

# KulturNutzenPerspektiven

Vortrag beim Landeskulturverband Schleswig-Holstein e.V.

Rendsburg, 5.11.2009, 12:00 h

ca. 30 min.

## These

Ich möchte in meinem Vortrag darstellen, dass die Diskussion der letzten Jahrzehnte zum „wirtschaftlichen Nutzen“ von Kultur kein brauchbares Ergebnis erbracht hat.

Anschließend möchte ich einige Überlegungen dazu, inwieweit gerade in der Wirtschaftskrise Kulturentwicklungsplanung zur Sicherung der kulturellen Infrastrukturen sinnvoll sein kann.

## Wirtschaftlicher Nutzen von Kultur?

Warum sind Argumente so attraktiv, die den „Nutzen“ von Kultur begründen?

(1) Wir sind derzeit in einer Wirtschaftskrise und in der Krise öffentlicher Haushalte. Aber die Konsolidierungsproblematik begleitet die Kulturpolitik der öffentlichen Haushalte schon lange. wenn man sagt, etwas nützt, eine bestimmte öffentliche Ausgabe ist wirtschaftlich nützlich, ist das ein wunderbares einfaches Argument zur Verteidigung dieser Ausgabe, und das besonders in bedrängten Zeiten.

(2) Es geht es bei kulturpolitischen Ausgaben – das wird in der Kulturprogrammatisik häufig vergessen - auch immer um die Konkurrenz um öffentliche Haushalte. Da steht ja Kultur gegen Kindergarten und Kultur gegen Schule usw. Und da scheint es nicht zu reichen, wenn Kulturausgaben aus sich heraus gut zu begründen sind, sondern sie sollten auch im Kontext verteidigbar sein.

(3) Eine Kulturausgabe, die sich in einen wirtschaftlichen Kontext bewährt, passt gut in den Zeitgeist, denn der Zeitgeist ist immer noch ökonomisch. Die Hegemonie des ökonomischen Denkens scheint in der Krise gefährdet. Aber wenn ich betrachte, wie über

Haushalte verhandelt wird oder wo Geld hingegeben wird, so steht die Ökonomie immer noch ganz vorne.

Welche Argumente zu einer „ökonomischen“ Begründung von Kultur lassen sich unterscheiden?

Vor einem Jahrhundert hat der Soziologe Werner Sombart seine Theorie auf die These gebaut, dass der **Kapitalismus aus Luxus und Kultur entstanden** ist. Es sei das kulturelle Bedürfnis der Herrscherhäuser gewesen, was Austausch, Kredit, Industrien jenseits der nackten Notwendigkeit hervorgebracht hätten. Erst daraus habe der moderne Kapitalismus wachsen können. (Fernhandel, Kreditbedarf, Geldtransfer, Wertetransfer, Luxusindustrie, Kulturindustrie).

Also: Eine erste Entdeckung der „Kulturwirtschaft“. Oder in anderen Worten: Die „Umwegrentabilität“ der verfeinerten herrschaftlichen Bedürfnisse habe die Moderne hervorgebracht. Die Kultur stehe am Anfang des Kapitalismus (wenn Sombart recht hat).

Heutige Ansätze zur „**Umwegrentabilität**“ sind profaner, reichen nicht ganz so weit in die Tiefe des historischen Raumes. 1988 legten Hummel und Berger eine Studie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Kunst und Kultur vor. Schon 1982 hatte das Zentrum für Kulturforschung in ihrer „Musikstatistik“ das Feld zwischen Kultur und Musikwirtschaft vermessen. Die Studien bezeichnen den Beginn einer explizit *kulturwirtschaftlichen* Diskussion in Deutschland. These der Studien war, dass Kultur in der Gesamtbetrachtung, unter Einschluss der öffentlich finanzierten Bereiche, kein „Kostgänger“ des Staates sei. Sie leiste einen eigenen Beitrag zur Volkswirtschaft. Dies war ein starker Aufschlag.

In den Folgejahren gelang es aber nicht, die volkswirtschaftliche Betrachtung auf Einzelfälle hin zu vertiefen und zu konkretisieren: Erst wenn sich auf der Ebene einzelner Fördermaßnahmen „Kultur als Wirtschaftsfaktor“ erweisen konnte, wäre das Argument durchschlagend. Denn politisch müssen ja einzelne Maßnahmen begründet werden. Eine Betrachtung für das Ganze nützt da nicht viel. Und noch etwas anderes müsste ja nachgewiesen werden: Erst wenn Kulturausgaben der öffentlichen Hände einen höheren wirtschaftlichen Nutzen hätten als andere öffentliche Engagements, würde das wirtschaftliche Argument für öffentliche Kulturausgaben zwingend.

Versuche, eine betriebliche „Umwegrentabilität“ öffentlicher Kulturförderung nachzuweisen, müssen aber immer wieder scheitern. Nur in Einzelfällen kann eine solche Argumentation einmal gelingen. Es ist in der Regel nicht möglich, kulturpolitische Einzelförderung mit volkswirtschaftlichen Argumenten zu begründen. Sie müssen mit betriebswirtschaftlichen Folgeargumenten begründet werden. Ein solcher ernüchternder Befund muss nicht heißen, dass volkswirtschaftliche Argumente sinnlos sind: Sie sind aber nicht hinreichend.

Für einzelne Kulturinstitutionen oder öffentlich getragene kulturelle Ereignisse gab es auch einmal positive Ergebnisse von Untersuchungen zur Umwegrentabilität. So konnte vor einigen Jahren eine Studie für die Semperoper zeigen, dass sie durch ihre kulturtouristische Attraktivität, für die regionale Wirtschaft einen positiven wirtschaftlichen Effekt ausübt (also Umwegrentabilität). Gleichzeitig liegt die Latte hier sehr hoch: Dresden ist stark vom Tourismus geprägt und der Semperoper gelang es, sich zum Pflichtprogramm für Besucher zu stilisieren. Und: Die Berechnungen gingen davon aus, dass der Opernbesuch häufig Besuchsanlass war, nicht ein willkommener Nebenutzen eines ohnehin stattfindenden Besuchs.

**Kulturtourismus** ist ein Sonderfall. Kultur ist ein touristisches Motiv. Städtetourismus ist häufig Kulturtourismus. Das gilt sicherlich für den Tourismus in Berlin mehr als für den auf dem Land, wo Baden, Wandern, Reiten, Bauernhof primäre Motive sind und Kultur an Schlechtwettertagen „mitgenommen“ wird. Aber mit Kultur lassen sich Tourismusregionen profilieren und lässt sich der Tourismus vor allem in der Nebensaison verlängern und verstetigen. Ob dies ein großes Festival braucht oder wirtschaftlich rechtfertigt, kommt auf eine Einzelfallprüfung an.

Nachweisen lässt sich Umwegrentabilität bei großen Volksfesten. Zur Kieler Woche liegt eine Studie vor, die die regionalwirtschaftlichen Wirkungen untersucht<sup>1</sup>, dies mit einem bemerkenswert positiven Ergebnis. Populäre Kultur ist oft schon für sich rentabel, ohne dass man Umwegrentabilitäten bemühen muss. – Aber populäre Kultur ist ja nicht unbedingt der Gegenstand von Kulturförderung.

Für den durchschnittlichen öffentlich geförderten Kulturbetrieb, in einer durchschnittlichen Lage und mit durchschnittlicher Größe kann das Argument der Umwegrentabilität nicht fruchtbar bemüht werden. Denken Sie an ein Stadttheater in einer Stadt ohne

---

<sup>1</sup> vgl. Javier Revilla Diez und Björn Mildahn: Regionalwissenschaftliche Effekte der Kieler Woche 2003, Gutachten im Auftrag des Kieler Woche-Büros der Stadt Kiel

großen Kulturtourismus (sagen wir: Kiel), an die Musik- und Kunstschule einer mittelgroßen Stadt, an einen Stadthallenbetrieb mit Gastspielkonzerten großer Orchester, dann kommt man nach Rentabilitäts- und auch Umwegrentabilitätsüberlegungen auf ein negatives Ergebnis.

Allerdings gehört der Bereich kulturelles Standort- und Stadtimage durchaus zu den positiven Überlegungen, das ist dann aber keine Rentabilitätsüberlegung. Kultur kann helfen, einen Standort zu profilieren.

Seit 1991 gibt es eine neue Diskussion, nicht mehr über Umwegrentabilität, sondern über **Kulturwirtschaft**. Seit 1991 gibt es eine Folge von Berichten und Untersuchungen zu diesem Thema, zuerst aus NRW, dann immer mehr Kulturwirtschaftsberichte. Auch Schleswig-Holstein hat einen solchen Bericht vor Jahren vorgelegt – übrigens einen, der methodisch ausgesprochen klar war.

Ursprünglich ging es in der Diskussion in Deutschland darum, dass vom Kern einer künstlerischen Leistung wirtschaftliche Folgen ausgehen, also aus Musik Konzerte entstehen, aus Kunstwerken der Kunstmarkt, die Galerieszene usw. Dass sich die Diskussion über Kulturwirtschaft auf die privatwirtschaftliche Erbringung von kulturwirtschaftlichen Gütern und Dienstleistungen konzentriert, hat mehr mit statistischen Gründen zu tun als mit einer unbedingten konzeptionellen Entscheidung. Inzwischen wird fast überall mit einem Drei-Sektoren-Modell gearbeitet, da kommen Wirtschaftssektor, staatlicher Bereich und bürgerschaftliches Engagement gleichermaßen in den Blick.

Die Diskussion über Kulturwirtschaft nahm richtig Fahrt auf, nachdem sie ab 2003 mit den Thesen des US-Ökonomen Richard Florida angereichert wurden. Florida meint, dass der wirtschaftliche Erfolg urbaner Regionen vor allem davon abhängt, ob es ihnen gelingt, Mitglieder der „creative class“ an die Stadt bzw. Region zu binden. Dahinter steht eine zweite Idee, nämlich dass nicht Arbeitskräfte zu den Betrieben gehen, sondern vielmehr umgekehrt die Betriebe dorthin kommen, wo es ein interessantes Arbeitskräftepotenzial gibt. In seinen Arbeiten diskutiert und nutzt Florida unterschiedliche Indizes, mit denen er den Erfolg von Städten misst, Mitglieder der kreativen Klasse anzuziehen und am Ort zu halten. Aus diesen Messungen zieht er Schlüsse, wie eine städtische Politik zur Anziehung der „creative class“ aussehen müsste. Florida empfiehlt Städten, ihre Politik an diesen Empfehlungen auszurichten, um in der globalen

Wirtschaftskonkurrenz zu bestehen. Er schlägt vor, Talente zu entwickeln, Toleranz zu fördern, moderne Technologien in den Städten zu entwickeln.

Floridas Arbeiten lesen sich eher wie eine ökonomische Heilslehre als eine Theorie. Die Botschaft ist: „Wo die Kreativen sind, wird die Wirtschaft wachsen“. Ich habe da meine Zweifel. Die These, dass Betriebe vorzugsweise dorthin gehen, wo die kreative Klasse besonders zahlreich vertreten ist, widerspricht schon der ersten Plausibilitätsprüfung. Würden Floridas Thesen stimmen, müsste Berlin in Europa einer der bedeutendsten und dynamischsten Wirtschaftsstandorte sein. Dies ist derzeit nicht der Fall und es gibt leider auch keine Entwicklung in diese Richtung.

Der Geist Floridas weht immer wieder in die nüchterne branchenpolitische Debatte zur Kultur- und Kreativwirtschaft hinein. Ob es aber gelingen kann, mit der „creative class“ den urbanen Kapitalismus zu retten? Eine Politik, die von überzogenen oder begrifflich falsch angelegten Prämissen ausgeht, kann nicht erfolgreich sein. Floridas „creative class“ und die Kulturwirtschaft sind zwei unverbundene Phänomene. Liest man Florida genauer und nicht mit dem Begriff der Kultur- und Kreativwirtschaft im Hinterkopf, dann sieht man, dass die „creative class“ gar nichts mit der Kulturwirtschaft zu tun hat. „Creative class“, das ist, so wie Florida den Begriff fasst, eigentlich alle akademisch Gebildeten, vom Bachelor aufwärts! Einen Bezug zu kulturnahen Berufen gibt es nicht. **„Akademiker, aller Länder, versammelt euch!“** – Mit diesem Ansatz kommt man weder zu einer guten Begründung für öffentliche kulturpolitische Anstrengungen noch zu einer erfolgversprechenden Strategie zur Stadtentwicklung. (Bei aller Sympathie für kulturelle Netzwerke und Toleranzförderung!)

Ein letzter ökonomischer Diskurs wird in den letzten Jahren in der kulturpolitischen Debatte immer beliebter. Es ist dies die Übertragung **bildungsökonomischer Ansätze** auf die kulturelle Bildung.

Bildung – so wird argumentiert – zahlt sich volkswirtschaftlich aus. Gebildete erbringen eine höhere berufliche Leistung, sie zahlen mit mehr Steuern die öffentlichen Bildungskosten in ihrer Lebenszeit zurück. Ein klassisches Argument zur Umwegrentabilität und so auch kaum zu bezweifeln.

Nun gibt es in der Debatte um die kulturelle Bildung derzeit immer wieder Übertragungen. Sie werden beflügelt durch Einzelergebnisse der Forschung, dass etwa Musizieren die Intelligenz fördert u.a.m. Daraus wird nun geschlossen, dass, was für Bildung

im Allgemeinen gilt, auch schon jede Maßnahme in der kultureller Bildung rechtfertigt. Und schon sind Ausgaben für die Musikschule – wenigstens diese – als „Investitionen in die Zukunft“ scheinbar wirtschaftlich gerechtfertigt.

Das ist aber nicht so leicht zu argumentieren: Was für die Bildung im Allgemeinen gilt, gilt nicht automatisch schon für jede einzelne Bildungsmaßnahme. Es gibt ja auch Ergebnisse, dass, wer sich sportlich betätigt, sich sozial besser integriert – und überhaupt ist Ballsport überaus bildend und intelligenzfördernd, Boxen vielleicht nicht so, aber es hält von der Straße weg. Wenn das so ist, dann besteht zumindest eine Konkurrenz zwischen Schule, Universität, Sportverein und Muskelbude. Für einzelne Maßnahmen kultureller Bildung wird die Argumentation schnell unübersichtlich.

Und das Argument hat ohnehin eine begrenzte Reichweite: Theater sind mit diesem bildungsökonomischen Argument nicht aus dem Schneider. Man kann zwar sagen, dass, wer im Theater sitzt, auf der Straße keinen Unsinn machen kann. Aber vorher und hinterher vielleicht schon. – Und vielleicht sind dann Gefängnisse (wenn man an die Kosten von Theater denkt) „umwegökonomisch“ doch günstiger. – Wie gesagt: Ein unübersichtliches Feld!

Ich möchte zusammenfassen: Zwingende ökonomischen Begründungen für die Kulturförderung sind bisher noch nicht gefunden worden.

- Ökonomische Gründe für Kulturausgaben sind von der Sache her schwierig.
  - Nur in Einzelfällen gelingt der Übergang von einer weichen volkswirtschaftlichen Diskussion auf eine harte betriebswirtschaftliche, auf die Begründung einer einzelnen Fördermaßnahme oder -absicht.
  - Bildungsökonomische Argumente teilen dieses Problem: sie gelten für Bildung im Allgemeinen, nicht aber schon für jede Bildungsmaßnahme in der kulturellen Bildung
  - Kulturförderung ist etwas anderes als Kulturwirtschaft. Und Kulturwirtschaft ist nicht der Wachstumsmotor, der sie zu sein scheint, wenn man sie durch die Zerrbrille eines falsch verstandenen Florida liest.

Oder anders gesagt: Kulturausgaben sind – auch wenn es immer wieder nachgesprochen wird – keine „Investitionen“, sondern Ausgaben. Wenn der Vorhang im Theater zugeht, ist das Geld für die Aufführung ausgegeben, die Zuschauer sind erbaut oder erbost und gehen nach Hause.

- Eine ökonomische Argumentation zur Rechtfertigung von Kulturförderung ist auch kulturpolitisch problematisch
  - Das eine Argument ist oft gebraucht worden: ökonomische Begründungen für Kultur lenken von der kulturellen Sache, von den kulturellen Zwecken ab. Kultur wird hier in den Kontext einer Brauchbarkeit gestellt, die der eigenen kulturellen Dignität gar nicht entspricht. – Was, wenn Fußballspielen sich als effizienter herausstellt?
  - Das zweite ist eine Weiterführung dieses Arguments: Wenn wirtschaftliche Begründungen im Verteilungskampf um knappe öffentliche Gelder angeführt werden, dann besteht immer die Gefahr, dass es bessere Argumente für andere Maßnahmen gibt. Schon im Rahmen der bildungsökonomischen Forschung könnte sich ja herausstellen, dass Schachspiel besser ist als Flötenspiel.

## Alternative Argumente

Was bleibt dann aber an Argumenten für die Kultur? Es bleibt, den Eigenwert von Kultur und von kulturellem Lernen zu begründen. Ich plädiere dafür, dass Kultur für sich wirbt, mit dem was sie kann. Das wäre ein kulturelles und nicht ökonomisches Plädoyer für Kultur im Verteilungskampf um öffentliche Mittel. Wenn es dann – zusätzlich – noch Argumente gibt, die sich auf den Nutzen kultureller Betätigung beziehen, dann umso besser. Aber die Hauptbegründung für Kultur liegt – in der Kultur.

Anstelle aller ökonomischen Umwege plädiere ich also dafür, dass Kultur selbstbewusst ihren Eigenwert begründet, um aus diesem Eigenwert heraus in die öffentliche Diskussion zu gehen.

## Planung von Kultur

Nun ist das in der Krise der öffentlichen Haushalte sicherlich nicht einfach – deswegen will ich am Ende meines Vortrags ein paar Überlegungen zur Kulturentwicklungsplanung und zu kulturellen Argumentationsstrategien hier vortragen.

Zuerst ein Blick auf die öffentlichen Finanzen. Ich denke, die öffentlichen Finanzen sind in der Krise und sie werden noch tiefer in die Krise geraten. Wir können auf absehbare Zeit nicht darauf setzen, dass die Haushalte aus den Problemen herauswachsen wer-

den. Die wirtschaftliche Entwicklung, selbst wenn wir jetzt wieder Wachstumsziffern lesen, so ist das gerade einmal die Kompensation dessen, was vorher im Minus stand. Wir sehen das Ausmaß der Krise – und wie es sich für die Öffentlichen Hände auswirken wird – noch nicht, denn wir haben in der Öffentlichkeit immer noch ein erstaunlich ungebrochenes Vertrauen in die Kraft der Wirtschaft, die Kraft des Konsums und die Kraft des Staates, die Dinge wieder zu richten. Aber das ist nur in Grenzen plausibel. Aus der Sicht öffentlicher Haushalte werden in den kommenden Jahren die Erträge sinken, Aufwände werden steigen. Wir sind in einer echten Krise.

### Thesen zur Entwicklung öffentlicher Finanzen

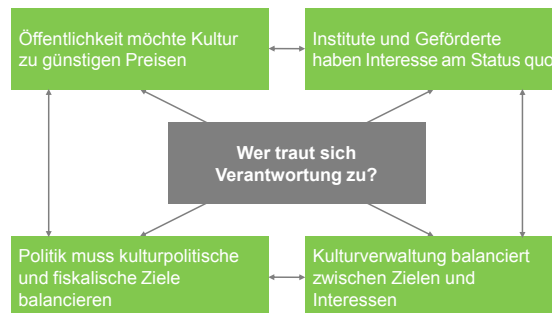
- Wirtschaftliche Entwicklung
  - Die Krise erscheint verzögert
  - Konsum und Vertrauen sind noch hoch
- Entwicklung der Erträge
  - Steuererträge sinken
  - Schuldendienst steigt
  - Begehrlichkeiten auf Steuersenkungen
- Entwicklung des Aufwands
  - Soziale Kosten steigen
  - Schuldenbremse

**Fazit** Ein Herauswachsen aus Haushaltsproblemen ist unwahrscheinlich.

Was ist bei der Planung zu beachten? Zunächst ist festzuhalten, was der Gegenstand von Planung ist. Es geht in der Kulturpolitik darum, öffentliche Kulturhaushalte, die Kulturförderung zu planen und nicht etwa „die Kultur“ insgesamt. Es gibt vier Planungs-beteiligte. Wir haben eine **Öffentlichkeit**, die Kultur zu günstigen Preisen möchte (in Deutschland sind die Preise subventionierter Kultur sehr günstig, vielfach weitaus zu günstig, aber schon die Erhöhung von Eintrittspreisen ist häufig politisch kaum durchzusetzen). **Institute und Geförderte** wollen für ihre Arbeit ausreichend bezahlt werden – schon zwischen diesen beiden Ansprüchen erscheint ein erster Widerspruch, der durch öffentliche Förderung gemildert wird. **Politik** hat zu balancieren, denn nicht nur Kultur ist im Fokus von Politik, sondern es gibt fiskalische Ziele, es gibt Kindergärten, Straßenbau, öffentliche Infrastrukturen, öffentliche Ordnung usw., es gibt viele Probleme und öffentliche Aufgaben in unserer Gesellschaft. Die **Kulturverwaltung** hat ihre eigenen Interessen. In einer idealen Welt wäre sie durch Steuerungsimpulse aus der

Politik in Richtung gehalten, aber diese bekommt sie oft nicht in letzter Klarheit und so hat sie große Spielräume, solche eigenen Interessen zu entwickeln und zu verfolgen.

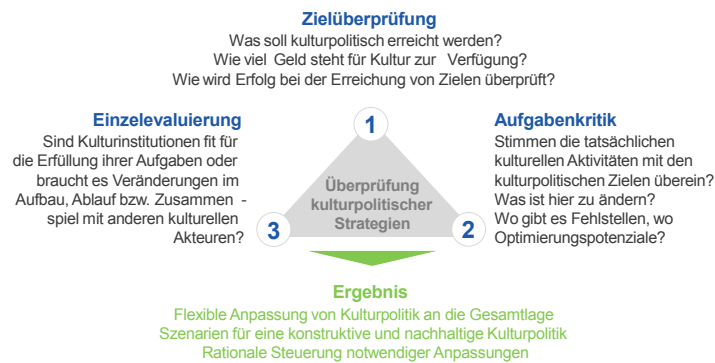
### Interessenfelder in der Planung



Wenn nun Impulse in dieses Interessensystem gegeben werden, dann zeigt sich häufig, dass Verantwortungsübernahme sehr schwierig ist. Bei jeder Maßnahme wird irgendjemand die große Keule schwingen und seine Klientel mit dem Argument mobilisieren, hier werde Kultur zerstört. Im Steuerungssystem Kultur gibt es zu wenig Führung und niemanden, der sich Führung zutraut, gibt es fast keine Mitspieler, die bereit sind, für das Kulturfinanzierungssystem insgesamt Verantwortung zu übernehmen und die eine entsprechenden Gestaltungswillen haben.

Durch Planung können vielleicht einige feste Pflöcke eingeschlagen werden. Daran kann weitere Entwicklung verankert werden. Angesichts der aktuellen Probleme öffentlicher Finanzen möchte ich einmal das Beispiel einer Planung unter der Bedingung der Haushaltskonsolidierung betrachten. Da gibt es drei Schritte. Zunächst ist die eigentliche Planungsleistung zu erbringen, die Frage zu beantworten, welche Ziele mit der öffentlichen Kulturförderung eigentlich verfolgt werden sollen. Diese Frage ruft nach aller Erfahrung schon eine gewisse Unruhe hervor: Kulturförderung schreibt häufig einfach die in der Vergangenheit schon verfolgten Ziele fort und legt sich nur selten Rechenschaft über ihr Zielsystem ab. Wenn es Ziele gibt, stellt sich die Frage, wie diese Ziele verfolgt werden sollen. Das ist der Schritt der Aufgabenkritik. Schließlich ist zu fragen, ob die Leistungserbringung in den öffentlich geförderten Einrichtungen effizient erfolgt, das wäre die Einzelevaluierung.

## Arbeitsschritte bei der Konsolidierung



[www.icg.eu.com/culturplan](http://www.icg.eu.com/culturplan)

4

Einen solchen Weg politisch durchzuhalten, ist nicht leicht. Wenn wir in den letzten Monaten betrachten, wie Konsolidierung in der Kultur (wie auch in anderen Politikfeldern) tatsächlich betrieben wird, dann gibt es häufiger den vielbeschworenen Rasenmäher als ein differenziertes Vorgehen nach der eben skizzierten Methode der Aufgabenkritik. Das Problem mit pauschalen Kürzungen ist, dass sie keinen Sachbezug haben, unfair sind und langfristig falsche Steuerungssignale setzen.

- **Fehlender Sachbezug:**  
Es wird bei einer pauschalen Kürzung nicht berücksichtigt, dass es zwischen den kulturellen Fördermaßnahmen Prioritäten geben mag, dass manche Ziele unverzichtbar, andere nicht ganz so wichtig sind. Es wird nicht darüber nachgedacht, ob Ziele auch auf anderen Wegen erreichbar sind. Stattdessen wird die Arbeitsfähigkeit aller Geförderten verschlechtert.
- **Mangelnde Fairness:**  
Pauschale Kürzungen treffen die Geförderten, die vorher sich schon dem Gesetz der Knappheit entsprechend schlank aufgestellt haben, weitaus härter als Institutionen, die noch Optimierungsreserven haben. Wirtschaftlich schlechter geführte Institutionen können bei der pauschalen Kürzung optimieren, optimal aufgestellte Institutionen können dies nicht.
- **Falsche Steuerungssignale:**  
Es lässt sich aus vorstehendem nur schließen, dass es in einer Situation, in der Politik nicht die Kraft hat, in einer Konsolidierung zu priorisieren, als langfristige institu-

tionelle Strategie Geförderter sinnvoll ist, nicht wirtschaftlich zu optimieren, sondern wirtschaftliche Reserven für die nächsten Runden der pauschalen Kürzung zu behalten und diese vor allen Optimierungsanforderungen zu verstecken.

Wenn man einmal mit dem Rasenmähen anfängt, kann man immer wieder mähen. Bis nur noch die nackte Erde übrigbleibt.

Kulturpolitik – und das ist die Kunst von Planung in Zeiten der Krise – muss Prioritäten setzen. Was ist wichtig, was muss erhalten werden, was ist möglicherweise Peripherie und kann wegfallen?

## Strategische Leitlinien in der Konsolidierung

- Kein „Rasenmäher“
  - „Gras kann man immer wieder mähen!“
  - Pauschales Kürzen ist unfreiwillige Selbstkritik
- Substanz und Peripherie definieren
  - Welche Prioritäten liegen hinter Zielen?
  - Was ist verzichtbar, was unverzichtbar?
  - Was ist wiederherstellbar, was nicht wiederherstellbar?
- Konsolidierung als Kommunikationsaufgabe
  - Schmerzen antizipieren
  - Szenarien helfen in der Trauerarbeit
  - Gestalten statt einreißen

Die Krise ist auch eine Chance, tatsächlich wieder einmal kulturpolitisch zu debattieren. Im Moment läuft eine Programmdebatte – wo sie stattfindet – vor allem als eine Abwehrdebatte und über Finanzen. Wo Kulturpolitik programmatisch wird, und das haben auch die Vorträge am Vormittag gezeigt, schlägt dieses Abwehrmotiv auf die Programmatik durch: es geht konservativ z. Kultur als eine bewahrende Kraft gegen die ökonomische Veränderung gepriesen, ist ein Gegenkonzept gegen Globalisierung usw. Konservatismus ist der Versuch, in Zeiten, in denen Tradition verloren geht, diese Tradition durch politische Intervention doch noch zu retten. Ob damit die derzeitigen Herausforderungen schon aufgenommen sind? Reicht es, die Grundversorgung, die Daseinsvorsorge als Argument für die Erhaltung der derzeitigen kulturellen Infrastrukturen zu mobilisieren?

Wenn man während der Krise plant, dann denke ich, sollte man so planen, dass keine Probleme liegen bleiben in der Hoffnung auf bessere Zeiten, sondern man sollte so planen, dass man das, was man plant und erhalten möchte, danach auch weiter nutzen kann. Die Probleme der Vergangenheit belasten die Zukunft. Wenn wir kulturelle Strukturen in unserer Gesellschaft erhalten, die wir uns aus den schrumpfenden öffentlichen Haushalten nicht leisten können, dann verschieben wir die Probleme. Der Schutzschirm über der Kultur hilft gegen den Regen, aber nicht gegen die Flut. Nur schlanke, gut durchdachte Strukturen eröffnen neue Spielräume.

Am Ende eine gute Nachricht: Kultur ist nicht deckungsgleich mit dem, was öffentlich gefördert wird. Die öffentliche Kultur stellt einen kleinen Ausschnitt dessen dar, was kulturell in unserer Gesellschaft geschieht. Deswegen wird auch in der anstehenden Konsolidierung die Kultur nicht untergehen.