



Schwerpunkt

Kommunale
Kulturfinanzierung

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Nothaushalte und
wachsende Kulturretats
von Bernd Wagner

• Seite 3

Die Relevanz kommunaler
Kulturfinanzierung in Österreich,
von Caroline Konrad

• Seite 13

Der Bürgerhaushalt,
von Monika & Gregor
Seiffert

• Seite 21

Bürger machen Kulturpolitik,
von Christian Henner-Fehr

• Seite 25

KM IM GESPRÄCH

mit Dr. Julius Stieber,
Stadt Linz

• Seite 19

KONFERENZEN & TAGUNGEN

5. Symposium zu
Freundes- und Förderkreisen
in der Kultur,
von Svenja Kluckow

• Seite 33

Liebe Leserinnen und Leser,

Kulturpolitiker wie auch Kulturmanager reden häufig über's Geld. Vermutlich tun sie dies nicht aus purer Leidenschaft, sondern weil sie die Frage einer nachhaltigen Finanzierung ihrer Projekte oder Einrichtungen umtreibt. Wenngleich die Ermöglichung von Kunst und Kultur nicht auf das Eintreiben der nötigen Geldmittel beschränkt ist, so hat die Kulturfinanzierung dennoch eine große Bedeutung, weshalb dieser Themenbereich von Anfang an in unserer Berichterstattung einen breiten Raum einnimmt. Wir möchten in dieser Februarausgabe die lebendige Debatte über die Wege zur Kulturfinanzierung mit einem gezielten Blick auf die Situation in Städten und Gemeinden weiter führen. Dort wird immerhin der Großteil der Einrichtungen und Projekte finanziell geschultert. Umso Besorgnis erregender sind Nachrichten über Nothaushalte oder gar Schließungen. Ist die kulturelle Infrastruktur tatsächlich bedroht oder handelt es sich um Ausnahmen? Inwieweit können Bürgerhaushalte, Kulturentwicklungspläne, starke Fördervereine oder schlicht gutes Management vor solchen Einschnitten schützen? Diese Fragen möchte dieses KM Magazin beantworten. Dazu haben wir erneut zahlreiche renommierte Autoren gewinnen können.

Bernd Wagner vom *Institut für Kulturpolitik* stellt mit aktuellen Umfrageergebnissen dar, wie sich die Kulturretats seit dem Jahr 2009 entwickelt haben. Interessant sind beispielsweise die Antworten darauf, nach welchen Kriterien die Kommunen ggf. ihre Kürzungen im Kulturhaushalt vorgenommen haben. Unsere Korrespondentin Caroline Konrad aus Wien zeigt auf, welchen Stellenwert die österreichischen Gemeinden bei der Kulturfinanzierung haben. Wir sprachen dazu aktuell auch mit Dr. Julius Stieber, dem Kulturdirektor der Stadt Linz. Zwei Beiträge gehen der Frage nach, was es mit Bürgerhaushalten auf sich hat, welche Wirkung sie bisher entfalten und ob darüber überhaupt kulturelle Einrichtungen finanziert werden. Freundeskreise und Fördervereine spielen in jedem Fall eine immer größere Rolle. Hierzu fand vor einigen Tagen das 5. Symposium der *Stiftung Zukunft Berlin* statt. Unsere Korrespondentin Svenja Kluckow war für uns vor Ort. Abgerundet wird unser Schwerpunkt wie gewohnt „definitivisch“ vom Infoshot. In rund zwei Wochen widmet sich im übrigen das 56. *Loccumer Kulturpolitische Kolloquium* der Zukunft der kulturellen Infrastruktur. *Kulturmanagement Network* ist hier ebenso Medienpartner wie beim Kongress „Taten.Drang.Kultur“ in dieser Woche in Ludwigsburg als auch bei der Fachtagung Fundraising in der Kultur am 21./22. Februar in Bad Boll.



KM – der Monat

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Von neu gefundenen Freiheiten und lieb-gewonnenen Fesseln, von Gregor Hopf
• Seite 38

Moderne IT-Tools im Kulturmanagement, von Christoph Kufner
• Seite 43

KOMMENTAR

Kultur ist der geistige Mutterboden der Wirtschaft, von Peter Bendixen
• Seite 47

KONFERENZEN & TAGUNGEN

Jahrestagung des Fachverbandes Kulturmanagement in Basel, von Dirk Heinze
• Seite 52

Der gefragte Gast, München, von Pat Munro
• Seite 54

... Editorial

Die erste Veranstaltung, die wir in diesem Jahr redaktionell begleiteten, fand in Basel statt. Bei der 5. Jahrestagung des *Fachverbandes Kulturmanagement* ging es um kulturpolitische Standortbestimmungen. Dabei wurde deutlich, dass die Kulturpolitik mit ihren bisherigen Instrumenten an einem Scheideweg steht. Der Ruf nach Qualitätsmaßstäben bei ihren Förderinstrumentarien wurde laut - sogar eine Kultur des Aufhörens wünschten sich einige. Man darf insofern gespannt sein, welchen Eingang diese Debatten in die Studienpraxis nehmen. Den ausführlichen Rückblick auf Basel lesen Sie im allgemeinen Teil dieses Magazins. Dort finden Sie weitere spannende Beiträge, so zum Verwertungsrecht, zum Softwareeinsatz im Kulturbetrieb sowie zum Verhältnis von Kultur und Wirtschaft. Und vergessen Sie nicht: auf unserem Portal finden Sie täglich nicht nur aktuelle Stellenanzeigen, sondern viele interessante Interviews, Porträts und Reportagen. Die nächste Ausgabe des KM Magazins beschäftigt sich im März mit dem Thema Kino & Film.

Wir wünschen Ihnen wie immer eine bereichernde Lektüre und würden uns freuen, wenn Sie uns Ihren Kollegen und Freunden weiterempfehlen.

Ihr Dirk Schütz und Dirk Heinze

sowie das gesamte Team von Kulturmanagement Network

INSTITUT FÜR KULTURMANAGEMENT

**MASTER
STUDIENGANG
KULTUR
UND MUSIK
MANAGEMENT**

www.kulturmanagement-muenchen.de

**BEWERBUNGEN
BIS 31.05.2011**

HOCHSCHULE FÜR MUSIK UND THEATER MÜNCHEN

Foto: © Wilfried Hosi



DR. BERND
WAGNER

ist wissenschaftlicher Leiter
des Instituts für Kulturpolitik
der Kulturpolitischen
Gesellschaft e.V.

Nothaushalte und wachsende Kulturetats

Umfrage zur Situation der kommunalen Kulturfinanzierung

Ein Beitrag* von Dr. Bernd Wagner, Bonn

* Der Beitrag erschien in den Kulturpolitische Mitteilungen (KuMi), Heft 131 IV/2010, S. 29-33

Gegenwärtig vergeht kaum eine Woche, in der nicht in den Medien über Kürzungen im Kulturbereich, vor allem bei den Kommunen, geklagt wird. Schließungen von Kultureinrichtungen, die Zusammenlegung von Institutionen und weitere Kosten sparende Maßnahmen sind angesichts der desolaten Finanzsituation der Städte und Gemeinden danach an der Tagesordnung. Vor allem aus vielen Ruhrgebietsstädten, die mehrheitlich schon einem Haushaltssicherungskonzept und damit einer direkten Staatsaufsicht unterworfen sind und von denen zahlreiche bereits mit einem "Nothaushalt" arbeiten, kamen in den letzten Jahren zahlreiche Berichte über geplante und teilweise auch verabschiedete eklatante Kürzungen in den Kulturetats. Inzwischen häufen sich Meldungen über Einsparungen in den Kulturhaushalten auch in solchen Städten, denen es bislang finanziell nicht so schlecht ging wie Köln, Bonn, Stuttgart, Osnabrück und Hamburg.

Droht ein kultureller Kahl Schlag, wie nicht wenige Akteure im Kulturbereich befürchten? Auf den ersten Blick ist die Lage so dramatisch nicht. Immerhin sind die Ausgaben des Beauftragten des Bundes für Kultur und Medien für die innere Kulturpolitik in den letzten eineinhalb Jahrzehnten nahezu kontinuierlich und in der Ägide von Staatsminister Bernd Neumann seit fünf Jahren in Folge gestiegen, bei stark diskontinuierlicher Entwicklung im Etat der auswärtigen Kulturpolitik.

Auch in den Länderhaushalten bilden Kürzungen im Kulturbereich, wie beispielsweise in Schleswig-Holstein, bislang noch die Ausnahme. Das wird sich für eine Reihe von ihnen ab 2011 voraussichtlich – besonders wegen der neu eingeführten grundgesetzlichen "Schuldenbremse" – ändern, sodass auch hier Kürzungen bei der Kunst- und Kulturförderung zu befürchten sind.

Die Lage ist widersprüchlich. Umso mehr sollte die Kulturpolitik um solide Daten und damit um mehr Klarheit bemüht sein. Doch daran mangelt es. Es gibt keinen empirisch und statistisch fundierten Überblick zur Situation der kommunalen Kulturfinanzierung. Man begnügt sich mit Einzelbeispielen, die in der Presse kommuniziert und skandalisiert werden. Die Kulturfinanzstatistik wie die Kulturstatistik insgesamt sind in keinem guten Zustand. Das betrifft leider auch die von den Statistischen Ämtern des Bundes und der



... Kommunale Kulturfinanzierung

Länder herausgegebene Kulturfinanzstatistik, die immer noch häufig unstimmmige, zumindest sehr interpretationsbedürftige Daten enthält.

Um jenseits der fragwürdigen Verallgemeinerung von Kürzungsszenarien in einzelnen Städten einen etwas breiteren Blick auf die aktuelle Situation der kommunalen Kulturfinanzierung zu bekommen, hat die *Kulturpolitische Gesellschaft* gemeinsam mit dem *Deutschen Städtetag* im Herbst 2010 eine Umfrage bei den 80 Großstädten in der Bundesrepublik zur Situation der Kulturfinanzierung in den vergangenen drei Jahren durchgeführt.

Adressaten und Methode der Umfrage

Bei der Umfrage handelte es sich um eine postalische Befragung mit einem weitgehend standardisierten Erhebungsbogen mit 14 Fragen. Wir wollten wissen, wie sich die Kulturretats seit dem Jahr 2009 entwickelt haben, ob es zur Schließung von Einrichtungen oder zum Abbau von Kulturprogrammen gekommen ist und welche Sparauflagen und kulturpolitischen Konzepte im Umgang mit der kommunalen Finanzkrise entwickelt worden sind. (Anmerk. 1)

Versandt wurden die Fragebögen im September 2010 an die Kulturdezernate, in einigen Fällen an die Kulturverwaltungsleitungen der 80 Städte in Deutschland mit mehr als 100.000 Einwohnern. Die folgenden Aussagen beziehen sich also auf Städte dieser Größenordnung. Allerdings machen die Kulturausgaben dieser 80 Großstädte bei insgesamt etwa 2.070 Städten in Deutschland den größten Teil der etwa 3,7 Mrd. Euro jährlichen kommunalen Kulturaufwendungen aus.

Von den 80 Städten haben 60 geantwortet (Rücklauf: 75 Prozent), mit folgender Länderverteilung: Nordrhein-Westfalen (22), Baden-Württemberg (8), Bayern (5), Niedersachsen (5), Hessen (4), Rheinland-Pfalz (4), Sachsen (3), Thüringen (3), Mecklenburg-Vorpommern (1), Sachsen-Anhalt (1), Saarland (1), Schleswig-Holstein (1) sowie Hamburg (1) und Berlin (1). Aus Bremen und Brandenburg kamen keine Fragebögen zurück.

Bezogen auf die Größe der Städte ergab der Rücklauf folgendes Bild:

- 100.000 bis 250.000 Einwohner = 39 Städte,
- 250.000 bis 500.000 Einwohner = 9 Städte,
- 500.000 bis 1 Mio. Einwohner = 8 Städte,
- mehr als eine Mio. Einwohner = 4 Städte.

Geantwortet haben: Aachen, Bergisch Gladbach, Berlin, Bielefeld, Bochum, Bonn, Bottrop, Braunschweig, Chemnitz, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Erfurt, Erlangen, Essen, Frankfurt am Main, Freiburg, Gelsenkirchen, Gera, Göttingen, Hagen, Halle (Saale), Hamburg, Hamm, Heilbronn, Herne, Hildesheim, Ingolstadt, Jena, Karlsruhe, Kassel, Koblenz, Köln, Krefeld, Leip-



... Kommunale Kulturfinanzierung

zig, Lübeck, Ludwigshafen am Rhein, Mainz, Mannheim, Mülheim an der Ruhr, München, Neuss, Nürnberg, Oberhausen, Offenbach, Oldenburg, Pforzheim, Remscheid, Recklinghausen, Reutlingen, Rostock, Saarbrücken, Siegen, Stuttgart, Trier, Ulm, Wiesbaden, Wolfsburg, Wuppertal, Würzburg.

Bei einer Reihe von Fragen haben wir die Antworten auch nach regionalen Gesichtspunkten ausgewertet. Dafür wurden einige Bundesländer regional gruppiert zusammengefasst, um die Fallzahlen und damit die Aussagekraft zu erhöhen. Eine Ausnahme bilden die beiden Stadtstaaten und die beiden kleinen Flächenländer Saarland und Schleswig-Holstein. Auf Städterankings sowie die namentliche Benennung einzelner Städte wurde in dieser Auswertung verzichtet.

Aufgrund des erfreulich hohen Rücklaufs und der guten Repräsentanz der Städte nach den Größenklassen, kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse unserer Befragung durchaus für Städte über 100.000 Einwohner in Deutschland verallgemeinerungsfähig sein dürften, auch wenn sie nicht repräsentativ im sozialwissenschaftlich exakten Sinne sind.

Eine besondere Schwierigkeit bei dieser wie allen Kulturfinanzstatistiken machen jeweils "Sondertatbestände" aus, etwa dass Mittel für ein zweijährliches großes Festival in einem Jahr im Haushalt eingestellt sind und im folgenden nicht, oder dass erhebliche zusätzliche Gelder dem laufenden Kulturhaushalt zugeführt werden, die beispielsweise zur Rettung und Konservierung von verschüttetem Archivmaterial dienen, die aber in den folgenden Jahren nicht mehr im Haushalt stehen. Solche Sonder- oder nicht jährlich anfallenden Kosten konnten im Rahmen dieser Auswertung nicht gesondert berücksichtigt werden, weil dies einen zu großen Nachfrage- und Rechercheaufwand bedeutet hätte. Dies dürfte die Aussagekraft der Schlussfolgerungen jedoch nicht substantiell berühren.

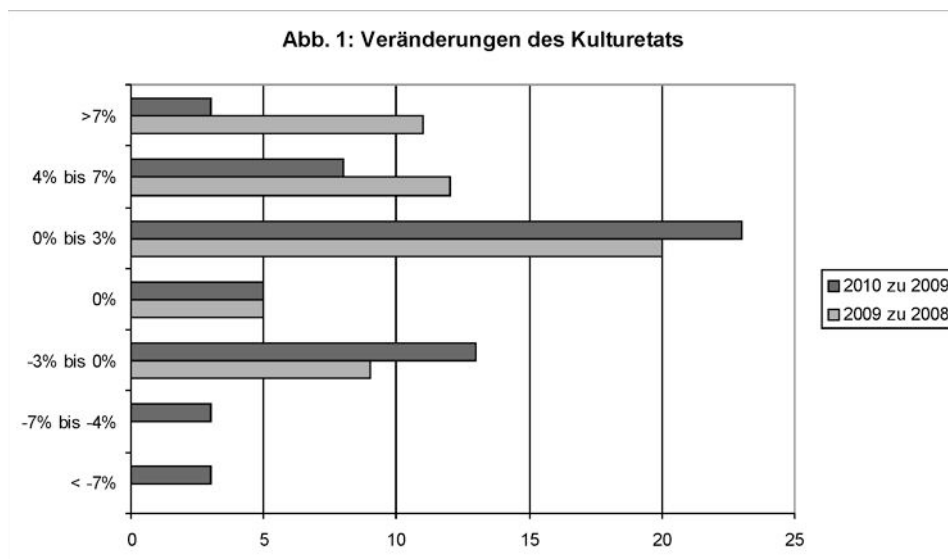
Entwicklung der Kulturetats

Der Anteil der Kulturausgaben am Verwaltungshaushalt betrug bei den 59 Städten, die auf die entsprechende Frage geantwortet haben, durchschnittlich 5,4 Prozent. Dabei gibt es jedoch eine Spannweite von 1,7 bis 16,2 Prozent. Vor allem die süd- und ostdeutschen Städte über 100.000 Einwohner geben anteilig mehr für Kultur aus. In zwei ostdeutschen, einer süddeutschen und einer nordrhein-westfälischen Stadt ist der Anteil des Kulturetats am Verwaltungshaushalt zweistellig.

Mit Blick auf die Entwicklung der Kulturetats ist festzustellen, dass es 2009 verglichen mit dem Vorjahr im Schnitt keine größeren Einbrüche gegeben hat. Nur neun Städte (15%) gaben an, dass der Kulturetat gesunken ist, und zwar in allen Städten in der Marge zwischen 0 und 3 Prozent, in fünf Städten ist er gleich geblieben. Aber 43 Städte (71,7%) haben angegeben, dass er gestiegen ist, davon in 20 zwischen 0 und 3 Prozent, in zwölf in der Höhe von 4 bis 7 Prozent und in elf sogar um mehr als 7 Prozent. (Siehe Abb. 1)



... Kommunale Kulturfinanzierung



Auch für 2010 zeigen die Befragungsergebnisse keinen dramatischen Einbruch in der Kulturfinanzierung. Keine Veränderungen gab es hier in fünf Städten. 19 Städte (31,7%) gaben an, dass er gesunken sei (in 13 Städten zwischen 0 und 3 Prozent, in je drei zwischen 4 und 7 Prozent und um mehr als 7 Prozent). Allerdings stiegen auch im Jahr 2010 bei der Mehrzahl der Städte (34 = 56,7%) die Kulturausgaben gegenüber dem Vorjahr, davon in 23 um 0 bis 3 Prozent, in acht um 4 bis 7 Prozent und in drei um mehr als 7 Prozent. Drei Städte gaben für 2009 und zwei für 2010 an, keine Vergleichsangaben wegen der Umstellung auf die Doppik machen zu können. (Siehe hierzu Tab. 1)

Tabelle 1: Veränderungen des Kulturetats

Jahr	Gleichstand	Kürzung			Steigerung			k.A.*	Gesamt
		0 bis -3%	-4 bis -7%	< -7%	0 bis +3%	+4 bis +7%	> +7%		
2009 zu 2008		9	-	-	20	12	11		
Gesamt	5	9			43			3	60
2010 zu 2009		13	3	3	23	8	3		
Gesamt	5	19			34			2	60
2011 zu 2010	18	28**			13***			1	60

* k.A. wegen Nichtvergleichbarkeit mit dem Vorjahr; ** eine Stadt gab an, die Kürzung stehe noch nicht fest, es könne auch auf Gleichstand hinauslaufen; *** zwei Städte gaben an, die Steigerung stehe noch nicht fest, es könne auch auf Gleichstand hinauslaufen

Zu berücksichtigen ist bei diesen Angaben, dass gleichbleibende Kulturhaushalte wegen der allgemeinen Preissteigerungen und der Lohnerhöhungen de facto eine Verringerung der Mittel für Kulturaufwendungen bedeuten. Zuwächse zwischen 0 und 3 Prozent sind allenfalls ausreichend, um die allgemeine Steigerungsrate auszugleichen.

Hinzu kommt, dass, als im Spätsommer 2008 die weltweite Finanzkrise sich abzeichnete und dadurch ausgelöst gegen Jahresende auch die Realwirtschaft



... Kommunale Kulturfinanzierung

in die Krise geriet, die Auswirkungen auf die öffentlichen Haushalte noch nicht absehbar und die Kommunalhaushalte für 2009 bereits verabschiedet waren. Zudem hatten die Kommunen nach mehreren Jahren mit höheren Ausgaben als Einnahmen 2006 einen kleinen positiven Haushaltssaldo sowie 2007 und 2008 erstmals wieder mit 8,6 Mrd. und 7,6 Mrd. Euro einen größeren Einnahmeüberschuss.

Bei den Haushaltsaufstellungen für 2010 waren allerdings die Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise auf die Kommunalhaushalte bereits deutlich absehbar. Die ersten Schätzungen zu den Kommunal финанzen gingen von jeweils zweistelligen Milliarden-Defiziten für die folgenden Haushaltsjahre aus, was durch die Steuerschätzung im Mai 2010 bestätigt wurde.

Bei der Frage, welche Veränderungen im kommunalen Kulturretat für 2011 erwartet werden, gehen 28 der Befragungsteilnehmer von Kürzungen aus, 18 von einem gleichbleibenden Kulturretat und 13 von einer Steigerung. (Siehe Tab. 1) Deutlich wird bei den Antworten zu den Erwartungen an die Kulturhaushalte 2011, dass inzwischen bei knapp der Hälfte der Städte, die geantwortet haben, von einer Kürzung ausgegangen wird, während etwa ein Drittel von keinen Veränderungen ausgeht.

In den drei Jahren von 2009 bis 2011 ist demnach die Zahl der Großstädte, die Kürzungen bei den Kulturaufwendungen vorgenommen haben, von neun über 19 auf 27 gestiegen und hat sich damit verdreifacht. Die Zahl der Kommunen, deren Kulturretats eine Steigerung erfahren haben, ist von 43 auf elf, also auf knapp ein Viertel zurückgegangen. Es zeichnet sich also durchaus eine problematische Entwicklung ab.

Diese "verzögerte Reaktion" auf die Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 entspricht dem üblichen Verlauf der Entwicklung der kommunalen Kulturretats, die auf eine längere Zeit bezogen immer etwa zwei Jahre hinter der kommunalen Einnahmeentwicklung hinterherhinken und deren Auf- und Abwärtsentwicklungen folgen.

In Tabelle 2 (Abb. hier nicht abgedruckt) sind die Antworten auf die drei Fragen zur Entwicklung der Kulturhaushalte 2008 bis 2011 nach regionalen Gesichtspunkten aufgegliedert. Auffällig sind hier besonders die Veränderungen bei den nordrhein-westfälischen Städten. Beim Haushalt 2009 entspricht das Bild der nordrhein-westfälischen Städte, die an der Befragung teilgenommen haben, noch in etwa den Relationen in der Gesamtheit der Länder. 2010 und 2011 verschieben sich die Relationen. Für 2010 geben schon 41 Prozent der Städte an, dass der Kulturretat gekürzt worden ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass 2010 die Ruhrgebietsstädte gemeinsam als europäische Kulturhauptstadt fungierten, was stärkere Kürzungen in den Kulturhaushalten verhindert hat und Kommunen, besonders solche mit Haushaltssicherungsmaßnahmen, erleichtert hat, zusätzliche Mittel für Kulturaktivitäten im Haushalt einzustellen beziehungsweise die vorhergehenden zu halten.

