

# „Kulturelle Zukunftsfähigkeit“

„Auf in die Zukunft – KulturLand Schleswig-Holstein“ – Nordkolleg Rendsburg 26.11.2012

## Prof. Peter Vermeulen, Beigeordneter Stadt Mülheim an der Ruhr

Im Frühjahr 2012 erschien das Buch „Der Kulturinfarkt – Von allem zu viel und überall das Gleiche“<sup>1</sup>. Die Autoren prophezeien der öffentlich geförderten Kultur in Deutschland, Österreich und der Schweiz bei einem Weiter-so den Kulturinfarkt. Sie verstehen ihre Schrift als „Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention“, die sie aber ernst meinen.

Kurz vor der Veröffentlichung Mitte März 2012 platzierten die Autoren einen Artikel im SPIEGEL<sup>2</sup> und plädierten wortstark für ein Ende der Art, wie unsere öffentlichen Hände Kultur subventionieren. Ein Beitrag, der vor Erscheinen des Buches wach rüttelte und Kulturpolitiker, Verbände, Feuilletonisten, Lobbyisten auf den Plan. Noch bevor sie das Buch gelesen haben konnten, wurde der SPIEGEL-Artikel die Grundlage, scharf gegen die Autoren, die formulierte Analyse und die daraus abgeleiteten Folgerungen zu schießen. Das Ziel war gleich: Möglichst wenige sollen dieses „gefährliche“, weil kultursubventionsgefährdende Buch lesen.

Weil die Autoren profunde und ausgewiesene Kenner der europäischen Kulturlandschaft sind, haben einige diese als Nestbeschmutzer verunglimpft.

*Dieter Haselbach*, geb. 1954, Studium der Soziologie, Dr. habil., war 1988 Mitbegründer der auf Kultur spezialisierten Unternehmensberatung *culturplan*, von 1992 bis 1999 Hochschullehrer in Victoria B.C., Canada und Birmingham, England, kehrte dann nach *culturplan* zurück und ist heute Gesellschaftergeschäftsführer der mittlerweile international operierenden Unternehmensberatungsgesellschaft ICG *culturplan*. Seit 2009 ist er außerdem Geschäftsführer des Zentrums für Kulturforschung; a.pl. Professor an der Universität Marburg.

*Armin Klein*, geb. 1951, Studium der Germanistik, Philosophie und Politikwissenschaft; Dr. phil., war 13 Jahre Kulturreferent in Marburg/Lahn, bevor er 1994 den Ruf als ordentlicher Professor an den neuen Studiengang „Kulturmanagement“ in der Hochschule Ludwigsburg annahm. Vermutlich war damals eine ganz gehörige Portion Frust über kommunale Kulturpolitik handlungsbestimmend und die Erkenntnis, Freiheitsgrade in der Kultur vor allem durch unternehmerisches Geschick erwerben zu können. *Klein* hat gerade wegen seiner Kulturprovinienz nie betriebswirtschaftliches Wissen in den Vordergrund seiner Betrachtungen gestellt, aber er hat alle Sorgfalt darauf verwandt, sich dieses Wissen anzueignen, um es für den Kulturbetrieb anzupassen. Seine Lehrbücher sind wissenschaftsprägend und gelten als Standardwerke im Kulturmanagement.

*Pius Knüsel*, geb. 1957, Studium der Germanistik, Philosophie und Literaturkritik; war Kulturredakteur beim Schweizer Fernsehen; von 1992 bis 1997 Programmleiter des Jazz Clubs MOODS und Mitglied des Direktoriums des Europe Jazz Networks; 1996 Programmleiter des ersten Jazzno jazz-Festivals in Zürich; von 1998 bis 2002 Leiter des Kultursponsorings der Credit Suisse; 2000 Mitbegründer des Forums Kultur und Ökonomie; ist seit 2002 Direktor der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia. Sporadische Lehrtätigkeit im Fach Kulturmanagement an verschiedenen Hochschulen.

*Stephan Opitz*, geb. 1951, Studium der Germanistik, Skandinavistik, Geschichte, Philosophie, Musikwissenschaft; Dr. phil., war 10 Jahre hauptamtlicher pädagogischer Mitarbeiter in verschiedenen Institutionen bevor er 1987 – 1999 Direktor und Geschäftsführer der Tagungs- und Bildungsstätte Nordkolleg Rendsburg GmbH wurde; wechselte dann ins Kultusministerium des Landes Schleswig-Holstein und ist dort mit kulturellen Grundsatzfragen betraut. Seit 2009 Honorarprofessor für Kulturmanagement an der Universität Kiel.

