

# Das Ende der Kulturverwaltung?

Die Rahmenbedingungen für die öffentliche Kulturverwaltung unterliegen seit mehreren Jahren einem tiefgreifenden Wandel: Kultur verliert ihren „elitären“ Anspruch und wird für ein Massenpublikum interessant. Anders jedoch als in den siebziger Jahren, als „Kultur für alle!“ missionarisch gedacht wurde, hat „Kultur für alle“ heute mehr Erlebnis- und Unterhaltungsorientierung.

Im Umfeld schwacher Konjunktur, wachsender Sozillasten und Reformenstau werden öffentliche Mittel knapp und Kulturpolitik bleibt auf der Strecke. Drastische Kürzungen der Kulturetats mit allen Auswirkungen bis zur Schließung etablierter Kulturinstitute sind die Folge. Frisches Denken und Handeln ist notwendig,

„Kultur wird heute nicht mehr so wie in den siebziger Jahren als Kultur für alle missionarisch gedacht, sondern hat mehr Erlebnis- und Unterhaltungscharakter.“

um zukunftsfähig zu bleiben. Trotz des resultierenden immensen Anpassungs- bzw. Änderungsdrucks hat das Umdenken und -lenken in der kommunalen Kulturpolitik und -verwaltung bis heute nur in wenigen Fällen die erforderliche Radikalität erreicht.

Der Anspruch der Kommunen ist unverändert hoch. Um den traditionellen Angebotsumfang so lange wie möglich zu erhalten, wird die Kultur-

Kultur ist schick und mit der Kommerzialisierung von Entertainment und Event auch zum Wirtschaftsfaktor geworden. Die klassische Kulturverwaltung gerät zunehmend unter Veränderungsdruck.



© www.bigfoto.com

landschaft, anstatt sie gezielt zu profilieren, gerne mit dem Rasenmäher gemäht. Maßnahmen einer neuen Steuerung werden nicht ausreichend ergriffen.

Wenn die Möglichkeiten der öffentlichen Hand zurückgehen, muss die Verantwortung für freiwillige politische Aufgaben auf breite Schultern verteilt werden und es muss gezielt um private Unterstützung geworben werden. Innovatives kommunales Kulturmanagement zeichnet sich heute durch folgende Merkmale aus:

## 1. Zweckgerichtete Kulturförderung

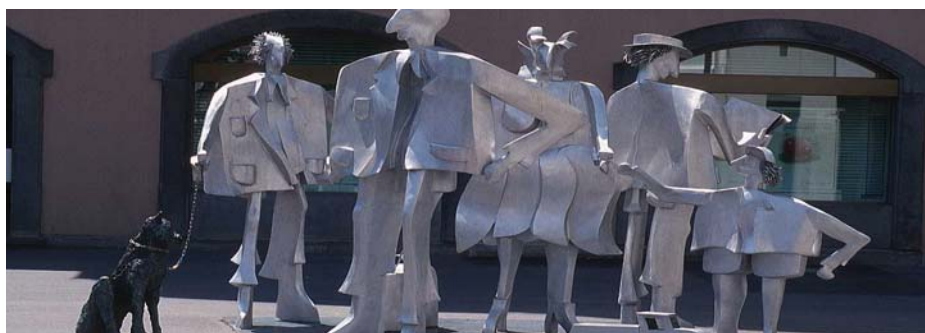
Kommunale Kulturförderung muss heute danach fragen, welche Wirkung mit den eingesetzten Fördergeldern

für die Öffentlichkeit erzielt wird. Eine Legitimation allein über den Förderinhalt ist in Zeiten knapper Kassen nicht mehr gerechtfertigt. Zweckgerichtete Kulturförderung beginnt bei Formulierung von Leitlinien und Entwicklungszielen durch die Kulturpolitik. Daraus sind strategische Zielbündel abzuleiten und zu budgetieren. Die Kulturträger bewerben sich bei der Budget-Stelle (Kulturverwaltung, Koordinationsstelle, Agentur) für die Umsetzung. Auf der Grundlage von Zielvereinbarungen werden Zielerreichung und Wirkung an Hand individueller Indikatoren evaluiert. Dieser Prozess ist geeignet, die früheren Kulturentwicklungspläne abzulösen.

## 2. Funktionale Betrachtung

Bei der Strategieentwicklung und der Profilierung der kommunalen Kulturlandschaft ist eine funktionale Betrachtung zukunftsweisender als eine klassische Spartenbetrachtung. Es geht nicht mehr darum, die Kulturlandschaft durch die Spartenbrille (Literatur, Musik, Theater, Tanz und Kunst), sondern stärker in ihrem funktionalen Zusammenhang zu betrachten.