**... Kommunale Kulturfinanzierung**

2011 liegt der Anteil der nordrhein-westfälischen Städte, die von Kürzungen ausgehen, bei 59 Prozent.

Bemerkenswert ist bei den Steigerungen der Kulturhaushalte, dass die ost-deutschen Städte dabei verhältnismäßig gut abschneiden. Das Gleiche gilt für die beiden Stadtstaaten Hamburg und Berlin. Ab 2010/2011 zeigt sich auch bei den wohlhabenderen Ländern und den "Mittelstaaten" eine Umkehrung des Trends steigender Kulturhaushalte zu gleichbleibenden und zu reduzierten Etats.

Bei den Einsparungen haben wir auch danach gefragt, nach welchen Gesichtspunkten diese vorgenommen wurden: pauschal "nach dem Rasenmäherprinzip" oder gezielt nach inhaltlichen Prioritäten. Ein knappes Drittel der Städte gab an, pauschal mit einem bestimmten Prozentsatz die Kultur Ausgaben beziehungsweise eine bestimmte Ausgabenart, zum Beispiel Personalaufwendungen oder Sachausgaben, gekürzt zu haben. Ein weiteres Drittel hatte gezielt bei einzelnen Einrichtungen und Kostenposten nach inhaltlichen Kriterien gekürzt und die anderen Städte sind sowohl gezielt wie pauschal vorgegangen.

Tabelle 3: Schließungen, Fusionen und neue Einrichtungen

		wurden geschlos- sen	sind neu entstanden	fusioniert/zusammengelegt (Einrichtungen/Programme)
<i>Kultureinrichtungen</i>	Nein	51 (82,3 %)	31 (51,7 %)	52 (86,7 %)
	Ja, ganz	7 (11,3 %)	29 (48,3 %)	8 (13,3 %)
	Ja, teilweise	4 (6,5 %)		
	Gesamt*	62 (100 %)*	60 (100 %)	60 (100 %)
<i>Kulturprogramme</i>	Nein	48 (78,7 %)	33 (55 %)	
	Ja, ganz	4 (6,6 %)	27 (45 %)	
	Ja, teilweise	9 (14,8 %)		
	Gesamt*	61 (100 %)*	60 (100 %)	

* Drei Städte gaben an, einzelne Einrichtungen oder Programme sowohl ganz wie andere teilweise geschlossen zu haben.

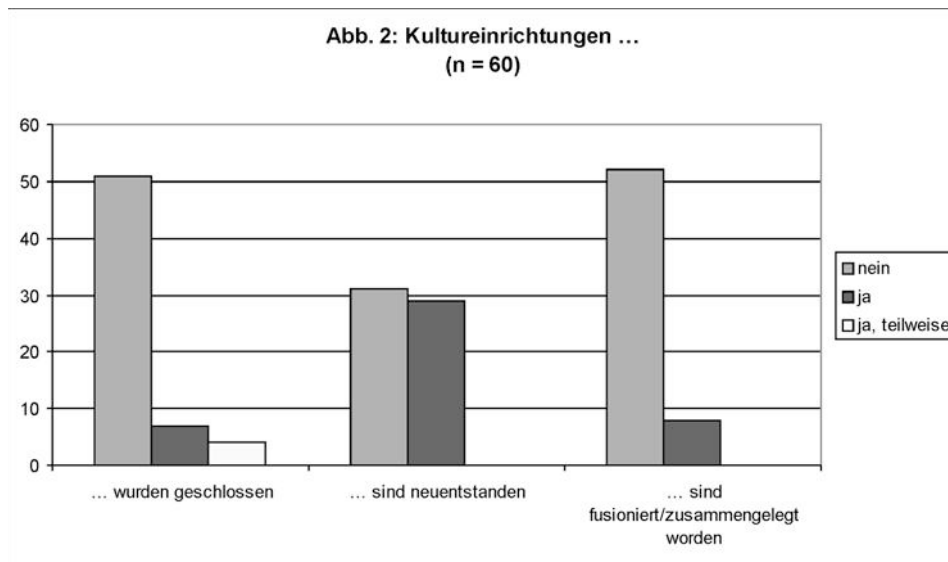
Schließungen, Fusionen und neue Einrichtungen

In Tabelle 3 sind die Antworten auf drei Fragen zusammengefasst worden. Wir wollten wissen, ob im Zuge der Sparmaßnahmen der vergangenen drei Jahre kulturelle Einrichtungen geschlossen oder Programmangebote (z. B. Festivals, Veranstaltungsreihen) eingestellt worden sind, ob in diesem Zeitraum neue kommunale Kultureinrichtungen oder -programme (zum Beispiel Festivals, Veranstaltungsreihen) entstanden sind, ob einzelne kulturelle Einrichtungen und/oder Programme mit Einrichtungen/Programmen anderer



... Kommunale Kulturfinanzierung

Träger zusammengelegt wurden. Bei allen drei Fragen wurde zudem danach gefragt, um welche Einrichtungen/Programme es sich jeweils konkret gehandelt hat. (Siehe auch Abb. 2)



Bei den sieben geschlossenen Einrichtungen handelte es sich um zwei Büchereizweigstellen, drei Museen und zwei kommunale Kinos, bei den vier teilweise geschlossenen sind es die Sparte "Tanz" an einem Städtischen Theater, die Ersetzung der großen Spielstätte eines Theaters durch eine kleinere sowie die Teilschließung von zwei Museen.

Die vier eingestellten Programme betreffen drei Festivals beziehungsweise Filmtage sowie in einer Stadt die Einstellung eines Förderprogramms, eines Preises und eines Literaturprojektes. Bei den "teilweise Einstellungen" handelt es sich um Veranstaltungs- und Projektkürzungen, Programmreduzierungen und die Verschiebung von Veranstaltungen auf einen längerfristigeren Rhythmus.

Von den acht Zusammenlegungen betreffen lediglich zwei regionale Fusionen, beide mal die Volkshochschule, die mit einer anderen des Kreises oder einer Nachbargemeinde zusammengelegt wurde. In den anderen Fällen geht es um Zusammenlegungen unterschiedlicher Einrichtungen innerhalb einer Stadt, einmal von einem Theater und einer Volkshochschule, zum anderen um die Programmzusammenarbeit einer Kunsthalle mit anderen Trägern. Darüber hinaus wurde in zwei Fällen die Überführung von Museen in neue Strukturen, unter anderem durch eine engere Kooperation mit dem Förderverein sowie die Zusammenführung von Projektarbeiten genannt. In einer Antwort wurde auch die Überführung in eine andere Rechtsform angegeben.

An der Spitze der neu entstandenen Einrichtungen stehen acht Museumsneu- oder -erweiterungsbauten, gefolgt von der Eröffnung von vier multi-



... Kommunale Kulturfinanzierung

funktionalen Kultureinrichtungen, drei Neugründungen im Bereich der Musik, zwei Kinos und einem soziokulturellen Zentrum, einer Kunstschule, einem Atelierhaus und der Übernahme eines Theaters in städtische Verantwortung. Hinzu kommen zwei Einrichtungen im Bereich der Erinnerungspolitik und zwei Synagogen.

Bei den "neuen Programmen" liegt die Kulturelle Bildung mit zehn Nennungen an der Spitze, gefolgt von der Musik mit neun Nennungen, den Festivals mit acht Nennungen und dem Theaterbereich mit sechs Erwähnungen. Je zwei Nennungen beziehen sich auf den Kinobereich und die Literatur sowie eine auf die Volkshochschularbeit. Ferner wurden einige kleinere neuere Veranstaltungsformate angeführt.

Sparauflagen, Substanzverlust und neue Schwerpunkte

In einer weiteren Frage wurde nach mittel- oder langfristigen Sparauflagen für einzelne Bereiche beziehungsweise Einrichtungen gefragt. 17 Städte (28,3%) verneinen diese Frage und zwölf (20%) geben an, dass pauschale Kürzungen festgelegt sind, davon vier mit bereits definierten Einsparvolumina von einer Million bis 10 Millionen Euro und drei weitere mit noch festzulegenden Summen, die voraussichtlich prozentual verteilt werden sollen. Bei fünf werden prozentuale Kürzungen von 1 bis 5 Prozent, in einem Fall von 10 Prozent pro Jahr angegeben.

In 30 Fällen, das heißt der Hälfte der Städte, die geantwortet haben, sind Einsparziele für bestimmte Bereiche festgelegt beziehungsweise eingeplant. Dabei stehen Kürzungen des Theaterbereichs mit sieben Nennungen an der Spitze, gefolgt von öffentlichen Büchereien mit fünf und Museen mit vier Nennungen sowie Musikschulen und Volkshochschulen, die jeweils dreimal angeführt werden. Kürzungen bei Orchestern, Festivals der freien Szene und in der Kulturverwaltung werden jeweils einmal genannt. Darüber hinaus sind in vier Fragebögen gezielte Kürzungen bei den Personalstellen und einmal bei Sachaufwendungen angegeben. In acht Städten werden die Sparauflagen noch konkret festgelegt.

Auf die Frage, ob der "Rat oder das Kulturdezernat der Gemeinde auf die kommunale Finanzkrise mit besonderen kulturpolitischen Konzepten oder Strategien reagiert" hat, antworteten 31 mit "nein". Bei den 28 Städten, die "ja" angegeben haben, stand mit elf Nennungen die Erarbeitung von Kulturkonzepten, Kulturentwicklungsplanungen und Kulturprofilen an der Spitze. Drei weitere wollen entsprechende Planungen für die Teilbereiche Theater, Bibliotheken und kulturelle Bildung erarbeiten. Rechtsform- und Trägerwechsel werden von drei Städten angegeben sowie je zweimal gesteigerte Bemühungen um Drittmittel, Vernetzungen und Kooperationen sowie Zuschusskürzungen im freien Bereich. Zweimal wurden ebenfalls längerfristige allgemeine Haushaltsstrukturveränderungen genannt.



... Kommunale Kulturfinanzierung

Auf die Frage, ob das "kommunale Kulturangebot in den vergangenen drei Jahren aufgrund von Sparmaßnahmen substantiell gelitten hat", antworteten 49 Städte (83 %) mit "nein" und neun (15 %) mit "ja", sowie eine Stadt mit "weiß nicht"; eine machte keine Angabe. Dabei wurden neben einer allgemeinen Reduzierung der Leistungsstandards folgende Bereiche genannt, die besonders gelitten haben: Bibliotheken, Museen/Ausstellungen, Theater, kulturelle Bildung und freie Einrichtungen (jeweils 2 Nennungen) sowie je einmal Literatur und die Festivals.

Gleichzeitig gab es bei der Frage, ob es Bereiche gibt, die in den vergangenen drei Jahren besonders ausgebaut wurden, bei 24 verneinenden Antworten (42%) 33 Städte, die das bejahten (58%). Drei machten hierzu keine Angabe. Bei den Feldern, die in den vergangenen Jahren besonders ausgebaut wurden, liegt die Kulturelle Bildung mit 12 Nennungen an der Spitze, gefolgt vom Theaterbereich und den Museen mit jeweils sieben Erwähnungen, die interkulturelle Kulturarbeit mit sechs, Bibliotheken mit vier und eine Verbesserung der Förderung der freien Szene, des Musikschulbereichs und eine Konzentration auf die Musik- und Kreativwirtschaft mit je drei Nennungen.

Così fan tutte?

Die Ergebnisse der Umfrage vermitteln meines Erachtens ein differenzierteres Bild der Entwicklung der kommunalen Kulturfinanzen – zumindest in den Großstädten – als es die oft durch persönliche Erfahrungen und Beobachtungen geprägten Einzelfallschilderungen zulassen. Diese werden dadurch selbstverständlich nicht falsch, sondern geben die Situation in einzelnen Städten sicher zuverlässig wieder. Auch darf die statistische Vogelperspektive nicht dazu verleiten, die Einsparungen im Kulturbereich zu entschuldigen oder zu relativieren. Und selbstverständlich wird der Protest dgegen Kulturkürzungen dadurch nicht unglaubwürdig. Es bleibt dabei: Kulturkürzungen generieren keinen erheblichen Beitrag zur Sanierung der desolaten Kommunalfinanzen. Und die positiven Beispiele zahlreicher anderer Städte, in denen sich die kulturpolitischen Akteure bemühen, auch in Zeiten angespannter Kommunalfinanzen Kunst und Kultur weiter auskömmlich zu fördern, zeigt doch, dass es auch anders geht.

Dass in so vielen Städten, gerade auch in den vergangenen Krisenjahren und bei der hohen Kommunalverschuldung, die Verantwortlichen in Räten und Verwaltungen sich bemüht haben, die Aufwendungen für Kunst und Kultur nicht zu kürzen, sondern wo es irgend ging sogar aufzustocken, weil sie um den Wert kulturell-künstlerischer Arbeit für den Einzelnen und das Zusammenleben in der Stadt wissen, ist ein sehr erfreuliches Zeichen hoher Wertschätzung. Deshalb ist die im kulturpolitischen Diskurs beliebte "Kahlschlag"-Metapher etwas fadenscheinig.

Die Situation der Kommunal- wie der gesamten öffentlichen Haushalte wird sich – trotz des wirtschaftlichen Aufschwungs – in den nächsten Jahren nicht



... Kommunale Kulturfinanzierung

so verbessern, dass absehbar kein Kürzungsdruck mehr auf den Kulturhaushalten lasten wird. Er wird wohl eher steigen. Die Lage ist deshalb ernst genug. Dennoch werden Katastrophenszenarien der Situation nicht gerecht. Notwendig sind vielmehr kulturpolitische Analysen und kluge Aktionen gegen eine kurzsichtige Kürzungspolitik und zur Entwicklung weiterreichender Perspektiven des Erhalts und Ausbaus der kulturellen Infrastruktur. ¶

Das Institut für Kulturpolitik im Netz: www.kupoge.de/institut.html

ANMERKUNGEN

(1) Erarbeitet wurde der Fragebogen von Raimund Bartella vom *Deutschen Städtetag*, Franz Kröger und dem Verfasser dieses Beitrages für die *Kulturpolitische Gesellschaft*. Der Fragebogen ist auf der Homepage der Kulturpolitischen Gesellschaft einsehbar.

- Anzeige -


**KULTUR MARKETING
MANAGER**

In 8 kompakten Blöcken zum »Kultur Marketing-Manager« – Ein Angebot für Praktiker aus Kultur, Kulturverwaltung, Kulturvermittlung und Kulturwirtschaft.

Infos:
www.kulturwirtschaft-nord.de
www.nordkolleg.de

Nordkolleg Rendsburg GmbH
Kompetenzzentrum KulturWirtschaft Nord | Am Gerhardshain 44
24768 Rendsburg | stefanie.kruse@nordkolleg.de



**MAG. CAROLINE
KONRAD, MAS**

studierte Kunstgeschichte,
Architektur und Kulturma-
nagement in Wien und
Hamburg, ab 1997 Organi-
sation des Symposiums Glo-
bArt beim Kammermusik-
festival Allegro Vivo, Aus-
stellungsorganisation in der
Secession Wien und in der
Peggy Guggenheim Collec-
tion in Venedig, seit 2001
geschäftsführende Gesell-
schafterin von GQ Kulturbe-
ratung und Kulturforschung
Wien | Graz, 2009 Theodor-
Körner-Preis;
www.kulturforschung.at

Die Relevanz kommunaler Kulturfinanzierung in Österreich

Während in Deutschland die Diskussion über die finanziellen Kürzungen im Kulturbereich in den Kommunen seit Beginn der Wirtschaftskrise medial aktuelles Thema ist, scheinen in Österreich im Bewusstsein der Öffentlichkeit vorwiegend der Bund und die Länder Kultur zu finanzieren. Aber welchen Stellenwert haben dazu im Vergleich die österreichischen Gemeinden?

Ein Beitrag von Mag. Caroline Konrad, GQ Kulturberatung + Kulturforschung, Wien

Die kulturellen Kompetenzen von Bund, Ländern und Gemeinden

Die Kompetenzverteilung im Bereich Kultur ist in Österreich kurzgefasst folgendermaßen geregelt: Der Bund ist Träger der akademisch-künstlerischen Ausbildung, Eigentümer der größten Kulturbetriebe des Landes, wie beispielsweise der Bundestheater, der Bundesmuseen und -sammlungen, von Schloss Schönbrunn und der Marchfeldschlösser. Weiters trägt der Bund die Kompetenzen für den Denkmalschutz und die Auslandskulturpolitik. Die kulturpolitische Kompetenz der Länder umfasst all jene Bereiche, die nicht vom Bund kompetenzrechtlich erfasst sind, wie z.B. Volkskultur und Heimatpflege, außerschulische Musikerziehung, Landes- und Heimatmuseen, Veranstaltungswesen und Teile der Denkmalpflege.⁽¹⁾

Die Gemeinden haben im Kulturbereich zwar keine hoheitlichen kulturellen Kompetenzen, nehmen aber im Rahmen des übertragenen Wirkungsbereiches staatliche Aufgaben wahr. Beispiele sind die Musikschulen, für die sie häufig Gebäude und Instrumente zu Verfügung stellen oder Theater, deren Kofinanzierung sie übernehmen. Weiters haben sie das Recht, Vermögen aller Art zu besitzen (z.B. Sammlungen, kulturhistorische Gebäude) oder wirtschaftliche Unternehmungen zu betreiben (z.B. Kinos, Stadthallen o.a. Kulturbetriebe).

Darüber hinaus können alle Gebietskörperschaftsebenen im Sinne der Privatwirtschaftsverwaltung tätig werden. Das heißt sie können unabhängig von der Zuständigkeit im hoheitlichen Bereich Maßnahmen setzen. In der Kulturförderung spielt dies eine wesentliche Rolle. Bund und Länder können darüber hinaus sogenannte Selbstbindungsgesetze festlegen. Darunter fallen beispielsweise die Kunst- und Kulturförderungsgesetze sowie Gesetze zum Betrieb von Museen und Theatern.



... Die Relevanz kommunaler Kulturfinanzierung in Österreich

Harmonisierung der Vergleichbarkeit

Mitte der 1990er Jahre entschlossen sich die Bundesländer und der Bund zur besseren Vergleichbarkeit ihrer Kulturausgaben einen gemeinsamen Standard anzuwenden. Die in der *Länderinitiative Kulturstatistik (LIKUS)* beschlossene Definition gliedert sich in 16 Kategorien und wurde ab 1995 schrittweise von den einzelnen Bundesländern und dem Bund in ihren Kunst- und Kulturberichten angewandt. Es besteht jedoch nach wie vor Harmonisierungsbedarf, denn die einzelnen Kulturberichte orientieren sich teilweise noch an der jeweiligen Verwaltungsorganisation statt am gemeinsam beschlossenen Standard.

Beispielsweise entsprechen beim Bund für das Berichtsjahr 2009 die Ausgaben, die im Kulturbericht und im Kunstbericht des *Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur (bmukk)* angeführt sind, nur knapp mehr als der Hälfte der gesamten Kulturausgaben des Bundes, da diese auf mehrere weitere Ministerien verteilt sind. 2009 wird in beiden Berichten des *bmukk* zusammen über eine Gesamtsumme von 434,68 Mio. Euro berichtet. Im Jahr 2008 entsprach der Berichtsumfang des Kunstberichts und des Kulturberichts 400,80 Mio. Euro. Statistik Austria wies für das Jahr 2008 Kulturausgaben des Bundes in der Höhe von 766,24 Mio. Euro aus.⁽²⁾

Ein anderes Beispiel stellt die Stadt Wien dar. Laut Kunst- und Kulturbericht 2009 gab die Stadt 219,88 Mio. Euro für Kultur aus. Der Bericht der Geschäftsgruppe Kultur schließt auch die Tourismus- und die Wissenschaftsförderung mit ein, da diese in die Zuständigkeit dieser Geschäftsgruppe fallen. Nicht enthalten sind jedoch die Personalkosten für die Kulturbetriebe *Wien Museum*, Stadt- und Landesarchiv sowie *Wienbibliothek*, für die Büchereien, die kulturelle Jugendbetreuung, Sing- und Musikschulen, Konservatorium und Modeschule. In Summe lagen die harmonisierten Kulturausgaben der Stadt Wien 2009 bei 343,29 Mio. Euro.⁽³⁾

Gesamtstaatliche Ausgaben für Kultur

Betrachtet man alle Ebenen der Gebietskörperschaften in Österreich im Jahr 2008, so betragen die gesamten Kulturausgaben 2,42 Milliarden Euro. Im Jahr 2007 lagen sie bei 2,29 Milliarden Euro und sind damit nominal um 126 Mio. Euro gestiegen.

