

Notgemeinschaft oder Zukunftsmodell?

Kommunale Kulturentwicklungsplanung unter Kooperationsaspekten



**Mülheim
an der Ruhr**
Stadt am Fluss

www.muelheim-ruhr.de

Prof. Peter Vermeulen
Beigeordneter für Umwelt, Planen, Bauen



Von allem zuviel und überall das Gleiche !?





Neun Leitgedanken am ANFANG ...

1. **Deutschland versteht sich als Kulturstaat**
2. **Seit Ende der 80er Jahre Professionalisierung der Kulturarbeit mit Methoden des Kulturmanagements**
3. **Krise der öffentlichen Haushalte bewirkt Erosionsprozesse in den Kulturbetrieben und in der freien Kulturarbeit**
4. **Professionalisierung in öffentlichen Kulturbetrieben stößt in öffentlichen Verwaltungs- und Abrechnungsstrukturen an Grenzen**
5. **Öffentliche Kulturbetriebe versuchen sich zur Besitzstandswahrung mit allen Mitteln abzugrenzen**
6. **Steigender Legitimationsdruck öffentlicher Kulturförderung gegenüber Gesellschaft, Politik und Wirtschaft**
7. **Es werden neue kulturpolitische Grundsatzbeschlüsse notwendig**
8. **Zukünftig entstehen neue Trägerschaftsmodelle wie Fördervereine und PPP**
9. **Neuausrichtung der öffentlichen Kulturarbeit (Kulturarbeit, Evaluation) und Kulturförderung (Förderung der Kulturwirtschaft) bleibt bitter nötig**



Bestandteile eines Kulturentwicklungsplans

- Kriterienkatalog für künftige kulturpolitische Entscheidungen
- Bestandsaufnahme der kulturellen Angebote durch Einbezug aller Kulturträger
- Aufarbeitung des Kulturetats und perspektivische Folgekostenschätzungen (Wirtschaftlichkeitsanalysen) der geförderten Kulturaufgaben
- politische Festlegungen der Kulturentwicklungsziele
- Bericht als Muster und Grundlage für künftige Fortschreibungen



Kulturentwicklungen

Phase	Fördermotiv	Ausprägung
Kultur als das Schöne, Wahre, Gute	Kultur zeigen	Museen, Bibliotheken, Theater
Bildungsbürgertum	Bildungsauftrag Kultur	Musikschulen, Volkshochschulen
Kultur von allen	Kultur selber machen	Kulturzentren, Soziokultur
Kultur für alle	Stadtmarketing durch Kultur	Kulturevents, Konzerthäuser



Paradigmenwechsel: von der Sparten- zur Funktionsgliederung

Kulturpolitik	Kulturelle Repräsentation	Kulturelle Bildung	Förderung kultureller Eigentätigkeit	Nachwuchsförderung	Kulturwirtschaft	Infrastruktur/ Koordination/ Vernetzung
Freizeit- und Alltagskultur						
Literatur/Medien						
Musik						
Darstellende Kunst						
Bildende Kunst						
Tourismus/ Denkmalpflege/ Kulturgeschichte						
Infrastruktur/ Koordination/ Vernetzung						Kultursteuerung

Ein systematisierterer Ansatz von Kulturförderung enthält:

1. [Kulturdialog](#), bei dem sich interessierte Bürger und die am Kulturleben einer Stadt Beteiligten austauschen und abstimmen
2. [Kulturentwicklungsplan](#), der lang- und mittelfristige Ziele beschreibt und einen verlässlichen Rahmenplan für kulturpolitische Entscheidungen in inhaltlicher und finanzieller Hinsicht vorgibt
3. [Aufgabendefinition als Kompetenzzentren](#) für alle kommunalen Kulturinstitute
4. [Förderinstrumentarium für freie Träger](#), das klar strukturiert, transparent und veränderbar ist
5. [Kulturentwicklungsprozess](#): Evolution durch Evaluation, Förderentscheidungen werden ständig geprüft, dynamisiert und das Zielsystem angepasst
6. [Kulturbeirat](#), der die Kulturpolitik fachlich berät und begleitet



Wohin führt das?