Wozu braucht es einen Theaterreferenten, wenn der Intendant der bedeutendste Theatermann einer Stadt ist? Bei der funktionalen Betrachtung wird danach gefragt, mit welchen kulturellen Leuchttürmen sich eine Stadt präsentiert, wie und mit welchen Einrichtungen und Angebo-



© www.bigfoto.com

ten eine Stadt kulturelle Bildung fördert und mit welchen Maßnahmen eine Stadt Menschen unterstützt, Kultur selbst zu machen (Rockübungsräume, Literaturwerkstätten, Kunstbörsen). Außerdem wird erörtert, wie eine Stadt professionelle Künstler und Kulturberufe bzw. die Zulieferindustrie oder Vermarkter und Verwerter von Kultur (also die Kulturwirtschaft) als Wachstumsbranche erkennt und unterstützt.

### 3. Kultur als Standortfaktor

Kultur ist in! Durch Kultur schafft eine Stadt Unverwechselbarkeit, Einzigartigkeit. Durch die Vermischung mit Segmenten wie Freizeit, Sport, Tourismus wird die kommunale Kulturarbeit zu einem Motor eines professionell betriebenen Stadtmarketings. Städte müssen sich heute als kultur-touristisches Gesamtbild vermarkten. Kultur als freiwillige Leistung wird zu einer Investition in das kommunale Image und so zum Standortfaktor.

### 4. Einbindung privaten Engagements

Mit dem Rückzug des Staats aus freiwilligen öffentlichen Leistungen hat ein Bewusstseinswandel in der Gesellschaft zu mehr bürgerschaftlicher Initiative begonnen, den ein innovatives Kulturmanagement nutzen kann. Aufgabe und Herausforderung ist es, das private Engagement zu bündeln und zielgerichtet einzusetzen. Ent-

wicklungsbedarf besteht hier weniger im Kultursponsoring, das sich in den letzten Jahren vor allem in der Finanzierung großer Kultur-Ereignisse etablieren konnte, als im Aufbau langfristiger Fundraising-Systeme und der Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und privaten Akteuren in Form von Public-Private-Partnerships zur nachhaltigen Sicherung kultureller Einrichtungen und Güter.

Public-Private-Partnerships zeichnen sich meist durch hohe Flexibilität und effektives Management aus. Sie sind nicht oder nur schwach an das kommunale Haushaltsrecht, an Regelungen des öffentlichen Dienstes und an oft umständliche Beteiligungsverfahren und Entscheidungswege gebunden. Mit Public-Private-Partnership-Konzepten gelingt es, privates Kapital zu mobilisieren.

### 5. Professionelle Managementstrukturen

Die klassische kommunale Kulturverwaltung ist nicht mehr zeitgemäß. Sie wird sinnvoll von integrierten Stadt- und Kulturmarketingstellen abgelöst, die als Koordinator und Vermittler an der Schnittstelle zwischen Politik, Kulturträgern, privaten Akteuren, Interessengruppen und Kulturwirtschaft agieren. Eine solche Stelle kann effektiver und effizienter arbeiten, wenn sie organisatorisch und wirtschaftlich selbstständig ist sowie mit einem professionellen Management ausgestattet ist, das Marketingdenken und betriebswirtschaftliches Know-

how mit Koordinationsgeschick und Sensibilität für die vermarkteten Inhalte verbindet.

## 6. Neuinterpretation des Kulturbegriffs

Kommunale Kulturarbeit kann neu definiert werden. Während populäre Kunst und Kultur privat finanziert und gemanagt werden kann, bedarf Kultur, die es schwer hat (zum Beispiel experimentelle und avantgardistische Formen), nach wie vor der öffentlichen Förderung.

Der Kulturbegriff selbst öffnet sich einem breiten, offenen Verständnis: Avantgarde und großes öffentliches Kulturspektakel, Ereignisse mit elitärem Anspruch und touristisch attraktive Events sind keine Widersprüche mehr, sondern programmatisch vereinbar. Die oftmals üblichen Grenzbeziehungen zwischen Technologie und Kunst oder Kunst und Kommerz werden nicht nur in Frage gestellt, sondern aufgehoben.

Für nähere Informationen kontaktieren Sie bitte ICG Culturplan:  
[lutz.hempel@ICG.eu.com](mailto:lutz.hempel@ICG.eu.com)



Lutz Hempel



Peter Vermeulen