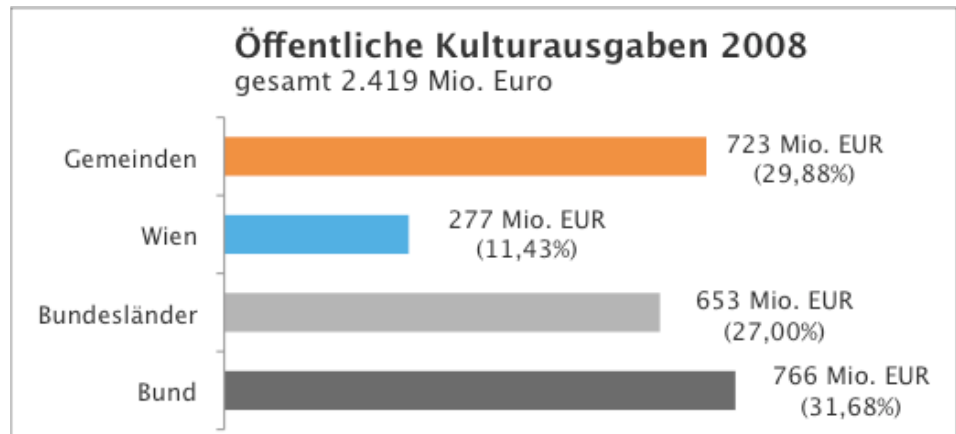
Die Kulturausgaben des Bundes sind von 2007 auf 2008 zwar nominal von 743 Mio. auf 766 Mio. Euro gestiegen, jedoch ist ihr Anteil an den gesamten Kulturausgaben von 32,40% auf 31,68% gesunken. Der Anteil der Kulturausgaben der Bundesländer (ohne Wien) ist im Jahr 2008 von 612 Mio. Euro auf 653 Mio. Euro gestiegen, wobei der Anteil von 26,71% auf 27,00% gestiegen ist.⁽⁴⁾

Die Kulturausgaben Wiens werden gesondert dargestellt, da Wien gleichzeitig Bundesland und Gemeinde ist. Die Ausgaben Wiens für Kultur sind im gleichen Zeitraum von 265 Mio. auf 277 Mio. Euro gestiegen und nehmen damit einen Anteil von 11,43% aller Kulturausgaben Österreichs ein. Im Jahr



... Die Relevanz kommunaler Kulturfinanzierung in Österreich

2007 waren es 11,57%. Im Vergleich dazu beträgt der Anteil der Kulturausgaben der zweitgrößten österreichischen Stadt, Graz, an den gesamten Kulturausgaben Österreichs im Jahr 2008 1,82%.⁽⁵⁾

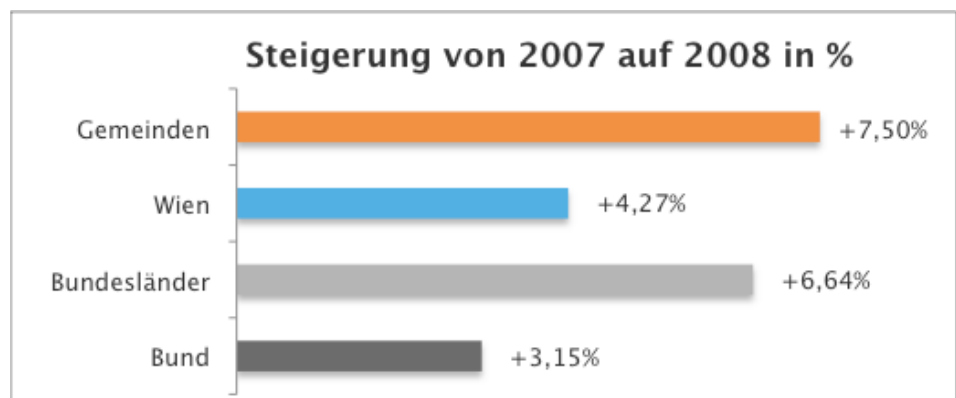


Quelle: Statistik Austria, Kulturstatistik 2008/2009. Tabellenwerk. Eigene Berechnung.

Der Anteil der Kulturausgaben aller Gemeinden (ohne Wien) liegt 2008 bei 29,88% (723 Mio. Euro) und ist im Vergleich zum Vorjahr (675 Mio. Euro/ 29,32%) nominell und anteilig weiter gestiegen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass aus Sicht der Kulturausgaben in nominalen Beträgen der Stellenwert von Bund, Ländern und Gemeinden heute in etwa gleich groß ist. Dies ist vorwiegend auf die unterschiedlich starke Entwicklung der Kulturausgaben auf den Gebietskörperschaftsebenen zurückzuführen:

Entwicklung der Kulturausgaben

Betrachtet man die Entwicklung der Kulturausgaben von 2007 auf 2008, sind die Kulturausgaben der Gemeinden mit 7,50% am stärksten gestiegen. Die Kulturausgaben der Bundesländer sind mit durchschnittlich um 6,64% gestiegen, die der Stadt Wien um 4,27% und jene des Bundes um 3,15%.



Quelle: Statistik Austria, Kulturstatistik 2008/2009. Tabellenwerk. Eigene Berechnung.

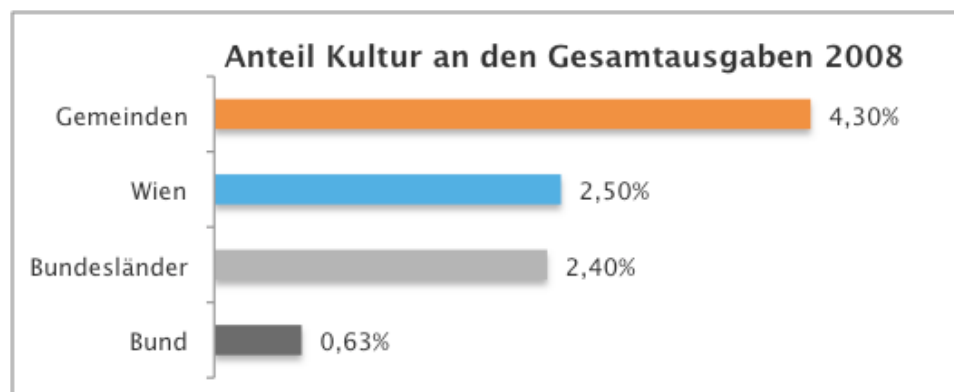


... Die Relevanz kommunaler Kulturfinanzierung in Österreich

Für 2009 ist jedoch bei vielen Gebietskörperschaften mit einem Rückgang der Kulturausgaben zu rechnen. Durchschnittlich wird für 2009 bei allen Gemeinden ohne Wien im Bereich Kunst und Kultur ein Rückgang um 1,9% angegeben.⁽⁶⁾ Jedoch ist die Schwankungsbreite zwischen den Gemeindegrößenklassen und den einzelnen Bundesländern sehr stark. Die Stadt Wien gab 2009 im Vergleich zum Vorjahr um 3,8% mehr für Kultur aus.⁽⁷⁾ Die Kulturausgaben der Stadt Graz stiegen 2009 zum Vorjahr um 4,6%.⁽⁸⁾

Anteil an den Gesamtausgaben

Einen anderen Blickwinkel auf die Ausgaben für Kunst und Kultur ermöglicht die Betrachtung des Anteils der Kulturausgaben an den Gesamtausgaben der jeweiligen Gebietskörperschaften bzw. Gebietskörperschaftsebenen. Im Jahr 2008 gab der Bund 0,63% seiner gesamten Ausgaben für Kultur aus. 2007 waren es noch 0,57%.



Quelle: Statistik Austria, Kulturstatistik 2008/2009. Tabellenwerk. Eigene Berechnung.

Die Bundesländer (ohne Wien) wendeten im gleichen Zeitraum 2,40% ihrer Gesamtausgaben für Kultur auf. Im Unterschied zum Bund sind sie jedoch gesunken, denn im Jahr 2007 lagen sie noch bei 2,63%.

Die österreichischen Gemeinden stellten 2008 4,30% ihrer Ausgaben für Kultur zur Verfügung. Der Anteil ist dabei im Vergleich zum Vorjahr, als er bei 4,18% lag, weiter angestiegen. Wien wendete im Jahr 2008 2,50% für Kultur auf. 2007 waren es 1,93%. Im Vergleich dazu gab die Stadt Graz 2008 einen Anteil von 5,04% ihrer Gesamtausgaben für Kultur aus. Dieser Anteil lag 2007 bei 5,84%.

Betrachtet man also den Stellenwert der Gebietskörperschaftsebenen für Kultur, leisten die Gemeinden einen wesentlichen Beitrag zur Kulturförderung in Österreich. Innerhalb der Gemeinden nehmen die Landeshauptstädte wiederum eine besonders wichtige Stelle ein.



... Die Relevanz kommunaler Kulturfinanzierung in Österreich

Förderschwerpunkte

Aufgrund der oben beschriebenen unterschiedlichen Aufgabenbereiche von Bund, Länder und Gemeinden ergeben sich jeweils unterschiedliche Förderschwerpunkte.

Betrachtet man die Kulturausgaben der Städte Wien und Graz, ist primär erkennbar, dass der jeweils größte Anteil an den Ausgaben durch die LIKUS-Kategorie „Darstellende Kunst“ eingenommen wird. Hier wird das Engagement der Hauptstädte für einen Aufgabenbereich deutlich, dessen Einzugsgebiet weit über die Stadt hinausreicht. An zweiter Stelle steht in Wien im Jahr 2009 die Kategorie „Ausbildung, Weiterbildung“, die zu einem überwiegenden Teil die Musikschulen und das Konservatorium enthält. In Graz liegt die Kategorie „Bildende Kunst, Foto“ an zweiter Stelle, in der auch das *Kunsthhaus Graz* enthalten ist. Während in Wien die Kategorie „Kulturinitiativen, Zentren“ an dritter Stelle steht, ist in Graz im Jahr 2009 hier die Kategorie „Bibliothekswesen“ zu finden.

Im Vergleich dazu ist im Jahr 2009 ist bei den Bundesländern wie auch bisher der größte Anteil die LIKUS-Kategorie „Aus- und Weiterbildung“, die vorwiegend von den Musikschulen eingenommen wird. An zweiter Stelle steht im Jahr 2009 wieder die Kategorie „Museen, Archive, Wissenschaft“, die zu einem Großteil durch die Landesmuseen repräsentiert wird. Die Kategorie „Darstellende Kunst“ stellt 2009, wie auch seit 2007, die drittgrößte Kategorie dar. Die Kategorie „Großveranstaltungen“ liegt seit dem Vorjahr an der vierten Stelle. Knapp danach an fünfter Stelle folgt die Kategorie „Musik“ vor der Kategorie „Baukulturelles Erbe“.

Der größte Anteil der Kulturausgaben des Bundes floss im Jahr 2008 in die Kategorie „Ausbildung, Weiterbildung“. Hier sind zu einem großen Anteil die Kunst- und Musikuniversitäten enthalten. An zweiter Stelle steht die Kategorie „Darstellende Kunst“, in der die Bundestheater einen wesentlichen Teil ausmachen, und der die Kategorie „Museen, Archive, Wissenschaft“ folgt. Diese enthält zu einem überwiegenden Anteil die Bundesmuseen.

Gemeindeinvestitionen

Teil der Kulturförderung sind auch einmalige Investitionen, z.B. in Form von Errichtung und Erhaltung von Kulturgebäuden. Hier kann eine zeitliche Verschiebung nicht unwesentliche Entlastungen des jeweiligen Jahreshaushalts bedeuten. Die Gesamtinvestitionen aller Gemeinden (ohne Wien) im Bereich Kunst und Kultur betragen 2009 52 Mio. EUR, was einem Anteil von 2,5% entspricht. Gegenüber dem Vorjahr ist jedoch ein Rückgang von 17,6% zu verzeichnen. Verglichen mit den anderen Aufgabenbereichen der Gemeinden ist dies der mit Abstand höchste Rückgang für Investitionen. Zum Vergleich: Bei den Dienstleistungen gingen die Investitionen um 8% zurück, im Bereich Unterricht, Erziehung, Sport stiegen sie um 15,7%.⁽⁹⁾



... Die Relevanz kommunaler Kulturfinanzierung in Österreich

Fazit

Die aktuellen Herausforderungen an die Gemeindefinanzierung sind die wachsenden Ausgaben im Bereich Soziales und Gesundheit und zunehmend ein strukturelles Defizit.

Für die Finanzierung öffentlicher Aufgaben, auch aufgrund der Verschuldungsgrenzen öffentlicher Haushalte, sind neue Lösungsansätze erforderlich. Welche Auswirkungen dies auf die künftigen Kulturausgaben der Gemeinden haben wird, wird weiter zu beobachten und analysieren sein. ¶

ANMERKUNGEN

- (1) Konrad Heimo, Kulturpolitik. Eine interdisziplinäre Einführung, Wien 2011, S. 42f, 128f.
- (2) Statistik Austria, Kulturstatistik 2008/2009. Tabellenwerk, Wien 2010.
- (3) Konrad Caroline, Kultur und Geld. Eine Analyse der Kulturausgaben der Stadt Wien, Wien 2010, S. 36ff.
- (4) Statistik Austria, Kulturstatistik 2008/2009. Tabellenwerk, Wien 2010.
- (5) Stadt Graz (Hrsg.), Kunst- und Kulturbericht 2009, Graz 2010, S. 10.
- (6) Kommunalkredit Austria, Österr. Gemeindebund, Österr. Städtebund (Hrsg.), Gemeindefinanzbericht 2010, Wien 2010, S. 20.
- (7) Konrad Caroline, Kultur und Geld. Eine Analyse der Kulturausgaben der Stadt Wien, Wien 2010, S. 55.
- (8) Stadt Graz (Hrsg.), Kunst- und Kulturbericht 2009, Graz 2010, S. 5.
- (9) Kommunalkredit Austria, Österr. Gemeindebund, Österr. Städtebund (Hrsg.), Gemeindefinanzbericht 2010, Wien 2010, S. 74.

WEITERE INFORMATIONEN/DOWNLOADS

Stadt Graz (Hrsg.), Kunst- und Kulturbericht der Stadt Graz 2009

http://kultur.graz.at/pdfs/kunst_kulturbericht_2009.pdf

Stadt Salzburg (Hrsg.), Kulturbericht der Stadt Salzburg 2009

http://www.stadt-salzburg.at/pdf/kulturbericht_2009.pdf

Stadt Wien (Hrsg.), Kunst- und Kulturbericht der Stadt Wien 2009

<http://www.wien.gv.at/kultur/abteilung/pdf/kunstbericht2009.pdf>

Konrad Caroline, Kultur und Geld. Eine Analyse der Kulturausgaben der Stadt Wien, 2010

http://www.kulturforschung.at/AABgqk2006/downloads/Konrad_KulturundGeld_Studie.pdf

BUCHTIPP

Konrad Caroline, Kommunale Kulturfinanzierung, facultas.wuv Wien, ISBN: 978-3-7089-0499-3, erscheint im Frühjahr 2011



DR. JULIUS STIEBER

studierte Germanistik und Geschichte an der Universität Wien. Von 1996-2010 war er in der Direktion Kultur des Landes Oberösterreich in unterschiedlichen Funktionen tätig, u.a. im Bereich der Kinder- und Jugendkultur, der kulturstrategischen Grundlagenarbeit und des Veranstaltungsmanagements. Von 2001-2010 war er Leiter des Internationalen Theaterfestivals Schäxpir, seit Mai 2010 ist Julius Stieber Kulturdirektor der Stadt Linz.

„Kulturentwicklungsplan neu“

Im Gespräch mit Dr. Julius Stieber, Kulturdirektor der Stadt Linz

KM Magazin: Wie sieht derzeit die Haushaltssituation in Linz, bezogen auf die Finanzierung der kommunalen Kultur, aus?

Dr. Julius Stieber: Im abgelaufenen Jahr 2010 wurden seitens der Stadt Linz 7,16% des städtischen Gesamthaushaltes für Kultur ausgegeben. In absoluten Zahlen sind das 46,43 Mio. Euro, wobei hier auch die städtischen Unternehmen *Ars Electronica GmbH* (4,2 Mio. Euro) und die *LIVA-Brucknerhaus* (5 Mio. Euro) sowie eine letzte Rate für das Projekt *Linz09 Kulturhauptstadt Europas* (1,7 Mio. Euro) einberechnet sind. Im Budget der städtischen Kultur beinhaltet weiters die Museen der Stadt Linz, die Volkshochschule, die Stadtbibliothek sowie die Zahlungen der Stadt an das *Landestheater Linz*. An frei verfügbaren Mitteln für Kulturförderung verbleiben ca. 3,4 Mio. Euro.

KM: Welche Wege beschreitet die Stadt, um ihre Kultur zu erhalten? Gibt es Leitlinien, die hier einen Kompass bilden?

JS: Die Stadt Linz hat als erste Stadt Österreichs bereits im Jahr 2000 einen Kulturentwicklungsplan durch den Gemeinderat verabschiedet, der im Zuge eines zweijährigen öffentlichen Diskussionsprozesses, an dem sich neben Kulturschaffenden und KünstlerInnen auch die Politik und andere Interessensgruppen beteiligten, erstellt wurde. Als Schwerpunkte der Kulturentwicklung wurden damals vier Bereiche definiert: Kultur für alle, Neue Medien und Technologie, Offene Räume und Freie Szene. Dazu kam ein Maßnahmenkatalog, der bis dato fast zur Gänze umgesetzt wurde. So sind nicht nur der Bau des *Lentos Kunstmuseums* und des *Wissensturms*, sondern auch die Einrichtung von Sonderförderprogrammen, die Installierung eines Stadtkulturbeirates sowie die Durchführung des Projektes *Linz09 Kulturhauptstadt Europas* in diesem Maßnahmenkatalog angeführt und bereits verwirklicht.

Derzeit wird, ausgehend von einer Evaluierung des bestehenden Kulturentwicklungsplanes und den Erfahrungen von *Linz09* der Prozess „Kulturentwicklungsplan neu“ gestartet, der nach einer intensiven Recherche- und Diskussionsphase die Leitlinien und Maßnahme im Kulturbereich für die nächsten 10 Jahre festschreiben soll.

KM: Wie ist das Land Oberösterreich und der Bund bei der Finanzierung städtischer Kultureinrichtungen beteiligt, und welche Verantwortlichkeiten gibt es hier?

JS: Das Land Oberösterreich beteiligt sich an der Finanzierung der beiden städtischen Unternehmen *Ars Electronica* sowie *LIVA-Brucknerhaus*. Die Stadt



... **Kulturentwicklungsplan neu - im Gespräch mit Dr. Julius Stieber**

finanziert hingegen das *Landestheater Linz* sowie den Bau des *Neuen Musiktheaters* mit. Der Bund hat sich so wie das Land Oberösterreich am Projekt europäische Kulturhauptstadt *Linz09* beteiligt.

KM: Welche Entscheidungsspielräume hat man überhaupt bei den jährlichen Etataufstellungen angesichts steigender Betriebs- und Personalkosten?

JS: Die Entscheidungsspielräume werden über die Jahre sicherlich immer enger, können aber zum Teil durch Effizienzsteigerungen im Personalbereich bzw. Einsparungen bei Betriebskosten (Energiesparmaßnahmen etc.) abgefangen werden. Für die Zukunft wird ohne die Anhebung der Kulturretats das Niveau und das Ausmaß der angebotenen Kulturleistungen jedoch nicht zu halten sein.

KM: Wie gelingt bei Ihnen der Spagat zwischen der Aufrechterhaltung der vorhandenen kulturellen Infrastruktur und dem Setzen neuer künstlerischer Impulse?

JS: Derzeit ist Linz in der glücklichen Lage, über Restmittel der *Linz09 GmbH* in Höhe von 1,5 Mio. Euro zu verfügen, die zweckgewidmet für Nachhaltigkeitsprojekte im Sinne von *Linz09* ausgegeben werden können. Damit ist für die nächsten beiden Jahre der finanzielle Spielraum auch für neue Initiativen und künstlerische Impulse gegeben. Ab 2013 wird sich dieser Spielraum allerdings wieder drastisch verengen, sodass bis zu diesem Zeitpunkt über eine Erhöhung des Kulturretats nachgedacht werden muss bzw. manche Leistungen, die bisher erbracht wurden, in Frage gestellt werden müssen.

KM: Welche positiven Impulse hat die Kulturhauptstadt gebracht?

JS: Linz verdankt der Kulturhauptstadt einige positive Anstöße und Impulse, so z.B. eine stärkere internationale Wahrnehmung, eine stärkere Bereitschaft der maßgeblichen Kulturmacher zu neuen Kooperationen, eine engere Zusammenarbeit zwischen Kultur und Tourismus, eine intensivere Besspielung öffentlicher Räume, mehr Mut zu neuen Formaten sowie eine Stadtteilkulturarbeit auf der Höhe der Zeit. Als Beispiel dafür kann man u.a. den *Kepler Salon* anführen, der als neuer Diskursort mit zeitaktuellen Themen den gesellschaftspolitischen Dialog neu aufmischt, weiters aber auch Formate wie das Festival *Nextcomic*, das sich als die einzige ernst zu nehmende Plattform für internationale Comic-Kunst in Österreich etabliert hat, oder das Stadtteilkulturprojekt „Bellevue. Das gelbe Haus“, das im Sinne einer nachhaltigen und über das Kulturhauptstadtjahr hinausgehenden Etablierung und Förderung einer zeitgenössischen Stadtteilkulturarbeit unter Einbeziehung der Linzer Kunstszene und Bevölkerung ausgerichtet wurde und 2011 seine Fortsetzung findet.“

WEITERE INFORMATIONEN:

www.linz.at



Der Bürgerhaushalt

– eine neue Form der demokratischen Partizipation setzt sich durch!

Der Wille zur stärkeren Einbindung der Bürger (1) in politische Entscheidungen erscheint gegenwärtig das politische Klima in der Bundesrepublik und in Europa zu verändern. Insbesondere im kommunalen Bereich fordern weite Teile der Bevölkerung Mitsprache- und Gestaltungsrechte. Ein Bürgerhaushalt, oder besser Bürgerbeteiligungshaushalt, bietet sich hierzu an. Es ist das erfolgreichste Partizipationsinstrument der letzten 20 Jahre.

Ein Beitrag von Monika und Gregor Seiffert, Jena

Entstanden in Brasilien und Neuseeland (2), fand diese Form der Bürgerbeteiligung in den letzten Jahren in ganz Europa Verbreitung. In Deutschland haben bereits mehr als 65 Städte und Gemeinden ein Beteiligungsverfahren zum kommunalen Haushalt eingeführt. (3) So unter anderem Bonn, Potsdam, Cottbus, Köln und Leipzig. In Thüringen wirken u.a. die Bürger von Erfurt, Jena, Weimar, Suhl und der Gemeinde Westhausen an der Aufstellung des Kommunalhaushalts mit. Insgesamt gibt es Deutschlandweit 140 Kommunen, in denen sich ein Bürgerhaushalt zumindest in der Diskussion befindet. (4) Der interessierte Leser fragt nun: Was ist ein Bürgerhaushalt? Welche Formen gibt es und welche Wirkungen entfalten diese? Auch die einschlägige Literatur gibt hierauf kaum eindeutige Antworten. „Politisch ist der empirische Gehalt des Begriffs umstritten, da sich ganz unterschiedliche Formen der Beteiligung dahinter verbergen, die die (...) exponentielle Ausbreitung (...) erst ermöglichen.“ (5) Grundsätzlich haben die beteiligten Bürger die Möglichkeit mindestens über Teile der frei verwendbaren Haushaltsmittel mitzubestimmen sowie Sparvorschläge zu unterbreiten. Die Erhöhung der Transparenz des Haushaltes, seiner Prozesse sowie die Stärkung des Dialogs zwischen den Bürgern, den Parteien und der Verwaltung und die Einbringung von Bürgeranregungen in den Haushalt sind Kernziele dieses Partizipationsinstruments. Da es sich um einen deliberativen Prozess handelt, d.h. beratenden Charakter hat, sind die gewählten Volksvertreter nicht an die Wünsche und Empfehlungen des Bürgerhaushaltes gebunden. Das Etatrecht liegt weiterhin beim repräsentativ gewählten Stadtrat. Die oft als direktdemokratisches Partizipationsinstrument bezeichnete Prozedur ist von ihrer Anlage her vielmehr ein *indirektdemokratisches Verfahren*, in der die Bürger um Rat gefragt, also konsultiert werden. Die Ergebnisse einer solchen Konsultation bzw. Befragung fließen i.d.R. als ergänzendes Beratungsmaterial in die politischen Beratungs- und Entscheidungsprozesse ein. (6) Trotz alledem stellt „der Bürgerhaushalt eine neue Qualität der Beteiligung dar, die insbesondere durch die Rechenschaftslegung über den Umgang mit den Vorschlägen der Bürger erreicht wird.“ (7) Es ist Kleger und Franzke (8) zu folgen, die in ihrer Analyse des Potsdamer Bürgerhaushaltes die Kriterien von Herzberg, Röcke und Sintomer (9) überneh-



... Bürgerhaushalte

men, um einen Bürgerhaushalt zu definieren und von anderen kommunalen Partizipationsmöglichkeiten abzugrenzen.

