

KM

ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

Nr. 30 · April 2009
- Jubiläumsausgabe -

**Das Kulturamt
der Zukunft**



Liebe Leserinnen und Leser,

passend zum anstehenden Osterfest legen wir Ihnen heute eine kleine Überraschung ins Nest - die 30. Ausgabe von KM. Begonnen hat es im November 2006, als wir mit der Erstausgabe dieses Magazins den bisherigen *Kulturmanagement Newsletter* nach 86 Ausgaben ablösten. In diesem Jahr kann unsere Berichterstattung über Kulturmanagement damit insgesamt auf 10 Jahre zurückblicken. Unser Archiv (<http://archiv.kulturmanagement.net>) gibt Ihnen übrigens einen guten Überblick über alle bisherigen Ausgaben mit den jeweiligen Schwerpunktthemen. Auch künftig werden wir diese Berichterstattung fortsetzen und weiter verbessern. Bleiben Sie insofern gespannt, was in den nächsten Monaten und Jahren das *Kulturmanagement Network* für Sie an Neuem bereithält.

Passend zu diesem Blick nach vorn widmen wir uns in dieser Jubiläumsausgabe einem sehr zukunftsweisenden Schwerpunkt. Wir sind unter dem Motto „Das Kulturamt der Zukunft“ gemeinsam mit Gastautoren der Frage nachgegangen, welche Art Kulturverwaltung es künftig noch geben kann oder soll. Wird das heutige Kulturamt ganz verschwinden? Wie viel Verwaltung ist nötig, wie viel Gestaltung möglich? Worauf müssen wir uns einstellen?

www.kulturmanagement.net



Inhalt

EINFÜHRUNG

Armin Klein: Das Kulturamt im Wandel

• Seite 3

KOMMENTARE

von Peter Vermeulen

• Seite 9

von Stephan Opitz

• Seite 13

IM GESPRÄCH

mit Dorothea Kolland,
Leiterin Kulturamt
Berlin-Neukölln

• Seite 15

mit Nicole Kurmann,
Leiterin Kultur der
Stadt Winterthur

• Seite 20

DEBATTENKULTUR

Regionale Kulturplanung
in Brandenburg

• Seite 29

Wertedebatten in Thüringens
Kulturpolitik

• Seite 32

SEITENSPRÜNGE

• Seite 36

IMPRESSUM

• Seite 37

... Editorial

Prof. Armin Klein führt zunächst in das Thema ein. Er schaut zurück, wie das Kulturamt von heute eigentlich entstanden ist, um daraus Aufgaben und Herausforderungen für die Kulturadministration und letztlich damit für das Kulturmanagement abzuleiten. Auf diesen Beitrag folgen zwei Beiträge von weiteren Kennern der Materie. Zunächst ein Kommentar von Prof. Peter Vermeulen (Kulturdezernent der Stadt Mülheim a.d.R.), danach eine Glosse von Dr. Stephan Opitz (Abt. Kultur in der Schleswig-Holsteinischen Staatskanzlei).

Wie die aktuelle Situation von Kulturämtern vor Ort aussieht, wurde in Gesprächen unserer Redakteurinnen mit Dr. Dorothea Kolland (Berlin-Neukölln) und Nicole Kurmann (Winterthur) deutlich. In Österreich kommt man in diesem Jahr nicht an der europäischen Kulturhauptstadt Linz vorbei, wie uns das Porträt von Irene Knava beweist. Beispielhafte Debatten mit Bezug zum Thema anhand kürzlich stattgefundener Tagungen in Brandenburg und Thüringen sowie die *Seitensprünge* runden das KM Magazin im April ab.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Ihr Dirk Heinze & Dirk Schütz

sowie das Team von Kulturmanagement Network

- Anzeige -

SOMMERAKADEMIE FÜR MUSIKVERMITTLUNG UND MUSIKMANAGEMENT

Was das *PopCamp* für die Popmusiker ist, ist die *Sommerakademie für Musikvermittlung und Musikmanagement* der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S. für die „Klassiker“. Bei diesem „Meisterkurs“ der etwas anderen Art, steht nicht wie üblich das instrumentale oder vokale Können im Vordergrund, sondern alles andere was Musiker und Ensembles brauchen, um auf dem Musikmarkt erfolgreich zu sein. An zehn Tagen lernen die Teilnehmer in den Bereichen Dramaturgie, Pädagogik und Management, inhaltsorientierte Konzertmodelle, neue Vermittlungsmethoden und nachhaltige Kommunikationsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Dabei wird die praktische Anwendung in der Projektarbeit eine wichtige Rolle einnehmen.

**Referenten**

Christian Kellersmann, Sonia Simmenauer, Elmar Lampson, Markus Fein, Sebastian Nordmann, Martin Tröndle, Beatrix Borchard, David Canisius u. a.

**Daten**

Die Sommerakademie findet vom 1. bis 5. Juli und vom 28. Juli bis 2. August 2009 im Seminarzentrum Gut Siggen der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S. statt.



Bewerbungsschluss 15. April 2009

**Informationen zur Sommerakademie
und der Bewerbung**

www.toepfer-fvs.de/siggen01.html



Details: www.toepfer-fvs.de



PROF.
ARMIN KLEIN



Studium der Germanistik, Politikwissenschaft und Philosophie an der Uni Mainz; Promotion zum Dr. phil.; Leitender Dramaturg am Theater am Turm in Frankfurt am Main, anschließend Kulturreferent der Universitätsstadt Marburg/Lahn; seit 1994 Professor für Kulturwissenschaft und Kulturmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Gastdozent an den Universitäten Basel und Freiburg. Vorstandsmitglied der Kulturpolitischen Gesellschaft. Herausgebertätigkeiten bei den Verlagen VS und NOMOS sowie beim Int. Journal of Arts Management.

Kulturamt im Wandel

Eine Einführung in das Thema von Prof. Armin Klein, Karlsruhe/Ludwigsburg

Die Aufgaben eines kommunalen Kulturamtes sind formal im so genannten. Aufgabengliederungsplan der Gemeinden (der abhängig ist von der jeweiligen Gemeindegröße) festgelegt; der sog. „Einheitsgliederungsplan“ ist bereits 1937 entstanden. Damit sollte die kommunale Verwaltungsorganisation vereinheitlicht werden; der Plan ging dabei von Grundaufgaben aus, die von jeder Gemeinde zu erledigen sind. Dieser Aufgabengliederungsplan (neuerdings auch „Produktplan“ genannt) sieht, neben den Großgruppen der Aufgaben einer kommunalen Verwaltung (wie z.B. 10 Zentrale Verwaltung, 20 Kämmerei, 30 Recht usw.), unter 40 als dem Bereich Schule zugeordnete Aufgaben Kultur (41), Bibliotheken (42), Weiterbildung (43), Musikschule (44), Museen (45), Theater (46) und Archiv (47) vor.

Diese formale Aufgabengliederung lässt bewusst offen, ob die einzelnen Untergruppen wie Theater, Museen, Weiterbildungseinrichtungen usw. als Abteilungen dem kommunalen Kulturamt direkt unterstellt sind oder als eigenständige bzw. dem Kulturamt nur zugeordnete Verwaltungseinheiten operieren. Jede Gemeinde hat hier (abhängig vor allem von ihrer Größe) Gestaltungsspielräume und nutzt diese in der Praxis ganz unterschiedlich. Zweites wichtiges Organisationselement ist der Kommunale Haushaltsplan (hier Einzelplan 03), der die Ausgaben- und Einnahmetitel, die dem Kulturamt zuordnet sind, festlegt. Im Kulturhaushaltsplan ist somit der finanzielle Handlungsspielraum eines kommunalen Kulturamtes festgelegt. Drittes wichtiges Organisationskriterium ist der Stellenplan, der – als Anlage zum Haushaltsplan – festlegt, welche Personalressourcen dem Kulturamt zur Verfügung stehen.

Inhaltlich sind die Aufgabenstellung und die Funktionen des kommunalen Kulturamtes indes in hohem Maße abhängig von der allgemeinen kulturpolitischen Zielsetzung und den gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Diese veränderte sich im Laufe der letzten sechzig Jahre mehrfach grundlegend.

Kulturpflege und Kulturverwaltung

Die kommunale Kulturpolitik der Nachkriegszeit bis Ende der sechziger Jahre war zunächst geprägt vom Konzept der sog. Kulturpflege. So heißt es etwa in den Leitsätzen zur Kommunalen Kulturarbeit von 1951: „Die deutschen Städte, in ihrem Willen, für die Wohlfahrt ihrer Bürger zur wirken, in langer Geschichte Hüter und Pfleger deutscher Kultur, fühlen sich verpflichtet, trotz

¹ vgl. hierzu ausführlich: Klein, Armin und Peter Vermeulen: Öffentliche Rechnungslegung – von der Kameralistik zum Neuen Kommunalen Finanzmanagement. In: Klein, Armin (Hrsg.) (2008): Kompendium Kulturmanagement, München S. 403-430.



... Kulturamt im Wandel

und gerade wegen der materiellen Nöte unserer Zeit, ihrer Kulturaufgabe treu zu bleiben.“ Diese umfasste, wie es weiter heißt, „die Erwachsenen- und Jugendbildung, das öffentliche Büchereiwesen und die Schrifttumspflege, die Pflege der dramatischen, musikalischen und bildenden Künste und des künstlerischen Tanzes, die Unterhaltung von Museen und Sammlungen, die Pflege der Denkmäler, den Heimat- und Naturschutz, die Förderung der Wissenschaften und die lebendige Anteilnahme an der Arbeit des Films und des Rundfunks.“² Damit war gleichzeitig der damalige Aufgabenkatalog des kommunalen Kulturamtes definiert. In den allermeisten Städten war die Kulturarbeit integriert in das kommunale „Schul-, Kultur- und Sportamt“; eigenständige Kulturämter gab es auch in den großen Städten noch nicht. Gesucht waren in erster Linie Kulturverwalter, die die kommunalen Kulturinstitutionen verwalteten bzw. die für die als eigenständige Kulturbetriebe vorgesehenen Zuwendungen ordnungsgemäß abwickelten. Ein selbstständiger Gestaltungsanspruch durch ein eigenständig, konzeptionell arbeitendes Kulturamt war bis dahin, von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen, kaum erkennbar. Das Kulturamt war im wesentlichen Kulturverwaltungsamt.

Von der Kulturverwaltung zur Kulturgestaltung

Das Konzept der Kulturpflege konzentrierte sich somit weitestgehend auf den Wiederaufbau bzw. den Erhalt und die Pflege der etablierten Einrichtungen der Hochkultur. Die seit Mitte der sechziger Jahre neu hinzugekommenen Strömungen des Kulturlebens wie Avantgardemusik, Performances, Freie Theater- und Tanzarbeit, Soziokultur, Kinderkulturarbeit, Stadtteilkultur etc. tauchten auf den Radarschirmen kommunaler Kulturverwaltung dementsprechend zunächst nicht auf.

Doch längst hatte die Gesellschaft sich weiter entwickelt, insbesondere deren Kunst- und Kulturverständnis. Die Jahre 1968/69 lassen sich durchaus auch als eine kleine Kulturrevolution interpretieren, die die etablierten Kultureinrichtungen massiv in Frage stellten (etwa „die Opern in die Luft zu sprengen“, wie Pierre Boulez seiner Zeit im SPIEGEL forderte) und neue Formen durchsetzten. 1973 leitete der Deutsche Städtetag in seiner programmatischen Erklärung Wege zur menschlichen Stadt eine neue Epoche der Kulturpolitik ein, die sich selbst explizit als „Neue Kulturpolitik“ definierte. Dessen Kulturausschuss prägte 1973 auf seiner damaligen Hauptversammlung in Dortmund Formel und Motto für eine bis dahin unbekannte Expansion des Kulturellen: „Im demokratischen Rechtsstaat ist Kultur für alle als kommunale Gemeinschaftsaufgabe ständig neu zu definieren: Kulturarbeit muss der Entfaltung und Entwicklung der sozialen, kommunikativen und ästhetischen Möglichkeiten und Bedürfnisse aller Bürger dienen.“³ Damit war die

² Deutscher Städtetag: Leitsätze zur kommunalen Kulturarbeit (Stuttgarter Richtlinien), Köln 1986.

³ Deutscher Städtetag (1973) Wege zur menschlichen Stadt. Vorträge, Aussprachen und Ergebnisse der 17. Hauptversammlung des Deutschen Städtetages vom 2. Bis 4. Mai in Dortmund, Stuttgart S. 98; Hervorhebung AK).



... Kulturamt im Wandel

restaurativ-konservative Phase einer bloß bewahrenden Kulturpflege beendet; angesichts tiefgreifender Veränderungsprozesse innerhalb der Gesellschaft (Stichworte Bildungsoffensive, „Mehr Demokratie wagen!“, Studentenrevolte, Partizipation usw.) sollte der Aufbruch zu neuen Ufern auch in der Kulturpolitik vollzogen werden. Motor dieser Bewegung sollten die kommunalen Kulturämter werden, die sich zunehmend von bloßen Verwaltungsaufgaben emanzipierten, Kulturentwicklungspläne vorlegten, neuen Veranstaltungsformen zum Durchbruch verhelfen und sich als Unterstützer der Soziokultur verstanden.