Phase	Fördermotiv	Ausprägung
Kultur als das Schöne, Wahre, Gute	Kultur zeigen	Museen, Bibliotheken, Theater
Bildungsbürgertum	Bildungsauftrag Kultur	Musikschulen, Volkshochschulen
Kultur von allen	Kultur selber machen	Kulturzentren, Soziokultur
Kultur für alle	Stadtmarketing durch Kultur	Kulturevents, Konzerthäuser
Kultur haben	Alleinstellung / Identität	Kulturprofil



Gründe für Kooperation

- Einsparung

Leitung, Verwaltung = Overhead

- höhere Qualität

ergänzende Angebote



Kooperationen beziehen sich auf Einrichtungen

- Theaterreihen: selten erfolgreich, Ausnahme: Krefeld-Mönchengladbach
- Volkshochschulen: überwiegend im ländlichen Raum
- Musikschulen: dito
- Bibliotheken: keine Modelle
- Museen: keine Modelle
- Archive: keine Modelle
- Kulturdirektionen: keine Modelle

Häufige Kooperation: Volkshochschulen



Krefeld | Neukirchen-Vluyn



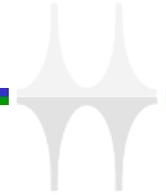
Volkshochschule

Ochtrup - Neuenkirchen - Wettringen - Metelen



Theater Krefeld - Mönchengladbach

1950 - 2010 Theaterreihe wird 60 Jahre



Die Vereinigten Städtischen Bühnen Krefeld-Mönchengladbach feiern in diesem Jahr ihr 60-jähriges Bestehen. Am 19. April 1950 wurde der Vertrag zur ältesten „Theaterreihe“ in Deutschland unterschrieben. Gefeiert wird am Sonntag mit Sekt und Torte im kleinen Rahmen nach der Premiere von „Comedian Harmonists“ im Theater im Nordpark in Mönchengladbach.

Als sich vor sechs Jahrzehnten die beiden Nachbarstädte auf der Bühne das Ja-Wort gegeben haben, lag schon ein zähes Ringen hinter ihnen. Beide Stadträte stimmten damals jeweils mit nur einer Stimme Mehrheit für das Zusammengehen. Viele Kritiker prognostizierten der „Ehe“ keine lange Dauer. Doch sie irrten sich. Seit nunmehr 60 Jahren hebt sich der Vorhang des Fusionstheaters.

Ende einer Theaterreihe

DIE WELT vom 11.2.2000

Kommentar von Stefan Keim

Am Anfang war die Vernunft: Weil ihnen die Stadträte die Zuwendungen kürzten, schlossen sich **vor viereinhalb Jahren die Städtischen Bühnen Wuppertal und das Musiktheater Gelsenkirchen zu einem Verbund** zusammen, dem Schiller-Theater NRW. Elf Millionen Mark wurden eingespart, und zu Beginn ließ sich die Fusion gut an.

Am Ende, nach einigem Leiden, siegte wieder erwachter Lokalstolz: CDU und FDP, die neue Mehrheit in Wuppertal, hat die **Scheidung der Theaterreihe für nächsten Sommer angekündigt**, Gelsenkirchen zeigte sich sofort einverstanden.

Die Wuppertaler klagen, ihr Opernhaus sei nur noch eine Abspielstätte Gelsenkirchens, und gehen nicht mehr hin. Intendant Holk Freytags Schauspiel hingegen wird an der Wupper demonstrativ umjubelt wie lange nicht mehr, während es bei Gastspielen in Gelsenkirchen vor leerem Haus steht. Das Publikum hat die Fusion nicht angenommen, es will Theater aus der Stadt für die Stadt. Nun gibt es bald wieder Oper, Schauspiel und Tanztheater an der Wupper sowie Oper und Ballett an der Ruhr. Alles eigenständig.