- Demnach müssen erstens finanzielle Angelegenheiten im Zentrum des Bürgerhaushalts stehen.
- Zweitens findet die Beteiligung auf der Ebene der Gesamtstadt oder auf der eines Bezirks mit eigenen politischen und administrativen Kompetenzen statt. Ein Stadtteilstiftungs allein, ohne Partizipation auf der gesamtstädtischen bzw. bezirklichen Ebene, stellt keinen Bürgerhaushalt dar.
- Drittens handelt es sich um ein auf Dauer angelegtes und wiederholtes Verfahren. Ein einmaliges Referendum zu haushaltspolitischen Fragen ist kein Bürgerhaushalt.
- Der Prozess beruht viertens auf einem eigenständigen Diskussionsprozess. Die Miteinbeziehung von Bürgern in bestehende Verwaltungsgremien oder Institutionen der repräsentativen Demokratie stellt noch keinen Bürgerhaushalt dar.
- Die Organisatoren müssen fünftens Rechenschaft in Bezug darauf ablegen, inwieweit die im Verfahren geäußerten Vorschläge aufgegriffen und umgesetzt werden.

Im Rahmen einer solchen Definition konstatieren Kleger und Franzke sechs Idealtypen der Bürgerbeteiligung am kommunalen Haushalt.⁽¹⁰⁾ Diese Reinformen kommen in der Realität selten vor und sollen an dieser Stelle nicht eingehender diskutiert werden. Ein best practice – Ansatz ist in der Vielzahl der Mischformen noch nicht erkennbar. Allerdings zeigt eine durch die *Heinrich-Böll-Stiftung* beauftragte Studie zu den Bürgerhaushalten in Ostdeutschland, dass erfolgreiche Beteiligungsverfahren auf einer breiten politischen sowie administrativen Akzeptanz basieren und durch personelle Ressourcen in den Verwaltungen getragen werden.⁽¹¹⁾ Zudem ist es wichtig, die Bevölkerung von Beginn an in die Planungen einzubeziehen bzw. sie über diese zu informieren. Essentiell ist hier eine wirksame Werbungs- und Öffentlichkeitsarbeit. In diesem Zusammenhang haben sich eine Vernetzung der Kommunen sowie Foren zum Austausch von Erfahrungen bewährt.⁽¹²⁾ Ein erfolgreiches Beispiel hierfür stellt das Bürgerhaushaltsnetzwerk in Thüringen dar. Weiterhin hat sich der Einbezug einer externen unabhängigen Begleitung der Prozesse als positiv erwiesen. Die Moderation von Veranstaltungen sowie die Erstellung und Auswertung von Fragebögen können durch externe Partner oft professioneller und wissenschaftlich fundierter durchgeführt werden.⁽¹³⁾ Ebenso wird die Akzeptanz der Erhebungsergebnisse erhöht.

Die Bürgerhaushalte in Deutschland können alle auf einen dreistufigen Ablauf zurückgeführt werden. In einem ersten Schritt informiert die Kommune den Bürger über den Haushalt und die geplante Vorgehensweise bei der Durchführung des Bürgerhaushaltes. Phase zwei ist die eigentliche Konsul-



... Bürgerhaushalte

tation der Meinungen und Ideen der Bürger. In der Rechenschaftsphase, dem dritten Schritt, informieren die repräsentativ gewählten Organe über die Annahme oder ggf. Ablehnung der Vorschläge.⁽¹⁴⁾ Folgt man dieser Grundkonzeption und den Idealtypen Franzkes und Klegers ergibt sich beispielsweise für die Bürgerhaushalte der Städte Jena und Weimar eine Kombination des *Porto Alegre Modells* sowie der sog. *Bürgernahen Partizipation*. Solche Modelle sind sonst vor allem auf der iberischen Halbinsel und in Italien verbreitet. So stimmen die beteiligten Bürger direkt über Investitionen und Projekte ab, diese werden in der Regel hierarchisiert und der Einfluss der Zivilgesellschaft auf die politische Entscheidung ist als relativ hoch einzuschätzen. Andere deutsche Städte, wie der Berliner Stadtteil Lichtenberg betreiben eine Mischung aus dem Modell der *Bürgernahen Partizipation* sowie der *Konsultation öffentlicher Finanzen*.⁽¹⁵⁾ Hierbei sind die generelle Finanzsituation, einzelne Dienstleistungen und der Haushaltsausgleich Gegenstand der Diskussion. Diese Modalität kommt ohne eine Hierarchisierung der Diskussionsgegenstände aus und der Einfluss der Zivilgesellschaft ist deutlich niedriger. Generell sind „die Effekte des Bürgerhaushalts nur schwer zu verallgemeinern. Zum einen hängen sie von dem jeweiligen Modell ab, zum anderen spielen der lokale Kontext und der Wille der politisch Verantwortlichen eine wichtige Rolle.“⁽¹⁶⁾ In Städten und Gemeinden, in denen der Bürgerhaushalt durch eine gute Medienarbeit begleitet wird, hat sich das Wissen der Bürger über die kommunalen Finanzen verbessert. Dennoch wird das Ziel nach mehr Transparenz der kommunalen Budgets nur bedingt erfüllt. Die beteiligten Bürger verfügen in der Regel nicht über ausreichend Sachkenntnis, um die Finanzen der Städte tatsächlich zu kontrollieren.⁽¹⁷⁾ Weiterhin haben Studien keine Belege dafür erbracht, dass mit dem Bürgerhaushalt auch die Wahlbeteiligung zunimmt.⁽¹⁸⁾ Unabhängig vom Modell bzw. der Modellkombination ist dennoch der Stellenwert, welchen die im Bürgerhaushalt behandelten Themen haben. Diese können von der Kinder- und Jugendarbeit über Straßensanierungsanliegen bis zu Forderungen bezüglich des Umgangs mit der Kulturförderung oder der Schuldentilgung reichen und sind von den durch die Bürger eingereichten Vorschlägen abhängig. Es macht nur Sinn den Bürger für ein solch komplexes Verfahren zu mobilisieren, wenn die zentralen Fragen der lokalen Haushaltspolitik angesprochen werden.⁽¹⁹⁾¶

DIE AUTOREN

Diplom-Betriebsw.(FH) Monika Seifert, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Fachhochschule Jena, wissenschaftliche Betreuung und Auswertung des Bürgerhaushaltes der Stadt Jena von 2008 bis 2010 sowie des ersten Bürgerhaushaltes der Stadt Weimar im Jahr 2010.





... Bürgerhaushalte



Gregor Seiffert, Student der Politikwissenschaft, Wirtschafts- und Sozialgeschichte und Psychologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, studentische Hilfskraft an der Fachhochschule Jena, Unterstützung der wissenschaftlichen Betreuung und Auswertung des Bürgerhaushaltes der Stadt Jena von 2008 bis 2010 sowie des ersten Bürgerhaushaltes der Stadt Weimar im Jahr 2010.

ANMERKUNGEN

- (1) In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form von Funktionsbezeichnungen genutzt, diese steht zugleich immer auch für die entsprechende weibliche Form.
- (2) Der erste Bürgerhaushalt (Orçamento participativo) wurde 1989 in Porto Alegre (Brasilien) durchgeführt. Die neuseeländische Stadt Christchurch bekam 1993 den internationalen Preis der Bertelsmann Stiftung für Demokratie und Effizienz.
- (3) Märker, Oliver / Rieck, Sophia, Bürgerhaushalte in Deutschland. Statusbericht – Stand 01.03.2010, S.2f, <http://www.buergerhaushalt.org/wp-content/uploads/2010/03/3.-Statusbericht-M%C3%A4rz-2010.pdf> am 01.02.2011.
- (4) Ebenda.
- (5) Vgl. Bürgerhaushalte in Ostdeutschland. Entwicklungsperspektiven und Handlungsempfehlungen, Eine Studie zu Bürgerhaushalten in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen von Orbit (Organisationsberatungsinstitut Thüringen), Erfurt 2010, S.4.
- (6) Märker, Oliver, Ergebnisse der Bürgervoten ignoriert? <http://www.buergerhaushalt.org/kommunen/jena-ergebnisse-der-buergervoten-ignoriert/> am 01.02.2012.
- (7) Vgl. Herzberg, Carsten / Röcke, Anja / Sintomer, Yves, Was ist ein Bürgerhaushalt, <http://www.buergerhaushalt.org/grundlagen/was-ist-ein-buergerhaushalt/> am 02.12.2010.
- (8) Franzke, Jochen / Kleger, Heinz (Hrsg.), Kommunaler Bürgerhaushalt in Theorie und Praxis am Beispiel Potsdam. Theoretische Reflektionen, zusammenfassende Thesen und Dokumentation eines begleitenden Projektseminars, Potsdam 2006, S.192f.
- (9) Vgl. Herzberg, Carsten / Röcke, Anja / Sintomer, Yves, Was ist ein Bürgerhaushalt, <http://www.buergerhaushalt.org/grundlagen/was-ist-ein-buergerhaushalt/> am 02.12.2010 oder Herzberg, Carsten / Röcke, Anja / Sintomer, Yves, Der Bürgerhaushalt in Europa – eine realistische Utopie? Zwischen partizipativer Demokratie, Verwaltungsmodernisierung und sozialer Gerechtigkeit, Wiesbaden 2010.
- (10) Franzke, Jochen / Kleger, Heinz (Hrsg.), S.193ff.
- (11) Bürgerhaushalte in Ostdeutschland, S.24f.
- (12) Wichtigstes Forum ist die durch die Bundeszentrale für politische Bildung herausgegebene Internetplattform: <http://www.buergerhaushalt.org/>.
- (13) So wird die wissenschaftliche Betreuung und Auswertung der Bürgerhaushalte der Städte Jena und Weimar durch die Fachhochschule Jena gewährleistet.
- (14) Bürgerhaushalte in Ostdeutschland, S.4f.
- (15) Ähnliche Modelle weisen auch Rheinstetten, Hilden und Emsdetten auf, vgl. Franzke, Jochen / Kleger, Heinz (Hrsg.), S.203f.
- (16) Vgl. Franzke, Jochen / Kleger, Heinz (Hrsg.), S.198.
- (17) Ebenda, S.200.
- (18) Ebenda.
- (19) Ebenda, S.201.



CHRISTIAN
HENNER-FEHR

lebt und arbeitet als Kultur-
berater in Wien. Er betreibt
das Kulturmanagement
Blog und ist Mitorganisator
der stARTconference.

Bürger machen Kulturpolitik

Nicht erst seit der Wirtschafts- und Finanzkrise sind die Kassen der öffentlichen Hand leer. Besonders gut stand es um die öffentlichen Haushalte schon länger nicht mehr, aber als im Frühjahr 2007 mit dem Platzen der Immobilienblase in den USA die Weltwirtschaft ins Wanken geriet, pumpten die Staaten Milliardenbeträge in Branchen, denen man so etwas wie Systemrelevanz beimaß. In weiterer Folge floss das Geld nicht nur in einzelne Unternehmen, ganz Staaten mussten finanziell unterstützt werden, um nicht zu kollabieren.

Dieses Geld, das hier ausgegeben wurde, war eigentlich schon davor gar nicht da, das heißt, der Verschuldungsgrad erhöhte sich noch einmal kräftig. „Die deutschen Kommunen stecken in der Schuldenfalle“, konnte man zum Jahreswechsel in einem Artikel auf *Spiegel Online* lesen, laut dem sich die Schulden der Kommunen im letzten Jahr um insgesamt 11 Milliarden Euro erhöht haben.

Für den Kunst- und Kulturbereich ist das eine bedrohliche Entwicklung, denn viele Kultureinrichtungen und deren Aktivitäten werden von eben diesen Kommunen finanziert. Kein Ausgabeposten ist mehr sicher und so müssen die Kulturbetriebe nicht nur damit rechnen, dass sich die öffentlichen Zuwendungen erheblich verringern – in Schleswig-Holstein etwa werden sämtliche Kultureinrichtungen bis 2012 ein Drittel der Landesförderung verlieren –, sondern ihnen droht auch die Schließung.

Aber Gefahr droht auch von anderer Seite. Immer häufiger beteiligen die Kommunen ihre Bürger an der Erstellung ihrer Haushalte: „Die Verwaltung einer Stadt, einer Gemeinde oder einer anderen Verwaltungseinheit bemüht sich dabei um mehr Haushaltstransparenz und lässt die Bürger über mindestens Teile der frei verwendbaren Haushaltsmittel mitbestimmen und entscheiden. Über die Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel verständigen sich die Bürger dabei in einem deliberativen Prozess selbstständig, den die Verwaltung vorwiegend moderierend und beratend begleitet,“ heißt es auf Wikipedia. Die Plattform „Bürgerhaushalt“ definiert den Begriff über die folgenden fünf Bedingungen:

- „Im Zentrum der Beteiligung stehen finanzielle Angelegenheiten, es geht um begrenzte Ressourcen.
- Die Beteiligung findet auf der Ebene der Gesamtstadt oder auf der eines Bezirks mit eigenen politischen und administrativen Kompetenzen statt. (...)
- Es handelt sich um ein auf Dauer angelegtes und wiederholtes Verfahren. (...)



... Bürger machen Kulturpolitik

- Der Prozess beruht auf einem eigenständigen Diskussionsprozess, der mittels Internet oder Versammlungen bzw. Treffen geführt wird. (...)
- Die Organisatoren müssen Rechenschaft in Bezug darauf ablegen, inwieweit die im Verfahren geäußerten Vorschläge aufgegriffen und umgesetzt werden.“

David Röthler, der sich als Social-Media-Experte mit partizipativen Prozessen im Politik- und NPO-bereich beschäftigt, hat sich vor einiger Zeit den Beteiligungshaushalt von Freiburg angesehen .

„Als erste Stadt in Deutschland stellte Freiburg nicht nur Teilaspekte des – letztendlich vom Gemeinderat zu verabschiedenden – Doppelhaushalts zur Diskussion sondern den Gesamthaushalt“, schreibt er darin und stellt fest, dass die Bürger in diesem Verfahren gehörigen Druck auf die in der Stadt ansässigen Kulturbetriebe ausgeübt haben.

Bereits im Vorfeld wurde eine repräsentative Umfrage durchgeführt, bei der die Bürger gefragt wurden, an welchen Stellen sie die Mittelverteilung im städtischen Haushalt verändern würden. Mehrausgaben wurden dabei in den folgenden Bereichen gewünscht :

- Betreuungsangebote an den Schulen (+ 62 %)
- Instandhaltung und Bau von Schulen (+ 59 %)
- Kindergärten und Kindertagesstätten (+ 56 %)
- Jugendtreffpunkte (+ 46 %)
- Klimaschutz (+ 46 %)

Einsparen sollte man laut dieser Befragung in den folgenden Bereichen:

- Theaterangebot (- 31 %)
- Kulturförderung (- 30 %)
- Friedhöfe (- 29 %)
- Wohnungsbau (- 29 %)
- Museen und Stadtarchiv (- 26 %)

Das Ergebnis zeigt: Kunst und Kultur haben es nicht nur bei den Politikern schwer, sondern auch bei den Bürgern, selbst in einer Stadt wie Freiburg, in der die Affinität zu diesem Bereich im Vergleich zu anderen Städten wahrscheinlich relativ hoch ist .

Noch einen Schritt weiter geht die Stadt Bonn, die mit Hilfe einer Online-Plattform gemeinsam mit ihren Bürgern Lösungsvorschläge entwickeln und diskutieren möchte, um der Finanznot Herr zu werden. Konkret geht es um



... Bürger machen Kulturpolitik

Ideen, wie die Stadt Bonn ihre Einnahmen erhöhen und ihre Ausgaben verringern kann.

„Auch die Museen der Stadt spielen da eine Rolle“, schreibt der Museumsexperte Jörn Borchert in einem Artikel und hält fest, dass die Diskussionsteilnehmer die Museen zwar nicht abschaffen wollen, aber sehr wohl ihre Finger in Wunden legen, die schon sehr lange klaffen.

So sieht etwa das Budget des Kunstmuseums in Bonn Ausgaben in der Höhe von 5 Mio. Euro vor, denen Einnahmen von lediglich rund 340.000 Euro gegenüberstehen. Nun kann man sich natürlich Gedanken darüber machen, ob man bei den Ausgaben irgendwo noch sparen kann, vielleicht 10 oder gar 20 Prozent. Man kann sich überlegen, wie sich die Einnahmen erhöhen lassen. Im Idealfall schafft man dann die halbe Million. Auf öffentliche Unterstützung wird dieses Museum aber immer angewiesen sein.

Der Vorteil dieser Plattform, Jörn Borchert hebt es hervor, liegt darin, dass nun viele Zahlen auf den Tisch kommen, die den Bürgern bis jetzt nicht bekannt waren. Geld spielt in (fast) allen Lebensbereichen eine Rolle, auch im Kunst- und Kulturbereich. Möchte man über diesen Bereich entscheiden, muss man die Zahlen kennen. Hier leistet die Plattform wertvolle Dienste.

Vor allem die Kultureinrichtungen selbst können sich hier wertvolle Anregungen holen, erfahren sie doch hier aus erster Hand, was die Bürgern über sie denken, was sie sich wünschen und was sie ablehnen.

Ausgeblendet ist aber hier die kulturpolitische Ebene. Wie gesagt, ein Kulturbetrieb kann bei den Ausgaben sparen und versuchen, höhere Einnahmen zu erzielen. Aber eigentlich geht es doch um die Frage, ob uns Kunst und Kultur wichtig sind oder nicht? Und in dieser Hinsicht sollte eigentlich die (Kultur)-Politik Konzepte und Vorschläge auf den Tisch legen, wie so etwas aussehen könnte. Sonst hat Jörn Borchert mit seiner Vermutung wahrscheinlich Recht, dass die Politiker „diese Umfrage als Grabbelkiste nutzen werden, aus der sie ihre Argumente/Gegenargumente je nach Belieben herausziehen werden“.

Nun kann man natürlich der Meinung sein, dass bei einer Fragestellung wie im Fall der Stadt Freiburg das Ergebnis vorhersehbar ist und die Frage nicht lauten darf: Kindergartenplatz oder Theatersitzplatz (wobei es wohl bald genau um dieses entweder oder geht). Herauslesen lässt sich doch aber, dass Kunst und Kultur ein Legitimitätsproblem haben, das im Laufe der letzten Jahre eher größer als kleiner geworden ist.

Peter Vermeulen, seit 2006 Dezernent für Schule, Jugend und Kultur in der Stadt Mülheim a.d.Ruhr und Honorarprofessor für strategisches Kulturmanagement an der Hochschule Merseburg (FH), sprach im Rahmen des *Treffpunkt KulturManagement* von der Wirkungsabsicht von Kunst. Man müsse erklären können, warum Kunst so wichtig sei, forderte Vermeulen. Noch schwie-



... Bürger machen Kulturpolitik

riger sei es, so Vermeulen weiter, die kulturelle Wirkung mit Hilfe von Kennzahlen zu evaluieren.

Während es wohl die Aufgabe der Kommunen ist, hier geeignete Kennzahlenmodelle zu entwickeln beziehungsweise von Experten entwickeln zu lassen, steht der Kunst- und Kulturbereich vor der Herausforderung, seine Wirkungsabsichten zu benennen und so dafür zu sorgen, dass die Bürger den Stellenwert von Kunst und Kultur erkennen und dies bei ihren Entscheidungen im Rahmen partizipativer Verfahren, wie etwa dem Bürgerhaushalt, berücksichtigen. Gefordert sind also alle Seiten. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

<http://kulturmanagement.wordpress.com>

<http://www.startconference.org>

Kultur- und Museumsmanagement bei transcript



Sigrid Bekmeier-Feuerhahn,
Karen van den Berg, Steffen
Höhne, Rolf Keller, Birgit
Mandel, Martin Tröndle,
Tasos Zembylas (Hg.)

**Theorien für den
Kultursektor**

Jahrbuch für
Kulturmanagement 2010

2010, 376 Seiten, kart.,
32,80 €,
ISBN 978-3-8376-1641-5



Martina Padberg,
Martin Schmidt (Hg.)

**Die Magie der
Geschichte**

Geschichtskultur und Museum
(Schriften des Bundesverbands
freiberuflicher
Kulturwissenschaftler, Band 3)

2010, 208 Seiten, kart., zahlr.
z.T. farb. Abb.,
23,80 €,
ISBN 978-3-8376-1101-4



Tobias G. Natter, Michael Fehr,
Bettina Habsburg-Lothringen (Hg.)

Das Schaudepot

Zwischen offenem Magazin
und Inszenierung

2010, 174 Seiten, kart., zahlr. Abb.,
18,80 €,
ISBN 978-3-8376-1616-3

www.transcript-verlag.de



... Bürger machen Kulturpolitik

Stellenanzeige

Executive Director for Budapest Festival Orchestra

Founded in 1983 by an Association of musicians, **Budapest Festival Orchestra (BFO)** lead by Music Director Ivan Fischer has become one of the most successful Hungarian cultural organizations. The BFO is nowadays not only a vital part of Budapest's music life (usually performing to capacity audiences) but also a frequent and much appreciated guest at the world's most important centers of musical excellence.