Das eingängige Schlagwort einer Kultur für alle (das im Prinzip eine konsequente Weiterentwicklung der Ludwig Erhard'schen Erfolgsformel vom Wohlstand für alle der fünfziger Jahre bzw. der Bildungsoffensive der sechziger Jahre unter dem Motto Bildung für alle war) griff 1979 der seinerzeitige Frankfurter Kulturdezernent Hilmar Hoffmann in seinem gleichnamigen kulturpolitischen Bestseller auf und forderte programmatisch: „Jeder Bürger muss grundsätzlich in die Lage versetzt werden, Angebote in allen Sparten und mit allen Spezialisierungsgraden wahrzunehmen, und zwar mit einem zeitlichen Aufwand und einer finanziellen Beteiligung, die so bemessen sein muss, dass keine einkommensspezifischen Schranken aufgerichtet werden. Weder Geld noch ungünstige Arbeitszeitverteilung, weder Familie oder Kinder noch das Fehlen eines privaten Fortbewegungsmittels dürfen auf die Dauer Hindernisse bilden, die es unmöglich machen, Angebote wahrzunehmen oder entsprechende Aktivitäten auszuüben.“⁴

Diese programmatische Forderung war, wie das Zitat belegt, in hohem Maße angebotsorientiert. Diese kulturellen und künstlerischen Angebote sollten vor allem vom Gemeinwesen, d.h. insbesondere von den Städten und Gemeinden und ihren Kulturämtern bereitgestellt werden. In der Folge stiegen in den siebziger und achtziger Jahren (bis noch hinein in die neunziger Jahre) die kommunalen Kulturausgaben rasant. Allein im Zeitraum von 1975 bis 1995 verdreifachten sich die kommunalen Kulturausgaben von rund 2 Mrd. DM (1975) auf 6,7 Mrd. DM in 1995 (allerdings deutete sich in der Phase von 1993 bis 1995 bereits der erste Rückgang um -1,22% an). Die Kulturausgaben der Gemeinden pro Einwohner stiegen von 1975 von 64,32 DM auf 191,66 DM in 1995.⁵

Mit großem gesellschaftspolitischen Impetus und kulturpädagogischem Elan wurde versucht, die programmatischen Forderungen der Neuen Kulturpolitik in der Praxis zu realisieren. Gefragt waren in den Kulturämtern nun nicht mehr die Kulturverwalter, sondern die Kulturgestalter. Und ganz zweifelsohne gelang es den Städten und Gemeinden in den siebziger und achtziger

⁴ Hoffmann, Hilmar: Kultur für alle. Perspektiven und Modelle (1981) S. 29; Hervorhebungen A.K.

⁵ vgl. hierzu ausführlich Klein, Armin: Zur Struktur der kommunalen Kulturausgaben von 1975 bis 1995. In: Heinrichs, Werner und Armin Klein: (Hrsg.)(1998): Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement 1997, Baden-Baden S. 175-192.



... Kulturamt im Wandel

Jahren, eine imposante kulturelle Infrastruktur in der Bundesrepublik aufzubauen. Dies zeigt ein Blick in die Statistiken der einzelnen Kultureinrichtungen. 1977, also zu Beginn der Ära der Neuen Kulturpolitik, erhob der Deutsche Städtetag in seiner Bestandsaufnahme Kultur in den Städten die Zahlen der verschiedenen kulturellen Einrichtungen: 1977 zählte er 1.244 Öffentliche Bibliotheken; 2001 waren es laut Statistischem Bundesamt bereits 9.327; 1977 gab es 116 öffentliche Musikschulen; 2001 waren es 966; 1977 gab es 149 Volkshochschulen, 2005 rund 1.000, also rund eine Verachtfachung des Angebots nur in diesen drei Bereichen.⁶

Auf diese Weise wurde ein großer Nachholbedarf auch in kleineren Städten und Gemeinden gestillt und die öffentliche Hand trat mit ihrem breiten Angebot - nach Abschluss der Wiederaufbauphase der Bundesrepublik - quasi in Vorleistung in der Stimulierung einer verstärkten Nachfrage nach Kultur. Allerdings kann diese Entwicklung durchaus zwiespältig gesehen werden: „Die Nachfrage der Bürger nach Kultur wurde bald überlagert durch das Angebot der Kulturpolitiker und Kulturmacher. Statt nachfrageorientiert angelegt zu sein, zeigte sich der öffentliche Kulturbetrieb nun angebotsorientiert. Nicht die Frage ‚Welche Kultur wollen unsere Bürger‘ stand im Mittelpunkt, sondern allein das Ziel ‚Welches Angebot ist für den Bürger die richtige Kultur‘. Die Folge waren hervorragend und überzeugend begründete Angebote, über deren Nutzung durch die Bürger man sich aber wenig Rechenschaft ablegte.“⁷

Diese Situation führte unter anderem auch dazu, dass die verstärkte Bereitstellung kultureller Angebote durch die öffentliche Hand und die damit verbundene starke Nachfragestimulierung ihrerseits den privatwirtschaftlich-kommerziellen Kulturbetrieb forcierte, der bis in die achtziger Jahre hinein im Bewusstsein der Kulturschaffenden eher eine untergeordnete Rolle spielte. Und auch der gemeinnützig orientierte Kultursektor, der das reichhaltige musikalische Vereinsleben, aber auch Kunst- und Literaturvereine wie auch die selbstverwaltete

Soziokultur umfasst, wuchs gewaltig: In nahezu jeder Gemeinde entstanden mehr oder minder große kulturelle Zentren, die ihrerseits künstlerische und kulturelle Angebote unterbreiteten. In den achtziger Jahren entstand so eine für den öffentlichen Kulturbetrieb völlig neue Konkurrenz-Situation. Längst war das kommunale Kulturamt nicht mehr der einzige Anbieter vor Ort; viele Angebote, die früher von ihm geleistet wurden, übernahmen nun andere Anbieter (z.B. Konzertveranstaltungen, Ausstellungen, Festivals etc.).

⁶ vgl. Deutscher Städtetag (Hrsg.) (1979): Kultur in den Städten. Eine Bestandsaufnahme, Köln.).

⁷ Heinrichs, Werner (1997) Kulturpolitik und Kulturfinanzierung. Strategien und Modelle für eine Neuorientierung der Kulturfinanzierung, München S. 32; Hervorhebungen A.K.



... Kulturamt im Wandel

Vom Kulturamt zum Kulturmanagement

Angesichts dieser enormen Expansion des Kulturbetriebs und einer verschärften Konkurrenzsituation zwischen öffentlichen, kommerziellen und gemeinnützigen Kulturbetrieben bestand seit Ende der achtziger Jahre auch in den kommunalen Kulturämtern ein erhöhter Bedarf an professionell tätigen und entsprechend ausgebildeten Führungskräften und Mitarbeitern. Waren als „Kulturarbeiter“ in den siebziger und achtziger Jahren vorwiegend Kulturvermittler mit einer ausgeprägten inhaltlichen und gesellschaftspolitischen Kompetenz gefragt, so ging es nun zunehmend darum, die Kultureinrichtungen möglichst effizient zu betreiben, um angesichts erstmals rückläufiger finanzieller Mittel einerseits und wachsendem Konkurrenzdruck privater Anbieter auf dem Nachfragemarkt andererseits überhaupt noch mithalten zu können. In diesem Zuge professionalisierte sich die kommunale Kulturarbeit, vor allem durch die seit Mitte der neunziger Jahre durchgeführte Verwaltungsreform unter dem Stichwort der Dezentralen Ressourcenverantwortung;⁸ gefragt wurden nun zunehmend Kulturmanager in den kommunalen Kulturämtern.

Wie stellt sich nun die zukünftige Arbeit eines Kulturamtes unter den veränderten Rahmenbedingungen dar, welche Aufgaben stellen sich ihm? Natürlich ist die ordnungsgemäße Verwaltung, insbesondere der Finanz- und Personalressourcen nach wie vor eine wichtige Kernaufgabe eines kommunalen Kulturamtes, die nicht abgegeben werden kann an eine zentrale Personalverwaltung oder die Kämmerei. Angesichts der zu beobachtenden weitgehenden Verselbständigung vieler Kultureinrichtungen (z.B. Theater als GmbH oder Museen als Stiftungen usw.) dürften diese Aufgaben sich allerdings deutlich verringern. Und auch als Veranstalter ist das Kulturamt nur noch dort gefragt, wo dies nicht andere, freie Träger übernehmen und das Kulturamt nur noch (ggf. finanzielle) Hilfestellung leisten sollte.

Dafür wächst eindeutig die strategische Bedeutung eines kommunalen Kulturamtes. Während die verschiedenen freien Träger und auch die selbständigen öffentlichen Kultureinrichtungen (wie das Theater, wie das Museum) völlig legitimer Weise ihre jeweils eigenen inhaltlichen und durchaus auch kommerziellen (etwa im kommerziellen Kulturbetrieb) Ziele verfolgen, nimmt das Kulturamt in Verbindung mit der kommunalen Kulturpolitik idealerweise eine quasi neutrale, eine übergeordnete Position ein. Die kommunale Kulturpolitik legt die längerfristige kulturelle Entwicklung einer Gemeinde fest, durchaus auch in enger Abstimmung mit anderen kommunalen Aufgabengebieten, z.B. der Schul- und Bildungspolitik, der Stadt- und Regionalentwicklung, dem Kulturtourismus und der Wirtschaftsförderung usw. In dieser Hinsicht nimmt das Kulturamt strategische Querschnittsaufgaben wahr, d.h. es koordiniert und vernetzt die einzelnen Kulturbetriebe in einer

⁸ Richter, Reinhard, Norbert Sievers und Hans-Jürgen Siewert (Hrsg.) (1995): „Unternehmen Kultur“. Neue Strukturen und Steuerungsformen in der Kulturverwaltung, Essen



... Kulturred im Wandel

Kommune und führt sie – wo möglich – zu gemeinsamen Zielsetzungen (wie z.B. dem Aufbau einer verstärkten Kinderkulturarbeit zur Entwicklung eines Stadtteilkulturredkonzepts, zu spezifischen Kulturredangeboten für Mitbürger mit Migrationshintergrund oder der Schaffung eines kulturredtouristisch interessanten Angebotes usw.).

Während also die einzelnen Kulturredbetriebe und Kulturredinitiativen ihre jeweils eigenen Ziele verfolgen, hat das Kulturredamt das „große Ganze“ im Auge zu behalten und auch aufmerksam zu registrieren, wo unter Umständen Defizite bestehen, z.B. welche Bevölkerungsgruppen – aus welchen Gründen auch immer – kaum oder gar nicht an der Kulturred teilnehmen. Hier fällt dem Kulturredamt eine wichtige integrative Aufgabe zu. Es kann diese Aufgabe durch eigene Angebote selbst wahrnehmen oder aber die einzelnen Kulturredeinrichtungen inspirieren und ggf. durch finanzielle Anreize auch dazu motivieren, diese Defizite zu beseitigen. Hier besteht eine wichtige Vernetzungsaufgabe. Nach wie vor arbeiten zahlreiche öffentliche Kulturredbetriebe, vor allem aber gemeinnützig orientierte Kulturredinitiativen zwar mit großem Engagement, häufig aber recht unprofessionell. Hier hat das Kulturredamt eine wichtige Unterstützungs- /Service-Funktion, eine Beratungs- und Weiterbildungsaufgabe. Es kann helfen, es kann unterstützen, es kann mit Rat und Tat zur Seite stehen und es kann dafür sorgen, dass sich die Arbeit professionalisiert (allein z.B. was die Formulierung entsprechender Anträge an den Gemeinderat angeht). Ein entsprechend kompetentes Kulturredamt kann also die Innovationssagentur im kulturellen Leben einer Stadt sein – oder den Ehrgeiz, alles selbst besser machen zu können, sondern im Sinne einer „aktivierenden Kulturredpolitik“ das Vorhandene zu stärken und weiter zu entwickeln. ¶



PROF. PETER
VERMEULEN



Studierte Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen und an der Universität Münster (Dipl. Kaufmann). Seit 2005/2006 Beigeordneter für Schule, Jugend und Kultur der Stadt Mülheim a. d. Ruhr und Honorarprofessor für strategisches Kulturmanagement an der Hochschule Merseburg. 1987-2006 geschäftsführender Gesellschafter bei der Unternehmensberatung „Culturplan“ (später ICG Culturplan). U.a. ehemaliger Bildungsreferent der LAG kulturpädagogische Dienste in Unna und geschäftsführer des Kulturzentrums Weberei in Gütersloh.

„Vöööllig losge-elöst vooon deeer Eeerde, schwebt ...“

Ein kritischer Kommentar von Prof. Peter Vermeulen, Mülheim a. d. R.

Mit Einzug der Neuen Steuerung in die Kommunalverwaltung ab Mitte der 90er Jahre witterten einige Kulturschaffende ihre Chance: Die Politik möge das „Was“ bestimmen und die Kulturverwalter das „Wie“. Schon lange fiel es lästig, wenn Kulturpolitik bei der Anschaffung eines Theatervorhangs über die Farbe stritt. Die zu große Steuerungstiefe nicht Kulturbeflissener oder nur hochkulturell ausgerichteter Kulturpolitiker war ein Dorn im Auge. Außerdem war vielerorts die Einbindung in die Zuständigkeiten der Querschnittämter ein Gräuöl. Abhängig vom Gebäudemanagement, von der Personalverwaltung, dem Haupt- und/oder Organisationsamt, der Kämmerei etc. war die Kulturverwaltung nicht ausreichend flexibel, um den wachsenden Anforderungen nach einem dynamischen Kulturmanagement zu genügen.

Durch den Wunsch nach Verselbstständigung wollte man Unabhängigkeit und Beweglichkeit erlangen. Kulturämter nannten sich um in Kulturbüros. Und die Kultur einer Stadt wurde ausgegliedert in Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), in Anstalten öffentliche Rechts, in Eigenbetriebe oder in eine dem Eigenbetrieb ähnliche Einrichtung. Damit wurden die Kulturämter und die Kulturinstitute als Sondervermögen geführt mit starken Stellungen der jeweiligen Leitungen. Der Sonderstatus, den die Kulturverwaltungen innerhalb der Stadtverwaltungen schon immer führten, konnte so noch extensiver gelebt werden.⁽¹⁾

Und doch hat alles Grenzen. Die oben angesprochenen Chancen teilen sich zum einen in den Wunsch, von der Kulturpolitik und zum anderen von den Querschnittsämtern unabhängiger zu werden.