---

<sup>1</sup> *Haselbach, D.; Klein, A.; Knüsel, P.; Opitz, S.*: „Der Kulturinfarkt – Von allem zu viel und überall das Gleiche; Eine Polemik über Kulturpolitik, Kulturstaat, Kultursubvention“; Albrecht Knaus Verlag (München) 2012; 1. Auflage; 287 S.

<sup>2</sup> *Haselbach, D.; Klein, A.; Knüsel, P.; Opitz, S.*: „Die Hälfte? Warum die Subventionskultur, wie wir sie kennen, ein Ende finden muss“; in: DER SPIEGEL; Ausg. 11/2012 v. 12.3.2012; S. 136-141 oder im Internet:

## Was rechtfertigt die Diagnose, wir stünden vor einem Kulturinfarkt?

Die Krise der Staatsfinanzen, der Mangel in den Stadtkassen reduziert die Zuwachsraten, die für die Fortfinanzierung der öffentlichen Kultur erforderlich sind. Kultur steht bei allen Sparanstrengungen als freiwillige Aufgabe immer an erster Stelle. Will man mit weniger Geld, mehr oder anderes machen, Kultur also entwickeln und gestalten, bedürfte es eines Umbaus in der Kulturförderlandschaft. Dieser aber ist bisher ausgeblieben. Öffentliche Kulturförderung beschränkt sich zunehmend auf die Finanzierung der je nach Größe einer Stadt vorhandenen Kulturinstitute, der Archive, Bibliotheken, Museen, Musikschulen, Orchester, Opern, Theater und Volkshochschulen. Von diesen Instituten gibt es in Deutschland, Österreich und der Schweiz viele und sie bieten fast überall das Gleiche.

Diese unglaubliche Dichte einer somit verlässlich entwickelten Kulturlandschaft erreicht allerdings nur wenige Kulturinteressierte. Die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung interessiert sich schlicht nicht für diese Kultur, die mit der Krise der öffentlichen Kassen unter zunehmenden Legitimationsdruck gerät.

Die Autoren sägen mit ihrem Werk an dem Argumentationsgerüst der öffentlichen Kulturförderung, in dem sie messerscharf ein Argument nach dem anderen analysieren, bewerten und als kaum tragfähig verwerfen. Dieser Angriff auf das bestehende System der Kulturförderung erfolgt nicht in destruktiver Absicht. Die Autoren postulieren Thesen für eine wirkliche Reform, entwickeln Eckpunkte für eine Neue Kulturpolitik.

## Was steht in dem Buch?

Im ersten Kapitel „Die Symptome des nahenden Zusammenbruchs“ beschreiben die Autoren die Logik des Niedergangs der öffentlich geförderten Kultur. „Kultureinrichtungen sind nur Gefäße. Das Konzept des geschützten Raums hat die Kunst weitergebracht, jetzt stößt es an seine Grenzen.“ (S.27) Wenn quantitatives Wachstum in unserer Volkswirtschaft kein Treiber mehr ist, muss qualitatives Wachstum an seine Stelle treten. Wenn aber die Finanzierung öffentlicher Kultur ganz überwiegend auf öffentlicher Förderung basiert und eigene Einnahmen im Grunde keine Rolle spielen, können Kostensteigerungen ohne eine Subventionserhöhung nicht finanziert werden. Wenn es diese nicht mehr gibt, bleibt das „Gefäß“ und der Inhalt schrumpft: verringertes Personal, sinkende Sachkostenbudgets, geringere Öffnungszeiten, kleinere Veranstaltungen, abnehmende Qualität.

Im zweiten Kapitel wird knapp skizziert, wie sich die heutige Kulturpolitik entwickelt hat. Und wie sie argumentativ aufgeladen ist. Die Autoren halten dagegen: „Die Gleichung <Mehr Kunst, mehr Kultur, mehr Angebot, mehr Kunstvermittlung = bessere Welt> geht nicht auf.“ (S.130) Ob mit oder ohne Kulturpolitik, ob mit oder ohne Förderung „Kunst und die mit ihr verbundenen Phänomene wird es immer geben. Die Sphäre der Kunst ist eine Sphäre sozialer Verständigung. Keine Gesellschaft verzichtet darauf.“ (S. 132) Die Autoren sehen die größte Gefahr in einer Erstarrung unserer Kulturlandschaft. Kunst und Kultur sind dynamisch. „Optimisten, die wir sind, sehen wir in diesem Wandel Vorteile. Für die Künstler wie für die Konsumenten, allerdings nicht für die Verwalter des Jetzt.“ (S.132)

Im Kapitel „Die kulturelle Disposition: Geld ist gut, aber der Markt ist schlecht“ greifen die Autoren dieses weit verbreitete Vorurteil an. Jede Museumsdirektorin, jeder Theaterintendant prangert heute die „Ökonomisierung der Kultur“ in zentralen Reden an. Die Autoren weisen nach, dass hieran nichts Schlechtes ist bzw. dass unternehmerisches Handeln nicht per se kulturfeindlich ist. Im Gegenteil. Und sie räumen auf mit den Hilfsargumentationen wie der Umwegrentabilität, der Kulturpolitik als Gesellschaftspolitik und dem Heilsboten „Kulturwirtschaft“.