The Orchestra is a foundation directed by a Board of Directors and receives regular grants from the Hungarian State and the Budapest Municipality. It has won numerous prestigious awards for its recordings and international critics voted the Orchestra in December 2008 among the ten best symphony orchestras of the world.

The Executive Director provides all executive functions and is in charge of building and maintaining economic, political, organizational and operating procedures for the success of Budapest Festival Orchestra. He or she will be responsible for overseeing and supervising the operations, production and budgeting of the Orchestra.

The Executive Director will also support the Music Director in accomplishing artistic goals and realizing the planned projects. The position is based in Budapest, Hungary. Applicants are expected to have:

- Musical knowledge and /or strong commitment to music;
- Music or cultural institution management experience preferred;
- Excellent communication, interpersonal and leadership skills;
- An excellent knowledge of English and at least one of the following two languages, French or German;
- Graduate degree with related work experience.

Qualified and interested candidates are invited to send a letter of application and a CV preferably via e-mail to: ezibudapest@ezi.net or to: Egon Zehnder International, Honvéd u. 20/a, 1055 Budapest, Hungary

Application deadline: 28th February 2010



PROF. DR. AND-
REA HAUSMANN

Leiterin des Studiengangs
Kulturmanagement und
Kulturtourismus, Europa-
Universität Viadrina Frank-
furt (Oder),
<http://www.kuwi.euv-frankfurt-o.de/kulturmanagement>

Öffentliche Kulturförderung

Kulturmanagement Infoshot (XXI)

Ein Beitrag von Andrea Hausmann, Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Die öffentliche Kulturförderung in Deutschland ist charakterisiert durch die Prinzipien der Liberalität, Dezentralität, Pluralität und Subsidiarität. D.h. im Rahmen ihrer jeweiligen Zuständigkeit unterhalten Kommunen und Länder (sowie in Ausnahmefällen auch der Bund) zahlreiche eigene Kulturinstitutionen und unterstützen zudem eine Vielfalt an weiteren (freien) Kulturprojekten und -trägern. Dabei sind die Kommunen die Hauptträger der öffentlichen Kulturförderung wie für das Haushaltsjahr 2007 exemplarisch aufgezeigt werden soll: Von den insgesamt 8,5 Milliarden EUR an Kulturausgaben der öffentlichen Hand trugen die Kommunen einen Anteil von 45 Prozent oder 3,8 Milliarden EUR. Mit 42 Prozent der Kulturausgaben bzw. 3,6 Milliarden EUR wurde ein etwas geringerer Teil von den Ländern (einschließlich Stadtstaaten) übernommen. Aber auch der Bund hat seine Funktion im Rahmen der Kulturfinanzierung; er förderte in 2007 ausgewählte Bereiche mit 1,1 Milliarden EUR (dies entspricht einem Anteil von 13 Prozent): Vor allem die auswärtige Kulturpolitik, die kulturelle Repräsentation des Gesamtstaats, die Bewahrung und der Schutz des kulturellen Erbes sowie die Pflege des Geschichtsbewusstseins fallen in die Kompetenz des Bundes. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Förderung sind kulturelle Einrichtungen mit nationaler bzw. gesamtstaatlicher Bedeutung sowie die kulturelle Hauptstadtförderung in Berlin und Bonn.

Insgesamt versteht sich die Bundesrepublik als ein Kulturstaat, dessen Aufgabe es ist, den finanziellen und rechtlichen Rahmen so abzustecken, dass sich Kunst und Kultur frei entfalten können. Neben dem Grundgesetz (Art. 5 GG) finden sich in zahlreichen Landesverfassungen Bestimmungen zum Schutz sowie zur Förderung dieser Bereiche. Die staatliche Kulturförderung in Deutschland ist damit vom Prinzip der Regierungsferne geprägt bei gleichzeitiger hoher Gewährleistungs- und Finanzierungsverantwortung des Staates für die Grundversorgung mit Kultur, damit ein vielseitiges und vielschichtiges Kulturangebot bereit gehalten werden kann. Gleichwohl ist die Förderung von Kunst und Kultur keine Pflichtaufgabe des Staates – vielmehr gehören die beiden Bereiche in allen Bundesländern (außer im Freistaat Sachsen) zu den freiwilligen Leistungen und stehen damit im Wettbewerb mit zahlreichen anderen Aufgaben der öffentlichen Daseinsvorsorge.

Interessant ist die Beschäftigung mit der Frage, in welchem Umfang die Kultursparten, die sehr unterschiedlich im Hinblick auf ihren Finanzierungsbe-



... Öffentliche Kulturförderung

darf sind, gefördert werden. Nicht überraschend ist, dass der Bereich Theater und Musik traditionell den größten Teil der öffentlichen Kulturausgaben bindet. Im Jahr 2007 floss über ein Drittel (36,3%) der gesamten Kulturausgaben von Bund, Ländern und Gemeinden in diese Sparte. Den zweiten Ausgabenblock bildeten in 2005 die Museen mit knapp einem Fünftel (18,6%). Rund ein Siebtel der Kulturausgaben kam der Finanzierung der Bibliotheken (14,6%) zugute, die in 2007 den drittgrößten Ausgabenblock darstellten. Von den verbleibenden 30,5% der Gesamtsumme öffentlicher Kulturausgaben wurden Denkmalschutz und Denkmalpflege, die kulturellen Angelegenheiten im Ausland, die Kunsthochschulen, die sonstige Kulturpflege und die Verwaltung für kulturelle Angelegenheiten gefördert.

Die beschriebene Finanzierung durch den bzw. die staatlichen Träger einer Kultureinrichtung erfolgt in Form von Zuwendungen bzw. Zuschüssen, die entweder (a) einer Vollfinanzierung, d.h. die gesamten Ausgaben eines Kulturbetriebs werden gedeckt, oder (b) einer Teilfinanzierung, d.h. nur ein Teil der Ausgaben wird übernommen, entsprechen. Die Vollfinanzierung einer Einrichtung kommt allerdings nur dann infrage, wenn das öffentliche Interesse an der Vorhaltung der erbrachten Leistungen besonders ausgeprägt ist.

In vielen Fällen erfolgen die Zuwendungen in Form einer Fehlbedarfsfinanzierung: Finanziert wird die Deckungslücke zwischen der Gesamtsumme der zuwendungsfähigen Ausgaben und den eigenen und/oder fremden Mitteln eines Kulturbetriebs. In der Regel bleibt die Fehlbedarfsfinanzierung auf einen Höchstbetrag begrenzt, der jährlich zwischen den Entscheidungsträgern in Kulturverwaltung und Kulturbetrieb festgelegt wird. Allerdings hat diese Zuwendungsform einen „Systemfehler“, da kein Anreiz zu wirtschaftlichem Handeln gesetzt wird: Erzielt der Kulturbetrieb höhere eigene Einnahmen, führen diese in voller Höhe zur Rückzahlung oder Kürzung der Zuwendungen des Trägers; gleiches geschieht, wenn der Kulturbetrieb seine Kosten senkt. ¶

LITERATUR

- Statistisches Bundesamt (2010): Kulturfinanzbericht 2008, Wiesbaden
- Hausmann, A. (2011): Kunst- und Kulturmanagement, Wiesbaden
- Gerlach-March (2010): Kulturfinanzierung, Reihe Kunst- und Kulturmanagement, Wiesbaden



... Öffentliche Kulturförderung

- Anzeige -

Universalmuseum Joanneum

Change Management

Shaping museum leaders for challenges ahead

26.05.-27.05.2011*

* plus ein weiteres Treffen nach einer rund 10-wöchigen Reflexions- und Versuchsphase

Workshop in Kooperation mit Schloss Schönbrunn Tagungszentrum
Ort: Schloss Schönbrunn, Tagungszentrum, Wien (A)
Anmeldung erforderlich!

Die Anforderungen an Museumsführungskräfte sind heute groß. Sie sollen die Institution Museum in all ihrer Komplexität offener gestalten, veraltete Organisationsstrukturen und Hierarchien aufbrechen und Betriebskulturen ändern.

Doch welche Strategien können Führungskräfte anwenden, um notwendige Änderungsprozesse erfolgreich umzusetzen und gleichzeitig die Mitarbeiter/innen, Stakeholder und Besucher/innen aktiv einzubeziehen? Was sind die Erfolgskriterien für einen organisatorischen und gesellschaftlichen Wandel und welche Schlüsselkompetenzen sind Voraussetzung, um erfolgreich führen zu können? Wir möchten uns mit den Grundlagen von Führung unter den Bedingungen des organisatorischen und gesellschaftlichen Wandels von Museen befassen und in Workshops mit renommierten Praktikerinnen und Praktikern mit auf die Bedürfnisse der Teilnehmer/innen abgestimmten Trainingseinheiten und Diskussionen den Weg in eine reflektierte Praxis aufzeigen.

Kosten 450 €, ermäßigt 380 €

Tagungssprache Englisch

mit

David Fleming, National Museum Liverpool (GB)

Marilyn Scott, The Lightbox, Woking (GB)

Karl-Heinz Stahl, Wirtschaftsuniversität Wien (A)

Christian Waltl, Museumsakademie Joanneum, Graz (A)

Anmeldung und Info

Museumsakademie Joanneum, Schloss Eggenberg, Eggenberger Allee 90, 8020 Graz
T +43 (0) 316/8017-9805, Fax -9808, museumsakademie@museum-joanneum.at

Mehr zum Jahresprogramm 2011 auf www.museumsakademie-joanneum.at



SVENJA KLUCKOW
lebt als Beraterin für

Marketing-Kommunikation und Kulturmanagement in Berlin und ist für verschiedene Auftraggeber aus Deutschland, Russland und den USA tätig. Zu ihren Dienstleistungen zählen die Entwicklung und Betreuung von Marketing-Konzepten, Kommunikation, Organisations- und Strategieentwicklung, Wirtschaftsplanung sowie Veranstaltungsorganisation. Svenja studierte in Berlin, London, Moskau sowie in Frankfurt/Oder und ist beruflich wie auch privat für die Kunst und Kultur engagiert. Seit 2008 ist sie Berlin-Korrespondentin.

Geld ist nicht alles

Ein Rückblick auf das 5. Symposium zu Freundes- und Förderkreisen in der Kultur

Das 5. Symposium „Wie man sich Freunde schafft ...“ in der Landesvertretung Baden-Württemberg in Berlin setzte sich mit der Rolle und Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Engagements auseinander. Was können Freundeskreise tun? Veranstalter und rund 170 Teilnehmer erörterten gemeinsam Herausforderungen, Konzepte und Strategien für die Arbeit im dynamischen Kulturbereich.

Beitrag von Svenja Kluckow, Korrespondentin, Berlin
Email: sk@kulturmanagement.net

Nach einer Begrüßung von Dr. Stephan Frucht (Geschäftsführer Kulturkreis der deutschen Wirtschaft) sprachen im ersten Teil der Konferenz Frank Trümper (Geschäftsführer der Baden-Badener Unternehmerversprache und ehemaliger Geschäftsführer von Common Purpose), Wolfgang Branoner (Senator a.D. und Stiftung Zukunft Berlin) und Olaf Zimmermann (Geschäftsführer des Deutschen Kulturrats). Es diskutierten Stephan Balzer (Geschäftsführer von Redonion und Sprecher des Arbeitskreises Freundeskreise bei der Stiftung Zukunft Kultur) mit Dr. Ekkehard Nümann (Präsident des Bundesverbandes der Fördervereine deutscher Museen der Bildenden Kunst), Dortmunds Stadtdirektor Jörg Stüdemann, Dieter Buroch (Intendant Künstlerhaus Mousonturm) und Nele Hertling (Vizepräsidentin der Akademie der Künste Berlin). Im zweiten Teil wurden in Workshops konkrete Themen erarbeitet. Das Fazit: Freundes- und Förderkreise machen Politik!

Wir leben in einer kulturbegeisterten Gesellschaft. Auf der Suche nach Lösungsansätzen für Finanzierungsfragen darf es nicht mehr um die Behandlung von Akzeptanzfragen gehen. Existenzbedenken sollten der Vergangenheit angehören. In der Bankenszene stellt man auch keine Diskussion über die Akzeptanz von Banken an, in der Kultur neigt man ständig dazu. Mit diesen und ähnlichen starken Sätzen motivierte der engagierte Moderator Jörg Stüdemann das Publikum. Seit den 50er Jahren hat sich in Deutschland die Anzahl von Kulturorganisationen fast verzehnfacht. Gleichermassen ist eine stetige Expansion der Freundes- und Förderkreise zu beobachten. Demgegenüber stehen Schreckensmeldungen wie aus Hamburg, den Kulturetat 2010 um rund 10 Millionen Euro kürzen zu müssen.

Die dringlichste Frage aller Teilnehmer wurde schon in den Einführungsreferaten beantwortet: Können Freundes- und Förderkreise die Finanzierungsprobleme auffangen? Nein, die Aktivitäten ihre können nicht für eine ausreichende Deckung sorgen. Rund 14% der Finanzierung einer Kultureinrichtung kommt durchschnittlich aus dem Freundeskreis oder dem privaten Bereich.



... Geld ist nicht alles

Dennoch kommt den Freundes- und Förderkreisen eine bedeutende Rolle zu, in der sie erheblich wirken können.

Finanzkrise keine Kulturkrise

Die Auswirkungen der Wirtschaftskrise werden für die öffentliche Kulturfinanzierung noch in den nächsten Jahren schmerzlich zu spüren sein. Am schlimmsten hat es die Kommunen getroffen. Vor dem Hintergrund des anhaltenden Strukturwandels nach dem Zeitalter der Schwerindustrialisierung erzielen die Kommunen generell niedrige Steuereinkommen. Das zusätzliche Krisenphänomen führt zu einer Überlagerung von Negativfaktoren in einer zuvor unbekannt Dimension. Im Jahre 2008 ist beispielsweise innerhalb von 10 Monaten ein Achtel des Haushaltsvolumens der Kommunen im Ruhrgebiet verloren gegangen, weil die Gewerbesteuereinnahmen weg gebrochen sind. Zusätzlich steigen die Sozialkosten. Kulturausgaben sind so genannte „Freiwillige Ausgaben der Kommunen“. Die Finanzpolitik spiegelt allerdings in keiner Weise den hohen Akzeptanzgrad für die Ausdehnung von Kulturangeboten wider. Der aktuelle Kulturfinanzbericht lässt den Eindruck gewinnen, dass trotz der knappen Kassen aus den vollen geschöpft werden kann. Dieser Effekt ist äußerst ärgerlich, weil er kein realistisches Bild der deutschen Situation abbildet.

Problembewältigung durch die Bürgergesellschaft

Frank Trümper zeigte die verschiedenen Perspektiven auf, die für die Arbeit der Freundeskreise zu berücksichtigen sind. Aktuell stehen wir die „Krise der Generationengerechtigkeit“ der „Krise der Haushaltsführungen“ gegenüber. Beide seien aber keine Krisen der Kultur. Trümper warnte davor, allein aus finanziellen Gründen mit dem Thema Freundeskreis umgehen. Das echte Potential liegt nicht in der Finanzierung, sondern in der Lobby-Funktion für die Einrichtung, beispielsweise wenn sie geschlossen werden soll. Die Kraft liegt in den spezifischen privaten und beruflichen Kontakten der Freunde und Förderer, die mit den Verantwortlichen in der Politik sprechen können. Diese Verbindung verdeutlicht die Mitbestimmung von Bürgern in der Stadt.

Olaf Zimmermann setzte darauf auf. Die Pfründe der Organisationen sind die Aktivitäten und Bildung, darüber hinaus die Vernetzung, das Zugehörigkeitsgefühl und die individuelle Ansprache. In Freundeskreisen spürt man deutlich die Opposition zu den Sphären von Wirtschaft und Beruf – hier kann man Eigensinn üben. Man will ein Bürger im besten Sinne sein. Wolfgang Branoner (*Stiftung Zukunft Berlin*) zeichnete die Zukunft des Gemeinwesens mit einer Bürgergesellschaft als Katalysator und der Kraft des Engagements, die sektoral Veränderungen herbeiführen kann. Bürger widmen ihre Zeit der Begegnung mit der Kulturorganisation. Gemeindefinanzen und Demografie üben Druck aus. Man will aktiv sein und unterstützt sie im Sinne einer Partnerschaft.



... Geld ist nicht alles

Stephan Balzer nennt dieses Phänomen die neue Form des politischen Engagements. Heute wird man eher Mitglied in einem Freundeskreis als in einer Partei. Das kulturelle Bild wird auch heute nicht mehr nur durch die traditionellen Institutionen bestimmt, gerade wie in Berlin ebenso durch freie kleine flexible Projekte. Können diese auch mit „Freunden“ umgehen? Ziele der Unterstützung durch einen Freundeskreis könnten Kontinuität und Sicherung der künstlerischen Arbeit sein. In der Diskussion wird oft wiederholt, dass es nicht allein um das Finanzielle gehen kann. Ankäufe und Ausstellungen werden zwar ko-finanziert. Aber die Finanzakquise trete in den Hintergrund, wenn die Lobby-Funktion gebraucht wird. Das Panel demonstrierte damit gleich die Dynamik der Möglichkeiten der zivilen Kulturförderung, eine Idee der Bürgergesellschaft mit Akzentuierung. Die Voraussetzung für ein erfolgreiches Wirken ist: Die Vereinsleitung darf nicht zu großen Einfluss auf die Geschäftsführung der Kultureinrichtung nehmen. Das Modell funktioniert nur, wenn beide Organisationen miteinander arbeiten.

Professionalität und Wissenstransfer

Grundsätzlich sollte jede Einrichtung für sich Grundfragen klären, die zu einer professionellen Aufstellung, strategischen Organisation und zielgerichteten Wirkungsweise führen. Trümper präsentierte dazu einen gebräuchlichen Leitfaden. Um welche Bürger geht es uns eigentlich- weiße Bürgerschichten oder Personen mit Migrantenhintergrund, Privatiers oder Bohème? Was für eine Kultur meinen wir- Kanon oder Avantgarde, Rezeption oder anstrengungslose Unterhaltung? Zu was wollen wir aktivieren- geht es nur um das Finanzielle oder auch Tatkraft? Setzen wir das Ziel der Förderung möglichst vieler, eher durchschnittlicher oder die Förderung weniger, aber besonders begnadeter Künstler fest? Dies sind nur einige der identitätsbezogenen Fragen, die zu klären sind. Sie sind weder originell noch trivial. Und da wir über „Freunde“ reden, dürfen wir dementsprechend persönlich werden. Was ist die Perspektive des zukünftigen Freundes? Was soll ich da machen? Warum gerade ihr Freund? Was habe ich als Freund denn für Möglichkeiten? Was gibt mir die Arbeit im Verein? Für die Bindung zum Förderverein hilft das Verständnis als Mittler zwischen beispielsweise den Künstlern und den Freunden. Die Künstler stehen im Mittelpunkt: sie spenden Innovationskraft und Inspiration.

Praktische Fragen konnten in Workshops geklärt werden. Die Gremienarbeit hat vor allem gezeigt, dass vielen Organisationen eine notwendige organisatorische Erneuerung und methodische Professionalisierung bevorsteht. Wie im gesamten Kulturbereich erschienen den Teilnehmern die Fachtermini aus der Unternehmensberatung fremd, gefährlich und inadäquat. Viele Freundeskreise werden von Ehrenamtlichen geleitet, die sich einer Modernisierung und Hinwendung zu Management- und Marketing-Instrumenten versperren. Die eher älteren Vorsitzenden traditioneller Vereine tun sich verständlicherweise auch schwer mit dem Umgang der Sozialen Medien, wo-



... Geld ist nicht alles

bei es aber weniger am Willen, sondern eher am fehlenden Verständnis für die Funktionsweisen der digitalen vernetzten Welten hapert. „Möchte man aber die junge Generation ansprechen, geht das nur über Facebook“, hörte man oft. Die *Schaubühne Berlin* verkauft inzwischen sogar Karten darüber.

- Anzeige -



Kulturpolitische Mitteilungen
Die Zeitschrift für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft

Die Kulturpolitischen Mitteilungen, die Zeitschrift für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft, bringen viermal im Jahr aktuelle Informationen über allgemeine kulturpolitische Trends und Entwicklungen, praxisnahe Berichte und Reportagen sowie fundierte Auseinandersetzungen zu zentralen Themen und Praxisfeldern der Kultur und Kulturpolitik sowie Rezensionen und Nachrichten.

Für Mitglieder der Kulturpolitischen Gesellschaft kostenlos

Schwerpunkthemen der letzten Hefte:
netz.macht.kultur. – Und: Kulturhaushalte in der Krise? (Heft 131 IV/2010)
»Kultur für alle« – Hilmar Hoffmann zum 85.Geburtstag (Heft 130 III/2010)
»Kulturnation« – »Staatsnation« (Heft 129 II/2010)
Popmusik & Kulturpolitik (Heft 128 I/2010)
Kulturhauptstadt Europas (Heft 127 IV/2009)
kultur.macht.geschichte – geschichte.macht.kultur (Heft 126 III/2009)
Avantgarde des Prekariats (Heft 125 II/2009)
Kulturpolitik der Länder – Landeskulturpolitik (Heft 124 I/2009)

Einzelheft 8,50 Euro
Jahresabo 34 Euro
ISSN 0722-4591
DIN A 4
ca. 80 Seiten

Bitte kostenloses Probeheft anfordern!



Kulturpolitische Gesellschaft e.V. | Weberstr. 59a | 53113 Bonn
T 0228-201 67-0 | post@kupoge.de | www.kupoge.de/kumi.html

Partner der Politik

Wie sieht die Kulturförderung in Zeiten knapper Kassen aus? Politiker, Organisationen und Engagierte gleichermaßen müssen über die Verantwortungs- und Lastenverteilung nach der Finanzkrise neu nachdenken. Professionelle, starke Freundes- und Förderkreise können auf alle Beteiligten wirken. Sie können Schutzschild sein und helfen, sofern sie aktuelle Themen aufnehmen und nicht nur Lückenbüßer für unliebsame Themen sein müssen. Ein aktiver Freundeskreis ist eine „Cultural Governance“- Erklärung für das Kulturleben jeder Stadtentwicklung. Mit der Schutzfunktion in politischen Konflikten ist aus bürgerschaftlichem Gemeinsinn eine neue Verantwortungsethik geworden. Ein funktionierender Freundeskreis ist der Beweis für die Beziehung zwischen Organisation und Öffentlichkeit. Jetzt muss die Politik nur noch der Forderung Ingrid Stahmers aus dem Publikum folgen und mit Änderungen der Rahmenbedingungen die Förderarbeit erleichtern. Dann folgen sicherlich noch mehr Bürger dem Aufruf, in Förder- und Freundeskreise einzutreten. Ekkehard Nümann machte es deutlich. „Wir waren 40 Jahre Fanclub



... Geld ist nicht alles

des Museums, inzwischen nehmen wir aktiv an Kulturpolitik teil und es macht richtig Spaß.“

Das Forum Freundeskreise der *Stiftung Zukunft Berlin* vernetzt bundesweit Förder- und Freundeskreise. Der *Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft* unterstützt Perspektiven zur Verbesserung der Rahmenbedingungen von Kunst- und Kulturengagement.