Die Loslösung von den Querschnittsverwaltungen ist unterschiedlich weit entwickelt worden. Die Bündelung der Kulturinstitute unter einem selbstständigeren Dach ging oft einher mit der Bündelung von Querschnittsaufgaben in Serviceeinheiten. So wurde gerne das Immobilienmanagement gebündelt. Dass Kulturimmobilien eigene Gesetzmäßigkeiten haben und zu meist einzigartig sind, wurde dabei kaum beachtet. Der Grundsatz heißt: „Immobilie ist Immobilie“, egal ob sie ein Schloss, eine Burg, ein Bunker ist, egal ob sie ausschließlich als Museum, als Theater, als Stadthalle genutzt werden kann und zu anderen Zwecken vollständig umgebaut werden müsste.



... **Kommentar von Peter Vermeulen**

Ähnlich wurde zumeist mit einer zentralen Buchhaltung verfahren: der Konzern Stadt nutzt SAP, egal ob es zuvor eine ausgeklügelte Kosten- und Leistungsrechnung für die Kulturinstitute gab.

Die Liste kann fortgesetzt werden: Personalverwaltung, Personalrat – viele Regelungen, Betriebsvereinbarungen, Dienstanweisungen, die dem öffentlichen Kulturbetrieb das Leben schwer machten, wurden durch Verselbstständigen nicht etwa aufgehoben, sondern fortgeschrieben.

Mit der Einführung einer betriebswirtschaftlichen Rechnungslegung erfolgte auch eine verursachungsgerechte Zurechnung von Kosten auf die jeweiligen Verwaltungsbereiche. Die Querschnittsämter wurden dabei aber nicht zu Dienstleistern, die sich mit Konkurrenten am Markt messen mussten, sondern sie blieben Entscheider über ihre Leistungserbringung. Die Vollkosten werden dem Verursacher weiterverrechnet, der die Leistungen bestellen und bezahlen muss und keine Wahlmöglichkeit hat.(2)

Unter dem Grundsatz der einheitlichen Verwaltungsführung behielten auch Kulturdezernate ihre Zuständigkeit. Allerdings ist rechtlich fraglich, welche Steuerungsmacht sie über die Leitung eines verselbstständigten Kulturbetriebs tatsächlich ausüben können.

Mit den Verselbstständigungen im Kulturbereich wurde der Einfluss der Kulturpolitik auf einen Aufsichtsrat, einen Betriebs- oder Werksausschuss reduziert, der damit aber nicht notwendigerweise rein von der Anzahl der Politikerposten kleiner sein muss. Bisweilen findet sich nur eine Umbenennung: der Kulturausschuss heißt dann Betriebs- oder Werksausschuss und bleibt in gleicher Besetzungsstärke erhalten.

Dennoch ist der Einfluss der Kulturpolitik reduziert, wenn nur noch über ein globales Budget gesteuert wird. Jetzt geht es nicht mehr über das Wie, diese Ablösung könnte tatsächlich gelungen sein, doch es geht auch nicht über das „Was“. Vielmehr versteht sich das Aufsichtsgremium plötzlich in erster Linie als Legitimationsinstanz, als Vermittler der im Ausschuss vorgestellten Themen in andere Politikfelder oder mindestens in die zugehörigen Fraktionen. Das „Was“ erläutert die Geschäftsführung oder Werkleitung, die sich bestenfalls noch einen Kulturentwicklungsplan aufstellt, der politisch beschlossen wird. Kulturpolitische Steuerungsgrößen, Kennzahlen, Wirkungsversprechen finden sich zumeist blumig verbrämt, selten so operationalisiert, dass Leistungen messbar werden. Kulturentwicklungspläne in den letzten Jahren dienen unverhohlen der Absicherung, eine Tendenz, die sich bereits in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts abzeichnete.(3) Kulturentwicklungsplanung sollte aber nicht zur Vermeidung von Einsparvorgaben betrieben werden, sondern kann selbstbewusst ein Politikfeld dimensionieren, dessen konkrete Ausgestaltung die Zukunftsfähigkeit unserer Städte prägen wird.(4)



... Kommentar von Peter Vermeulen

Das Modell würde funktionieren, wenn es gelingt, die kulturpolitische Steuerung zu gestalten. Doch genau damit haben Kulturschaffende ihre liebe Not. Bisher ist es nicht gelungen, sich auf ein einheitliches Steuerungssystem zu verständigen. Versuche hierzu hat es genug gegeben. Mitte der 90er Jahre gab es ein groß angelegtes Projekt der *Bertelsmann Stiftung*, einen Kultur-Kompass zu erstellen. Doch die beteiligten Kulturverwaltungen mochten sich nicht einigen, noch wollten sich andere Städte die Vorarbeit zu Eigen machen und hier mit einem entsprechenden Steuerungssystem ansetzen.

Schließlich übergab die *Bertelsmann Stiftung* die gesamte Vorarbeit an den Deutschen Städtetag, der mit seinem interkommunalen Netzwerkprojekt (IKO-Netz) hier anknüpfen wollte. Nicht einmal eine Empfehlung des Städtetags für ein Regelwerk zur kulturpolitischen Steuerung liegt bisher vor.

Dabei wird dieses Defizit immer dann angesprochen, wenn Wirtschaftlichkeitsprüfungen erfolgen. Die kommunalen Organisationsämter stoßen dabei regelmäßig an die gleichen Grenzen wie alle externen Gutachter. Der Vorschlag, ein geeignetes Messsystem zu entwickeln, findet keine Einigkeit und ein reduziertes System Anwendung, das dann einer kulturpolitischen Diskussion nicht mehr Stand hält. So erging es zuletzt in Nordrhein-Westfalen der landeseigenen Gemeindeprüfungsanstalt, eine Institution, die alle kreisfreien Städte nach einem einheitlichen Muster auf Einsparpotenziale durchleuchtet und dabei auch den Kulturbereich betrachtet hat. Die letztlich vorgenommene Reduzierung der Kulturausgaben auf eine interkommunale Vergleichsgröße „Euro Kulturförderung pro Einwohner“ offenbart das ganze Dilemma: diejenige Stadt ist bei diesem Vergleich am besten, die gar nichts für Kultur ausgibt. Übrigens würde hieraus auch umgekehrt kein Schuh: wer am meisten pro Einwohner für Kultur ausgibt, muss nicht die beste Kulturarbeit machen. Die Stadt könnte tatsächlich sehr unwirtschaftlich seine Kulturaufgaben erfüllen.

Ohne qualitative Aspekte kann kein Vergleich auskommen. Doch über die Messbarkeit von Qualität kann man sich herrlich streiten und selten einigen. Eine Veranstaltung, die von 1.000 Menschen besucht wird, muss qualitativ nicht besser sein als eine Veranstaltung mit 100 Besuchern. Eine Stadtbücherei, die mehr Medieneinheiten pro Entleihvorgang vorweisen kann als eine andere, betreibt nicht notwendigerweise eine bessere Leseförderung, sondern hat vielleicht eine andere Gebührenstruktur, weil sie vielleicht Gebühren pro Entleihvorgang, aber nicht pro entliehenem Medium erhebt. Die Beispiele lassen sich beliebig fortsetzen.

Wenn also weder Besucherzahlen noch Nutzungsziffern Aufschluss über Qualitäten geben können, so ist sich auf ein Steuerungssystem zu verständigen, das mindestens in jeder Stadt für die jeweilige Situation vor Ort definiert werden müsste.



... **Kommentar von Peter Vermeulen**

Mindestziele müssten Angebot, Wirkung, Wirtschaftlichkeit, Positionierung des jeweiligen Kulturinstituts und messbare Zufriedenheitswerte umfassen, wären also als ein Zielzahlen-Mix zu entwickeln, als Public-Score-Card also.

Ohne Zielsysteme schweben verselbstständigte Kulturbereiche völlig schwe-relos im kommunalpolitischen Raum und dienen möglicherweise in erster Linie nur den Selbstverwirklichungsinteressen der Leitungskräfte, wodurch dann nur zufällig der kulturelle Nutzen für eine Kommune potenziert würde.

Doch die Kulturpolitik ist in Schutz zu nehmen. Die mangelnde Wirkungs-steuerung, die im Zuge der Einführung des *New Public Management (NPM)* erreicht wurde, gilt für alle Politikfelder. Als Schlussfolgerung einer Evaluation von Verwaltungsreformen schreibt Adria Ritz: „Damit es dabei (Anm. d.Verf.: bei der Nutzung verstärkter Evaluationen bei NPM-Reformen) nicht zu einer Informationsanhäufung ohne koordinierte Nutzung und Initi-ierung nachhaltiger Lernprozesse kommt, erachtet der Verfasser die Ver- knüpfung der Evaluation mit den zunehmend wichtigeren Instrumenten be- triebswirtschaftlicher Führung als entscheidende Aufgabe zur Verbesserung der politisch-administrativen Steuerung.“⁽⁵⁾ Eine Erkenntnis, die die Rich- tung auch für eine verbesserte kulturpolitische Steuerung weist. ¶

Anmerkungen:

- (1) vgl. Vermeulen, Peter: »Neuausrichtung kommunaler Kulturförderung«, in: Kulturmanagement & Kulturpolitik, Stuttgart: Raabe (Loseblattsamm- lung 2006ff.) 2007, 22 S., B 1.5
- (2) vgl. Klein, Armin / Vermeulen, Peter: »Öffentliche Rechnungslegung - von der Kameralistik zum Neuen kommunalen Finanzmanagement (NKF)«, in: Klein, Armin (Hrsg.), Kompendium Kulturmanagement, Handbuch für Stu- dium und Praxis, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Mün- chen: Verlag Franz Vahlen 2008, S. 403-430
- (3) vgl. Wagner, Bernd: „Kulturentwicklungsplanung - Kulturelle Planung“; in: Klein, Armin (Hg.): „Kompendium Kulturmanagement“; München 2008; S. 170 f.
- (4) vgl. Vermeulen, Peter: »Es geht nicht um Einsparungen, sondern um mehr Wirkung, um Effektivität. Interview«, in: *TheaterManagement aktuell*, Heft Dezember, 2007, S. 1-4
- (5) Ritz, Adrian: „Evaluation von New Public Management“; Bern 2003; S. 50



DR. STEPHAN
OPITZ

ist in der Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein verantwortlich für kulturelle Grundsatzangelegenheiten. Leitete bis 1999 das von ihm begründete Nordkolleg in Rendsburg. Zuvor Tätigkeiten als Leiter eines Kulturzentrums und als Lektor. Unterrichtet Kulturmanagement an der Kieler Universität und am Institut für Kulturmanagement an der PH Ludwigsburg. Studierte Skandinavistik, Germanistik, Philosophie, Geschichte, Musikwissenschaft an der Universität Freiburg; Staatsexamina in Deutsch, Philosophie, Geschichte, Promotion im Fach Vergleichende Germanische Sprachwissenschaft ebd. Zahlreiche Veröffentlichungen in Zeitschriften und Fachpresse. Mitbegründer des Kulinarischen Almanach (Klett-Cotta).

Visionen und Irritationen

Eine Glosse von Stephan Opitz, Rendsburg/Kiel

Das Kulturamt der Zukunft hieße nicht Kulturamt, auch nicht Fachbereich Kultur, sondern allenfalls Kulturbüro der Stadt Sonstwashausen. Vor allem aber wäre dieses Büro nicht in die Hierarchie einer kommunalen Verwaltung eingebunden. Das bedeutet, es ist weder dem Bürgermeister oder Hauptamt unterstellt noch für Theater, Öffentliche Bibliothek, Volkshochschule, Archiv, Denkmalpflege, Musikschule, soziokulturelles Zentrum, Museum zuständig.

Was macht es denn? – Das kommt später, erstmal ordnen wir die aufgezählten Institutionen. Von denen erfüllen Archiv, Bibliothek, Denkmalpflege gesetzlich gebundene Aufgaben (jawohl, Bibliotheksgesetz: Soundsoviel Menschen auf soundsoviel Fläche in soundsoviel Kommunen haben gesetzlich vorgeschrieben Anspruch auf soundsoviel Bibliotheken mit soundsoviel Medieneinheiten, Öffnungszeiten und komfortablen Sitzgelegenheiten samt angenehmer Umgebung). Also gehören sie als eigenständige Behörden direkt zum Hauptamt. Für Archiv und Denkmalpflege gelten ebenfalls Mindeststandards – die gibt es ja auch für die Fleischbeschau beim Gesundheitsamt, warum nicht für den Umgang mit dem kulturellen Erbe. Jedoch können sie, anders als Fleischbeschau oder Personalamt oder Umweltamt oder die Kraftfahrzeugzulassungsstelle beim Kreis, nach vorher abgesprochenen Regeln sich direkt an die Öffentlichkeit wenden und müssen sich nicht wegen jedem Vorlesenachmittagshandzettel oder kleinen Archivausstellung mit der Pressestelle der Stadt abstimmen. Die Leitung des Hauptamtes ist Dienstaber keinesfalls Fachvorgesetzter – deswegen gibt es Regeln, Ziele und Evaluationen auf der Grundlage der zugehörigen Gesetze: wie viele Menschen von diesen eigenständigen Behörden pro Jahr mindestens mit welchen Mitteln und Medien erreicht werden sollen und wie die Zusammenarbeit mit den Schulen aussehen soll. Denn wir wollen Lebendigkeit, Generationenzusammenhalt. Außerdem wollen wir Bildung und Kultur zusammen denken und leben.

Theater, Volkshochschule, Museum sind gemeinnützige juristische Personen, vollkommen selbstständig. Die oberste Ebene der Stadt ist 1x in den jeweiligen Aufsichtsgremien vertreten, hat eine Sperrminorität bei vitalen finanziellen Fragen, ansonsten ist die Politik nirgendwo per kommunalem Einzelmandat dort vertreten. Es werden mindestens alle 5 Jahre qualitative und quantitative Ziele vereinbart und entsprechende Evaluationen durchgeführt, die Haushaltssatzung ist verpflichtet, diese Institutionen angemessen innerhalb dieser Ziele zu fördern. Die Leitungen sind auf Zeit bestellt. Evaluationen und Zielvereinbarungen werden von innen heraus gemanagt – nicht durch Einkauf von Roland Berger & Co.



... Glosse von Stephan Opitz

Soziokulturelle Zentren und Musikschulen sind Vergangenheit, sie erhalten keine öffentlichen Mittel mehr. Dies jedoch nur, wenn 2 Bedingungen absolut erfüllt sind: Die Volkshochschule erfüllt einen umfassenden soziokulturellen Auftrag (Zielvereinbarungen! Evaluationen!) und dödelt nicht nur berufsbildenden Geldern oder geschmacksfreiem Kreativzeugs hinterher. Und die Musikschule wird deswegen nicht mehr gefördert, weil es einen gesetzlichen Anspruch auf volle Unterrichtsversorgung mit Musik (mit Kunst dito) in den allgemeinbildenden Schulen gibt, weil dort ein Instrumentenfundus und Lehrer, die damit umzugehen wissen, Standard ist. Denn das mit den Kindern aus bildungsbenachteiligten Schichten in der Musikschule hat nicht geklappt, die sitzen nach wie vor ohne Musikunterricht in der Hauptschule! Zur Erfüllung beider Bedingungen sind nicht nur keine Entlassungen, sondern Neueinstellungen nötig. Hier bitte keine auf beamtenrechtlichen oder Angestelltenstatus bezogenen Zwischenrufe – die führen in der Kultur ohnehin zu nichts!

Und das Kulturbüro? Je nach Größe der Stadt sitzt dort ein/e nebenberufliche(r) oder hauptberufliche/r, ästhetisch erstklassig gebildete/r Intendant/in, bestellt vom kommunalen Parlament unter Mitspracherecht der Institutionen, und verteilt die übrig gebliebenen freien Steuergelder für Kunst – wenn es welche geben soll. Nach seinem/ihrem Geschmack und nach sonst nichts. Nach spätestens 5 Jahren ist Schluß, dann kommt definitiv ein/e Neue/r. Das alles sollte man sehr freiwillig politisch vereinbaren und keinesfalls auf alle Ewigkeit festschreiben. Es kann Zeiten geben, in denen kulturelle Infrastruktur, s.o., im Schulterschuß mit allgemeiner Schulbildung, erheblich wichtiger ist als Kunstförderung aus öffentlichen Haushalten.

Und das Personal für all das? Wird an den Universitäten und Hochschulen ausgebildet, die gehobene Verwaltungsausbildung mit Zusatzqualifikation Kulturmanagement reicht nicht – die Universitäten sind gerade gut genug. Und wenn die das „Kulturamt der Zukunft“ kennen, dann bilden sie auch entsprechende Leute aus.

Einwände? Jede Menge – sie können alle entkräftet werden, vorausgesetzt, man nimmt ein paar Gesetzesentwicklungen auf der Grundlage des Grundgesetzes vor. ¶



DR. DOROTHEA
KOLLAND

ist Musikwissenschaftlerin. Aufgewachsen in einem bayerischen Dorf, Gesangsstudium an der Musikhochschule München, Studium der Musikwissenschaft, Soziologie und Italianistik in München, Florenz und Berlin. Promotion 1978 über „Die Jugendmusikbewegung. ‘Gemeinschaftsmusik’ – Theorie und Praxis“ (Stuttgart 1979). 1978 – 1981: Bildungsreferentin der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung“, seit 1981 Leiterin des Kunst-, später Kulturamtes Neukölln. Wissenschaftliche Schwerpunkte: Anfänge des Musiktheaters, Musikpädagogik, Arbeitermusikbewegung, Musik im und gegen den Nationalsozialismus, Widerstand; Jugendkultur, Regionalgeschichte.

Das Prinzip von Diversität und kultureller Teilhabe

Interview mit Dr. Dorothea Kolland,
Leiterin des städtischen Kulturamts Berlin-Neukölln

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Redakteurin, Weimar

KM Magazin: Frau Dr. Kolland, wie können Sie Ihre Stadtteilkultur „Neukölln“ beschreiben? Was macht Neukölln aus?

Dr. Dorothea Kolland: Neukölln steht im Bewusstsein der Öffentlichkeit als Zentrum für Armut und Probleme der Migration – als „Kainsmal“ von Berlin. Dies betrifft vornehmlich den sehr dicht bevölkerten Norden Neuköllns. Wiederum beschreibt diese Wahrnehmung nur einen Teil dessen, was man wirklich vorfindet. Es handelt sich bei Neukölln um einen sehr großen Bezirk mit einem relativ wohlhabenden, eher von Einfamilienhäusern bestimmten Bereich im Süden. Aber Neukölln ist nicht nur Armut und viel weniger als man gemeinhin den Medien entnimmt – Kriminalität oder Gewalt. Der Stadtbezirk ist geprägt durch seine kulturelle Vielfalt, die auch eine große kulturelle Stärke und ein wichtiges Potenzial bedeutet.

Es hat hier bereits seit Jahrhunderten Einwanderungen gegeben, heute heißt das für Nord-Neukölln 50 % Migranten, mit den „sans papier“ etwa 60 %. Wir sind ein Quartier, wo nicht gänzlich die Zukunft Deutschlands abgebildet ist, aber doch bereits einiges real ist, was mit Sicherheit auf Deutschland im Allgemeinen zukommen wird. Was aber hoffentlich nicht die Zukunft Deutschlands sein wird: die Armut, die hier herrscht!

KM: Neukölln ist ein Schmelztiegel unterschiedlichster Kulturen aus 165 Nationen. Welche Rolle kommt der Kulturarbeit im Prozess des multinationalen Zusammenlebens zu? Welche Prioritäten setzen Sie dabei bei Ihrer Arbeit?

DK: Kulturarbeit eröffnet Möglichkeiten, die andere Bereiche der Sozialarbeit viel weniger bieten: Kultur kann Menschen dort greifen, wo sie etwas leisten können, was nicht unbedingt in unsere Leistungsgesellschaft hineinpasst. Hier können sie ihre spezifischen Qualitäten, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten mit einbringen und erhalten dafür Respekt und Anerkennung. Genau das bleibt für viele Migranten in anderen Lebensbereichen eine unerreichbare Sache. Darin liegt – in einer solchen Region zumal – die große Chance für die Kultur. Sie kann so etwas darstellen wie einen „Kontakthof“ für die verschiedenen Kulturen: Man kann sich treffen, man kann reden, man kann sich ausprobieren, ohne gleich irgendeine Art von Vertrag eingehen zu müssen.



... Das Beispiel Berlin-Neukölln

KM: Eine Piazza?

DK: Vielleicht geschützter als das Aufeinandertreffen auf einer öffentlichen Piazza. Die andere besonders wichtige Sache ist, dass wir das Prinzip der Diversity verfolgen, also den Aspekt, dass wir uns in unserer Vielfalt, aber auch in unseren Differenzen wahr- und ernstnehmen. Wir wollen nicht „auf multikulti machen“, sondern die Unterschiede respektieren. Aus diesen kulturellen Unterschieden ergeben sich natürlich enorm viele Reibungen, aber in diesem Moment findet auch das Aushandeln darum statt, wie das Zusammenleben aussehen kann. Und: Reibungen können sehr produktiv sein, sie bergen das Potential des Neuen.

KM: Wie kann man dem differenzierten Anspruch gerecht werden, für alle Bürger Ihres Stadtteils Angebote zu schaffen? Wonach entscheiden Sie dabei, mit welchen Kunstformen und kulturellen Angeboten Sie auf die Bevölkerung zugehen?

DK: Für alle Bürger – das werden wir nie erreichen. Aber das ist sowieso unmöglich. Und wie ich das Kulturangebot so gestalte, dass ich Menschen damit erreiche, kann ich nicht generell im Vorhinein entscheiden. Man muss genau beobachten, wo sich Öffnungspunkte in die Bevölkerung hinein ergeben. Neben Diversity ist bei unserer Arbeit besonders wichtig, die Teilhabe zu ermöglichen. Man muss sich bewusst sein, dass es nicht reicht, die Türen zu öffnen, sprich Kultur für alle zu garantieren. Man muss auch die Wege ebnen, auf denen die Menschen kommen und aufeinandertreffen sollen. Das bedeutet im Wesentlichen, aus den Institutionen hinauszugehen – dorthin wo Menschen sind. Das beinhaltet aber auch, Verschiebungen innerhalb des Etats vorzunehmen. Ohne solche Konsequenzen geht es nicht. Wobei wir auf der amtlichen Seite wären: Das betrifft vor allem die interkulturelle Öffnung bei den Mitarbeitern, ein besonders wichtiger Punkt. Hier haben wir mit unheimlichen Schwierigkeiten zu kämpfen, da die Berliner Verwaltung keinerlei Neueinstellungen zulässt. Wir versuchen mit Drittmitteln, Stellen für Mitarbeiter mit nicht-deutscher Herkunft zu bewerkstelligen. Ohne diese geht die Arbeit in diesem Bezirk nicht.

KM: Wie bewerkstelligen Sie die Zusammenarbeit der vielen aktiven Kunst- und Kulturprojekte in Ihrem Bezirk? Gibt es hierin Herausforderungen?

DK: Wir haben in den letzten zwei, drei Jahren eine wirklich fulminante Entwicklung in der Ansiedlung von Künstlern, Kultur- und Kunstprojekten erlebt. Aber es zeichnet sich ein zentrifugaler Prozess für die eine oder andere Stadtregion ab. Es droht ein Auseinanderbrechen zwischen Künstler- und Bevölkerungsentwicklung. Das merken wir besonders bei unserem Kulturfestival „48 Stunden“. Wir versuchen diesen Spalt aufmerksam zu verfolgen und ihm etwas entgegenzusetzen, indem wir im besonderem Maße Partizipationsprojekte fördern und auch herausfordern. Zum anderen legen wir einen besonderen Fokus auf den Bereich der kulturellen Bildung. Die



... Das Beispiel Berlin-Neukölln

wichtigste Aufgabe in einer Atmosphäre wie Neukölln ist, möglichst viele Menschen Kunst und Kultur mit genießen zu lassen und dabei ist es unwichtig mittels welcher Kunstformen das stattfindet. Dabei ist es häufig gar nicht sonderlich fruchtbar, wenn ein Kulturamt selbst als Veranstalter auftritt. Wir müssen diejenigen sein, die Kultur ermöglichen und sich dabei im Hintergrund halten.

KM: Welches Feedback bekommen Sie auf Ihre Angebote, und inwieweit können Sie auf Anregungen und Wünsche von außen reagieren? Unter welchem administrativen und finanziellen Druck stehen Sie dabei?

DK: Wir stehen leider unter sehr massivem finanziellen Druck. Wir sind in keinster Weise in der Lage, den Bedürfnissen nach Förderung und Unterstützung in unserem Künstler- und Projektförderungsbereich nachzukommen. Wir haben gerade die Fördervergabe 2009 beendet. Der Bedarf war insgesamt 10 x höher als die Summe, die wir zur Verfügung haben. Das ist natürlich eine bittere Pille. Man muss allerdings erwähnen, dass viele der Anträge von Künstlern eingereicht wurden, die trainiert sind, sich des Förderungssystems zu bedienen, und die sich dadurch nicht kleinkriegen lassen. Aber die andere Ebene, die wir uns wünschen, dass die Bevölkerung selbst die Projekte initiiert, wird eher von einer stummen Fraktion vertreten. Es ist ein großes Problem in Neukölln, dass wir keine Kultur tragende Bürgerschicht oder eine Publikumsspitze haben, auf die wir uns verlassen können. Das macht noch mal eine besondere Schwierigkeit aus.

Für diese Aufgaben braucht man Kulturarbeiter, die ein bestimmtes Handwerkszeug mitbringen: eine hohe Sensibilität im Umgang mit Menschen, Zuhörer-Qualitäten und ganz besonders eine große Zähigkeit und Genauigkeit, um gerade Partizipations-Projekte anzugehen. Man benötigt im besten Fall gute künstlerische Ideen und eine Ahnung, wie man solche umsetzen kann. Vielen großen Kultureinrichtungen mangelt es an der Bereitschaft zur berühmten Kultursensibilität, die ich aber immer wieder einfordere. In einem Bezirk wie Neukölln kann man aber nur dann überleben, wenn man sich sein potenzielles Publikum vor Augen hält. Ein Anliegen muss dem Kulturamt der Zukunft besonders wichtig sein: das zu reflektieren, was man macht.

KM: Frau Dr. Kolland, Sie selbst können in Neukölln nun auf beinahe 28 Jahre „Diensttätigkeit“ zurückblicken. Rückblickend betrachtet: Was hat sich verändert? Worin liegen die zukünftigen Herausforderungen für das Kulturamt Neukölln?

DK: Diese Stellung zwingt einen immer wieder zur Flexibilität, weil man stets vor neuen Aufgaben und neuen Ideen steht - und das macht die Arbeit einfach großartig. Was bisher in Neukölln geleistet werden konnte, war ein Stück Stabilität zu erreichen.



... Das Beispiel Berlin-Neukölln

Kernbereich war auch die Schaffung von Strukturen, die eine Fokussierung auf die eigentlichen Belange und die Freiheiten für Vernetzungen möglich machen. Eines der großen Projekte mit diesem Bezug ist das Kulturnetzwerk, welches es so in keinem anderen Bezirk von Berlin gibt. In diesem Netzwerk wird sehr solidarisch zwischen Kulturinstitutionen und Künstlern gearbeitet. Dabei spielt das Amt nur eine Hintergrundrolle und bietet eine verlässliche und nachhaltige Struktur und hilft absichern.

Die große Herausforderung für Neukölln ist natürlich, für die vielen Kinder und Jugendlichen so etwas wie Chancengleichheit zu schaffen. Und ich denke, darin liegt die wichtigste Aufgabe der Kultur für die Zukunft. Chancengleichheit muss aber auch für Stadtstrukturen gelten. Hier kann die Kultur stadtgesellschaftliche Impulse aufnehmen und als Kommunikationsplattform fungieren, mit den Stadtplanern am Ball bleiben, neue Aktionsfelder und Koalitionen entwickeln. Das ist ein sehr wichtiges Thema. Ich glaube nicht, dass es unbedingt die Aufgabe von Kulturämtern ist, die Top-Avantgardekunst zu präsentieren, also beispielsweise piekfeine Ausstellungen zu organisieren (auch wenn wir uns da wohl um Qualität bemühen). Wir haben hierfür gar nicht die Finanzen. Unsere große Chance: Wir sind mehr als alle anderen Kulturinstitutionen an der Bevölkerung dran und müssen das auch bleiben. Über die eigentliche Aufgabe der Kulturämter gab und gibt es jedoch immer noch große Uneinigheiten.

KM: Gibt es die Kulturämter, die nicht die Kunst und den Bürger – also beide Seiten - vertreten?

DK: ... und darin auch nicht ihre Aufgabe sehen! Aber es ist bei weitem nicht mehr die Mehrheit, wie es noch vor einigen Jahren war. In einer Stadt wie Berlin, die von Galerien und Kunstinstitutionen nur so birst, müssen wir uns als Kulturamt gar nicht auf ein solches Wettbewerbsfeld begeben, sondern unsere Aufgabe genau formulieren und diese lösen.

KM: Frau Dr. Kolland, vielen Dank für das spannende Gespräch! 

Publikationen von Dr. Dorothea Kolland über Kinder- und Jugendkultur, Kulturpolitik, Musiksoziologie, Kulturgeschichte, u.a.:

- Stadtentdeckungsreise und Musikbaumgerassel. Erfahrungen, Ergebnisse und Perspektiven der Kinderkulturarbeit. Regensburg 1981;
- ...Zehn Brüder waren wir gewesen... Spuren jüdischen Lebens in Neukölln. Berlin 1988;
- Rixdorfer Musen, Neinsager und Caprifischer. Musik- und Theatergeschichte aus Rixdorf und Neukölln. Berlin 1990;
- Immer wieder Fremde. Kirchengeschichte zwischen Herrschaftstreue, Glaubensanspruch und Menschlichkeit. Berlin 1994;
- Neuköllner Pitaval. Wahre Kriminalgeschichten aus Berlin. Berlin 1994;



... **Das Beispiel Berlin-Neukölln**

- FrontPuppenTheater. Puppentheater im Kriegsgeschehen. Berlin 1997;
- Terra Incognita? Stadtbilder Neuköllns. Berlin 1999
- Zahlreiche Aufsätze

- Anzeige -

Neuerscheinung

Herbert Grüner, Helene Kleine, Dieter Puchta, Klaus-P. Schulze (Hg.)
Kreative gründen anders! Existenzgründungen in der Kulturwirtschaft. Ein Handbuch

April 2009, 250 Seiten, kart., zahlr. Abb., 23,80 €



Die Kulturwirtschaft in Deutschland entwickelt sich überdurchschnittlich, nicht zuletzt in der Metropolregion Berlin-Brandenburg. Die Branche ist innovationsstark, dynamisch und kleinteilig - eng an Standort und Milieu gebunden. Ihre Akteure - junge Gründer, Freiberufler und Selbstständige - handeln nicht nach bekannten betriebswirtschaftlichen Strategien: Die ökonomische Situation ist oft unbefriedigend.

Dieser Band sensibilisiert Studierende als potenzielle Gründer, qualifiziert junge Existenzgründer und eröffnet Lehrenden, Beratern, Coaches und Kapitalgebern Zugänge zu dieser spezifischen Klientel.

Details und Bestellung: www.transcript-verlag.de/ts981/ts981.php



Das ideale Kulturamt gibt es nicht!

Interview mit Nicole Kurmann, Leiterin Kultur der Stadt Winterthur

Das Gespräch führte Birgitta Borghoff, KMN-Redaktionsbüro Winterthur, Email: schweiz@kulturmanagement.net

KM Magazin: In Anbetracht der gegenwärtigen Finanzkrise – wie beschreiben Sie die aktuelle Situation in der Schweiz, was die Kulturförderung betrifft?

Nicole Kurmann: Die Auswirkungen der globalen Krise auf die öffentliche Kulturförderung in der Schweiz können zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht konkret benannt werden. Dies liegt bei z.B. für die Stadt Winterthur v.a. darin begründet, dass Beiträge für das aktuelle Kalenderjahr vertraglich abgesichert oder schon im Vorjahr bewilligt worden sind und deshalb tendenziell keine grösseren Kürzungen oder Umwälzungen für 2009 zu befürchten sind. Auch der Teuerungsausgleich auf den Subventionsbeiträgen konnte glücklicherweise weiterhin ausbezahlt werden.

Es ist noch zu früh, um vorauszusagen, ob und um wie viel mit Kürzungen für das nächste Jahr zu rechnen ist. Die Budgetrunde wird erst im Herbst abgeschlossen sein. Aber auch die Steuereinnahmen des Kantons haben einen Einfluss auf den städtischen Kulturhaushalt. Allfällige Rückgänge würden sich auch auf die Ausgleichszahlungen an die Gemeinden und Städten auswirken. Ob die Stadt für das Jahr 2010 also wieder eine Sparrunde ankündigen muß, ist offen. 2003 gab es zuletzt drastische Sparmaßnahmen in Winterthur. In diesem Zusammenhang erhielt das Kulturamt von der Stadt einen klaren Auftrag, 400.000 Schweizer Franken bei den Kultursubventionen einzusparen – zu Ungunsten namhafter Kulturinstitutionen von überregionaler Bedeutung wie z.B. das *Musikkollegium Winterthur* und das *Kunstmuseum*, aber auch zu Ungunsten der projektbezogenen Förderung.

Wenn allerdings die Steuern im Kanton zurückgehen sollten, werden automatisch auch die Finanzausgleichsleistungen an die Stadt Winterthur ausfallen, denn Winterthur gilt als "arme Gemeinde". Es ist jedoch davon auszugehen, dass die vertraglichen Regelungen mit den Kulturinstitutionen hier in der Stadt weiterhin bestehen bleiben, auch wenn eine Klausel existiert, dass die Beiträge bei schlechter Finanzlage unter Einhaltung gewisser Bedingungen um einen gewissen Prozentsatz und – was die grossen Institutionen betrifft – bis zu einem garantierten Mindestbeitrag wieder heruntergefahren werden können. Diese Regelung soll aber nach Möglichkeit nicht ausgeschöpft werden.



... Das Beispiel Winterthur

KM: Wie sieht es dann bei der privaten Kulturförderung aus? Und wie gehen Sie generell mit absehbar sinkenden Fördermitteln für ihren Kulturretat um?

NK: In diesem Bereich ist leider schon jetzt ein spürbarer Rückgang von Sponsoringbeträgen zu verzeichnen. Ebenso spüren die großen, für die Förderung der kulturellen Vielfalt wichtigen privatrechtlichen Stiftungen, dass die Erträge aus ihren Fondsvermögen geringer ausfallen.

Weniger Geld impliziert für mich als Leiterin Kultur die Förderung weniger Angebote. Jede Kulturinstitution, jeder Veranstalter oder Initiator von kulturellen Projekten muss für sich selbst beantworten, welche Themen zentral sind und im Vordergrund der eigenen kulturellen Arbeit stehen. Wo liegen die individuellen Potenziale von Kulturprojekten und -institutionen, wo sind die Grenzen, wo möchte man Prioritäten und Schwerpunkte setzen? Dass Kultur einen Beitrag zum gesellschaftlichen Diskurs liefert und Themen setzt, die als dringlich erlebt werden, wie dies in den 80er Jahren der Fall war, diese Position muss sie sich meiner Meinung nach wieder erobern. Vielmehr wird sie wahrgenommen als ein Angebot, das gleichrangig neben allen weiteren Freizeitaktivitäten steht. Unter dieser Voraussetzung wird es zunehmend schwieriger, Menschen für Kultur zu interessieren oder gar zu begeistern. Und gerade Projekte der freien Szene haben nicht die Mittel, sich in diesem Kontext mit den gängigen Werbemassnahmen zu behaupten. Nicht umsonst spricht man heutzutage allorts von Audience Development (dt. Besucherforschung und Kulturmarktentwicklung) sowie über neuartige Modelle der Kulturvermittlung.

Ich möchte aber auch betonen, dass wir uns ständig im Gespräch mit den grossen Kulturinstitutionen und dem Kanton befinden. Der Informationsfluss ist zentral. Auch sind wir beteiligt, wenn es darum geht, mit den Institutionen „Worst-Case-Szenarios“ zu erarbeiten. In dieser Hinsicht gibt es keine einfachen Rezepte. Mir persönlich ist es ein wichtiges Anliegen, präventive Konzepte und tragfähige Lösungen zu erarbeiten, welche zum Beispiel einem möglichen Stellenabbau beim Personal vorbeugen. Insofern gewinnt auch der Beratungsaspekt unserer Arbeit zunehmend an Bedeutung. Ein zentraler Punkt ist auch die Beziehungspflege mit den Wirtschaftsspitzen aus der Region – diesbezüglich ist vor allem die politische Ebene engagiert.

Ein zentraler Aspekt meiner Arbeit wird es letztlich bleiben, Förderstrukturen zu schaffen, die unabhängig von globalen Wirtschafts- und Finanzkrisen funktionieren. Im Idealfall sind ja Strukturen so ausgelegt, dass sie gerade im Krisenfall tragen. Spricht man von eigenen Programmen im Rahmen der öffentlichen Kulturförderung, ist es wichtig, nicht direktiv zu werden. Ich habe diesbezüglich ein eher zwiespältiges Verhältnis zu verordneten Programmen.



... Das Beispiel Winterthur

KM: Welche Kulturbereiche haben es aus Ihrer Sicht derzeit schwer? Wie sieht es beispielsweise mit Theatern oder kleinen Projektträgern aus?

NK: Was die freie Szene anbetrifft, so ist die Situation bedenklich, gerade wenn es um aufwändige Projekte mit hohen Produktionskosten geht. Denn bereits vor der Finanzkrise war es in der Regel nicht möglich, mit einem städtischen Beitrag die Realisation einer grossen Produktion zu sichern. Gerade ist der erste von drei Eingabeterminen pro Jahr für projektbezogene Förderungsanträge verstrichen. . Dabei ist kein einziges Theatergesuch bei der Stadt Winterthur eingegangen. Erste konkrete Ausläufer der aktuellen Krise also?!

Des Weiteren zu beobachten ist das Fehlen „grosser Namen“ auf einzelnen Festivalprogrammen. Namhafte Festivals, wie beispielsweise das LUCERNE FESTIVAL, etablierte Konzerthäuser (z.B. Tonhalle Zürich) sowie renommierte Kulturinstitutionen wie das Theater Winterthur zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Programm mit Qualität verbunden wird, dass also ihr Ruf bereits als Garant für einen qualitativ guten Inhalt dient. Diese sehe ich auch eine Möglichkeit für kleine Veranstalter: Auch sie können sich ein solches Label und Gütesiegel erarbeiten. Wenn ich mir zum Beispiel eine Theaterproduktion des Winterthurer Kinder- und Jugendtheaters Katerland anschau, weiss ich, dass mich eine gute Aufführung erwartet, dabei muss ich zuvor weder das Stück noch die Schauspieler/innen kennen.

KM: Wo eröffnen sich Chancen und neue Perspektiven, die Krise als Motivator für die individuelle Entwicklung zu nutzen, festgefahrene Strukturen zu lockern und innovative Kulturförderungsmodelle zu initiieren?

NK: Ich sehe das Kulturamt eher als Ermöglicher und Bereitsteller von Ressourcen mit der Aufgabe, nicht nur in schwierigen Situationen beratend zur Seite zu stehen, Netzwerke zu schaffen, Verbindungen zu knüpfen und finanzielle Mittel zu mobilisieren. Auch sehe ich mich als Beobachterin der aktuellen Geschehnisse in der Kulturlandschaft, dessen Verantwortung es ist, zum einen die Stimmigkeit der Gewichtungen in den einzelnen Kultursparten zu analysieren, aber auch zu schauen, wo etwas neues entsteht und ob das entsprechende Terrain fruchtbar genug ist.

Gerade die Kulturvermittlung ist eine wesentliche Aufgabe und gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Stadt Winterthur konzentriert sich hier seit langem schon auf den Bereich der Museumspädagogik und hat neu eine Koordinationsstelle für Theaterpädagogik initiiert. Ein möglichst grosser Teil der Bevölkerung, allen voran die Kinder und Jugendlichen, soll der Zugang zur Kultur ermöglicht werden. In dieser Hinsicht verpflichten wir die von uns subventionierten Kulturinstitutionen zu einer Zusammenarbeit. Zudem organisieren und koordinieren wir die MuseumsTagNacht.



... Das Beispiel Winterthur

KM: Können Sie Synergien schaffen, beispielsweise im Dialog mit der Kantons- und Bundesebene oder mit anderen städtischen Ressorts wie z.B. der Standortförderung?

NK: Als wesentlicher Faktor der Standortqualität einer Stadt hat auch die Stadt Winterthur ein Interesse daran, das überregional bedeutende Kulturangebot durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen besser bekannt zu machen. Informationen über die Kultur und Kulturförderung werden im Rahmen des städtischen Internetauftritts in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch und Italienisch kontinuierlich weiter ausgebaut. Winterthur Tourismus übernimmt diese Daten für sein eigenes Portal, wovon beide profitieren. Auch die langjährige Zusammenarbeit mit der Standortförderung Winterthur erweist sich als fruchtbar. Das Konzept des monatlichen Veranstaltungskalenders hat sich bewährt und dient Publikum und Medien als wertvolle Quelle, sich einen möglichst vollständigen Überblick über das Winterthurer Kulturschaffen zu verschaffen. Alle relevanten Informationen sind auf dem Portal www.kultur.winterthur.ch abrufbar. Auch die Rahmenbedingungen unserer städtischen Kulturförderung werden auf diesem Weg transparent gemacht..

Die Zusammenarbeit unter den Winterthurer Kulturinstitutionen ist unter Wahrung der Eigenheiten und künstlerischen Freiheit der einzelnen Institutionen gerade auch in Anbetracht der Krise weiterhin auszubauen und auf mögliche Synergien zu überprüfen, z.B. durch die Bildung von ad-hoc-Arbeitsgruppen. Gerade auch bei der Ausarbeitung neuer Subventionsverträge prüfen wir grundsätzlich bei allen Subventionsnehmern, wo sich sinnvolle Formen der Aufgabenteilung ergeben, wobei nicht vergessen werden darf, dass aufgrund der verschiedenen Trägerschaften, Entscheidungsgremien, Rahmenbedingungen und Aufgaben der einzelnen Institutionen eine solche Zusammenarbeit nicht in jedem Fall zweckmässig und möglich ist.

Nicht nur die knapper werdenden Finanzen, sondern auch die geografische Nähe zu unserem großen Nachbarn Zürich erfordern mehr und mehr eine Zusammenarbeit und Koordination zwischen den verschiedenen öffentlichen Anlaufstellen der Kulturförderung im Kanton. Der Bereich Kultur der Stadt Winterthur sucht insofern auch bewusst diese Kooperation.

KM: Was glauben Sie, wie sich Formen und Kriterien der Kulturförderung der Stadt Winterthur im Hinblick auf die Finanzkrise entwickeln werden? – Worin werden zukünftig die Chancen liegen für die positive Beurteilung von Gesuchen bzw. die Sprechung von Geldern für Kulturprojekte und -institutionen insbesondere auch im Hinblick auf aktuelle Themen wie Corporate Cultural/Social Responsibility und gesamtgesellschaftliche Verantwortung?

NK: Gemäss unserem Kulturleitbild umfasst die städtische Förderung die Pflege des Kulturerbes durch städtische Institutionen oder in Zusammenarbeit mit privaten Organisationen, die Vergabe jährlich wiederkehrender Sub-



... Das Beispiel Winterthur

ventionen an privatrechtliche organisierte Kulturinstitutionen, welche an die Erfüllung der jeweils individuell ausgestalteten Leistungsaufträge gekoppelt sind, sowie die Sprechung von einmaligen projektbezogenen Beiträgen an Institutionen, Gruppen oder Einzelpersonen für bestimmte kulturelle Projekte. Darüber hinaus gibt es weitere Massnahmen wie die Vermietung und Vermittlung von Ateliers, Arbeits- und Aufführungsräumen, Werk- oder Druckkostenbeiträge, Verleihung von Förderpreisen, Ankäufe von Kunstwerken und andere unterstützende Massnahmen, welche den Zugang zum Kulturschaffen sowie das Verständnis dafür ermöglichen und erleichtern.

Kriterien sämtlicher Unterstützungsmassnahmen sind die folgenden:

- Unterstützung von Projekten Winterthurer Kulturschaffender oder Projekten mit einem Bezug zur Stadt Winterthur
- Die Städtische Förderung basiert auf dem Subsidiaritätsprinzip, welches eine angemessene Eigenleistung der Kulturschaffenden bzw. Veranstalter voraussetzt.
- Für Beiträge an in der Region wohnhaften Personen muss versucht werden, die Mitbeteiligung der Wohnsitzgemeinde zu erwirken. Bei grösseren Projekten müssen ebenfalls Gesuche an die entsprechenden Förderstellen auf kantonaler und Bundesebene eingereicht werden.
- Unterstützungswürdig sind kulturelle Leistungen, die einem Bedürfnis entsprechen, ein adäquates Niveau aufweisen und von Nutzniessern namhaft mitfinanziert werden. Darüber hinaus werden insbesondere auch kulturelle Experimente und Pilotveranstaltungen angemessen gefördert.

Schwergewicht der städtischen Förderung ist in jedem Fall die Förderung des professionellen Kulturschaffens, wobei die grossen Verdienste der Laienkultur keinesfalls missachtet werden dürfen.

Mir ist es im Hinblick auf die Zukunft ein wichtiges Anliegen, dass unsere städtische Kulturförderung auch weiterhin als ein möglichst offenes Gefäss mit relativ losen Strukturen fungiert, um die Lebendigkeit, Aktualität und Aufgeschlossenheit von Kultur zu erhalten, vielmehr noch zu pflegen und zu entwickeln. Es sind die Kulturschaffenden selber, welche die Themen setzen. Unsere Aufgabe ist es, auf der einen Seite mit unseren Förderinstrumenten durchlässig genug zu sein, um auf sich wandelnde künstlerische Ausdrucksformen reagieren zu können, auf der anderen Seite müssen wir aber auch Verbindlichkeiten schaffen, damit unsere Vergabep Praxis nicht auf Willkür beruht.

KM: Wie müsste Ihrer Meinung nach das ideale „Kulturamt der Zukunft“ aussehen? – Bitte beschreiben Sie Ihre Vorstellungen basierend auf Ihren Erfahrungen als Leiterin Kultur der Stadt Winterthur, aber auch als Musikwissenschaftlerin, Psychologin, Philosophin und Mensch.



... Das Beispiel Winterthur

NK: Es liegt in der Natur des Idealen, dass es sich, sei es auch in einer noch so fernen Zukunft, nicht erreichen lässt. Deshalb: Das ideale Kulturamt der Zukunft gibt es nicht. Aber selbst, wenn wir nach Idealen streben, fragt sich bei unserer heterogenen Aufgabe ständig "ideal für wen?". Der gemeinsame Nenner all unserer Ansprechpartner/innen ist natürlich das Geld. Jede Idee, die verwirklicht werden will, mündet schliesslich in die Frage nach den Kosten. Da bietet eine Zeit der Finanzkrise wohl keine ideale Voraussetzung.... Aber Geld ist nicht alles, heisst es immer dann, wenn es fehlt. So strebt denn unser Amt über das Geld hinaus danach, mit seinem Fachwissen und Netzwerk, aber auch mit seiner Offenheit und Neugier den Kulturschaffenden ein paar ideale Voraussetzungen bieten zu können. ¶



MMAG.

IRENE KNAVA



Studium der Theater- und
Handelwissenschaft und
des Kulturmanagements
(MAS) in Wien. Seit 1996
als Kulturmanagerin in
leitenden Funktionen tätig.
Seit 2002 freiberufliche Trai-
nerin im Kulturbereich.
Lehraufträge an österreichi-
schen Universitäten.

Vom Führerbau zum Wissensturm. Vom Stahlkessel zu High-Tech

Ein Porträt der diesjährigen europäischen Kulturhauptstadt Linz von MMag. Irene Knava, Wien

72 Mio EUR für ein Jahr Kulturhauptstadt. Zahlt sich das aus? Kann eine Stadt damit ihren Imagewandel bezahlen - von einer Stahlstadt zu einer Kulturstadt? Oder wird mit dem Kulturhauptstadtjahr vielmehr auch auf kultureller Ebene an das internationale Niveau modernster Hochtechnologieunternehmen wie die VOEST das heute ist, an- und aufgeschlossen? Hochtechnologie und *Ars Electronica* (das erste Festival fand 1979 statt), das macht inhaltlich schon Sinn. Und genau darum geht es bei Linz 09: auf internationaler Ebene darzustellen, dass Linz auch eine Kulturstadt ist. Wenn man an Österreich und Kultur denkt, denkt man an Wien und Salzburg. Ab sofort muss man auch Linz mitdenken. Nur dass der Kulturbegriff ein anderer ist - ein moderner, junger, in die Zukunft gewandter. Da geht es um Neue Medien, das 21. Jahrhundert. Zielgruppe sind die Menschen, die in den Technologieunternehmen arbeiten: nicht mehr im Stahlkessel rühren, sondern die Computerprogramme schreiben, die den Stahlkessel bedienen.

Der Prozess vom ersten Vorschlag bis zur Realisierung von *Linz 09* dauert insgesamt 20 Jahre. In dieser Zeit ist kulturell einiges in Linz passiert. Sichtbarstes Beispiel das 1996 gebaute *Ars Electronica Center* am Donauufer. Kulminationspunkt dieses Prozesses ist *Linz 09*. Wohin fließt das Geld? In Gastspiele und internationale Kompagnien oder in regionale Strukturen und lokale Veranstalter? Wer profitiert vom finanziellen Füllhorn? Die Freie Szene und lokale Initiativen fühlen sich benachteiligt und zählen auf einer eigenen Homepage (www.linz09.org) schon den Countdown bis zum 31.12.2009. Dann ist *Linz 09* vorbei. 30% des Programmbudgets fließen in lokale KünstlerInnen und Initiativen. Für die Freie Szene zu wenig. Die Erwartungen waren scheinbar andere. Vielleicht zu hoch? Die Freie Szene präsentiert in einer eigenen Broschüre - selbstbewusst in hochwertigem Gold gehalten - all die Projekte, die von *Linz 09* nicht realisiert worden sind. Bitter, denn genau diese Freie Szene war an der Werdung von *Linz 09* stark beteiligt.

Denn das ist das Besondere an *Linz 09* - die Entstehung. Im Jahr 1990 gibt es den ersten Vorschlag zur Bewerbung als Kulturhauptstadt. Im Jahr 2000 gibt es dann einen Gemeinderatsbeschluss über die Bewerbung von Linz als Kulturhauptstadt. Dass Linz den Beschluss zur Bewerbung gefasst hat, kann man in einem umfangreichen öffentlichen Kulturentwicklungsplan nachlesen. Das ist spannend. Ein kulturelles Strategie-Papier der Stadt. Der



... Linz 2009

Kulturentwicklungsplan wird partizipativ unter Teilnahme der Bevölkerung und unterschiedlicher kultureller Institutionen und Initiativen erstellt. Der politische Wille steht somit auf einer breiten Basis und die Identifikation mit dem Konzept ist groß. Im Jahr 2004 erfolgt der Aufruf der österreichischen Bundesregierung an die Bundesländer, Städte für das Kulturhauptstadtjahr zu nominieren. Mehrere Städte planen eine Bewerbung, darunter auch Innsbruck und Krems. Letztendlich gibt aber nur Linz eine Bewerbung ab und kommt zum Zug. Ein fertiges Konzept und der bereits erzielte politische Beschluss sind Wettbewerbsvorteile. Im Gegensatz zu anderen Bewerberländern ein typisch österreichischer Prozess. In anderen Ländern herrscht stets reger Wettbewerb, in Deutschland kämpften für die Kulturhauptstadt 2010 ein gutes dutzend Städte um die Nominierung. In Österreich wird nicht gekämpft. Hier gab es nur einen einzigen Kandidaten – *tu felix Austria*.

Das Linzer Kulturamt, das den Begriff Amt schon lange abgelegt hat und sich Linz Kultur nennt, war an der Entstehung von Linz 09 maßgeblich beteiligt. Das klingt vielleicht logisch, ist aber in anderen Ländern und Städten nicht der Fall. Da werden Tourismus- oder Stadtmarketing-Organisationen mit dem Bewerbungsprozess betraut. Mit kulturellen Visionen hat das relativ wenig zu tun. Im Gegensatz dazu hat Linz Kultur den Kulturentwicklungsplan erstellt und auch alle Vorbereitungsarbeiten für die Bewerbung von Linz als Kulturhauptstadt betreut. Vorteilhaft waren ein bereits bestehendes umfangreiches Netzwerk an internationalen Kontakten und das Know How als (internationaler) Kulturveranstalter. Bereits im September 1998 war Linz Kulturmonat – ebenfalls von Linz Kultur ausgerichtet. Jährlich veranstaltet Linz Kultur auch das „Pflasterspektakel“ – ein mehrtägiges internationales Straßenkunstfestival. Hier sind also keine klassischen BeamtenInnen am Werk, sondern Kultur-ManagerInnen.

2005 erfolgt die Ausschreibung für die Intendanz. Der Schweizer Martin Heller, der die Bewerbung von Bremen als Kulturhauptstadt vorbereitet und 2002 auch die Schweizer *Expo* organisiert hat, geht in einem Hearing als Sieger hervor. Wenig später wird der kfm. Geschäftsführer Dr. Walter Putschögl ernannt. Er kommt aus dem Tourismus des Landes Oberösterreich. Es wird eine GmbH gegründet und am 1. Oktober 2005 beginnt das Team zu arbeiten. Die im Kulturentwicklungsplan festgeschriebene Frauenförderung bleibt bei den beiden Führungsfunktionen unberücksichtigt. Diese bleiben fest in Männerhand, obwohl von den insgesamt je 30-40 BewerberInnen ca. ein Drittel weiblich waren. Das Duo wächst im Lauf der Zeit auf ca. 60 MitarbeiterInnen an. Organisation und Struktur sind die größten Herausforderungen. MitarbeiterInnen fluktuieren, das Führungsteam ist jedoch noch immer im Amt - auch das ist eine Besonderheit von *Linz 09*.

Was hat Europa davon, dass Linz Kulturhauptstadt ist? Linz thematisiert sein historisches Erbe und stellt das Thema Nationalsozialismus und die Zeit zwischen 1938 und 1945 in den Mittelpunkt. Die inhaltliche Achse wird in einem



... Linz 2009

Mission Statement festgeschrieben. „Linz 09 ist in einer Stadt verortet, deren Geschichte es im Rahmen des Kulturhauptstadtjahres auf europäischer Ebene wie auch lokal zu thematisieren gilt. Eine wichtige Position nimmt dabei jene Zeit ein, in der die heutige Kulturhauptstadt als „Führerstadt“ galt und umgeben war von einem Ring an Vernichtungsorten (Mauthausen, Gusen, Ebensee und Hartheim). Spuren des Nationalsozialismus sind nicht nur im Umland, sondern auch in der Stadt selbst spürbar und bis zur Gegenwart hin wirksam – in den sogenannten „Hitlerbauten“, in den Industrieanlagen der VOEST (die ihren Ursprung in den „Hermann Göring Werken“ hat) und auch in den Baumaterialien scheinbar unscheinbarer Bauten, die in der NS-Zeit mit Mauthausener Granit gefertigt wurden, der mit dem Leben der KZ-Häftlinge bezahlt wurde.“ Es geht „um eine Reflexion der Fakten und deren Einbettung in gegenwärtige Fragestellungen“.

Was haben die Stadt Linz und deren BürgerInnen nachhaltig vom Kulturhauptstadtjahr? Es wurde eine kulturelle Infrastruktur geschaffen, die ohne Linz 09 nicht entstanden wäre: die Landesbibliothek, das neue Musiktheater, das *Museum Lentos*, der Südtrakt des *Linzer Schlosses* und die *Bruckner Universität*. Bestehende Institutionen werden „herausgeputzt“. Auch die neue Hülle für das *Ars Electronica Center*, das nun schon von weitem sichtbar ist. € 250 Mio werden insgesamt bis 2013 in große Kulturbauten investiert. Es werden zusätzliche Arbeitsplätze in diesen Institutionen geschaffen. Das Kulturbudget der Stadt Linz steigt nachhaltig an. Linz wurde von vielen neu entdeckt: statt Kohlegestank und Schwärze gibt es Parkanlagen und eine barocke Innenstadt. Linz 09 hat sichtbar gemacht, dass die Entwicklung der Stadt Linz eine internationale ist. Die Spiegeleier als visueller Anker im Stadtbild.

Auf der anderen Seite gibt es Befürchtungen, dass ab 2010 die finanziellen Mittel für Kultur und Kulturschaffende vertrocknen werden. Dass das Kulturhauptstadtjahr zu viele Mittel frisst, die dann in den weiteren Jahren eingespart werden müssen. Dann hätten sich die schlimmsten Erwartungen der Freien Szene erfüllt. Mit Sicherheit verschwinden die Linz-09-Ansagen in der Straßenbahn, verschwindet der rote Teppich am Bahnhof. Verschwinden die Spiegeleier aus dem Stadtbild. Aber wenn ein Kulturpolitiker von „Risiko-Kapital“ anstelle von „Subvention“ spricht, dann ist das ein Gewinn. Nachhaltig. ¶



Die Zukunft liegt in der Kooperation

Chancen und Grenzen strategisch-kultureller Planungsprozesse am Beispiel Brandenburgs

Am 6. Februar 2009 fand in Potsdam eine Tagung der Forschungsgruppe *Regional Governance im Kulturbereich* unter Leitung von Iken Neisener und Patrick S. Föhl zum Thema "Kooperative Kulturplanung" am Beispiel Brandenburgs statt. Die Tagung wurde durch die Forschungsgruppe des Studiengangs Kulturarbeit der *Fachhochschule Potsdam* in Kooperation mit dem *Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg* und *Kulturland Brandenburg* durchgeführt.

Ein Beitrag von Mario Zetzsche, Korrespondent, Fontanestadt Neuruppin
Email: mz@kulturmanagement.net

Die gesamtgesellschaftlichen Veränderungen wirken auf die Kulturerstellung und deren Rezeption. In diesem Kontext entstanden vor allem Ende der 1970er und Anfang sowie Ende der 1980er Jahre „Kulturentwicklungsplanungen“, die eine strategische Entwicklung des Kulturangebotes – z. B. in einer Stadt – zum Ziel hatten. Seit der Jahrtausendwende lässt sich wieder ein verstärktes Interesse an solchen Planungsprozessen feststellen. In zahlreichen Regionen in Deutschland macht sich Überalterung, Abwanderung, ein starkes Konkurrenzverhältnis der Kulturanbieter untereinander, die geringe Finanzausstattung der öffentlichen Kulturförderung in Anbetracht der Finanzkrise, aber auch das veränderte Nutzerverhalten bemerkbar. Wie die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages in ihrem Abschlussbericht 2007 bemerkt hat, haben auch die Unterordnung der Kultur unter ökonomische Fragestellungen, Probleme der Globalisierung und der Medialisierung Auswirkungen auf die Kulturarbeit.

Der Bereich Kunst und Kultur hat auf diese Veränderungen oft keine gemeinsame Handlungslinie gefunden und ist – weil keine Pflichtaufgabe des Staates – in existenzielle Erklärungszwänge geraten. Die Relevanz von gemeinsamen kulturell-strategischen Planungsprozessen ist daher gesteigert. Den Bedarf für eine qualitative Auseinandersetzung mit dem Thema "Kooperative Kulturplanung" am Beispiel Brandenburgs zeigte die rege Beteiligung von über 120 Teilnehmern aus Kulturpolitik und -verwaltung, Tourismus und Kulturwirtschaft sowie der Zuspruch von Kunst- und Kulturschaffenden, die ebenfalls nach Potsdam kamen.



... Tagung „Kooperative Kulturplanung“

In der Tagung zur "Kooperativen Kulturplanung" wurden drei unterschiedliche Schwerpunkte aus der Praxis in Brandenburg vorgestellt, bei denen exemplarisch Kooperationsprojekte vorgestellt wurden:

1. Die Kooperation zwischen dem Land Brandenburg und den Kommunen im Rahmen kultureller Planungsprozesse.
2. Der zweite Themenblock setzte sich mit der Frage auseinander, wie kulturelle Planungen im Verbund (interkommunal) erarbeitet werden können. Zentrales Beispiel bildeten die sog. regionalen Wachstumskerne (RWK) in Brandenburg.
3. Den dritten Schwerpunkt bildeten Kooperationen im Rahmen von Themenjahren und Kampagnen. Hier standen die Themen "Nachhaltigkeit" und "Vernetzung" im Vordergrund.

In diesen drei Themenblöcken wurden der Stand, die Probleme und die Möglichkeiten der Weiterentwicklung von Kooperationen diskutiert. Es zeigte sich, dass Kooperative Kulturplanung aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden muss. In den Vorträgen kamen unterschiedliche Sparten zu Wort, die öffentliche, private, privat-gemeinnützige Kooperationen im Land Brandenburg belegen. Die Tagung bewies ein elementares Interesse der Teilnehmer an verstärkter Kooperation und Planung. Chancen dafür sehen die Teilnehmer durch ähnliche Herausforderungen, die sie zu bewältigen haben und somit einen Bedarf, stärker „an einem Strang zu ziehen“, interdisziplinäre Vernetzungen vorzunehmen und damit über den Tellerrand des eigenen engen Aufgabenbereiches zu schauen, Ressourcen zu bündeln und durch Vernetzung kreatives Potenzial zu begünstigen usw. Dennoch wurden auch die Grenzen des Themas aufgezeigt, die sich in Barrieren wie unterschiedliche Tempi, Identitäten, Verständnisse aber auch Konkurrenzverhältnisse abzeichneten. Kooperative Kulturplanung bleibt damit ein weites Feld: die Fortschreibung der Kulturentwicklungskonzeption (kurz: KEK) in Brandenburg, aber auch bilaterale Planung von Kooperation stellen die Verantwortlichen immer wieder vor neue Problemstellungen die es zu bewältigen gilt. Und dennoch sind Ansätze vorhanden, die Chancen und Risiken in einem Balanceakt auszutarieren versuchen:

Auf europäischer Ebene wurde im Mai 2007 die "Erste europäische Kulturstrategie: Beitrag zu Wirtschaftswachstum und interkulturellem Verständnis" veröffentlicht. Die drei darin festgelegten Schwerpunkte sollen stärker als bisher durch die "offene Koordinierungsmethode" (OKM) strukturiert umgesetzt werden. In Deutschland ist eine solche kulturpolitische und praxisorientierte Strukturierung zur Maßnahmenumsetzung und Überprüfung bisher selten anzutreffen. Vereinzelt wurden in Städten Konzepte umgesetzt, auf Landesebene wird es dünner. Die "Regionalen Wachstumskerne" in Brandenburg sind ein Beispiel für eine gemeinsame und strategische Zielvereinbarung. Kultur als Schlüsselfaktor für die regionale Entwicklung



... Tagung „Kooperative Kulturplanung“

Brandenburgs ist kein Fremdwort – Kampagnen wie z.B. *Kulturland Brandenburg* oder *Innopunkt 14: Allianzen zwischen Kultur und Wirtschaft* dokumentieren dies ausdrücklich. Durch die enge Verknüpfung der Kulturpolitik auf Kommunal- und Landesebene wurde in Brandenburg mit der KEK ein Beispielmodell geschaffen. Noch einen Schritt weiter geht das *Kulturraumgesetz* in Sachsen.

Solche Modelle haben, im Hinblick auf eingehend genannte Problemstellungen, das Ziel durch Allianzen Synergien zwischen Kulturanbietern, als auch dem 3. Sektor zu bündeln und ein wachsendes kulturelles Dienstleistungsangebot bei gesteigertem Qualitätsanspruch vorzuhalten. Kooperation sind aber auch mit der öffentlichen Hand sinnvoll, da sie ihre Aufgaben durch vorangestellte Zwänge schlicht nicht mehr allein erfüllen kann. Auf Basis des Public Managements soll die kooperative Verwaltung weg von hierarchischen Ansätzen hin zu kooperativen Verfahrensweisen. Dieser Richtungswechsel der Verwaltung vom vorherrschenden Kulturförderer und Richtungsgeber, hin zum Teilhaber an der Leistungserstellung des Kulturangebotes, ist eine große Herausforderung die ein strukturelles Umdenken aller Beteiligten erfordert. Vor dem Hintergrund der genannten Entwicklungen hat die Tagung "Kooperative Kulturplanung" eine wesentliche Herausforderung künftiger Kulturarbeit thematisiert.

Patrick S. Föhl, Leiter der Forschungsgruppe *Regional Governance im Kulturbereich*, fasste die Ergebnisse der Tagung wie folgt zusammen: "Aufgrund der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen werden neben vorhandenen Formen der staatlichen Regulierung und Steuerung, neue Aushandlungsprozesse mit vielfältigen gesellschaftlichen Akteursgruppen und Einrichtungen treten. Diese werden separat und gemeinsam mit den staatlichen Vertretern neue kooperative Arrangements bilden beziehungsweise initiieren, um Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten in gemeinsame Projekte einzubringen oder auszutauschen. Denn im Vergleich zu einer individuellen Vorgehensweise bestehen bei Kooperationen häufig größere Chancen auf eine Zielerreichung. Die unterschiedlichen Kooperationen, von partizipativen Entscheidungsprozessen bis hin zu tiefgreifenden Kooperationsprojekten, bedürfen – natürlich abhängig von ihrer Intensität – einer geeigneten Strukturierung und ergebnisorientierten Lenkung sowie einer Reflexion, ob sie jeweils überhaupt sinnvoll sind. Kooperationen erhöhen die Komplexität der Arbeit, da verschiedene Systeme und Denkweisen aufeinander treffen und die Zusammenarbeit ansich koordiniert werden muss. Das gilt insbesondere für sektoren- und/oder spartenübergreifende Kooperationen. Gemeinsam unterstreichen diese Faktoren – auch hier wieder abhängig von der Intensität der Kooperation und ihrer spezifischen Entwicklungsgeschichte – die Notwendigkeit einer kooperativen Planung und/oder der koordinierten Planung einer konkreten Kooperation." ¶

Weitere Informationen: www.regional-governance-kultur.de

Literaturhinweis: Der Tagungsband erscheint in Kürze beim transcript-Verlag



Tagungsrückblick

Welche Werte schafft eigentlich Thüringens Kultur?

Auf der symbolträchtigen Wartburg fand am 17. März Thüringens erste Kulturkonferenz statt. Veranstalter war die Kulturinitiative Thüringen (KIT), die bereits 2008 mit einem flächendeckend organisierten Kulturtag von sich reden machte. Dirk Heinze erlebte eine eintägige Konferenz, die Antworten auf Zukunftsfragen für ein Bundesland suchte, das wie kein anderes in Deutschland von der Kultur lebt und umso mehr die Kulturadministration ihre Schwierigkeiten damit hat, mit dieser Verantwortung umzugehen.

Ein Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur

Kultur schafft Werte, lautete das Motto der ersten Kulturkonferenz, die am 18. März 2009 auf der Wartburg in Eisenach stattfand. Eingeladen hatte die Kulturinitiative Thüringen (KIT), eine von engagierten „Kulturbürgern“ ins Leben gerufener Dachverband, der sich überraschend schnell als Anwalt der Kulturschaffenden im Freistaat hat profilieren können. Inzwischen allerdings, so erfährt man unter vorgehaltener Hand, wird das Engagement der KIT bei manchen selbsternannten Kulturlobbyisten und bei Regierungsvertretern zunehmend mit Argwohn betrachtet. Es bleibt abzuwarten, ob aus diesen versteckt ausgetragenen Grabenkämpfen die Kulturlandschaft Thüringens als Sieger oder Verlierer hervorgeht.

Den Wunsch nach einer Konferenz wurde bereits im Herbst 2007 von einigen Kulturverbänden formuliert - gut Ding will bekanntlich Weile haben. Rund 100 Teilnehmer erlebten nun im Wappensaal der über Thüringens Dächer thronenden Wartburg ein freundliches, wenn auch diskursives Zusammentreffen wichtiger Akteure des künstlerisch-kulturellen Lebens im Freistaat. Raum für gemeinsame Debatten gab es mit Ausnahme der Politikerrunde am Nachmittag nicht - dies war allerdings auch für die erste Veranstaltung dieser Art nicht zu erwarten. Bereichernd und z.T. be-

merkwürdig waren umso mehr jene Vorträge, die die „unbefangenen“ Gäste aus den angrenzenden Bundesländern hielten. Mit einer Ausnahme: Die Vertreterin aus Hessen, MinR' in Kirsten Worms, überstrapazierte mit ihrer zu langen Rede etwas die Geduld ihrer Zuhörer.

Thüringen sei bereits "in seinem Selbstverständnis Kultur", so in seiner Einleitung der Sprecher der Kulturinitiative, André Störr. Nun habe der erste Kulturwirtschaftsbericht des Freistaates (KM berichtete) gezeigt, dass Kultur nicht nur Werte, sondern auch Mehrwert schafft. Damit zielte Störr auf die Umwegrentabilität von Kultursubventionen, die in der Tat inzwischen von niemanden mehr bestritten wird. Offen ist vielmehr, ob der hohe Anteil des Staates an der gesamten Kulturförderung - in Thüringen fast 90% - gerechtfertigt ist. Die wirtschaftlichen Effekte werden zumindest seit einigen Jahren von vielen Kulturpolitikern auffallend gern betont, während es schwer fällt, den Wert und Mehrwert für die Gesellschaft zu verdeutlichen. Hier macht sich im Grunde seit der Wende Thüringens reiche Kulturlandschaft unnötig angreifbar.

Um sich bei solchen entscheidenden Fragen besser mit anderen Bundesländern zu vergleichen, hatte man sich zur Konferenz Sachverständige aus den Nachbarländern Sachsen, Hessen und Niedersachsen eingeladen. Der Geschäftsführer des Landesverbandes Soziokultur, Tobias Knoblich, ist als Mitglied im Sächsischen Kultursenat und Vizepräsident der Kulturpolitischen Gesellschaft gleich auf mehrfache Weise prädestiniert, zum Thema Kulturpolitik Stellung zu beziehen. Ihm gelang es in seinem Auftaktvortrag, alle entscheidenden Fragen aufzuwerfen, die bei der aktuellen Debatte in Thüringen notwendigerweise zu stellen sind. Nicht nur Thüringen sehe sich als Kulturland, so Knoblich zu Beginn, auch die heutige Bundesrepublik definiere sich als Kulturnation, obwohl es gar nicht explizit im Grundgesetz so stehe. Nach Meinung Knoblichs existiere offenkundig ein Grundkonsens unter der Deutschen, dessen Belastbarkeit - dies sei angesichts der gegenwärtigen



Krise in der Wirtschaft angemerkt - gern einmal erkunden sollte.



Tobias Knoblich (Foto: KIT/Peter Mittmann)

Für viele Politiker sei es beim Thema Kulturwirtschaft in den letzten Jahren eine überraschende Erkenntnis gewesen, dass man "mit Kultur auch Karriere machen" kann. Die öffentliche Aufmerksamkeit, die die ständig neuen Kulturwirtschaftsberichte erregten, sorgten offenkundig für einen Bewusstseinswandel, dass Kultur inzwischen eine ökonomische Komponente habe. Knoblich stellte in diesem Zusammenhang für die Kulturpolitik 3 zentrale Herausforderungen fest. Man habe es einerseits weiterhin mit einem scharfen Wettbewerb um die Gunst der Publikums zu tun. Jene Kulturanbieter, die hier mit gutem Marketing und Kommunikationsstrategien reagierten, sind demzufolge klar im Vorteil. Darüber hinaus gäbe es zwischen dem öffentlichen, privaten und dritter Sektor immer mehr Überschneidungen - Knoblich sprach hier von "Verflüssigungen" und nannte das Beispiel öffentlicher Kulturträger, die selbst als Marktteilnehmer auftreten. Man sollte sich - dies mag man an dieser Stelle einmal der Kulturpolitik ins Stammbuch schreiben - über die möglichen Widersprüche im Klaren sein. Einerseits fordert und fördert diese die Selbstständigkeit und Exis-

tenzgründung in den in Auftrag gegebenen Kulturwirtschaftsberichten. Andererseits wird es als problemlos hingenommen, dass hoch subventionierten Häusern sich in Größenordnungen privatwirtschaftlich engagieren. Welcher Auftrag - gesellschaftlich wie ökonomisch - muss nach Meinung der Politik also eine institutionell geförderter Kultureinrichtungen erfüllen?

Der dritte Trend ist auch bei Knoblich natürlich der demografische Wandel - allein schon aus der Sorge heraus, wer denn in Zukunft das kulturelle Publikum sein. "Was heißt in diesem Zusammenhang Grundversorgung?" 20 Jahre nach der deutschen Einheit eine berechtigte Frage gerade im Osten der Republik, der von zum Teil dramatischen Bevölkerungsrückgängen in der Fläche betroffen ist. Knoblich bedauerte hier ausdrücklich, dass das Kapitel zur DDR im aktuellen Jahrbuch zur Kulturpolitik leider recht klein ausgefallen ist. Den anwesenden Kulturschaffenden aus Thüringen riet er, auf andere Akteure in den Kommunen zuzugehen, mehr auf Partizipation und kulturelle Bildung zu setzen, ressortübergreifende Gremien zu gründen und letztlich vor allem Erfolgsgeschichten zu schaffen. Wenn die politischen Vertreter der Kultur Haushaltsmittel für sich reklamierten, sollten sie dies nicht in einem Anspruchsdenken fordern, sondern umso treffender begründen, welchen Zielen diese finanziellen Mittel dienten. Zu lange habe man den „klassischen Bildungsbürger“ im Blick gehabt, vielleicht zu selten kulturpolitische Leitlinien gesetzt, sofern überhaupt konkrete Entwicklungsabsichten artikuliert wurden. In seinem Bundesland sei man hier auf einem guten Weg, meinte der Gast aus Sachsen.

Den zweiten Vortrag des Vormittags mit einem Akzent auf das Thema Kulturelle Vielfalt hielt Prof. Dr. Eckart Lange, amtierender Präsident des Landesmusikrates Thüringen. Lange, der in vielerlei Funktionen bei Musikverbänden und Dachorganisationen des musikkulturellen Lebens Deutschlands engagiert ist, freute sich zunächst, dass der "Zugang zu musikalischer Bildung jetzt

Berliner Appell, den der Deutsche Musikrat an Bundespräsident Köhler im Juli 2006 überreichte. Vorangegangen war diesem Appell eine längere Debatte und schließlich ein Kongress zum Thema interkultureller Dialog. Eckart Lange begründete die Wichtigkeit dieser Entscheidung damit, dass man die eigene kulturelle Vielfalt nicht erkennen könne, wenn man die Vielfalt der anderen nicht erkennt.



Prof. Dr. Eckart Lange (Foto: KIT/Peter Mittmann)

Die häufigen Zitate der kulturpolitischen Meinungsmacher wie Max Fuchs (Deutscher Kulturrat) oder Christian Höppner (Deutscher Musikrat) erschwerten allerdings das Verständnis seines Vortrags. Zu häufig versteckte sich Lange in einer wissenschaftlichen, zu plakativen Sprache, die zwar viele berechnete kulturpolitische Forderungen aufwirft, aber wenig darüber verrät, wie das eigentlich konkret umgesetzt wird und vor allem durch wen? Er warnte durchaus zu Recht vor einem "freien Fall bei der Musikschulfinanzierung". Viele dieser Einrichtungen kämpften in diesem wichtigen Sektor kultureller Bildung ums Überleben, obwohl alle Politiker derzeit sich in Sonntagsreden dem Thema Bildung widmen. Lange lobte die gute Aus- und Weiterbildung von Musikpädagogen, ließ aber offen, welche zu vermittelnden Kompetenzen er damit meint. "Es ist eine

Mär, dass wir nicht praxisorientiert unterrichten", so der studierte Musikpädagoge mit leicht trotzigem Unterton. Einen wichtigen aktuellen Streitpunkt sprach Prof. Lange mit den gegenwärtigen Bestrebungen einiger Bundesländer an, Kunst- und Musikunterricht zu einem Großfach zusammenzulegen. Der Vertreter aus dem Freistaat Thüringen bezweifelte, dass man damit das Thema kulturelle Bildung in Schulen stärkt und ließ erkennen, dass er diese Entwicklung geradezu für gefährlich hält.

Ein Vertreter, der ebenfalls bei vielen Gelegenheiten die Interessen von Kulturschaffenden vertritt, ist Frank Simon-Ritz, Direktor des Thüringer Bibliotheksverbandes. Ihm wird das Verdienst zugeschrieben, mit dem ersten Bibliotheksgesetz eines Bundeslandes Thüringen als Vorreiter in diesem Bereich entwickelt zu haben. Der Erfolg dieses Gesetzes ist unter Fachleuten allerdings umstritten, zumal selbst Simon-Ritz in den letzten Wochen bei Landespolitikern bereits für eine Novellierung der Regelung wirbt. Nach seiner Meinung sei es in der vorliegenden Gesetzesfassung aber bereits gelungen, die Wahrnehmung von Bibliotheken in der Öffentlichkeit zu steigern. Ein zweiter Grund für diese Initiative sei der Wunsch gewesen, mit der Politik in einen Dialog zu treten, wobei sich der geneigte Zuhörer schon fragen durfte, warum dies nur mit dem Einbringen von Gesetzesvorlagen möglich sein soll.

Der sicher für Kulturmanager lehrreichste Vortrag war der von Olaf Martin, Geschäftsführer des Landschaftsverbandes Südniedersachsen. Diese Landschaftsverbände sind ein Konzept, das vor allem in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen für die Kulturentwicklung prägend ist. Die älteste Landschaftsverband wurde immerhin bereits 1464 in Ostfriesland gegründet. Olaf Martin konnte den anwesenden Thüringer Kulturvertretern dieses kulturpolitische Konzept mit einer hilfreichen Präsentation veranschaulichen. Diese werden spätestens bei der finanziellen Struktur und Aufgabenverteilung aufgemerkt und verglichen haben, denn schließlich war es offenkundiges Ziel der



Wartburger Tagung, Impulse für ein schlüssiges Kulturentwicklungskonzept zu liefern, das in Thüringen seit Jahren auf sich wartet. Insbesondere der Umstand, dass im Freistaat die Hälfte des Kulturetats für die Staats- und Stadttheater aufgewendet wird, bereitet Kulturpolitikern regelmäßig Kopfzerbrechen. Hier liefert auch der erste Kulturwirtschaftsbericht keine neuen Antworten.



v.l.n.r.: Andre Störr (Moderation), Uwe Barth (FDP), Astrid Rothe-Beinlich (B90/Grüne), Hans-Jürgen Döring MdL (SPD), Birgit Klauert (Die LINKE), Peter Krause (CDU)

Nach weiteren Vorträgen und Diskussionsbeiträgen - hervorzuheben hier besonders die engagierte Kulturamtsleiterin aus dem Thüringischen Pößneck, Dr. Julia Dünkel und Prof. Dagmar Demming von der *Universität Erfurt* - bildete eine Politikerrunde den Abschluss der eintägigen Veranstaltung. Vor dem Hintergrund der Ende August stattfindenden Landtagswahlen - nur eine von 4 anstehenden Urnengängen in Thüringen im übrigen - erhielt diese Podiumsdiskussion eine besondere Bedeutung. Die Diskutanten waren daher auch allesamt gut vorbereitet „in den Ring gestiegen“ und konnten z.T. mit guten Ideen zu einer besseren Kulturpolitik im eigenen Bundesland punkten. Leichter hatten es hier natürlich die Vertreter der Opposition, da aufgrund der derzeit ohne Dieter Althaus führungslosen Regierung ihr Verhältnis 4:1 gegenüber dem kulturpolitischen Vertreter der CDU war. Insbesondere der Sozialdemokrat Hans-Jürgen Döring und der Liberale Uwe Barth konnten hier eigenständige kultur- und bildungspolitische Akzente setzen. Krause zog sich indes gekonnt auf die Rolle eines loyalen, wenn auch schlagfertigen Parteisolddaten zurück. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

www.erhaltet-thueringens-kultur.org

Aus der aktuellen Berichterstattung im KMN Portal:

- Rückblick auf die Arbeitstagung 2009 des Fachverbands Kulturmanagement in Friedrichshafen (11.4.2009)
- Interview mit Prof. Hubert Wandjo: „Mit der Huckepack-Strategie zum Erfolg“ im Musikbusiness (6.4.2009)
- Kulturprozess - Folge 10 der Serie von Mechthild Meurer zu aktuellen Rechtsurteilen im Kulturbetrieb (1.4.2009)
- Porträt: Popbüro der Region Stuttgart (30.3.2009)
- Interview mit Moritz Eggert: „Man sollte sein Publikum nicht unterschätzen“ (26.3.2009)
- Meldung: Bewährt, begehrt - neues Verzeichnis freier Lektoren erschienen (25.3.2009)

Jetzt als registriertes Mitglied einloggen auf www.kulturmanagement.net



Seitensprünge

Linksammlung zum Themenbereich Kulturamt der Zukunft
und Verwaltungsmanagement im Kultursektor

Berlin-Neukölln

Kulturamt Neukölln/Berlin
www.kultur-neukoelln.de

Kulturnetzwerk Neukölln/Berlin
www.kulturnetzwerk.de

Kulturfestival 48 Stunden
www.48-stunden-neukoelln.de

Winterthur / Schweiz

Kulturamt Winterthur
www.kultur.winterthur.ch

Schweizer Portal f. Bund, Kantone & Gemeinden
www.ch.ch/private/ooo85/index.html?lang=de

Kulturförderung Schweiz
www.kulturfoerderung.ch

Kulturpolitik ist mehr als Kulturverwaltung
www.artfilm.ch/texte/riklin.php

Linz / Österreich

Portal der Stadt Linz
www.linz.at

Kulturhauptstadt 2009 Linz
www.linz09.at

Brandenburg

Kulturentwicklungskonzeption
www.mwfk.brandenburg.de

Kulturland Brandenburg
www.kulturland-brandenburg.de

Schwerpunkte bei der Kulturwirtschaft:
www.kultur-wirtschaft-brandenburg.de

Regionale Wachstumskerne
www.stk.brandenburg.de

Download: Landschaftsverbände

www.kulturmanagement.net/downloads/landschaftsverbaende.pdf

Verwaltungs- und Kommunalmanagement

Portal für kommunale Forschung und Praxis
www.kommunalweb.de

Netzwerk für Qualitätsmanagement
im öffentlichen Sektor
www.caf-netzwerk.de

Fachzeitschrift für Verwaltungsmanagement
www.innovative-verwaltung.de

Verwaltung innovativ. Portal der Deutschen
Bundesregierung
www.staat-modern.de

Kommunale Gemeinschaftsstelle für
Verwaltungsmanagement
www.kgst.de

Deutsches Institut für Urbanistik
www.difu.de

Portal für die kommunale Online-Welt
www.kommon.de

Deutscher Landkreistag
www.kreise.de/landkreistag

Deutscher Städte- und Gemeindebund
www.dstgb.de

Deutscher Städtetag
www.staedtetag.de



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Paul-Schneider-Str. 17 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

redaktion@kulturmanagement.net

V.i.S.d.P.: Dirk Heinze

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 18.400

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net