Nach dieser fundamentalen Abrechnung mit der bestehenden Kultur(förder)politik dient die zweite Hälfte des Buches der Suche nach Lösungsmöglichkeiten, nach „Perspektiven: Paradigmen einer künftigen Kulturpolitik“ (S.173). In den Kapiteln:

- „Der Mensch als Kulturkonsument“
- „Ordnungspolitische Sensibilität versus Förderwirrwarr“
- „Handlungsbedarf an den Schnittstellen“
- „Der subsidiäre Schluss“

entwerfen die Autoren ihren Gegenentwurf, ihre Neue Kulturpolitik. Dabei gehen sie von dem Konzept des „mündigen“ Bürgers aus, der frei wählt, was ihm gefällt, der sich nicht von Kultur erziehen lassen will, der freie Bildung akzeptiert, aber Erziehungsanstalten ablehnt. Kulturinstitute brauchen, so die These, als Korrektiv den

Markt. Ohne einen vorgegebenen und deutlich höheren Selbstfinanzierungsgrad, also ohne nennenswertere eigene Einnahmen, soll ein Kulturinstitut nicht überleben dürfen. „Sagen wir: Der heutige Prozentsatz plus 20 Prozent.“ (S. 183)

Mit den Fragen „Wie wirkt öffentliche Förderung, wie kann ihre Wirkung verbessert werden?“ (S. 193) eröffnen die Autoren eine grundsätzliche Betrachtung, mit der sie das System der Kulturförderung unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten durchforsten. Und danach folgt die Frage: „...was wäre gefährdet, wenn die Hälfte der Theater und Museen verschwände, einige Archive zusammengelegt und Konzertbühnen privatisiert würden?“ (S. 209) Die eingesparten Mittel sollen der Kulturentwicklung zugute kommen. Sie sollen genutzt werden, um Dynamik zu fördern, Bewegung, Veränderung. Die Autoren fordern je ein Fünftel auf die nachstehenden Bereiche zu verteilen:

- für die überlebenden Kulturinstitute, um diese besser auszustatten
- für die Förderung der Laienkultur
- für die „noch nicht existente Kulturindustrie“ (S. 211)
- für die Kunsthochschulen
- für eine „gegenwartsbezogene kulturelle Bildung“

Die Autoren beschreiben Handlungsbedarfe in umfassenden Clustern

- Bildende Kunst
- Darstellende Kunst
- Reproduzierte Kunst
- Design und Games
- Kulturwirtschaft
- Rundfunk
- Soziokultur
- Denkmalschutz
- Ästhetische Bildung
- Digitalisierung

## Diskussion

Thilo Sarrazin spottete Anfang der 80er Jahre des letzten Jahrhundert als Berliner Finanzsenator über eine zu geringe Kulturförderung sinngemäß, die Klage käme ihm vor wie die Diskussion von zwei Verdurstenden, die sich unter der sengenden Sonne der Wüste darüber unterhielten, ob Wein oder Bier zum Durstlöschen geeigneter sei. Die Knappheit öffentlicher Kulturförderung ist also schon lange ein Thema und bisher nicht gelöst. Kulturkritiker gibt es auch schon lange und eine „klammheimliche“ Kulturfeindlichkeit mag unterstellen, wer analysiert, dass nur ein kleiner Bruchteil der Bevölkerung zu den aktiven Nutzern öffentlicher Kulturangebote zählt.

Zu Thilo Sarrazin und seinem Werk „Deutschland schafft sich ab“ hat das Buch „Der Kulturinfarkt“ keine Nähe. Alle Vergleiche verbieten sich. Gleichwohl hat es ähnlich provoziert. Die Welle der Empörung riss seit der SPIEGEL-Veröffentlichung nicht ab. Künstler starteten Kampagnen. Kulturinstitutsleiter verwehrten sich. Dabei wird der Versuch unternommen, die Autoren zu diskreditieren. Doch genau das gelingt nicht. Der Vorwurf, die Autoren wüssten nicht, worüber sie sprechen, greift ins Leere. Profundere Kenner der Kulturlandschaft, der Kulturförderung und des Kulturmanagements gibt es wahrscheinlich nur ganz, ganz wenige.

Die Kulturpolitische Gesellschaft schaltete einen Pressespiegel<sup>3</sup>, der 14 Tage nach der Buchveröffentlichung schon 6 Seiten umfasste. Lesenswert, weil von einem der Wenigen, die das Buch auch gelesen zu haben scheinen,

---

<sup>3</sup> [http://www.kupoge.de/newsletter/anlagen/130/Pressespiegel\\_Kulturinfarkt.pdf](http://www.kupoge.de/newsletter/anlagen/130/Pressespiegel_Kulturinfarkt.pdf) - Stand 6.4.2012

ist die Besprechung von *Olaf Martin*<sup>4</sup>. Übersichtlich filtert er einen Überblick der Maßnahmen, die in dem Buch wohlbegründet und doch so anderen kulturpolitischen Überlegungen entsprossen als die heute herrschenden.

Im „Kulturinfarkt“ belassen es die Autoren nicht bei einer Analyse, überziehen den Status-quo nicht mit einer Polemik, die zynisch ist, wollen die Autoren nicht nur provozieren, sondern sie hinterfragen Kulturpolitik, die rational daherkommt, aber offensichtlich nur irrational begründet ist. „Sie ist „historisch gewachsen“. Auf diese Formel einigt man sich in der Kulturpolitik immer dann, wenn es keine nachvollziehbare Begründung für den Fluss von Steuergeldern gibt.“ (S. 51).

Allerdings erscheint mir der von den Autoren gewählte Ansatz einer rationalen Kulturpolitik schwierig. Deutschland ist ein föderaler Staat. Kulturpolitik ist eine der wenigen kommunalen Gestaltungsräume. Kulturpolitik auf kommunaler Ebene ist aber eben nicht rational. „Von allem zuviel und überall das Gleiche“ ist Ergebnis der föderalen Kulturlandschaft.

Jedes Kulturinstitut hat seine Lobby. Und der Kulturbürger ist staatstragend. Er sitzt in Politik und Verwaltung, er sitzt ihr auf dem Schoß oder ist eng mit ihr verbandelt. Und weil der Kulturbürger nicht in der Mehrheit ist, fristet Kultur traditionell ein Schattendasein. Ihre Scheinwerfer beleuchten eine eng begrenzte Bühne. Die großen Politikentscheidungen werden von anderen getroffen, nicht von den Kulturpolitikern. Die sitzen bei den Veranstaltungen in den ersten Reihen, in den Ratssälen aber eher auf den Hinterbänken.

### **Vor welchen Herausforderungen steht die staatliche Kulturförderung wirklich?**

Kulturarbeit unterliegt in Deutschland, anders in vielen anderen europäischen Staaten, einer starken Steuerung durch die öffentlichen Hände. Der überwiegende Teil der Kulturangebote wird durch Kulturbetriebe angeboten, die der öffentlichen Hand gehören. Dieser Zustand hat historische Gründe und ist aus der Kleinstaaterei hervorgegangen. Gleichwohl die Kultur Verfassungsrang hat und damit höchsten Stellenwert besitzt, gibt es keine eindeutigen Regelungen zu Art, Inhalt und Umfang öffentlicher Kulturförderung. Thesen wie "mit Kultur gewinnt man keine Wahlen" und der oft breit vorzufindende Konsens in kulturpolitischen Ausschüssen unterstreichen, Kulturpolitik ist kein Profilierungsfeld. Es herrscht ein breiter Konsens, dass Deutschland ein Kulturstaat ist und wir sind auf die Dichte der deutschen Theaterlandschaft, der flächendeckenden Verbreitung von Musik- und Volkshochschulen auf das öffentliche Bibliothekswesen, auf die große Anzahl öffentlicher Museen stolz. Jede Stadt, die in Deutschland eine zentralere Rolle spielen möchte, verfügt über eine Stadtbücherei, ein Museum, eine Musikschule, eine Volkshochschule, ein Stadtarchiv und am liebsten auch noch über ein Theater. Sukzessive Kulturentwicklung nenne ich Ergebnis einer additiven Kulturpolitik.

Nach dem Krieg und dem Zeichen des Wirtschaftwunders hat sich in Deutschland eine breite, öffentlich getragene Kulturlandschaft entwickelt. Doch spätestens mit der Ölkrise in den 70er Jahren und einhergehend mit einem Paradigmenwechsel in der Kultur, wo neben der Hochkultur sich ein basiskulturelles, erlebnis- und eventorientierteres Kulturverständnis entwickelte, zeigte sich zunehmend Leere in den öffentlichen Kassen, wenn es um die Weiterentwicklung bestehender oder die Einführung neuer Kulturangebote ging. Begehrlichkeiten der großen Kulturinstitute wurde oft mit dem Vorwurf entgegengetreten, dort seien Verschwendung und Missmanagement an der Tagesordnung. Lange Jahre hatte die Kultur auch damit kokettiert, dass man als Künstler nicht rechnen können müsse. Fast schien es so, als stünde Kultur unter dem Generalverdacht, "Kultur könne nicht rechnen und rechne sich nicht". Tatsächlich bemühten sich die Kulturbetriebe, durch Einführung von Managementmethoden die Mittelknappheit zu bewältigen. Das Berufsbild des Kulturmanagers entstand und getragen von einer kulturpolitischen Diskussion und Ausbildungsgängen fand betriebswirtschaftliches Wissen raschen Einzug in die Kulturinstitute. Die Einführung des Kulturmanagements kann als eine Professionalisierungsstrategie für die Betriebsführung angesehen werden. Sie hatte allerdings auch legitimatorischen Charakter und diente der Rechtfertigung, dass Kulturbetriebe nicht verschwenderisch arbeiten. Da aber Kulturbetriebe weniger quantitativen als qualitativen Output bewirken, lassen sich Effektivität, Produktivität oder Effizienz von Kulturinstituten noch immer schwer messen.

Die Krise der öffentlichen Finanzen bewirkt seit den 80er Jahren Erosionsprozesse in den Kulturbetrieben. Unterstützt von starken Personalvertretungen und den besitzstandswahrenden Vereinbarungen im öffentlichen Tarifwesen, lassen sich Verteuerungen bei den öffentlichen Kulturinstituten nicht vermeiden. Erforderliche

---

<sup>4</sup> <http://kupoge.wordpress.com/2012/03/29/kulturpolitik-zwischen-krise-und-apokalypse/> - Stand 6.4.2012

Einsparungen gingen damit weniger zu Lasten des Personals als zu Lasten der Sachkosten. Ein Umstand, der den Professionalisierungsstrategien und auch der Einführung von Managementmethoden zuwider läuft. Die öffentliche Kultur beginnt, sich auf öffentlich getragene Kulturinstitute zu beschränken. Die freie Spitze wird dünner, experimentelle Kulturarbeit seltener. Mit dieser Verarmung der öffentlichen Kulturarbeit geht einher, dass weniger Brosamen für die freie Kulturarbeit abfallen. Das Verdienstgefälle, das zwischen dem öffentlich bediensteten Kulturarbeiter und den freien Künstlern besteht, immer eklatanter. Gleichzeitig zeigen die Träger freier Kulturarbeit, dass sie losgelöst von kommunalen Konzernregeln schneller, flexibler und wirtschaftlicher arbeiten. Sie können Risiken eingehen und unternehmerischen Mut zeigen. Sie können spielerisch Kreativität unter Beweis stellen, die in städtischen Verwaltungs- und Abrechnungsstrukturen allzu leicht verkümmert. Dieses erkennend, versuchen manche Kulturinstitute, den kommunalen Fesseln zu entinnen, indem sie sich aus dem städtischen Ämtergefüge ausgliedern möchten. Dabei wird der weitestgehende Schritt, die Übertragung eines öffentlichen Kulturinstituts auf einen freien Förderverein, allerdings eine Ausnahme.

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der damit einhergehenden explodierenden Sozialausgaben und des gebremsten Wirtschaftswachstums sind die strukturellen Rahmenbedingungen so, dass sich der Spielraum für freiwillige Ausgaben bei den öffentlichen Händen dramatisch reduziert. War bis 1985 eine Kulturpolitik möglich, die von wachsenden öffentlichen Budgets finanziert werden konnte, ist heute schlicht zu konstatieren: Die Kassen werden nie mehr voller.

Doch nicht nur die öffentlichen Finanzen sind einem Wandel unterzogen, auch die Wahrnehmung von Kultur in der Öffentlichkeit verändert sich. Kaum ein Produkt verkauft sich mehr ohne Design, keine Werbung kann auf kunstvolle Gestaltung verzichten. Kaum besser als in der Musik kann man erkennen, dass eine Unterscheidung und Abgrenzung zwischen U- (Unterhaltung) und E- (ernste) Musik nicht mehr möglich ist. Ernst genommen werden müssen heute andere Unterschiede, vielleicht mehr die Unterscheidung zwischen öffentlicher und privater Kultur.