EMPFEHLUNG FÜR PRAKTIKER

Freundes- und Förderkreise für Kunst und Kultur. Ein Leitfaden, Hrsg. Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI e.V., 80 Seiten, 2006, BOD-Verlag Norderstedt, ISBN 3-8334-4107-0

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_483/cs_11/index.html

www.kulturkreis.org

www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_714/index.html

Anzeige

Masterstudium Theater- und Orchestermanagement

an der *Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt am Main*

Der 4-semestrige Masterstudiengang richtet sich an Absolventen künstlerischer oder kultur-, medien- und managementorientierter Studiengänge (BA), die sich auf eine Karriere im Theater, Konzertbetrieb, in der freien Theaterszene, bei Festivals oder in theaternahen Kultur- und Medieneinrichtungen vorbereiten. Der Studiengang ist mit den 15 Theatern und Hochschulen der Hessischen Theaterakademie vernetzt.

Bewerbungen für das Wintersemester 2011/12 bis zum 15. Mai.

Weitere Informationen unter:

<http://www.hfmdk-frankfurt.info/studium/weiterf-studiengaenge/theater-orchestermanagement-master.html>



Hochschule für Musik
und Darstellende Kunst
Frankfurt am Main



PROF. DR.
GREGOR HOPF

ist Leiter des Departments Medien und IT an der Hamburg School of Business Administration. Nach einem MBA Studium an der Kelley School of Business promovierte er an der London School of Economics. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in den neuen sozialen Medien und der Frage, wie sich Gesellschaft und Geschäftsmodelle auf die fundamentalen Veränderungen durch Internet und Digitalisierung neu ausrichten müssen.

gregor.hopf@hsba.de

Von neu gefundenen Freiheiten und lieb gewonnenen Fesseln

Das Urheberrecht im digitalen Zeitalter - Ein Diskussionsbeitrag und Aufruf zum Brückenschlag

Ein Beitrag von Gregor Hopf, Hamburg

Warum kann das Internet so viel in unserer Gesellschaft verändern und durch welche Kraft ist es in der Lage so viele Geschäftsmodelle auf den Kopf zu stellen? Es ist doch nur eine neue Form der Telekommunikation – aber eine, die Menschen in neuer Qualität und Quantität verbindet und dies bei vernachlässigbaren Grenzkosten.⁽¹⁾ Genau in dieser Kombination steckt eine ungeheure Sprengkraft, insbesondere in der letztgenannten Eigenschaft. Denn das Internet schafft aufgrund dieser neuen Form der Telekommunikation und aufgrund der für digitale Güter vernachlässigbaren Grenzkosten einen Markt des Überflusses – sozusagen ein Paradies. Das Gut ist unendlich verfügbar. Generell gesprochen kann man ein Geschäft allerdings nur auf der Basis knapper Güter aufbauen.

Das Internet ist nicht kostenlos. Es hat nur einen Preis von Null.

Die Tatsache, dass im Internet so ungern bezahlt wird, ist nicht in einer traditionellen Kostenlos-Kultur des Internets begründet, sondern vielmehr das Resultat des Marktes. Wenn etwas im Überfluss vorhanden ist, hat es keinen (finanziellen) Wert mehr. Anders formuliert: das Internet zerbricht Ketten in Märkten, die vorher gefesselt waren. Das Standardbeispiel hierfür ist die Musikindustrie und das Schicksal der ehemals markt-beherrschenden fünf Majors. Und dann kam Napster! Napster hat die Ketten gesprengt, die die Majors dem Musikmarkt auferlegt hatten. Dieser Schritt der ‚Befreiung‘ steht jedem Markt, jeder Branche, bevor sobald das Produkt digitalisierbar wird. Die zentrale Frage, die sich hierdurch an vielen Stellen des Umgangs mit den wirtschaftlichen aber auch gesellschaftlichen Veränderungen durch das Internet ergibt muss daher lauten:

Wie gehen wir mit dieser neu-gefundenen Freiheit um?

Zunächst einmal ist Freiheit ein hohes und schlicht ein schönes und erfreuliches Gut. Aber sind alle Fesseln schlecht? Wie sieht das mit Handschellen, Hundeleinen und Kabelbindern aus? Es kommt darauf an, wozu wir sie einsetzen. Die Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit der Fessel ergibt sich aus der Art und Weise des Einsatzes, nicht aus der bloßen Tatsache ihrer Existenz.



... Urheberrecht im digitalen Zeitalter

Die noch recht junge Erfindung des Urheberschutzes ist eben eine solche ganz besondere Fessel, eine Fessel, die indem sie uns bindet, Neues schaffen will. Bezogen auf den Urheberschutz stellt sich somit die Frage, ob wir unsere eigene, neu gefundene Freiheit als Nutzer im ersten Schritt begrenzen wollen mit dem bewussten Ziel, im zweiten Schritt unsere Freiheit in mehr Vielfalt genießen zu können. Oder weniger bildhaft gesprochen: wie können wir in diesem entfesselten Markt eine finanzielle Grundlage für digitale Güter schaffen, die potenziell unendlich verfügbar sind und ohne Kosten vervielfältigt und konsumiert werden können, um einen finanziellen Anreiz dafür anzubieten, diese Güter überhaupt zu erschaffen?

Grundsätzliche Lösungen: „Rück-Verknappung“, Sozialisierung, Komplementäreinnahmen

Grundsätzlich betrachtet gibt es drei Wege, um im wirtschaftlichen Umfeld des digitalen Marktes ohne die Hilfe des Urheberschutzes aus seiner Schöpfung einen finanziellen Mehrwert zu generieren:

1. Das Gut wird künstlich verknappt indem es sich hinter wirtschaftliche Grenzen verschanzt, die technisch geschützt sind wie zum Beispiel die *Apple* App-Welt oder ein digitales Monopol wie der *Google* Such-Algorithmus oder auch ein geschlossenes soziales Netzwerk wie *Facebook*.
2. Das Gut wird sozialisiert, d.h. der Kontrolle des Schöpfers entzogen und der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt, die den Schöpfer oder die Gesamtheit aller Schöpfer auf die eine oder andere Weise entlohnt, wie z.B. in Form der oft propagierten Kulturflatrate.
3. Der Schöpfer des Gutes monetarisiert nicht das digitale Gut selbst sondern andere, immer noch knappe Komplementärprodukte, die nicht digitalisierbar sind, z.B. das Konzert, das Merchandise T-Shirt oder die signierte Sonderausgabe. Er erhält also kein Entgelt mehr für die eigentliche schöpferische Leistung, z.B. die Komposition, sondern alleine für die damit verbundenen Dienstleistungen, z.B. das Dirigat oder das persönliche Autogramm.⁽²⁾

Die lieb-gewonnene Fessel: Urheberschutz auch im digitalen Zeitalter?

Diese Lösungsformen für das existenzielle Problem mancher Kreativer im digitalen Zeitalter werden generell von der Net-Community aufgeführt, die die erneut gefundene Freiheit im Netz ungern fesseln mag. Aber der Preis der Freiheit der Nutzer kommt auf Kosten der Schöpfer, die de facto von ihrer Schöpfung selbst nicht mehr leben können und/oder gezwungen werden, ihre Freiheit über die Bestimmung ihres Werkes aufzugeben. Aus dem gleichen Dilemma heraus – allerdings noch zu analoger Zeit - wurde der Urheberschutz eingeführt. Der Schöpfer und die für ihn agierende Verwertungsgesellschaft sollten in die Lage versetzt werden, von der eigentlichen Schöpfung selbst ein Einkommen generieren und ihre Freiheit in Form der Bestim-



... Urheberrecht im digitalen Zeitalter

mungshoheit über das Werk wahrnehmen zu können. In der aktuellen Diskussion steht also ein Freiheitsrecht gegen das eines anderen. Soll die Gesellschaft die Freiheit des Online-Nutzers beschränken, um weiterhin dem Schöpfer das Recht einräumen zu können, seine Schöpfung für eine begrenzte Zeit so knapp zu halten, wie er oder sie es für angebracht empfindet?

Die Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit der Fessel ergibt sich aus der Art und Weise des Einsatzes, nicht aus der bloßen Tatsache ihrer Existenz

Wer eine unveränderte Fortführung des Urheberschutzes fordert läuft allerdings Gefahr, den gleichen Fehler zu begehen wie diejenigen, die das Auto nur als Fortbewegungsmittel mit mehr als einer Pferdestärke gesehen haben und nicht die dramatisch erhöhte Mobilität, das Freiheitsinstrument und damit die gesellschaftliche Sprengkraft, die hinter dem Automobil steht. Das berühmteste Beispiel hierfür ist der *Red Flag Act* im Großbritannien des späten 19ten Jahrhunderts, der unterstützt von der Lobby der Eisenbahngesellschaften und Pferdezüchter vorschrieb, dass vor jedem Automobil ein Fußgänger vorausgehen habe, der eine rote Flagge tragen musste. Das Gesetz was 34 Jahre lang in Effekt und wurde erste 1896 abgeschafft.

Das rückwärtsblickende Festhalten an ein existierendes Regime und dessen Fortschreibung in eine neue Zeit reicht nicht aus. Wir werden neu denken müssen und das Internet als das verstehen, was es wirklich ist: ein globales Treibrad der gesellschaftlichen Veränderung, das auf einer beinahe völlig dezentralen Struktur beruht, an der man nicht einfach ein paar Stoppschilder oder Mautstellen aufstellen kann.

Wie viel Verknappung ist richtig?

Wo liegt und wie halten wir den Punkt, an dem der kreative und gesellschaftliche Mehrwert durch den finanziellen Anreiz zur Schaffung neuer Werke höher ist als der Wohlstandsverlust durch die Einschränkung der Nutzerfreiheit? Eine wunderbare Aufgabe für eine Demokratie! Und ein absolutes Luxusproblem. Wir sollten uns häufiger vor Augen führen, welchen hohen Grad der Freiheit wir bereits genießen, indem wir solche Fragen selbst regeln dürfen. Daher ist es wenig hilfreich für den Diskurs, wenn Rechteinhaber und zunehmend auch deren vermeintliche Vertreter in Form von spezialisierten Kanzleien den Urheberschutz durch ihr Abmahnwesen so nutzen wie Kabelbinder bei der Auflösung einer bis dahin friedlichen und freiheitlichen Demonstration. Allerdings ist es ebenso wenig hilfreich, wenn die Net-Community, die digital Natives - oder muss man eher sagen die Digital Naives - sich vor den Karren von kommerziellen Anbietern spannen lassen, die kein Geld für Inhalte ausgeben wollen, diese aber dennoch über u.a. Werbeeinnahmen gerne versilbern. Wir müssen uns vielmehr über die grundsätzliche Aufgabe des Urheberschutzes verständigen und dann die entsprechende Art und Weise des Einsatzes dieser besonderen Fessel in Verbindung mit den obigen drei Lösungsvorschlägen gemeinsam regeln.



... Urheberrecht im digitalen Zeitalter

Ein Brückenschlag entlang exemplarischer Brückenpfeiler

Wenn die Gesellschaft einen Anreiz für die Schaffung von (Kultur-)Gütern anbieten will und nicht nur für deren Ausübung, muss sie den Schöpfern eine Möglichkeit geben, ihre Schöpfung knapp zu halten, da in paradiesischen Zuständen des unendlichen Angebotes die Zahlungsbereitschaft durch die natürlichen Marktkräfte gegen Null tendiert. Dies trifft insbesondere auf den Onlinemarkt zu aufgrund des zu vernachlässigenden Aufwands für die Verbreitung und den Konsum von digitalen Kulturgütern. Wir werden daher eine Kombination aus den drei von der Net-Community vorgeschlagenen Lösungsansätzen zusammen mit einem digitalen Urheberschutz finden müssen. Für einen solchen Brückenschlag stehen diverse Brückenpfeiler zur Verfügung. Vier seien hier exemplarisch in aller Kürze dargestellt:

1. **Digitale Privatkopie:** Durch die Möglichkeit der digitalen Privatkopie sollen die Auswüchse der Umsetzung des Urheberschutzes gestutzt werden, namentlich das überbordende Abmahngeschäft. Allerdings wird im Onlineumfeld die Privatkopie nicht anhand der Anzahl der Kopien festgelegt werden können, da im Internet eine Kopie sofort unendlich verfügbar wird. Vielmehr wird die Abtrennung anhand der verwendeten Plattform für die Erstellung und Speicherung der Kopie entscheidend sein. Kopien auf kommerziellen Plattformen wie *Facebook*, *YouTube* oder auch die diversen werbefinanzierten Hosting-Sites würde nicht unter die Regelung der digitalen Privatkopie fallen können. Bei nicht kommerziellen Plattformen muss bei Verstößen gegen ein Urheberrecht das Entfernen des Fehlers ausreichend sein.
2. **Einheitliches Urheberrecht zumindest auf europäischer Ebene:** Um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass das Internet nicht an Grenzen halt macht, muss ein zumindest europaweit einheitliches Urheberrecht geschaffen werden. Hierzu müssen sich die einzelnen Nationalstaaten bereit erklären ihre Gesetzgebungssouveränität an das EU-Parlament abzutreten. Ebenso müssen hierzu Hand in Hand europaweite Verwertungsgesellschaften entstehen, die ggf. auch im Wettbewerb miteinander agieren können, um damit dem Schöpfer unterschiedliche Möglichkeiten der Umsetzung seines Urheberrechts anzubieten und somit Zwangslizenzierungen oder Auseinandersetzungen über Creative Commons Lizenzen überfällig machen.
3. **Neuausrichtung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten:** Deutschland hat bereits eine ‚Medienflatrate‘, die jedes Jahr über sieben Milliarden Euro erhebt und ‚verteilt‘. Die Empfänger in Form unserer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sollten sich sowohl von den Inhalten als auch von den Produktionsmethoden viel mehr an den Online-Entwicklungen orientieren und beteiligen. Was wäre zum Beispiel mit einer über die GEZ-finanzierte Spotify-ähnliche Plattform, in der die Zuhörer sich Musik aber auch Nachrichteninhalte frei zusammenstellen



... Urheberrecht im digitalen Zeitalter

können? Es ist davon auszugehen, dass sowohl die Zuhörer (und Bürger) als auch die Rechteinhaber (Musiker und Plattenfirmen) an einer sicheren und gut finanzierten Musik-Plattform ein großes Interesse hätten. Die Welt würde uns beneiden und die GEZ würde endlich mal geliebt werden!

4. **Demokratisierung des Internets:** Das Internet kann zwar nicht zentralisiert werden, um einen gesellschaftlichen und mehrheitlichen Konsens durchsetzen zu helfen, es kann aber demokratisiert werden. Dies schließt insbesondere die wenigen zentralistischen Strukturen des Internets ein, wie z.B. das ICANN, das sich derzeitiger demokratischer Einflussnahme entzieht. Es wird voraussichtlich allerdings immer einen Teil geben, der sich auch einem solchen gesellschaftlichen Konsens nicht unterordnen wollen wird. Daher werden wir (z.B. über die Webadresse) das Internet kennzeichnen müssen, in den Teil, der sich an die demokratischen ‚Fesseln‘ gebunden fühlt, und den Teil, der sich dadurch nicht binden lassen will. Die Gesellschaft muss neben der Kennzeichnung auch Mehrwerte anbieten für den demokratischen Teil des Internets, wie z.B. ein über die ‚Medienflatrate‘ finanziertes professionelles Musik- oder gar Filmangebot (siehe oben).

Fazit

Wenn wir einen solchen Brückenschlag nicht zustande bringen und uns in der Rudelbildung festbeißen, werden wir aller Wahrscheinlichkeit nach von den Peer-To-Peer Netzwerken, den *Kino.tos* dieser Welt, auf der einen Seite und den geschlossenen Internetwelten à la Apps oder sozialer Netzwerke auf der anderen Seite überrollt werden. Langfristig bedeutet dies weniger Freiheit und weniger Vielfalt. Es ist in der Tat deutlich schwieriger eine Brücke zu bauen als mit dem Strom zu schwimmen. Es braucht zunächst mehr Zeit und mehr Anstrengung bis man vom Platz kommt, aber ist auf Dauer viel angenehmer und solide konstruiert läuft man nicht die Gefahr vom Strom mitgerissen und eventuell geschluckt zu werden! ¶

ANMERKUNGEN

(1) Grenzkosten sind die Kosten, die entstehen um eine weitere Einheit eines Produktes herzustellen und auszuliefern.

(2) Eine besondere Spielart dieser Form ist auch das Angebot eines zum Beispiel besonders nutzerfreundlichen Online-Shops (z.B. i-Tunes) und des dazugehörigen prestige-trächtigen Lesegerätes, so dass der Kunde bereit ist für den Service dieser geschützten Plattform zu bezahlen auch wenn er für das dort erworbene Gut alleine möglicherweise nicht bereit gewesen wäre einen Preis zu entrichten. Für eine ausführlichere Darstellung der Möglichkeiten eines Online-Geschäftsmodells mit einem besonderen Schwerpunkt auf den Kultursektor siehe Hopf (2011): „Voll Free Digger!“ – Kellys Mehrwerte als zentraler Bestandteil eines Online-Geschäftsmodells im Kultursektor; veröffentlicht im Begleitband zur stART-Conference 2010 (voraussichtliches Erscheinungsdatum: Frühjahr 2011)



MAG. CHRISTOPH
KUFNER, MAS

studierte Betriebswirtschaft in Linz und absolvierte ein Post Graduate-Studium Kultur- und Medienmanagement am ICCM Salzburg. Er ist Leiter Marketing & Vertrieb der more dimensions GmbH in Wien mit Fokus auf integrierte Software-Lösungen für Kultur- und Veranstaltungsbetriebe. Von 2009 bis 2010 war er Geschäftsführer des Kultur- und Veranstaltungszentrums Kitzmantelfabrik in Vorchdorf (Oberösterreich), von 2002 bis 2009 verantwortlich für Marketing und Presse der Wiener Symphoniker.

Weg von der Insel

Moderne IT-Tools im Kulturmanagement als Alternative zum (schein-)kreativen Chaos

Viele Aufgaben im Kulturmanagement bestehen aus dem Umgang mit der immergleichen Information aus verschiedenen Perspektiven. Deshalb sollte es das Ziel jeder Kulturorganisation sein, diesen Informationsschatz als einheitliche Grundlage für alle Beteiligten zu nutzen. Ein Plädoyer für eine neue Sichtweise auf Workflows in Kulturbetrieben, unterstützt durch einen sinnvollen Einsatz des Computers.

Ein Beitrag von Mag. Christoph Kufner, Wien

Gelebte Praxis

Triviale Informationen sind – wenn man ihr Auftauchen in verschiedenen Kontexten des Kulturmanagements betrachtet – nicht trivial. Titel, Datum und Ort einer Veranstaltung erscheinen nicht nur auf der Homepage, sondern finden sich in der internen Dispo, in Künstlerverträgen, im Outlook-Kalender und auf dem Handy, auf Bestellungen für Lieferanten, in der internen Material- und Personaldisposition, auf Rechnungen, in der gedruckten Programm- bzw. Abo-Broschüre sowie auf Facebook, Twitter und am iPhone. Wenn wir unseren Arbeitsalltag konsequent durchleuchten, dann lässt sich ein Großteil unseres Tuns der Umwälzung dieser Information zuordnen. Dies gilt bereits für die Konzeptphase von Projekten, in der räumliche, personelle, finanzielle und sonstige Machbarkeiten berücksichtigt werden müssen, ebenso wie für die heiße Realisierungsphase mit all ihren kurzfristigen Änderungen, die nur auf der Basis solider und schnell abrufbarer Informationen aus den Planungstools bewältigbar sind. Der Umgang mit diesen Informationen ist ein Muss – wir können „nur“ gestaltend dabei mitwirken, wie die Prozesse der Informationsbeschaffung, -eingabe, -umformung und -auswertung aussehen.

Schon die rudimentäre Aufzählung aller am Veranstaltungstitel hängenden Informationseinheiten zeigt, welche Chancen in einem effizienten Informationsmanagement stecken – und welche ungeheure Ressourcen täglich in Mehrgleisigkeiten investiert werden. Oftmals entstehen diese Mehrgleisigkeiten entlang von Abteilungsgrenzen, gelten aber in vielen Fällen auch dann, wenn diese Bereiche von nur einem Menschen wahrgenommen werden: Eine Veranstaltung wird von der internen Dispo in den Kalender, in Verträge und Logistik-Listen eingegeben. Dasselbe machen der Webadministrator für den Kalender auf der Homepage (plus Facebook-Community und iPhone-Applikation), der Layouter für die Drucksorten, die Buchhaltung für die Rechnungslegung und die Assistenz der Geschäftsführung für die Reports an die Chefin bzw. den Chef. Im Ergebnis führt diese Systematik – abgesehen von ihrer Fehleranfälligkeit und dem nötigen Zeitaufwand – dazu, dass die



... Weg von der Insel

Information nicht vernetzt ist: eine Änderung in der Veranstaltungsdispo wird nicht automatisch in den Budgetreport übernommen, der Künstlervertrag muss neu geschrieben und der Eintrag in sämtlichen Online-Medien aktualisiert werden. Der Informationsaustausch über solche Änderungen – sofern er im Ergebnis überhaupt funktioniert – ist extrem zeitaufwändig und bindet Ressourcen, die andernorts besser eingesetzt wären. Oftmals werden an diesen Schnittstellen unbezahlte (und nur scheinbar kostenlose) Praktikantinnen und Praktikanten eingesetzt, die ohne großen Schulungsaufwand die wichtigsten internen Kommunikationskanäle steuern sollen.

