem potenziellen Gast eine „Stadt, in der alles möglich ist“¹⁰. Im Fokus steht dabei konsequent die Kunst im öffentlichen Raum und zwar im weitesten Sinne. Sie stellt ein Gemeinschaftsprodukt dar von Künstlern, Stadtplanern, Hoteliers, Ladengeschäften und -lokalen und vielen anderen. „Sie hissen die Flagge der Kreativität und machen gemeinsam Kultur“.¹¹ Eine grüne Linie, die durch die Stadt verläuft, führt zu den entsprechenden Orten und Geschichten, die das Erlebnis „Le Voyage à Nantes“ konstituieren und zwar mit jährlich wechselnden Impulsen. „Le Voyage à Nantes“ mag im Übrigen nicht zuletzt auch deshalb von großem Erfolg gekrönt sein, weil Kultur und Tourismus in der gleichnamigen Organisation ein gemeinsames Dach gefunden haben und es damit gelingt, unterschiedliche Kompetenzen an einem Tisch zu bringen. Dieses Beispiel aus Frankreich zeigt im Übrigen auch, wie wichtig der internationale Austausch und Vergleich im Feld der Kulturpolitik und des Kulturmanagements ist.¹²

¹³ Vgl. die Bilanz des Kulturhauptstadt-Jahres unter <https://www.linz09.at/de/bilanz.html> (letzter Zugriff: 13.09.2018) sowie aktuell Tourismusverband Linz (Hg.) (2017): Linz Verändert. Jahresbericht 2016/17. Online verfügbar unter: <https://www.linztourismus.at/assets/Uploads/Jahresbericht-Tourismusverband-Linz-2016-2017.pdf> (letzter Zugriff: 13.09.2018).

¹⁴ Fuchs, Ulrich (2010): „Raconter l'histoire – autrement“ in: *La pensée de midi*, N° 9, 2010, hrsg. v. Actes sud, Arles.

¹⁵ Tourismusverband Linz (Hg.) (2018): Linz Verändert Magazin. Ausgabe 1/2018, März bis Juni, S. 11.

Beispiel: Der Umgang mit Narrativen in (potenziellen) „Kulturhauptstädten Europas“

Auch Linz hat in den zurückliegenden Jahren eine beachtliche Entwicklung hin zur Kulturdestination vollzogen, nicht zuletzt aufgrund des Titels „Kulturhauptstadt Europas 2009“ und einem damit verbundenen Transformationsprozess.¹³ Die Stadt an der Donau galt im Schatten der Kulturmetropole Wien lange als provinziell und machte vor allem mit ihrem Ruf als Industriestadt und einer schlechten Luftqualität von sich Reden. Die Macher der Kulturhauptstadt sind damals nicht mit dem Ziel angetreten, in Konkurrenz mit dem Kulturangebot in der österreichischen Hauptstadt zu treten. Dagegen wurde mit Nachdruck der Anspruch formuliert, der Auseinandersetzung mit dem historischen Erbe Linz' als „Führerstadt“ in der Programmatik einen exponierten Platz einzuräumen. Ulrich Fuchs, stellvertretender Intendant von „Linz 09“, schrieb darüber: „Die tiefe Verstrickung von Linz mit dem Nationalsozialismus ist ebenso unbestritten wie die Aufgabe, die sich daraus ergibt. Wenn eine Kulturhauptstadt Europas die europäische Dimension ihrer Geschichte thematisieren soll, dann darf es sie nicht kümmern, ob diese Geschichte strahlend ist oder dunkel. Sie muss sie herzeigen als Teil ihrer Identität in einem Europa, das immer auch kultureller und nicht nur ökonomischer oder politischer Prozesse bedarf, um sich als differente Einheit finden zu können“.¹⁴ Die Stadt Linz hat sich über das Kulturhauptstadt-Jahr hinaus den Mut beibehalten, selbst im Tourismusmarketing auf Narrative zu setzen, die sprichwörtlich auch von den Linzer Ecken und Kanten erzählen. Aktuell wird unter dem Motto „Veränderung“ auf die 8er-Jahre 1918, 1938, 1968 und 2018 geblickt. Das aktuelle Jahr „ist in vielerlei Hinsicht Gedenk- und Jubiläumsjahr zugleich: Bedeutende Ereignisse und Prozesse, freudige ebenso wie katastrophale, jähren sich“.¹⁵

2025 wird Deutschland wieder an der Reihe sein die „Kulturhauptstadt Europas“ zu stellen. Man darf gespannt sein, auf welche Narrative die Bewerberstädte setzen werden. Aktuell formieren sich die Bewerberstädte, legen ihre für den Bewerbungsprozess obligatorischen Kulturentwicklungspläne vor und definieren erste Schwerpunkte und Motti. Im Jahr 2019 müssen sie dann ihre Bewerbung als „Bid Book“ vorlegen, um die Chance zu haben, auf die „Shortlist“ zu kommen, also in die engere Auswahl. Der Blick auf die derzeitigen Bewerber zeigt, dass die Städte sehr unterschiedlich an die Entwicklung eines Narrativs herantreten. Zittau formuliert z. B. die Vision die „Kulturhauptstadt für das Dreiländereck“ werden zu wollen. Hierbei wird die geografische Lage in einem dichten europäischen Dreiländereck und damit die europäische

¹⁶ Siehe <http://kaunas2022.eu/en/about-the-project/> (letzter Zugriff: 25.10.2018).

Dimension in den Vordergrund gerückt. Chemnitz tritt dagegen mit einem expliziten Bezug zur Geschichte und einem Fokus auf der Stadtentwicklung an: „AUFbrüche. Opening minds, creating spaces“. Nürnberg formuliert mit den Motti „embracing humanity – Menschlichkeit als Maß“, „exploring reality – Welt als Aufgabe“ und „evolving community – Miteinander als Ziel“ einen stark gesellschaftspolitischen Dreiklang. Magdeburg geht in die Breite und stellt die Bewerbung unter den Leitgedanken „Verantwortung!“.

Streitbare Narrative dürften den Nerv einer Gesellschaft treffen, weil sie oftmals anders als wohlklingende Werbebotschaften eine Erzählung von kollektiver Relevanz beinhalten.

Die vier Beispiele verdeutlichen die Heterogenität, mit der sich die Städte ihren Themen und Schwerpunkten für die Bewerbung annähern. Offen bleibt zum jetzigen Zeitpunkt, mit welcher Entschiedenheit sich die Bewerberstädte trauen werden, bewusst auf Erzählungen zu setzen, die auf den ersten Blick weniger gefällig sind. Narrative also, die durchaus Streitbar und anfällig sind, weil sie nicht nur die Glanzlichter und Errungenschaften, sondern auch die wunden Punkte und Herausforderungen der jeweiligen Stadt ohne Augenwischerei zur Sprache bringen. Doch gerade darin liegt ein verkanntes Potenzial, denn solche Narrative dürften den Nerv einer Gesellschaft treffen, weil sie oftmals anders als wohlklingende Werbebotschaften eine Erzählung von kollektiver Relevanz beinhalten. Die Stadt Kaunas wurde für ihren Mut belohnt, die Dinge beim Namen zu nennen. 2022 wird sie den Titel „Kulturhauptstadt Europas“ tragen und wirbt dafür mit dem Motto „from temporary to contemporary“. „To become CONTEMPORARY we need to overcome CONfusion in our fragmented and censored history and mentality, to understand that we are a CONfluence not only of two biggest Lithuanian rivers, but of very different and sometimes conflicting people and ideas, and, finally, we have to create CONsciousness which can productively lead us to become a more successful community in Europe and for Europe“.¹⁶

Gerade angesichts zunehmend autoritärer, nationalistischer und populistischer Kräfte, wie sie auch die Ereignisse in Chemnitz im August diesen Jahres gezeigt haben, würde man sich wünschen, dass die Chance ergriffen wird, im Zuge einer ECoC-Bewerbung Narrative zu forcieren, die Reibungsflächen erzeugen, aber gerade deshalb aktivierend wirken können.

¹⁷ Vgl. zu diesem Verständnis von Kulturmanagement weiterführend Föhl, Patrick S. / Wolfram, Gernot: *Cultural Managers as »Masters of Interspaces«*, in: *CultureWork. A digital periodic broadside for arts & culture workers*, November 2016. Vol. 20, No. 4, online verfügbar unter <https://culturework.uoregon.edu/2016/10/29/november-2016-vol-20-no-4-cultural-managers-as-masters-of-interspaces-patrick-s-fohl-and-gernot-wolfram/#more-1113> (letzter Zugriff: 31.10.2018).

Wie kann sich das Ringen um ein Narrativ am Ende lohnen?

Dennoch bleibt bei allem Dafürhalten für ein starkes, mutiges Narrativ nicht von der Hand zu weisen, dass die Verständigung auf eine solche Erzählung eine außerordentliche Herausforderung darstellt, die am Ende auch Scheitern kann. Das Ergebnis sind dann die bereits vielfach beschriebenen Allgemeinplätze, die schnell in der Versenkung verschwinden. Was also tun, damit sich das Ringen um ein Narrativ am Ende lohnt?

Narrative lassen sich nicht am Reißbrett von MarketingexpertInnen entwerfen. Es braucht verschiedene Protagonisten für eine Erzählung, und es braucht den Dialog zwischen diesen AkteurInnen. Kulturschaffende haben ihre spezifische Sicht auf den jeweiligen Ort. Das gilt ebenso für VertreterInnen aus anderen Bereichen, wie z. B. Bildung, Internationales, Marketing, Stadtentwicklung, Tourismus, oder für verschiedene Communities sowie für PolitikerInnen.

Narrative lassen sich nicht am Reißbrett von MarketingexpertInnen entwerfen. Es braucht verschiedene Protagonisten für eine Erzählung, und es braucht den Dialog zwischen diesen AkteurenInnen.

Sie alle bringen verschiedene Erzählstränge ein, die jeweils aus ihrem Blickwinkel betrachtet relevante Sujets verhandeln. Und genau darum muss es gehen, um die Verständigung auf Narrative, denen eine Bedeutsamkeit bzw. Wichtigkeit inhärent ist. Nur dann können Narrative einen Zweck erfüllen – ob zur Legitimation bzw. Motivation kollektiven Handelns oder zur Positionierung bzw. Sichtbarmachung einer Kultureinrichtung oder Kulturdestination. Erfahrungsgemäß kommen die genannten AkteurInnen jedoch nicht in Eigeninitiative an einen Tisch. Ergo braucht es nicht nur einen Dialog und Anlass, sondern auch eine motivierende und koordinierende Kraft, die darüber hinaus zwischen den verschiedenen Perspektiven vermittelt, mit dem Ziel, einen Konsens für ein starkes gemeinsames Narrativ herbeizuführen. Ein so verstandenes Kulturmanagement schafft die notwendigen Schnittstellen sowie Räume und übernimmt die wichtige Rolle der Übersetzung sowie Moderation.¹⁷



Foto: Natalka Diachenko

Dr. Patrick S. Föhl ist Gründer und Leiter des „Netzwerks Kulturberatung“ in Berlin sowie ein international agierender Kulturentwicklungsplaner, Kulturmanagement-Trainer und Hochschulreferent. Darüber hinaus publiziert er regelmäßig in den Bereichen Kulturpolitik sowie Kulturmanagement und ist Beirat im Bereich „Bildung und Diskurse“ des Goethe-Instituts. Mehr auf www.netzwerk-kulturberatung.de.



Foto: Judith Schenten

Dr. Yvonne Pröbstle ist Gründerin und Geschäftsführerin der Agentur Kulturgold GmbH in Stuttgart. Zu ihren Kernthemen zählen Kulturtourismus, Besucherforschung und Evaluation sowie Kulturentwicklungsplanung. Die Kulturmanagerin ist darüber hinaus regelmäßig als Dozentin und Moderatorin tätig. Weitere Informationen unter www.agentur-kulturgold.de.



KM Kulturmanagement Network GmbH

Postfach 1198, D-99409 Weimar

Postanschrift: Bauhausstr 7 c, D-99423 Weimar

Telefon: +49 (0) 3643 / 7402 612

Fax: +49 (0) 3643 / 7402 614

E-Mail: office@kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar,

Amtsgericht Jena, HRB 506939

Herausgeber: Dirk Schütz

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Kontakt: v.schuster@kulturmanagement.net

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise:

<http://werbung.kulturmanagement.net>

Layout: Maja Krzanowski

Satz: Veronika Schuster

Coverbild: Adobe Stock, Markus Mainka

Weitere Informationen

www.kulturmanagement.net

twitter.com/kmnweimar

twitter.com/km_stellenmarkt

facebook.com/KulturManagementNetwork/

vimeo.com/kulturmanagementnetwork

ISSN 1610-2371