Dabei setzt sich öffentliche Kultur mit ihrem Anspruch "fördern, was es schwer hat" zunehmend dem Vorwurf der Tristesse und Langeweile aus, während Kulturarbeit in Events und Stadtmarketing gut akzeptiert und bejubelt wird. Der von den Bildungseliten hochgehaltene Anspruch, ernst zu nehmende Kultur müsse eine Botschaft haben, müsse bilden, solle „weh tun“, wird nicht mehr widerspruchslos hingenommen. Getreu nach dem Motto "erlaubt ist, was gefällt" wird Kultur selbstverständlicher und allgemeiner Bestandteil des Lebens. Man kann gemäß der Brecht'schen Devise "gutes Theater ist gute Abendunterhaltung" mit einem Lächeln im Herzen aus der Theaterveranstaltung kommen und muss nicht länger vor Betroffenheit triefen. Mit dieser Lockerheit einher geht eine bessere Vermarktbarkeit von Kultur. Kultur wird Wirtschaftsbranche.

Bedingt durch die Verknappung öffentlicher Kassen erhöht sich der Leistungsdruck auf die öffentliche Kulturarbeit. Publikumsträchtige Veranstaltungen, die auch für die jeweilige Kommune einen Werbeeffekt haben, lassen sich leichter rechtfertigen als Lesungen unbekannter Autoren, die vor wenigen Besuchern stattfinden.

Mit allen Reorganisationen ist die Diskussion, ob Kultur zweckgerichtet oder zweckfrei ist, nicht abschließend geführt. Doch die einseitige Zuweisung, Kultur sei Bildung, wird nicht mehr aufrechterhalten. Kultur ist mehr und wird breiter anerkannt. Kultur findet Einzug als Bestandteil vieler kommunalpolitischer Handlungsfelder. Zeugnis für diese Feststellung bieten viele Tagungstitel: "Kultur und Sport", "Kultur und Stadtentwicklung", "Kultur und Stadtmarketing" usw.

In Anbetracht von Massenentlassungen in der Wirtschaft und einem ständigen starken Restrukturierungsdruck hält sich die Empörung über Stellenkürzungen im Kulturbereich in Grenzen. Ein Museum bleibt in der öffentlichen Wahrnehmung ein Museum, selbst dann, wenn Öffnungszeiten drastisch reduziert, Wissenschaftlerstellen abgebaut oder Ankaufetats gestrichen werden. Im Gegenteil, reduziert ein Theater die Anzahl seiner Inszenierungen und Aufführungen, wird dies schneller als zunehmende Faulheit denn als Reaktion auf Mittelkürzungen verstanden. Insgesamt scheint in der Bevölkerung ein Verständnis zu wachsen, Kulturbetriebe als Marktteilnehmer anzusehen und tatsächlich entsteht ein zunehmender Marktdruck dadurch, dass sich Eintrittspreise von öffentlich geförderten Kulturangeboten den Preisen privater Anbieter nähern. Bald ereilt die öffentliche Kulturarbeit der gleiche Rechtfertigungsdruck, wie die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender. Auch hier wird immer schwerer vermittelbar, warum sich die einen im Markt privat finanzieren können, die anderen aber mit öffentlich-rechtlichen Rundfunkgebühren unterstützt werden müssen.

## **Für welche Kultur ist der Staat zuständig?**

Wenn der Zustand eintreten sollte, dass öffentlich geförderte Kulturarbeit der privat finanzierten Kulturarbeit zum Verwechseln ähnlich wird, dann wird die Frage laut gestellt werden: Warum werden Steuergelder für diese Art Kulturelle zukunftsfähigkeit - 121126.doc

von Kulturarbeit eingesetzt? Laut wird diese Frage heute deshalb nicht, weil es falsch wäre, Kultur unter einen Generalverdacht zu nehmen. Denn wie schon gesagt, niemand möchte den Kulturstaat Deutschland in Frage stellen. Und weil einem bei Kultur zunächst die großen Theater, die Büchereien und die Museen einfallen, erscheint jedem verständlich, dass Kultur ohne öffentliches Geld nicht auskommt. Der Teufel steckt aber auch hier im Detail. Und was für das eine Kulturinstitut gilt, trifft nicht in gleicher Weise auf ein anderes Kulturinstitut zu. Die Eigenerwirtschaftungsquoten in den Kulturinstituten unterscheiden sich voneinander stark. Erzielen Museen und Büchereien nur einen Bruchteil ihrer Kosten durch eigene Erlöse, so sind es im Theater bundesweit zwischen 10 und 30 Prozent. Und bei den Musikschulen findet sich gar in manchen Bundesländern die Regelung festgeschrieben, dass mindestens ein Drittel durch eigene Erlöse erwirtschaftet werden muss. Es bedarf daher einer Grundsatzklärung, für welche Art von Kulturarbeit die öffentlichen Hände in welcher Höhe zuständig sind.

Die öffentlichen Hände müssen sich zunehmend konzentrieren, welche Wirkungen sie kulturpolitisch unterstützen möchten und weniger, mit welchen Einrichtungen man diese Wirkungen erzielen kann. Dieser Schritt wäre konsequent, wenn man die öffentliche Diskussion um die Modernisierung des Staates verfolgt. Von einer inputorientierten Politik weggehend wurde die outputorientierte Steuerung entwickelt. Dann wurde die outputorientierte Steuerung hinterfragt und eine Wirkungsorientierung gefordert. Bisher hat man sich in der Kulturpolitik noch nicht wirklich auf die Outputorientierung verständigt. Keiner der unternommenen Versuche wurde schließlich generalisiert. Ansätze für eine Wirkungsorientierte Steuerung stehen ganz am Anfang.

### **Muss der Staat Kultureinrichtungen betreiben?**

Die öffentliche Hand verwaltet den Straßenbau. Hierzu erteilt sie entsprechende Aufträge an Unternehmen, die diese Aufgabe ausführen. Vergleichbar könnte die öffentliche Hand auch die Kulturarbeit verwalten, indem sie Dritten Aufträge erteilt, diese auszuführen. Doch während die öffentliche Hand genau sagen kann an welcher Stelle wie viele Straßenmeter hergestellt werden sollen, ist sie bei der Kultur nur in der Lage, Ressourcen zur Verfügung zu stellen und den Verantwortlichen zu sagen :“macht etwas schönes daraus!“

Für den Fall, dass es auch in der Kulturpolitik gelingt, von der Inputorientierung wegzukommen, wird die Trägerschaftsfrage erneut heftig diskutiert werden. Die erste Welle der Ausgründung von Kultureinrichtungen ist abgeebbt. Dadurch, dass sich die Personalvertretungen weitgehend mit ihrer Forderung durchgesetzt haben, Beschäftigten in ausgegliederten Einrichtungen die gleichen Personalrechte zu eröffnen, wie wenn sie staatlich oder kommunal blieben, haben sich die wirtschaftlichen Vorteile durch die Verselbstständigung deutlich reduziert. Wenn aber keine Zuschussverbesserung in Aussicht steht und nur eine Qualitätsverbesserung behauptet wird, die letztlich nicht beweisbar ist, wird zunehmend in Frage gestellt, was eine Verselbstständigung denn brächte. In Städten und Gemeinden, die unter dem Nothaushaltsrecht stehen lässt die Kommunalaufsicht eine Privatisierung nur dann zu, wenn eine spürbare Entlastung für den kommunalen Haushalt nachgewiesen werden kann.

Davon, dass eine Kulturpolitik entsteht, die wie ein Auftraggeber mit Kulturbetrieben umgeht, sind wir in Deutschland weit entfernt. Dabei würde ein solches Vorgehen mehr Leistungsanreize schaffen und privates Engagement fördern. Es würde Gewinner und Verlierer entstehen lassen, allerdings auch die Möglichkeit eröffnen, dass Kulturbetriebe in Konkurs gehen. Damit müsste aber kein Museum, kein Theater, keine Bücherei und keine Volkshochschule stillgelegt und abgebrochen werden. Nur würde Missmanagement bestraft, während heute noch immer eine große Bereitschaft besteht, um des lieben Friedens willen das Mäntelchen des Schweigens über Fehlverhalten zu decken.

### **Einbindung privaten Engagements**

Das Motto "von der aktiven zur aktivierenden Kulturpolitik" ist das Gebot der Stunde. Überall wird nach der Einbindung der Wirtschaft als mäzenatische Partner gesucht, die lokale und regionale Wirtschaft beschworen, Standortverantwortung zu übernehmen. Bürgerschaftlichen Initiativen werden Beteiligungen in privaten Rechtsformen angeboten, große Kulturneubauten werden in Public Private Partnership ausgeschrieben, privates Kapital in Stiftungen gebündelt. Doch privates Engagement braucht die öffentliche Hand nicht wirklich. Weder auf der einen noch auf der anderen Seite. Und deswegen finden beide Seiten oft nur dann zusammen, wenn es um prestigeträchtige Projekte geht. Die kleinen, feinen Dinge aber werden entweder vollständig aus privatem Engagement getragen oder bleiben als öffentliche Restaufgabe.

## Ausblick

Es ist absehbar, dass die Strategien einer additiven Kulturpolitik enden. Kulturpolitik kann sich nicht mehr damit aufhalten, über die Institutionalisierung von Kulturarbeit objektbezogen zu diskutieren, sondern sie muss ein kulturpolitisches Entscheidungsfeld definieren. Solange sie heute über den Abbau des Sanierungsstaus im Theater, morgen über den Neubau einer Stadtbücherei, übermorgen über die Erweiterung der Volkshochschule spricht, wird Kulturpolitik als ein „nice-to-have“ behandelt, das man sich je nach Kassenlage leisten kann.

Dabei wird es weniger um die Institutionalisierung von Kulturarbeit gehen als um die Frage, was denn gesellschaftspolitisch durch Kulturarbeit erreicht werden soll. Dieser Schritt wird heute unter dem Slogan „vor der aktiven zur aktivierenden Kulturarbeit“ diskutiert, denn es gilt, auf diesem Entwicklungsschritt die Gesellschaft und die bürgerlichen Kräfte einzubeziehen und anzuregen, sich in die Kulturentwicklung aktiv einzubringen. Damit reduziert sich Kulturförderung nicht mehr nur auf die Förderung öffentlicher Kultureinrichtungen, sondern nimmt stärker die Förderung der Kulturwirtschaft und des bürgerschaftlichen Kulturrengagements in den Blick.

Orientierten sich bisher Kulturreferate an den künstlerischen oder kulturellen Sparten (Musik, Literatur, Kunst, Theater etc.) kommt es nun zu einer Orientierung nach Funktionen, die mit Aktivitäten in den einzelnen Sparten erfüllt werden können. Eine solche Kulturpolitik denkt nicht mehr in erster Linie an die Absicherung tradierter Kulturinstitute, sondern wird über die Funktionen von Kulturarbeit diskutieren. Die Funktionen können mit den nachfolgenden erkenntnisleitenden Fragen beschrieben werden?

- Repräsentationsfunktion: Was braucht eine Metropolregion, ein Stadtteil, an repräsentativer Kulturarbeit? Wie kann identitätssichernd und –stiftend mit denkmalgeschützten, stadtbildprägenden Bauten und Liegenschaften umgangen werden?
- Bildungsfunktion: Wie kann kulturelle Bildung wohnortnah gewährleistet werden? Welche Möglichkeiten zur kulturellen Bildung werden für Jung und Alt geschaffen?
- Aktivierungsfunktion: Wie wird die Laienkulturarbeit, die eigene künstlerische Betätigung der Bürgerinnen und Bürger, unterstützt? Wie werden Bürgerinnen und Bürger zu kultureller Eigentätigkeit aktiviert?
- Elitefunktion: Wie wird neben einer kulturellen Breite die Entstehung einer kulturellen Spitze gefördert (Nachwuchsförderung)?
- Wirtschaftsfunktion: Wie werden wirtschaftliche Existenzen in der Kulturwirtschaft, Künstlerinnen und Künstler, kulturnahe Freie Berufe, Kulturwirtschaftsbetriebe gefördert?
- Kommunikationsfunktion: Welche Kommunikationsstrukturen werden geschaffen? Wie wird die Vernetzung der Kultur, wie die Kommunikation der Akteure vor Ort gefördert?
- Integrationsfunktion: Wie kann eine möglichst breite Beteiligung und Nutzung öffentlich finanzierter Kultur erreicht werden? Wie kann die Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund an kulturellen Angeboten so erhöht werden, wie es dem repräsentativen Anteil an der Bevölkerung entspricht?

Durch eine dergestalt veränderte Kulturförderung würden bisher eher situativ getroffene Entscheidungen in einen Zusammenhang gestellt und es müssten bewusste und nach außen transparente und nachvollziehbare Entscheidungen darüber getroffen werden, was gefördert wird und was nicht.

1. Wirtschaftsförderung, Stadtentwicklung, Stadtmarketing und Kultur rücken zusammen. Die Synergien in diesen Feldern systematisch zu erschließen ist eine Zukunftsaufgabe.
2. Kulturelle Bildung ist ein Schlüssel, auch um Menschen mit Zuwanderungsgeschichte besser zu integrieren.
3. Aktivierende Kulturpolitik, mit der bürgerschaftliches Kulturrengagement konsequent eingebunden wird, ein anderer.
4. Die Unterstützung der Kreativwirtschaft ein vierter.
5. Kulturmarketing ein fünfter.

Der Schlüsselbund für eine gute Kulturpolitik kann sich künftig nicht mehr darauf beschränken, Kulturinstitute auf- oder zuzuschließen. Er muss deutlich mehr Schlüssel bekommen.

Bestandserhalt ist nur eine Seite der Kulturpolitik. Eine neue Kulturpolitik muss sich den Herausforderungen stellen, muss ein stärkeres Gewicht auf Kulturentwicklung legen. Eine Kulturpolitik, die sich auf die staatlichen Repräsentationsfunktionen und eine unterstützende kulturelle Bildung beschränkt, verdient nicht den Namen und ist kein eigenständiges Politikfeld wert.