Diese vielerorts gelebte Praxis wird als „Insellösung“ bezeichnet. Gemeint ist damit ein System, das nur innerhalb seiner eigenen Grenzen wirksam ist und nicht mit ähnlichen oder verwandten Systemen der Umgebung zusammenarbeiten kann. Während solche Insellösungen manchmal gewünscht sind (z. B. bei Atomkraftwerken, die datentechnisch von außen nicht zugänglich sein sollen), bedeuten sie bei der Ansammlung in einer Organisation einen Verlust an Sprechfähigkeit zwischen einzelnen Arbeitsbereichen. Um im Bild der Insel zu bleiben: Jede Abteilung unseres Kulturbetriebs lebt auf einer eigenen Insel, möglicherweise sogar mit modernster Infrastruktur in Bezug auf das Inselleben, aber zum Austausch mit den anderen Inseln werden Rauchzeichen verwendet. Diese Rauchzeichen bestehen zumeist in Mails oder Anrufen mit Fragen wie „Kannst du mir schnell diese oder jene Liste schicken?“, „Wie lautet die Handy-Nr. von XY?“, „Kannst du die neue Kalkulation ins Budget übertragen?“. Diese Situation ist nicht nur ineffizient, sie ist auf emotionaler Ebene auch nervtötend und demotivierend, weil wir in der Regel spüren (ohne Computerfreaks zu sein), dass es besser ginge. Aber wie?

Starke Führung als Voraussetzung

Zunächst hängt eine Verbesserung der Situation ganz wesentlich mit Fragen der persönlichen Einstellung und der Organisationskultur zusammen. Vernetztes Arbeiten, Teilen von Information und gemeinsame Workflows benötigen ein Commitment, dass das gemeinsame Arbeiten etwas Gewolltes, ja Unabdingbares ist. Persönliche oder abteilungsspezifische Inseln haben auch große subjektive Vorteile: Zumeist hat sich der oder die Verantwortliche die Insel selbst gestaltet, kennt sich dadurch bestens aus und muss nicht darauf Rücksicht nehmen, ob die eigene Infrastruktur mit anderen Inseln kompatibel ist. Deshalb ist die Frage nach vernetztem Arbeiten eine Frage von gelebter Führung: Die Entscheidung muss konsequent getroffen, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Notwendigkeit vermittelt und anschließend auch gelebt werden. Dazu gehört, dass Reports selber ausgedruckt, Telefonnummern selber nachgeschlagen und Dokumente selber abgerufen werden (vorausgesetzt, dass das gewählte Informationssystem schneller als das Herbeizitieren des Assistenten ist). Dazu gehört auch, dass Arbeitsbereiche nicht als Blackboxes betrachtet werden, von denen nur Input und Output interes-



... Weg von der Insel

sieren, sondern sich die Chefs für die spezifischen Workflows interessieren, um sie mit anderen Bereichen der Organisation vernetzen zu können.

Weiterentwicklung der Organisation

Ein zweiter Punkt, der noch immer nicht die Umsetzung am Computer betrifft, ist der Umgang mit organisatorischen Veränderungen. Es ist ein Irrglaube, dass eine Software-Lösung dann am Besten ist, wenn sich an organisatorischen Prozessen nichts ändern muss. Wenn eine Veränderung bei der Verwendung computergestützter Tools mit dem Ziel passiert, die organisatorische Performance im Gesamten zu verbessern, dann heißt das implizit auch, dass organisatorische Prozesse verbessert werden sollen – ergo: Es muss sich etwas verändern. Ein Beispiel aus dem Kontaktmanagement: In einer nicht vernetzten Systematik reicht es, dass sich die künstlerische Planung nur mit „Vorname + Nachname“ auseinandersetzt. Im Betriebsbüro kommen dann Titel, E-Mail-Adresse, Telefon, Postadresse dazu. Das Personalbüro organisiert UID-Nummer, SV-Nummer, Bankverbindung, steuerliche Details und Geburtsdatum. Und last but not least: Die Dramaturgie kümmert sich um die richtige Transliteration des Namens und die richtige Bezeichnung des künstlerischen Fachs – alles in selbst gestrickten Excel-Listen und Access-Tools, vielleicht auch mit einer eigens für solche Dinge beschäftigten Arbeitskraft. In einer integrierten Arbeitsweise muss klar sein, dass diese Daten bei der Ersterfassung alle gesammelt und der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt werden – was für die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter bei der Ersterfassung mit erheblicher Mehrarbeit, aber für das gesamte Team eine wesentliche Erleichterung ist. Den eigenen Tätigkeitsbereich „Kontaktmanagement“ gibt es dann nicht mehr – er wird zu einer Funktion aller, wodurch Ressourcen für andere Arbeiten frei werden. Vielfach schlägt das zuletzt ausgeführte Argument in sein anderes Extrem um – nämlich dann, wenn es gilt, die vermeintliche Schönheit einer Software nur ja nicht zu gefährden, indem die gesamte Organisation nach dem Handbuch einer EDV-Lösung ausgerichtet wird. Die Trennlinie zwischen IT-Bürokratie und organischer Organisationsentwicklung verläuft nicht immer gerade, lässt sich am Beratungsansatz von Software-Firmen gut zeigen. Ist die Beratung getragen von der Motivation, die individuellen Bedürfnisse der Kulturorganisation zu verstehen und sie mithilfe von EDV-gestützten Tools abzubilden, wenn notwendig mit Adaptierungen? Oder handelt es sich um eine technische Einführung in Datenbanksysteme für Profis, frei nach der Message „Das System muss so sein“ (weil wir es nicht verändern können)? Diese Unterscheidung lässt sich vielfach schon im Erstgespräch mit Spezialanbietern treffen und ist eine wesentliche Voraussetzung für Gelingen oder Nicht-Gelingen eines derartigen (Groß-)Projekts.

Umfassender Kostenvergleich

Das Investitionspaket für eine integrierte IT-Lösung besteht nicht nur aus den Lizenzkosten für die Software, sondern ganz erheblich aus der Bereitstel-



... Weg von der Insel

lung interner Personalressourcen (Meetings, Konzepterstellung, Schulung, Fehlerbehebung, laufende Verbesserung), externer Beratungsleistung und Software-Anpassung (das so genannte „Customizing“). Auf der anderen Seite gibt es ein enormes Potenzial, das sich in erster Linie bei Arbeitszeit und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern niederschlägt: Wegfall von mehrfachen Eingaben (inkl. Fehlerreduktion), automatische Bereitstellung von Information („von der Bringschuld zur Holschuld“), Erhöhung der Transparenz bei Planung und Budgetierung sowie Entkoppelung von Mitarbeiter und Information (dadurch leichtere Handhabung der Mitarbeiterfluktuation). Noch gar nicht enthalten in dieser Aufzählung sind Potenziale, die ohne automatisierten Informationsfluss kaum oder nicht realisierbar sind, etwa automatische Postings in der Web 2.0-Welt (Facebook, iPhone) oder Szenario-Vergleiche für verschiedene Projekte als zusätzliche Entscheidungsgrundlage für die künstlerische Leitung.

Fazit

Es geht im Wesentlichen darum, „einfache Tätigkeiten“ einer „einfachen Maschine“ (Computer) zu überlassen, um diese Tätigkeiten intelligent zu erledigen. Wenn das geschafft ist, können wir uns im Kulturmanagement wieder jenem Bereich zuwenden, für den wir als Menschen nach wie vor exklusiv zuständig und kompetent sind: der Kunst. ¶

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchester.de
- > Tel. 06131/24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





**PROF. DR. PETER
BENDIXEN**

studierte BWL und Wirtschaftsgeographie, anschließend als Unternehmensberater tätig. 1972 – 1999 unterrichtete er Betriebswirtschaftslehre an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. Von 1986 bis 1989 war er an der Gründung des ersten deutschen Studiengangs für Kulturmanagement in Hamburg beteiligt. Seither lehrt und forscht er im Bereich Kulturökonomie und -wissenschaften an Universitäten und Hochschulen im In- und Ausland. Er ist u.a. Autor der Bücher "Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie" und "Einführung in das Kultur- und Kunstmanagement".

Kultur ist der geistige Mutterboden der Wirtschaft

Ein Beitrag von Peter Bendixen, Istanbul/Wien

Die Wirtschaft ist ein oft rätselhaftes, kaum fassbares, empfindlich reagierendes, kaum steuerbares Gebilde aus Menschenhand. Jeder ahnt irgendwie, wer und was damit gemeint ist, aber niemand – nicht einmal die Ökonomen – haben die Wirtschaft fest im Griff, und doch bestimmt und beherrscht sie unser alltägliches Leben und lässt sie uns spüren, dass sie unser aller Zukunft schicksalhaft beeinflusst. Das ist schon erstaunlich: Der Mensch nutzt die Natur, aber er beherrscht sie nicht. Doch selbst das von ihm Geschaffene, die Wirtschaft, entzieht sich seiner Kontrolle und sucht sich – wie vom Zufall gelenkt – eigene Bahnen. Gegenwärtig zeigt sie sich weltweit als besonders ungezügelt. Ihre konjunkturellen Ausschläge sind heftig, ganze Staaten stehen vor der Pleite, die Macht der Profitgier greift um sich und die Regierungen stehen ratlos vor den Erscheinungen wie die Feldherren vor dem Orakel in Delphi.

Die Wirtschaft ist kein Naturgewächs; weder ein Gott noch die universale Allmacht der Naturgesetze haben dieses Gebilde geschaffen, sondern einzig und allein der Mensch, welcher seinen angeborenen Überschuss an Gehirnkapazität schon in einem sehr frühen Stadium der Evolution dahin gelenkt hat, über Möglichkeiten zur Verbesserung seiner Lebenssituationen nachzudenken und schöpferisch, also erfinderisch, tätig zu werden. Das ist die Besonderheit der Spezies Mensch: Er hat nicht nur Verstand (den haben viele Tiere auch), sondern verfügt darüber hinaus auch über die Fähigkeit, seine Phantasie spielen zu lassen und im Denken Welten und Gestalten zu konstruieren, die über den Rahmen organisch-sinnlicher Wahrnehmungen weit hinausgehen. Wir können uns Dinge vorstellen, die nicht oder so nicht existieren. Aber wir können versuchen, sie Wirklichkeit werden zu lassen. Dabei ist die Reihenfolge zu beachten: Mit Verstand handelt nur, wer erst denkt und dann zur Tat schreitet.

Über sich selbst und sein Tun zu reflektieren, ist eine Denkleistung des Menschen, die zur Vernunft führt. „Verstand ist am Werk, wo Werkzeuge hergestellt werden... Vernunft, im Unterschied zum Verstand, vermag über Zwecke zu disponieren“, schreibt Rüdiger Safranski. Die innere Reichweite des Denkens eröffnet Handlungsspielräume. Aber nicht alles, was möglich ist, muss auch getan werden, denn das Vorausdenken (nicht erst das Nachdenken) er-



... Kultur ist der geistige Mutterboden der Wirtschaft

schließt auch die Erkenntnis von Gefahren – für die Natur und die menschliche Zivilisation.

Wo das Selbstvertrauen die Oberhand gewinnt, traut sich der Mensch zu, zwar nicht die Natur im Ganzen zu beherrschen (blasphemisch werden nur Ignoranten und Wirrköpfe), wohl aber kühne Schritte ins Neuland der Künstlichkeit im Kontrast zur Natürlichkeit zu riskieren. Was technisch möglich ist, hat seine kreativen Wurzeln im kühnen Denken. Doch Kultur wird daraus erst, wenn die Vernunft ins Denken und Handeln einzieht. Sie ist die Mutter aller Zivilisation – oder es ist eben nicht Zivilisation, was durch Menschenhand geschieht.

Der Mensch ist in seiner langen Zivilisationsgeschichte immer weitreichender imstande gewesen, sein von ihm selbst konstruiertes Habitat den Bedingungen der Natur abzutrotzen. Die Natur ist, so scheint es, von gütiger Nachgiebigkeit, doch nur, bis eine Grenze erreicht wird, die sie nicht mehr hinnehmen kann. „Wo rohe Kräfte sinnlos walten, da kann kein Ding Gestalt entfalten?“ (Schiller). Wir können ergänzen: Werden die Kräfte der Natur sinnlos entfesselt, zerstört sie nicht sich selbst (es gibt ja keinen objektiven Maßstab dafür, was heile Natur ist), sondern das vom Menschen Geschaffene und beseitigt vielleicht ihn selbst als Spezies. Wir haben diesen Stand offensichtlich heute erreicht und stehen vor der fundamentalen Frage, entweder Vernunft anzunehmen oder einfach den Verstand weiterarbeiten zu lassen, wie er von uns selbst hoch gezüchtet worden ist. Verstand wird nötig sein, aber sein Gebrauch muss in Vernunft gebettet sein.

An diesem kühnen Spiel mit den Möglichkeiten des Verstandes, das man auch Rationalismus nennt, ist die Wirtschaft nicht nur irgendwie beteiligt, sondern Rationalität, also Verstandesgebrauch, ist vielmehr die beherrschende Plattform, die das Weltgeschehen heute dirigiert. Um einem möglichen Missverständnis vorzubeugen: Die Dirigenten, welche das Wirtschaftsgeschehen weltweit antreiben und in profitable Bahnen leiten, sind nicht allein die großen und kleinen Wirtschaftsführer, auch nicht die großartigen oder kleinmütigen Wirtschaftspolitiker und ihre ökonomischen Ratgeber, sondern das sind wir alle.

Wir haben unseren Verstand geschult und geschärft und sind zugleich dabei, die Vernunft aufs Spiel zu setzen und an der hohen Kunst kultivierter Lebensweise zu scheitern. Wir alle haben ein überaus stark ökonomisch gefärbtes Weltbild in unseren Köpfen. Auf die Frage, wie wir leben wollen und können, wird die Antwort fast ausschließlich in dinglichen Kategorien wie Geld, materielle Sicherheit, geordnete Infrastruktur und ein Maximum an Spiel, Spaß und Sport formuliert. Kaum jemand denkt – oder denkt vielleicht, aber äußert es nicht – an Kategorien wie sinnlicher Erlebnisreichtum, Freundschaftspflege, Gedankenwanderungen in Phantasiewelten oder andere geistig-emotionale Bedürfnisse. Kultur hat nicht nur eine disziplinierende Funk-



... Kultur ist der geistige Mutterboden der Wirtschaft

tion zum Wohle des Einzelnen und der Gesellschaft, sondern auch eine sinnliche, freudvolle, vergnügliche.

Die Kritik am vordergründigen, rein materiellen Konsum ist sehr weit verbreitet. In so allgemeiner Form ist sie jedoch nicht griffig und führt zu keinen Lösungen. Unbedachter Hedonismus des materiellen Konsums und die daraus resultierenden, bis in das Mark der Natur reichenden Gefahren lassen sich nicht auf eine einzige Ursache, womöglich auf das selbstvergessene, gierige, zügellos sein materielles Leben optimierendes Individuum zurückführen. Die umgarnenden Verführungskünste, mit denen heute die werbende Wirtschaft arbeitet, unterscheiden sich allenfalls in der technischen Raffinesse von denen der politischen und religiösen Demagogen aller Zeiten und Epochen. Nicht jede Verführungskunst ist vom Übel, aber die Grenze zur Manipulation ist schwer zu ziehen.

Der Mensch war noch nie ein allein aus sich selbst heraus lebendes (eigentlich bedauernswert einsames) Wesen, sondern folgte immer schon den Imperativen und Erwartungen der sozialen Gemeinschaften, in denen er aufgehoben sein möchte und an die er seine Befindlichkeit knüpft. Also hat jeder die normativen Erwartungen seiner Umgebung, mithin deren kulturelle Werte und Lebensmuster, in sich aufgenommen. Nicht immer perfekt, oft eigenwillig ausgelegt oder ausgelebt oder mit kreativem Impuls angreifend. Solche Grenzüberschreitungen sind der Kern gesellschaftlicher Vitalität. Doch der Fokus bleibt auf die Bedingungen des Lebens in der Gesellschaft gerichtet, und die lernende Aneignung von individueller Kompetenz zur Lebensgestaltung ist Bildung – eine Idealvorstellung, gewiss.

Dieser Lern- und Bildungsprozess ist eine Form der Aneignung von Kultur, und er wird von Institutionen der Gemeinschaft (Eltern, Schule, Religion, Philosophen usw.) organisiert. Mit dem materiellen Erfolgsweg der Wirtschaft, der – mit vielen Schwankungen und Ungerechtigkeiten – im Ganzen gesehen wachsenden Wohlstand hervorbrachte, hat eine neue kulturelle Formkraft die Bühne betreten: das offensive und über die Medien die Öffentlichkeit beherrschende Marketing der Wirtschaft. Wie war das historisch möglich? Welche inneren Kräfte haben es der Wirtschaft überlassen, so dominant und, wie wir heute wissen, zugleich riskant in die kulturelle Entwicklung der Gesellschaft hineinzuregieren?

Dazu müssen wir ein paar Schritte zurückgehen, um den Gedankenfehler zu entdecken, der zu dem Scheinrätsel der kulturellen Macht der Wirtschaft geführt haben dürfte. Der gedankliche „Fehltritt“ beginnt damit, dass Wirtschaft und Kultur als zwei sich zwar wechselseitig beeinflussende, wenn nicht bedingende, aber jeweils eigenständige Sachgebilde oder Systeme betrachtet werden. Kultur aber ist kein System, so wie die Wirtschaft eines ist (oder gesehen werden kann), sondern eine Wertetextur der ganzen Gesellschaft, also ein geistiges Gewebe, das durch alle Poren der Gesellschaft dringt und, zweifellos, sehr variantenreiche Ausformungen kreiert.



... Kultur ist der geistige Mutterboden der Wirtschaft

Wirtschaft und Kultur verhalten sich zueinander wie die Blüte zu ihrer Schönheit oder ein Druckwerk zu seinem geistigen Inhalt oder wie ein behauener Marmor zu seiner künstlerischen Aussage. Die Wirtschaft ist ein Teil der Gesellschaft und partizipiert an deren kulturellen Werten und geistigen Energien. Wirtschaft ist nicht schlicht das, was dinglich oder materiell übrig bleibt, wenn man alles an Symbolik, Ästhetik und Bedeutung wegnimmt, ihr also den kulturellen Geist entzieht, aus der auch ihre Formen stammen. Kein Produkt könnte man Markt reüssieren, welches in Gestalt, Funktion und Ästhetik an den korrespondierenden Erwartungen der potenziellen Käufer vorbeigeht. Glaubt man den ökonomischen Lehrbüchern, dann besteht die Wirtschaft aus der optimalen Kombination von physischen Ressourcen. Doch wo bleibt der Geist der Kultur, der das zustande bringt?

Kultur ist aber nicht nur die notwendige Ummantelung von Erzeugnissen, um sie im Marketing gleitfähig zu machen, sondern sie wirkt über ihre Erzeugnisse in die Formung von Lebensweisen hinein. Kulturell verfasst sind indessen nicht nur die Erzeugnisse, sondern ist auch die Art und Weise, wie Markt praktiziert wird, nach welchen Regeln also Kaufleute, Fabrikanten, Handwerker, Banken, staatliche Stellen und die gesamten Verbraucherschaft miteinander kommunizieren, um zu (Kauf-) Vereinbarungen zu gelangen. Es gibt so etwas wie eine Marktkultur, die nicht zu Brüchen mit der allgemeinen Gesellschaftskultur führen muss, wohl aber Wandel einleiten und neue Akzente setzen kann. Wer heute zwischen den Fernsehkanälen hin- und herschaltet, trifft entsprechend der Wahrscheinlichkeitsrechnung zu etwa 40 % auf einen gerade laufenden Werbespot. Das ist auch für unsere Alltagskultur etwas gänzlich Neues.

Dass die Wirklichkeiten unseres Alltags keinesfalls reibungslos verlaufen, dass vom kommerziellen Marketing Widerstände und Vorbehalten durchbrochen werden müssen, um zum Erfolg zu kommen, und dass auf Seiten der Verbraucher Besorgnisse und Misstrauen in die Seriosität von Erzeugnissen aufkommen und auf vertrauten kulturellen Lebensmustern bestanden wird, bedeutet nicht einen Kampf zwischen Wirtschaft und Kultur auf dem Spielfeld des Marktes, sondern ein Dauergefecht zwischen zwei kulturellen Akzentuierungen: einer vom kommerziellen Denken geprägten Wirtschafts- oder Marktkultur und einer auf Traditionen und Visionen wurzelnden, facettenreichen Denkweise der Gesellschaftskultur als Ganzes-

Die Wirtschaft ist ein launisches Gebilde, in welchem Zufälle das Zepter in der Hand halten, nicht etwa der planende, rationale Mensch. Jeder einzelne in der Wirtschaft Tätige mag seine Handlungen sehr genau durchkalkulieren und sich folglich rational verhalten – darin haben die Wirtschaftstheorien nicht so ganz unrecht -. Da aber keiner vom anderen weiß, was jeder gerade im Sinn hat, hat niemand ein sicheres Wissen, was demnächst oder in fernerer Zukunft geschehen wird. Der Markt ist eine Art Spielcasino, wo jeder zwar überlegt sein Spielchen setzen kann, aber niemand weiß, wo sich die



... Kultur ist der geistige Mutterboden der Wirtschaft

Kugel niederlassen wird, oder wo ständig gepokert wird, und man kaum an der Mimik der Mitspieler erkennen kann, was sie gerade im Schilde führen. Wer beispielsweise mit einer technischen Neuerung auf den Markt tritt, hat sich wahrscheinlich eine wohlüberlegte Strategie zurechtgelegt. Für ihn ist die Lage relativ klar, auch wenn er die Reaktionen der anderen Marktteilnehmer allenfalls ahnen kann. Aber für eben diese anderen ist er mit seiner Neuerung ein Unruhestifter. Da nun alle sich als Unruhestifter betätigen, darf man sich nicht wundern, dass Märkte niemals ein still ruhender See sein können.

Es ist genau diese Unruhe, die zugleich die Mutter aller Kreativität ist. Wir können das noch allgemeiner fassen: Kreativität ist die intellektuelle Reaktion des Menschen auf die unvermeidliche Herrschaft des Zufalls. Doch man kann sich wappnen. Zufallsereignisse kommen nur selten aus dem absoluten Chaos. Und man kann ihnen entweder vorbeugen, um sich gegen das Unglück zu wehren, oder den Zufällen mit Raffinesse nachhelfen, um sein Glück zu machen. Der Zufall herrscht nicht nur im Inneren der menschlichen Verhältnisse, weil der Mensch selber unberechenbar ist, sondern auch im großen, weiten, unendlichen Universum. Der Zufall ist eine Notwendigkeit; ohne ihn käme die Evolution zum Stillstand. Aber die Evolution bleibt bekanntlich nicht stehen, ein überdeutlicher Hinweis darauf, dass die Natur selber unvollkommen ist und schöpferisch weiterwirkt und dass Theorien des vollkommenen Marktes oder Wettbewerbs, wie man sie immer noch in den Lehrbüchern der Ökonomie findet, ziemlich sinnlos sind. Die Idee, dass ein Markt sein absolutes, optimales Gleichgewicht finden könnte, ist absurd.