Ein Theater kostet so viel, wie man ihm gibt,
meistens etwas mehr





Gründe, warum keine Kooperation zustande kommt

- Widerstände des Personals/Personalrats
- Verringerung der Anzahl politischer Gremienvertreter wird abgelehnt
- Umsetzung eines Kooperationsmodell erzeugt zunehmende Widerstände
- keine Einigung auf Kooperationsmodell
- Angst vor Steuerungsverlusten
- Angst, Fusion würde teurer als Einzellösung





Kooperationsmodelle

- Partnerschaft / Netzwerk
- Zentrale mit Nebenstellen
- Holding mit Außenstellen
- Konzern mit Filialen



Kooperationsmodell Partnerschaft

Kooperation auf Augenhöhe
zwischen gleichen Partnern

- gemeinsame Software
- inhaltliche Absprachen
- Erfahrungsaustausch
- Suche nach Synergien





Kooperationsmodell Zentrale mit Nebenstellen

- Ein Partner übernimmt Geschäftssitz mit Leitung und Verwaltung
- Hauptsitz steuert unselbständige Außenstellen





Kooperationsmodell Holding mit Außenstellen

- Partner gründen eine Holding als zentralen Geschäftssitz mit Leitung und Verwaltung
- Zentrale steuert unselbständige Außenstellen





Kooperationsmodell: Konzern mit Filialen

- Markenbildung auf überregionaler Ebene, um Verwaltungs- und Marketingsynergien zu erschließen
- Filialen bilden eigenes Profit-Center ohne Marketing- und Programmhoheit





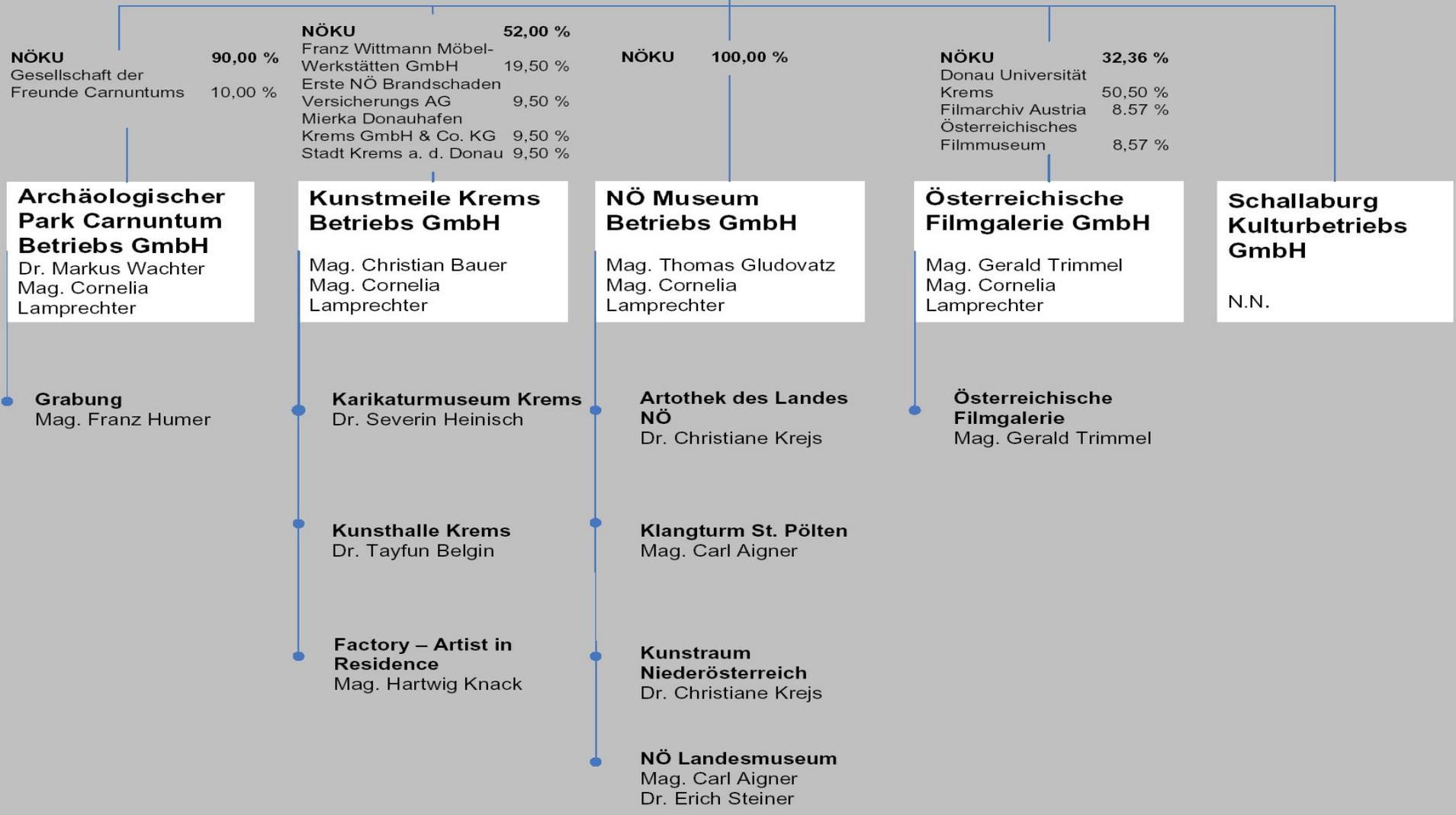
Erfolgsmodell Niederösterreichische Kulturwirtschaft

- Land gründet Konzernmutter, die Teilbetriebe für die unterschiedlichen Kulturaufgaben gegründet hat
- Teilbetriebe sind die Zentralen für gleichartige Gesellschaften in unterschiedlichen Städten
- An den Gesellschaften in den Städten sind neben den Kommunen auch private Partner beteiligt





Ausstellungsbetriebe



Veranstaltungsbetriebe

NÖKU **55,00 %**
 Tassilo Metternich 26,00 %
 NÖ Hypo Beteiligungs-
 holding GmbH 10,00 %
 Verein Bürger u. Umwelt 5,00 %
 Gemeinde Grafenegg 2,00 %
 Gemeinde Grafenwörth 2,00 %

NÖKU **100,00 %**

NÖKU **79,00 %**
 Fritz Schömer GmbH 13,00%
 Prefa Aluminium-
 Produkte GmbH 8,00 %

NÖKU **100,00 %**

NÖKU **100,00 %**

Grafenegg Kulturbetriebs GmbH

Johannes Neubert
 DI Paul A. Gessl

NÖ Festival GmbH

Martin Walitza
 Mag. Albrecht
 Grossberger

NÖ Kulturszene Betriebs GmbH

DI Paul A. Gessl
 Mag. Albrecht
 Grossberger

Landestheater NÖ Betriebs GmbH

Martin Sadler
 DI Paul A. Gessl

NÖ Tonkünstler Betriebs GmbH

Johannes Neubert
 DI Paul A. Gessl

• **Musikprogramm Grafenegg**
 Prof. Rudolf Buchbinder

• **donaufestival**
 Tomas Zierhofer-Kin

• **Bühne im Hof**
 Mimi Wunderer-Gosch

• **Landestheater NÖ**
 Dr. Isabella Suppanz

• **Tonkünstler Orchester NÖ**
 Kristjan Järvi

• **Festival Glatt & Verkehrt**
 Josef Aichinger
 Albert Hosp

• **Festspielhaus St. Pölten**
 Prof. Michael Birkmeyer

• **Klangraum Minoritenkirche**
 Josef Aichinger



Wann gelingt Kooperation in NRW ?

- Land müsste z.B. eine Kulturholding gründen und finanzieren
- Städte können ihre Institute als Gesellschaften in die Holding einbringen und direkt ihre Zuschussbedarfe reduzieren
- An den städtischen Betreibergesellschaften werden Private Förderer beteiligt, die wirtschaftlichen Sachverstand in die Aufsichtsräte tragen
- Eigene Leitungen geben den Betreibergesellschaften in den Städten ein Gesicht
- Holding verbilligt das Management, in dem ganz weitgehend Synergien erschlossen werden

„Kunst bietet die beste Möglichkeit,
die Welt zu betreten, und die stärkste,
sie aufrecht zu verlassen.“

Adolf Frohner



... aber nur, wenn Kulturbetriebe Kunst vermitteln