Der wirtschaftende Mensch kann durch Ordnungen und allerlei technische Erfindungen das ungebremste Hineinregieren des Zufalls abwehren. Aber ganz verhindern kann er ihn nicht, und die Launen der Konjunktur bis hin zu schweren Strukturbrüchen sind der sicherste Ausweis für die Existenz und das Wirken von Zufällen, die sich zuweilen zu bedrohlichen Konstellationen aufschaukeln können. Wir können dem Bemühen des Menschen, seine Kreativität in bestimmte Bahnen zu lenken, um sich in den Widrigkeiten und Kräften der ihn umgebenden Natur einzurichten, als das Wesen von Kultur bestimmen. Alles menschliche Handeln wird von Kultur her in ihren überaus vielfältigen Facetten begründet. Ausgangspunkt allen Wirtschaftens ist das Denken und damit Kultur. Es sind die Sprache (von der Wortsprache bis zur Tonsprache und Gebärdensprache), die Symbolik von Handlungen und das technisch-instrumentelle Können, welches den Mutterboden menschlichen Zusammenlebens ausmacht. In diesem Sinne ist Kultur der geistige Mutterboden der Wirtschaft. ¶



Rückblick

Jahrestagung Fachverband Kulturmanagement

Basel 13.-15.1.2011

Beitrag von Dirk Heinze, Chefredakteur,
dh@kulturmanagement.net

Zur inzwischen 5. Jahrestagung des Fachverbandes Kulturmanagement kamen rund 50 Teilnehmer Mitte Januar ins Schweizerische Basel. Gastgeber war das Studienzentrum Kulturmanagement unter der Leitung von Rolf Keller.

Nachdem die ersten Tagungen des Verbandes von Debatten darüber geprägt waren, welche Ziele eine solche Plattform der Kulturmanagement-Studiengänge überhaupt verfolgen sollte, ist man spätestens seit der Tagung in Wien vor einem Jahr daran, Theorien und Anwendungsgebiete des Kulturmanagements zu ergründen. Dabei erweist sich der Einbezug von Experten jenseits der Lehre als hilfreich. In Basel dominierten allerdings die Vorträge zu stark, sodass kaum Zeit war, die Thesen im Diskurs zu vertiefen. Hier hätte man sich insbesondere unterschiedliche Austauschformen gewünscht - stattdessen dominierten Einzelreferate mit universitärem Vorlesungscharakter. Die Gesamtatmosphäre indessen war ausgesprochen gut.

Das Tagungsthema war klug gewählt: in einem Jahr, in dem sich angesichts klammer kommunaler Haushalte grundsätzliche kulturpolitische Debatten abzeichnen, befasste man sich in Basel mit dem spannungsreichen Beziehungsgeflecht von Kulturpolitik und Kulturmanagement. Den Auftakt gab dabei Pius Knüsel, der langjährige Direktor der Schweizer Stiftung Pro Helvetia. Dem Motto der Tagung widersprach er gleich zu Beginn: Kunst sei kein Katalysator sozialen Wandels, also kann dies auch das Kulturmanagement nicht sein. Zu den großen gesellschaftlichen Veränderungen schweige leider zu selten die Kulturpolitik: Überalterung, Bildung, Gesundheit, Energie, Klima. Universeller

Lobbyismus nach mehr Geld für die einzelnen kulturellen Projekte herrsche stattdessen vor.

Dem einstigen Ruf Hilmar Hoffmanns nach "Mehr Kultur für alle" sei eine Dynamik bei Neugründungen von Kultureinrichtungen gefolgt, die heute der Kulturpolitik über den Kopf wachse. Leider sei im selben Zeitraum die Zahl der Besucher nicht signifikant mitgewachsen - sie verteile sich lediglich anders. In der öffentlichen Förderung herrscht heutzutage das Gießkannenprinzip vor, Qualitätsbetriffe seien zahlreich vorhanden. Besonders kritisch ging Knüsel aber mit privaten Kulturbetrieben um: Selbst sie fragen inzwischen nach öffentlichen Subventionen, um das eigene Risiko zu reduzieren. Er nannte Beispiele aus der Film- und Buchbranche, zwei klassische Bereiche der Kulturwirtschaft. Es müsse noch ausreichend Kultur geben, die sich am Markt behauptet - ihre Kulturmanager sollten doch ihre Unabhängigkeit und Freiheit schätzen. Stattdessen zeige sich ganz Europa im Vergleich zu Amerika schwach, was die Etablierung marktfähiger kultureller Güter. Als der Verleger Egon Ammann aus freien Stücken sein Unternehmen schließt, war Mitte 2010 der Aufschrei groß. Ist dies etwa ein Versagen der Literaturförderung gewesen? Es fehle, so der Stiftungschef, eine Kultur des Aufhörens.

Die mangelnde Orientierung am Unternehmertum und am Publikum lässt sich nach Meinung von Pius Knüsel selbst an den Studiengängen beobachten. Die meisten Diplomarbeiten beschäftigen sich dann doch mit Formen und Perspektiven öffentlicher Kulturförderung. Er träume stattdessen von einem lebendigen Austausch im Studium zwischen Kunststudenten und Marktproduzenten. Die Ausbildung muss schon vor dem Master Kunst und Management zusammenführen.

Ein Kulturmarkt, der ausschließlich von öffentlicher Förderung lebt und sich nie an der Nachfrage orientiert, schafft eine künstliche Welt, die sich nur noch selbst reproduziert

Am zweiten Tag begrüßte zunächst der Rektor der Universität Basel, Prof. Dr. Antonio Loprieno, die



Gäste. Anschließend war es an Rolf Keller, die Impulse für eine lebendige Diskussion zu setzen. Wir arbeiten, so der Leiter des *Studienzentrums Kulturmanagement*, in der Kulturpolitik mit lauter Unschärfen. Das beginnt schon mit dem Begriff Kultur, geht dann weiter mit der Tatsache, dass man ohne einheitliche Grundsätze, rechtliche Vorgaben oder Zielen arbeitet. Allerdings habe man hohe Erwartungen an das, was die Begriffe bezeichnen. Kultur sei halt mit Wirkungserwartungen geradezu aufgeladen. Ihm sei es aber wichtig, dass neben der identitätsstiftenden Funktion der Kultur auch die Außenwirkung (Image) und der Innovationscharakter nicht außer Acht gelassen werde.

Prof. Corina Caduff von der *Zürcher Hochschule der Künste* sprach darüber, ob sich die Kunstkritik im Niedergang oder lediglich in einer Neuformierung befindet. Klar ist, dass die Künste nur im Austausch existieren, um überhaupt wahrgenommen zu werden. Kunstkritik vermittelt hier und urteilt. Heutzutage bestehe jedoch eine dramatische Umbruchsituation in den Medien, geprägt durch technologische Neuerungen wie der Digitalisierung. Zudem gehe der Trend immer stärker hin zum Unterhaltungsjournalismus. Kulturelle Debatten verharrten auf niedrigem Niveau, die Kritikervielfalt ist sehr eingeschränkt. Caduff stellte als positive Gegenbeispiele Portale wie www.nachtkritik.de, www.literaturkritik.de und www.kulturkritik.ch vor. Ihr Plädoyer an die Politik: Fördern wir auch einen Kulturjournalismus im Sinne einer der Vermittlung der Künste.

Prof. Herman Voegen vom Studiengang Kulturarbeit aus Potsdam knüpfte mit seinem Vortrag "Kulturmanagement in Zeiten des Klimawandels" an den Eingangsvortrag von Pius Knüsel an, der der Kunst eine gesellschaftliche Relevanz praktisch absprach. Ganz der Forderung des großen französischen Kulturpolitikers Jack Lang - *économie et culture, même combat!* - müsse aus Sicht Voegens die Kultur durchaus der Motor gesellschaftlich-ökonomischer Entwicklungen sein. Jeder Klimaforscher, so der studierte Sozialwissenschaftler, ist ein Künstler. Die Ergebnisse ihrer

Forschung inszenierten sie in Schreckensszenen einer Tragödie. Voegen konnte die Thesen von Pius Knüsel durchaus stützen und erinnerte an die jüngste Beobachtung Volker Hellers, dem Abteilungsleiter Kultur in der Berliner Senatsverwaltung: In kaum einem Politikfeld wird infrastrukturelles Wachstum sowie wachsender Zufluss und Verbrauch staatlicher Zuschüsse so propagiert und als Erfolgskriterium gesehen wie im Kulturbereich. Deswegen schreibt die neue Ausgabe der Zeitschrift für Kulturaustausch auch als Titel: weniger ist mehr!

Die Schweizer Nationalrätin Dr. Kathy Riklin meinte dann auch, dass die Kulturpolitik inzwischen zur Verwaltungsmechanik verkommen sei und wünschte sich stattdessen mehr "schräge Kultur". Talente gelte es aufzuspüren und zu fördern. Gleichzeitig forderte sie aber auch, das kulturelle Erbe zu erhalten und zugänglich zu machen.

Spätestens als Martin Tröndle von der *Zeppelin University Friedrichshafen* ein anderes Verteilungsverhältnis zwischen der Förderung traditioneller und zeitgenössischer Kunst anmahnte, wurde offenkundig: es wächst das Bewusstsein, dass die Kulturpolitik mit ihren bisherigen Instrumenten an einem Scheideweg steht. Inwieweit dies auch für Kulturmanager gelte, blieb unklar. Pius Knüsel mahnte auf einer Podiumsdiskussion, Kulturmanager und Kulturpolitiker nicht zu sehr vermischen: die einen seien angestellt, die anderen gewählt.

In einer Arbeitsgruppe wurde der Kulturmanager alten Typs sogar als Handlanger der öffentlichen Kulturverwaltung, als Technokrat, Besitzstandswahrer und Quotenmacher tituliert. Der neue Kulturmanager müsse vielmehr als Cultural Entrepreneur mit eigenen Visionen für kulturelle Projekte agieren, so der Wunsch Prof. Birgit Mandels von der *Universität Hildesheim*. Sie räumte zwar ein, dass Wachstum im Kultursektor nicht unbegrenzt möglich sei, aber die derzeitige Umbruchsituation können auch eine Chance sein.

Zu den interessantesten Referaten gehörte der von Prof. Birger Priddat von der *Universität Witten-Herd-*



ecke. Er wehrte sich gegen die Tendenz, im Kulturmanagement lediglich knappe Ressourcen zu verwalten und breit zu streuen, statt sich vielmehr zu fokussieren und kreative Zentren zu schaffen. Nicht alles, was sich Kultur nenne, sei auch bedeutsam, alles Kreative nicht per se gut. Die Politik stecke in einem Dilemma, da sie mangels Qualitätskriterien im Zweifel wahllos kürze. Zu einer Qualitätsbestimmung bedarf es aber gesellschaftlicher Rezeption und - Kulturkritik, wo Priddat die Forderung von Dr. Caduff unmittelbar stützte. Er wünsche sich demzufolge ein Kulturmanagement, das nicht einer Verwaltungsökonomie folgt, sondern vielmehr "produktive Wagnisse" eingeht.

Das bestimmende Thema war in Basel die von Pius Knüsel angesprochene Kultur des Aufhörens. Unklar blieb indessen, wer darüber entscheidet - das Publikum, die Kulturanbieter selbst oder die Kulturpolitik. Bruno Seger von der ZHAW in Winterthur wollte zumindest die Politik aus dieser Entscheidung herausnehmen, denn seiner Meinung nach ist es politisch fast unmöglich, in den bestehenden Strukturen Einrichtungen zu schließen. Birgit Mandel machte am Beispiel Berlins ein Überangebot "konsumptiver Kunstkultur" aus. Dafür mangle es eklatant an anderer Kultur, sodass es dennoch in der Hauptstadt zu kultureller Verwahrlosung komme. Aus ihrer Sicht gibt es zu wenige Angebote kultureller Bildung.

Tasos Zembylas aus Wien zog abschließend einen interessanten Vergleich mit der Gesundheitspolitik. Auch sie befindet sich im Spagat, einerseits eine Breitenversorgung sicherzustellen und andererseits eine Spitzenmedizin vorzuhalten. ¶

WEITERE INFORMATIONEN:

Die nächste Tagung des Fachverbandes findet im Januar 2012 in Lüneburg statt.

www.fachverband-kulturmanagement.org

Rückblick

Der gefragte Gast.

Publikumsforschung als Grundlage einer besucherorientierten Arbeit

München, 27.-28.1.2011

Beitrag von Patricia Munro, München

Mit diesem Workshop, der am 27. - 28. Januar in den schönen Räumlichkeiten des *Palais Pinakothek* in München stattfand, startete die *Museumsakademie Joanneum (Graz)* ihr Jahresprogramm 2011.

Mit der Auswahl gerade dieses Themas für seinen ersten Workshop hat das Team der Museumsakademie die Bedeutung der Publikumsforschung und der Evaluation als Instrumente der Qualitätssicherung in Museen und ähnlichen Einrichtungen für Leiter/innen und Verantwortliche deutlich hervorgehoben.

Das Interesse an diesem Thema war groß; auf der Teilnehmerliste standen insgesamt 55 Vertreter/innen von Museen, Science Centern und Universitäten sowie Berater aus den Bereichen der Publikumsforschung und Evaluation aus Deutschland, Österreich, Großbritannien und der Schweiz. Damit ist es der Museumsakademie gelungen, diesem Workshop eine europäische Perspektive zu verleihen.

Das breite Spektrum der Formen und Methoden der Publikumsforschung und Evaluation wurde durch eine Reihe von Vorträgen und zwei interaktive Workshops anschaulich präsentiert. Dabei kam eine Vielfalt von sowohl theoretischen, als auch praxisorientierten Ansätzen zur Sprache, die viel Stoff zum Nachdenken über folgende Frage lieferten: Wie wählt man die für ein bestimmtes Vorhaben am besten geeignete Form der Publikumsforschung und/oder Evaluation aus?

Als Einführung zu seiner Präsentation der verschiedenen Evaluationsformen ließ Prof. Dr. Hans-Joachim Klein die Entwicklung der Publikumsforschung seit Anfang des 20. Jahrhunderts



Revue passieren. Anhand von Beispielen früherer Pioniere der Publikumsforschung aus den USA, Kanada und Deutschland schilderte er die Entwicklung dieses Forschungsbereichs und beschrieb die erneute Welle im angelsächsischen Raum in den 70er Jahren und im deutschsprachigen Raum in den 80er Jahren, die den aktuellen Einsatz der Evaluation bis heute prägt. Im Anschluss an diesen historischen Rückblick gab er einen Überblick über die klassischen Formen der Evaluation – Vorab-Evaluation, Formative Evaluation, Summative Evaluation und ihre Varianten.

In den nachfolgenden Vorträgen wurden die Formen und Methoden sowohl der Publikumsforschung, als auch der Evaluation betrachtet. Diese Vorträge und die anschließende Gruppendiskussion ließen erkennen, dass hinsichtlich der Unterschiede, Stärken und Einsatzmöglichkeiten dieser zwei Bereiche der Evaluation offenbar noch wenig allgemeines gemeinsames Verständnis und somit ein gewisser Aufklärungsbedarf besteht.

Mit seinen Gedanken zu den Faktoren, die eine effektive Besucherbefragung prägen, ist Dietmar Kepplinger eine wichtige Einführung in dieses Thema gelungen. (www.kondeor.at)

Irene Knava sprach über die Bedeutung des Einsatzes der qualitativen Methoden der Besucherforschung für die angewandte Kulturpraxis, um das Publikum besser kennenzulernen – auch durch die Anwendung eher informeller Verfahren der Besucherforschung bzw. Methoden nach dem Motto „klein, aber fein“. (www.audiencing.net) Als wichtige Aufgabe der heutigen Besucherforschung plädierte Anke Schwarzwälder für eine höhere Aufmerksamkeit für die Rolle der Lern- und Erlebnisqualität in Museen (und ähnlichen Einrichtungen), die durch objektive Kriterien gemessen werden können. (www.blackforesters.com)

Anhand von Fallstudien konnten Sofie Davis und Nora Wegner die im Einführungsvortrag von Prof. Dr. Klein dargelegten Formen und Methoden der Evaluation veranschaulichen und vertiefen. Mit ihren Beispielen einer Vorab-Evaluation zur Er-

neuerung einer Dauerausstellung sowie einer formativen Evaluation zur Verbesserung von Ausstellungstexten zeigte Nora Wegner konkrete Wege auf, wie Besucher bereits in den früheren Phasen der Ausstellungsentwicklung effektiv als Partner mitwirken können. (www.evaluation-wegner.de)

Mit der Einladung von Sofie Davis vom Science Museum (London) brachte die Museumsakademie die lebendige Evaluationsszene in Großbritannien in die Diskussion ein. Als Vertreterin der *Audience Research and Advocacy Unit* des Science Museum vertritt Frau Davis eine Mustereinrichtung, die den Einsatz der Evaluation als strategische Aufgabe zur Konzipierung und Gestaltung ihrer Angebote versteht. Schon seit Jahrzehnten integriert das Science Museum die Evaluation in die Entwicklung seines breiten Angebotsspektrums, in dem spannendes Lernen und ein qualitativvolles Besuchererlebnis für unterschiedlichste Zielgruppen eine erfolgreiche Umsetzung finden. Anhand eines Fallbeispiels beschrieb Sofie Davis nicht nur die Rolle des „Audience Research Teams“ und dessen Vorgehensweise zur Entwicklung neuer Ausstellungen und zielgruppenorientierter Projekte, sondern auch die Bedeutung ihrer Recherche zur Förderung des Lernerlebnisses im Londoner Science Museum. (www.visitors.org.uk)

Im Anschluss wurde der Einsatz der Publikumsforschung anhand von zwei Münchner Beispielen präsentiert: die Bemühungen der Pinakotheken, in der Stadt München ein Kunstareal zu entwickeln mit Unterstützung der Publikumsforschung, sowie ein Studentenprojekt der *Ludwig-Maximilians-Universität (LMU)*, das sich mit einer Befragung unterschiedlicher kultureller Einrichtungen in München und Umland befasst.

Am Ende des zweiten Tages führten Sofie Davis und Helen Featherstone einen interaktiven Workshop rund um den Einsatz qualitativer Evaluationsmethoden durch – z.B. Beobachtungen, begleitende Besuche und Fokusgruppen. Im Rahmen des zweiten vertiefenden Workshops moderierte Irene



Knava zusammen mit Ute Marxreiter und Susanne Schaubeck eine Diskussionsrunde über das Potenzial des Einsatzes der Publikumsforschung für das Kunstareal München.

Last, but not least wurden zwei Netzwerke vorgestellt, die daran arbeiten, Einrichtungen und Publikumsforscher bzw. Evaluatoren miteinander zu verknüpfen. Heather Featherstone, Vorstandsvorsitzende der *Visitor Studies Group* (www.visitors.org.uk), erläuterte die Netzwerk-Angebote der Gruppe zur Förderung von Best Practices, während Björn Neuhaus, Koordinator der *AG Museumsevaluation der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval)*, das Netzwerk dieser Organisation vorstellte. (www.museumsevaluation.net)

Die Diskussionen nach den Vorträgen verliefen lebhaft und brachten jede Menge Fragen und Denkanstöße hervor – ausgehend von den Erläuterungen und Überlegungen zu den verschiedenen Methoden der Publikumsforschung und Evaluation über die finanziellen Herausforderungen im Zusammenhang mit solchen Projekten bis hin zur Rolle der Unternehmenskultur als Zeichen der Akzeptanz dieser Maßnahmen. Der ‚Reader‘ mit ausgewählten Artikeln zu dieser Thematik, und auch die Literaturlisten werden den Teilnehmern viel Stoff zum Nachdenken geben.

Durch diesen Workshop hat die Museumsakademie nicht nur einen wichtigen Beitrag zur Förderung des Einsatzes der Publikumsforschung und Evaluation im deutschsprachigen Raum geleistet, sondern auch einen wertvollen Anstoß zu einer Stärkung des wachsenden Netzwerks rund um dieses Thema gegeben. Für 2012 ist bereits eine Fortsetzung dieser Workshop-Reihe zum Thema 'Publikumsforschung und Evaluation' vorgesehen.

WEITERE INFORMATIONEN:

www.museumsakademie-joanneum.at

ÜBER DIE AUTORIN

Nach dem Erwerb eines BA in Kulturwissenschaften am *Swarthmore College* (Pennsylvania) erhielt Patricia Munro ein Fulbright-Stipendium. Ihrem

Interesse am Museumsmanagement ging sie an der *George Washington University* nach, wo sie den MA in diesem Fachbereich erwarb. Sie ist Geschäftsführerin von *zephyrus – Menschen und Ideen im Dialog*, einer Beratungsfirma zur Förderung effektiver Kommunikation durch Feedback-Loops und Evaluation (www.zephyrus.net). Frau Munro ist Koautorin des Buches „Wegweiser Evaluation – von der Projektidee bis zum bleibenden Ausstellungserlebnis“ (oekom Verlag 2009) und Mitbegründerin von *WORLD CAFÉ EUROPE e.V.* (www.worldcafe-europe.net)

Tagungsempfehlung

Fundraising für Kunst und Kultur.

Förderung finden - Förderer binden

21.02.2011 - 22.02.2011 Ev. Akademie Bad Boll

Seit Jahren müssen in der Kunst- und Kulturszene reduzierte staatliche Zuschüsse durch die Einwerbung privater Mittel wettgemacht werden. Fundraising spielt dabei eine zentrale Rolle. Wies gemacht wird, zeigen auf dieser Tagung Fachleute aus Kulturmanagement und Sponsoring.

Zielgruppen

Fundraiser/innen und PR-Expert/innen insbesondere aus dem Bereich Kunst und Kultur. Mitglieder von Fördervereinen und Freundeskreisen, alle am Thema Fundraising und Marketing interessierten Personen.

Kooperationspartner

Deutscher Fundraising-Verband -
<http://www.fundraisingverband.de>
Kulturmanagement Network -
<http://www.kulturmanagement.net>

www.ev-akademie-boll.de/index.php?id=142&tagungsid=450111



Impressum



KULTURMANAGEMENT NETWORK

Dirk Schütz & Dirk Heinze GbR

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

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

Redaktion: Veronika Schuster

Abonnenten: ca. 20.500

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

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt