



CHRISTOPH THOMA  
JULIAN BITSCHKE



# Kulturverwaltung im Wandel

EINE HANDLUNGSEMPFEHLUNG FÜR  
EINE ZEITGEMÄSSE KULTURARBEIT,  
UM DIE GESELLSCHAFTLICHE RELEVANZ  
VON KULTURENTWICKLUNG ZU STEIGERN

Die Autoren haben in langen Recherchen und aus eigener Erfahrung (in Praxis und Beratungsmandaten) sowie in den Beitrag begleitenden Interviews mit den Kulturstädt\*innen der Städte Albstadt, Dornbirn, Graz, Hohenems, Innsbruck, Lindau, Linz und Villach eine Handlungsempfehlung für das Verständnis einer zeitgemäßen Kulturarbeit im Kontext von kommunaler Verwaltung erarbeitet.

<b>Die gute alte Zeit ...</b>	22
<b>1. Fördern</b>	24
<b>2. Positionieren</b>	25
<b>3. Unterstützen</b>	26
<b>4. Beraten</b>	28
<b>5. Gestalten und entwickeln</b>	28
<b>6. Vernetzen</b>	30
<b>Zusammenfassung</b>	31
<b>Literatur und Links</b>	35

## Autoren

**Christoph Thoma** ist studierter Musiker, Kulturmanager und Kulturpolitiker. Er gründete 2017 CULTURELAB ([www.culturelab.at](http://www.culturelab.at)) und begleitet mit „seinem“ Beratungsunternehmen Strategien, Konzepte und Projekte in der (kommunalen) Kulturentwicklung, Positionierung von Kulturbetrieben, Projektmanagement und Veränderungsprozesse in kommunalen Einrichtungen. Zudem betreibt er die „Die Stadtmanufaktur“ ([www.stadtmanufaktur.com](http://www.stadtmanufaktur.com)). | Foto: Marcus Brandt

**Julian Bitschke** arbeitet seit Herbst 2021 als Projektassistent bei der Plattform „Die Stadtmanufaktur“ sowie für CULTURELAB. | Foto: Marcus Brandt

Feedback und Austausch erwünscht – die Autoren freuen sich über Nachrichten an:

[office@culturelab.at](mailto:office@culturelab.at) | [www.culturelab.at](http://www.culturelab.at) | <https://twitter.com/cthoma1973> |  
<https://www.facebook.com/culturelab.at> | <https://www.instagram.com/culturelab.at>



## Die gute alte Zeit ...

Wer erinnert sich nicht gerne an die gute alte Zeit? An Zeiten, in denen Künstler\*innen noch postalisch CDs, Bücher und Künstlerbiografien an Kulturämter übermittelt haben. An Zeiten, als es keine YouTube-Kanäle gab, als Kulturamtsleitungen noch aufgefordert wurden, über das Festnetztelefon Referenzen über Projekte und deren künstlerische Qualität einzuholen. Als noch mit einem Wandkalender, Bleistift und Radiergummi ein Kulturprogramm erstellt wurde. An eine Zeit ohne E-Mails und ohne soziale Netzwerke. Unvorstellbar, wenn wir daran denken, wie sich Kulturarbeit im ländlichen und insbesondere im urbanen Kontext verändert, beschleunigt und diversifiziert hat.

Doch eines hat sich nicht geändert, wie es der Dornbirner Kulturamtsleiter Roland Jörg<sup>1</sup> auf den Punkt bringt<sup>2</sup>:

*„Kulturverwaltung braucht kulturpolitische Ausrichtung, damit man weiß, was der Job ist, was zu tun und wie die Erwartungshaltung ist.“*

Die Hohenemser Kulturamtsleiterin Elisa Rosegger<sup>3</sup> geht noch einen Schritt weiter:

*„Es gilt, auf die Bedürfnisse der (Kultur-)Akteur\*innen schlichtweg zu hören.“*

### Notwendigkeit steuernder und regulierender kulturpolitischer Entscheidungen

Diese kulturpolitische Haltung bildet die Grundlage für die kulturelle Entwicklung auf Basis eines zeitgemäßen Kulturbegriffs. Kunst und Kultur prägen den Lebens- und Arbeitsraum einer Stadt bzw. einer Region und bewirken eine hohe Identifikation der Menschen mit deren Lebensumfeld. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bedarf es kulturpolitischer Entscheidungen, welche steuernd und regulierend auf die Kulturentwicklung einer Stadt bzw. einer Region wirken. Das Bekenntnis zur Freiheit von Kunst und Kultur ist dabei oberstes Prinzip einer zeitgemäßen bzw. aktivierenden Kulturpolitik und folglich der Kulturverwaltung.

### Vom Klimawandel bis hin zur Mobilitätswende

Die kommunale Verwaltung befindet sich im Wandel nicht zuletzt durch die Digitalisierung, den Klimawandel oder die Mobilitätswende. Doch wie kann es der öffentlichen Verwaltung gelingen, den Kulturwandel hin zu mehr Offenheit und Innovationsfähigkeit zu vollziehen? Welche Prozesse braucht ein zeitgemäßes Kulturmanagement im Kontext von kommunaler Kulturarbeit? Im Kulturleitbild der Stadt Dornbirn<sup>4</sup> aus dem

1 Mag. Roland Jörg war von 1992–2001 Leiter des Kulturamtes der Stadt Bludenz. Seit 2001 leitet er das Kulturamt der Stadt Dornbirn.

2 Alle Interviews finden sich in Form von YouTube-Links unter „Literatur und Links“.

3 Mag. Elisa Rosegger ist seit 2020 Leiterin des Kulturamtes der Stadt Hohenems.

4 Kulturleitbild der Stadt Dornbirn: [https://www.dornbirn.at/fileadmin-newsportal/user\\_upload/Kulturleitbild\\_2\\_Download.pdf](https://www.dornbirn.at/fileadmin-newsportal/user_upload/Kulturleitbild_2_Download.pdf)

Jahr 2019 schreibt die Dornbirner Bürgermeisterin Andrea Kaufmann<sup>5</sup> im Vorwort:

*„Gesellschaftliche Veränderungen, wie sie etwa Digitalisierung, Migrationsbewegungen oder rasche und gezielte Maßnahmen zum Klimawandel bringen werden, offerieren neue Entwicklungschancen, führen aber auch zu Verunsicherungen. Deshalb ist es wichtig, Zukunftsbilder zu entwerfen und Zielsetzungen zu formulieren. Doch genauso wichtig ist in diesem Zusammenhang eine Veränderung des politischen Selbstverständnisses. Die österreichische Autorin Maja Haderlap hat dazu kürzlich einen kritischen Anstoß gegeben: Was man in der Politik in der Öffentlichkeit sieht, sind reine Inszenierungen, man bewirbt ein Produkt. Dabei geht es um die Frage, wie wir leben wollen.“*

### **Kommunale Kulturarbeit fördert, unterstützt, berät, gestaltet, entwickelt und vernetzt**

Beispielgebend waren im Mai 2018 die Wiener Kunst- und Kulturinteressenvertretungen<sup>6</sup>, welche anlässlich der Vorstellung der neuen Wiener Kulturstadträtin Veronica Kaup-Hasler<sup>7</sup> einen umfassenden Anforderungskatalog in einer Pressekonferenz vorgestellt haben. Es bräuchte

- ein neues Amtsverständnis. Hauptaugenmerk muss hierbei auf Leistungen für zeitgenössische Kunst und Kultur liegen, nicht auf Repräsentation.
- das Selbstverständnis, dass Kunst und Kultur Werte an sich sind und ihren Wert nicht nur darin begründen, dass sie zu irgendetwas nützlich sind. Kunst und Kultur sind gesellschaftsbildend.
- ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Streitbarkeit, um sich für den gesellschaftspolitisch hohen Wert von Kunst und Kultur stark zu machen.
- Wertschätzung und Kenntnis des Kulturerbes und der Wiener Szene, vor allem der zeitgenössischen Kunstschaffenden sowie der verschiedenen zeitgenössischen Strömungen.
- ein Verständnis für Zusammenhänge und Widersprüche zwischen zeitgenössischer Kunst und Kulturerbe.
- ein klar definiertes Arbeitsprogramm mit Evaluierung nach jeweils zwei Jahren.

5 Dipl.Vw. Andrea Kaufmann ist seit 2013 Bürgermeisterin von Dornbirn, der größten Stadt des Bundeslandes Vorarlberg, zudem seit 2019 Präsidentin des Vorarlberger Gemeindeverbandes. Von 2009 bis 2013 war sie als Mitglied der Vorarlberger Landesregierung u.a. verantwortlich für die Ressorts Kultur und Wissenschaft.

6 Kunst- und Kulturinteressenvertretungen: ASSITEJ Austria – Junges Theater Österreich, Dachverband der Österreichischen Filmschaffenden, Dreisechsfünf, IG Autorinnen Autoren, IG bildende Kunst, IG Freie Theaterarbeit, IG Kultur Wien, Initiative für eine freie Wiener Musikszene / Mit der Stadt reden, Musikergilde, Österreichischer Musikrat, Österreichischer Komponistenbund, Sprecher:innen Straßenkunst Wien (Sabine Mahringer und Abraham Thill)

7 Mag. Veronica Kaup-Hasler war von 2006 bis 2017 Intendantin des „steirischen herbst“ und ist seit Mai 2018 amtsführende Stadträtin für Kultur und Wissenschaft der Stadt Wien.

- einen systematisierten Austausch mit und Einbindung von Vertreter\*innen aller von Maßnahmen betroffenen Personengruppen und Einrichtungen, keine Audienzen.
- ein gemeinsames Entwickeln von Programmen mit den Vertreter\*innen aller von Förderungsmaßnahmen betroffenen Personengruppen und Einrichtungen.
- ressortübergreifendes Agieren und Denken unter anderem mit dem Bildungsbereich, der Stadtentwicklung und dem Wohnbau.

Daraus ergeben sich folgende Kompetenzen einer zeitgemäßen Kulturarbeit. Sie erfordert

- flexibles und vernetztes Denken.
- Fachwissen, auch im Sinne, dass die richtigen Expert\*innen zu Rate gezogen werden.
- Kommunikations- und Mediationsfähigkeit.
- Verständnis für die Sprache der Kulturschaffenden, insbesondere jedoch auch für die Sprache von Politik und Wirtschaft.
- Bewusstsein, Beteiligungsformate zu implementieren, zuzulassen und daraus die richtigen Schlüsse für die Kulturarbeit zu ziehen.

---

## 1. Fördern

### **Förderung von Kunst, Kulturarbeit und kultureller Teilhabe aller**

Die Förderung von Kunst- und Kulturarbeit ist die zentrale Aufgabe einer Kulturverwaltung. Auf Basis von strukturierten Förderabläufen und aufbauend auf einer transparenten Fördervergabe soll dem Kunst- und Kulturschaffen Raum gegeben werden, unabhängig von Geschlechtergerechtigkeit, ethnischer Herkunft, Alter oder sexueller Orientierung.

*„Kulturförderung ermöglicht damit auch die Entwicklung und Förderung neuer Themenbereiche und Schwerpunkte. Es gibt ein ausdrückliches Bekenntnis zum künstlerischen Experiment, zur Innovation und zum Wagnis unabhängig von Publikumsquoten“,*

wie es im Kulturleitbild der Stadt Salzburg<sup>8</sup> in der aktualisierten Fassung aus dem Jahr 2014 niedergeschrieben ist.

---

8 Kulturleitbild der Stadt Salzburg: <https://www.stadt-salzburg.at/kultur/kulturleitbild>

Die Kulturpolitik und in der Umsetzung die Kulturverwaltung fördern den freien Zugang zu Kunst und Kultur für alle im Wissen, dass kulturelle Teilhabe ein Menschenrecht ist.

---

## 2. Positionieren

Eine funktionierende und erfolgreiche kommunale Kulturarbeit braucht eine strategische Positionierung, eine Selbstvergewisserung der eigenen Stärken und Potenziale. Es gilt, sich immer wieder folgenden Faktoren einer kulturellen Positionierung zu stellen:

- Entwicklung eines unverwechselbaren Kulturprofils
- Erkennen und Benennen von Stärken, Schwächen und Bedarfsebenen des Kulturprofils bzw. eines kulturellen Angebotes
- Identifikation von (Zukunfts-)Potenzialen auf Basis eines Dialogs über Möglichkeitsräume, in denen Neues entstehen kann, um unsichtbare Ecken beleuchten zu können
- Erarbeitung von Maßnahmen und Empfehlungen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der zu positionierenden Kulturmarke, im konkreten Falle der kulturellen Wahrnehmung der Stadt
- In Ergänzung dazu die Ausarbeitung von beispielhaften neuen Umsetzungsprojekten auf dem Weg zur Steigerung der kulturellen Wahrnehmung

Positionierung heißt im Kontext einer zukunftsgeordneten Kulturverwaltung, eine Stadt mit qualitativ hochwertigen kulturellen Angeboten zu einer unverwechselbaren Marke aufzubauen.

„Die Positionierung einer Kulturmarke muss folglich an den künstlerischen Kernleistungen ausgerichtet werden und kann nicht willkürlich nach Kriterien eines optimalen ökonomischen Markterfolgs entwickelt werden“, schreibt Lorenz Pöllmann, der weiters festhält, dass „die Markenentscheidungen die übergeordnete Zielsetzung des Kulturbetriebs in eine ganzheitliche Strategie überführt, welche anschließend die konkrete Ausgestaltung der Marketinginstrumente wie Zusatzleistungen, Preisgestaltung, Distributionskanäle und insbesondere die Kommunikationspolitik steuert“ (Pöllmann 2021, S. 109). Pöllmann ergänzt, dass „anhand der Identität einer Kulturmarke sich die Positionierungsattribute ableiten lassen. Diese Attribute vermitteln als Informationsbündel in der operativen Markenführung die Markenbotschaft, um den externen

**Aufbau einer  
unverwechselbaren Kulturmarke  
– auch zur Orientierung  
der Kulturschaffenden**

Bezugsgruppen langfristig eine bestimmte Vorstellung (Markenimage) zu vermitteln“ (Pöllmann 2021, S. 114).

Vision, Mission und Strategie in einem vermitteln dabei Orientierung und fördern die selbstverantwortliche Leistungsbereitschaft von Kulturakteur\*innen, welche mit ihrer künstlerischen Arbeit entscheidend für die Aktivierung einer kommunalen Kulturmarke sind. Eine Marke, die ihren Charakter und ihre Werte kennt und lebt, wird sich definitiv stärker im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Wahrnehmung positionieren. Damit wird auch sichtbar, dass Kunst und Kultur wesentliche Standortfaktoren sind.

---

### 3. Unterstützen

Kultur schafft Räume und Möglichkeiten, um Menschen zu verbinden. Die deutsche Kultusministerkonferenz hat am 13. März 2019 festgehalten:

*„Es ist das Recht künstlerischer Arbeit, gesellschaftspolitische Fragen zu reflektieren und Position zu beziehen. Daher begrüßt die Kultusministerkonferenz Initiativen von Künstler\*innen, Verbänden und Kulturinstitutionen, die die Bewahrung kultureller Freiheit und Vielfalt zum Gegenstand haben. Sie sichert ihnen darüber hinaus die Freiheit zu, sich zu solchen Initiativen aktiv zu bekennen und sie zum Gegenstand der eigenen Arbeit zu machen, welche die freiheitlich-demokratische Grundordnung engagiert verteidigen.“<sup>9</sup>*

#### Vermittlung zwischen Kultur und Kulturpolitik für die Schaffung von Möglichkeitsräumen

Im Sinne von Unterstützung und Schaffung von Möglichkeitsräumen können folgende Punkte festgehalten werden:

- Nicht erst Corona hat gezeigt, wie wichtig Zusammenarbeit und Kooperationen sind.
- Eine zeitgemäße Kulturverwaltung soll künstlerische „Szenen“ verfolgen, Defizite aufzeigen und folglich neue Dinge anstoßen.
- Förderwesen im Sinne eines modernen Beratungs- und Servicecharakters, was gerade durch die Corona-Pandemie deutlich mehr eingefordert wurde, muss zum Selbstverständnis der Kulturverwaltung werden. Dabei kann festgehalten werden, dass Digitalisierung von Förderansuchen definitiv keine Vision, sondern längst Realität geworden ist.

---

<sup>9</sup> Ergebnis Kultusministerkonferenz 13.03.2019: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2019/2019\\_03\\_13-Erklaerung-kulturelle-und\\_kuenstl-Freiheit.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2019/2019_03_13-Erklaerung-kulturelle-und_kuenstl-Freiheit.pdf)

### Bindeglied zwischen Kulturpolitik und Kunst

Eine zentrale Aufgabe einer zeitgemäßen Kulturverwaltung ist eine Moderations- bzw. Vermittlerrolle zwischen (Kultur-)Politik sowie Künstler\*innen und Kulturakteur\*innen. Gerade im Diskurs zwischen den angesprochenen Akteur\*innen mit der Kulturpolitik gilt es, den Stellenwert von Kunst und Kultur in der Gesellschaft konsequent zu befördern. Kulturelle Vielfalt und die Künste in allen ihren Ausdrucksformen sind unverzichtbar für eine lebendige Demokratie.

Günstige Rahmenbedingungen und Freiräume für ihre Entwicklung zu schaffen, muss daher eine zentrale Vorgabe in einem kulturpolitischen Dialog sein. Dieser Dialog braucht vielmals eine übersetzende Komponente. Eine zeitgemäße Kulturverwaltung nimmt diese Rolle aktiv wahr, denn

- Kultur ist ein Grundrecht für alle Menschen und
- gehört zum Selbstverständnis einer selbstbewussten Bürger\*innengesellschaft.
- Kulturpolitik steht im Zentrum, in der Mitte von politischem Handeln.
- Es gilt, die Unmittelbarkeit von kultureller Erfahrung zu befördern.
- Kulturpolitik muss darauf achten, dass neben kulturellen Leuchttürmen das Fundament für eine breite Beteiligung am kulturellen Leben und Schaffen gegeben ist.

*„Denn Kulturarbeit ist nicht nur für die Spitze, sondern für jeden da.“*  
(Michael A. Grossmann<sup>10</sup>)

- Und es gilt immer wieder festzuhalten: Die Freiheit der Kunst ist unantastbar!

Der Grazer Kulturstadtrat Günter Riegler<sup>11</sup> schreibt im Kulturbericht<sup>12</sup> der Stadt Graz 2019:

*„Ich betrachte es als meine Pflicht als Kulturpolitiker, einem breiten Publikum die Scheu vor nicht leicht verständlichen oder provokativen Kunstsparten zu nehmen.“*

In Zusammenhang mit einer zeitgemäßen Kulturverwaltung kann darauf verwiesen werden, dass (Kultur-)Politik auf die Expertise der (Kultur-)Verwaltung hört und auf deren Kompetenzen vertraut, denn im Umkehrschluss braucht die Kulturverwaltung die Gewissheit, dass Kulturpolitik immer die Lebensqualität der Bürger\*innen im Auge hat.

<sup>10</sup> Michael A. Grossmann ist seit 2018 Vorstand der Kulturabteilung der Stadt Graz, zuvor war er Kulturstadtrat der Stadt Graz (2011–2012).

<sup>11</sup> Dr. Günter Riegler ist seit 2017 Kulturstadtrat der Stadt Graz.

<sup>12</sup> Kulturbericht der Stadt Graz 2019: [http://static.kulturserver-graz.at/kultur/pdfs/kunst\\_kulturbericht\\_2019.pdf](http://static.kulturserver-graz.at/kultur/pdfs/kunst_kulturbericht_2019.pdf), Seite 6, 7.

---

## 4. Beraten

### Bereitstellen von Fachexpertise

Das kulturelle Leben ist geprägt durch ein funktionierendes Zusammenspiel der künstlerischen Sparten, der Kultur- und Kreativwirtschaft, privatem Engagement in Vereinen sowie den vielen von der öffentlichen Hand geförderten Kultureinrichtungen. Eine zeitgemäße Kulturverwaltung nimmt daher Beratungskompetenz wörtlich und versucht, Akteur\*innen in ihrer Entwicklung proaktiv zu unterstützen. Beispielsweise in den folgenden Bereichen:

- **Finanzierung** Eine differenzierte Betrachtung hilft hinsichtlich verschiedener Finanzierungsmöglichkeiten durch öffentliche Förderstellen, insbesondere auf Länder-, Bundes- und europäischer Ebene, aber auch Co-Finanzierung durch Sponsoringmodelle.
- **Audience Development** Wie kann Neugierde geweckt und Beteiligung erweitert werden? Wie können neue Zielgruppen angesprochen werden, auch durch die unterschiedlichsten programmatischen Inhalte?
- **Publikum** Evaluierung und Analyse des Besucher\*innenverhaltens sowie deren Bedarfe
- **Positionierung** Markenbildung, um die Identität eines Kulturprojekts oder einer Kultureinrichtung zu schärfen (siehe 3. Positionieren)
- **Preispolitik** Auseinandersetzung mit Eintrittspreisen, um einen niederschweligen Zugang zu Kunst und Kultur zu gewährleisten und einen höheren Eigendeckungsgrad von Kulturproduktionen zu erzielen
- **Organisationsentwicklung** Wie können effiziente Strukturen zu künstlerischem Erfolg führen?

---

## 5. Gestalten und entwickeln

### Garantie einer strategischen Grundlage für die kulturelle Entwicklung

Kulturelle Entwicklung beschreibt die strategische Ausrichtung des kulturellen Lebens. Dabei geht es erst sekundär um inhaltliche Fragen der Programmgestaltung, es geht vielmehr um einen zeitgemäßen Kulturbegriff, welcher Auswirkungen und Impulse für das Zusammenleben formuliert.

Zusammengefasst heißt das in erster Linie, dass Raum für Möglichkeiten geschaffen werden muss, in dem Neues entstehen kann.

### **Kulturelle Landkarte**

Die Erarbeitung einer kulturellen Landkarte bietet dabei einen aktuellen Blick auf das gegenwärtige Geschehen und bestimmt kulturell interessante Areale. Damit können Potenziale gekennzeichnet und Vermittlungsformate definiert werden. Einen wesentlichen Aspekt einer kulturellen Landkarte bilden Modelle gesellschaftlicher Teilhabe.

### **Programmentwicklung**

Die harten Fakten einer strukturieren Kulturentwicklung sind das Fundament, aber erst die weichen Kompetenzen einer strategischen Entwicklung machen Projekte langfristig erfolgreich. Ganzheitliche Kulturentwicklung heißt: die räumlichen, historischen, sozialen und strukturellen Bedingungen einer Stadt zu verstehen – und diese strategisch zu antizipieren. Und darauf baut eine stringente, inhaltliche Planung schlichtweg auf.

### **Beiräte versus Kulturverwaltung**

Das Intendantenmodell in der Person eines Kulturamtsleiters bzw. einer Kulturamtsleiterin hat sich definitiv überholt. Trotzdem muss Kulturverwaltung auf Fachleute zugreifen, welche Expertise in den verschiedensten Kunstsparten bzw. der Kulturvermittlung mitbringen, denn eine zeitgemäße Verwaltung setzt um, bringt sich ein und agiert als Dialogpartner auf Augenhöhe mit Kulturakteur\*innen. Beiräte können inhaltlich Prozesse begleiten, diese bewerten, Empfehlungen aussprechen. Diese können folglich einen wesentlichen Beitrag zur Meinungsbildung leisten, in dem eine Außensicht inhaltliche und strategische Positionen hinterfragt. Gut zusammengesetzte Beiräte können nur dann erfolgreich agieren, wenn eine kompetente Verwaltung Wissen und Informationen weitergibt und teilt. Es ist folglich kein entweder oder, sondern ein sowohl als auch: Fachexpertise in der Kulturverwaltung kann in seiner Arbeit durch beratende Gremien in Form von Beiräten oder Kuratorien gestärkt zum Ausdruck kommen.

### **Kulturarbeit in einer Enabler-Rolle**

Wir werden die Welt nicht neu erfinden müssen, denn möglicherweise können alte, schubladisierte Ideen neu aufgegriffen werden. Trotzdem lässt sich eine Entwicklung nicht aufhalten: Waren es früher die Kulturamtsleiter\*innen, die Kulturdirektor\*innen, die für die künstlerische Bespielung von Städten verantwortlich waren, in Folge hochkompetente Mitarbeiter\*innen in Kulturabteilungen, so zeichnet sich eine neue Rolle von Kulturämtern ab: Kulturverwaltung übernimmt eine beratende Rolle für die künstlerische Entwicklung, schafft die optimalen Rahmenbedingungen und garantiert eine strategische Grundlage für die kulturelle Entwicklung. Zeitgemäße Kulturverwaltung berät, ist Ansprechpartner\*in, moderiert, vernetzt und macht kulturelle Entwicklung möglich.

---

## 6. Vernetzen

Intakte Netzwerke können zum vertraulichen Fachaustausch auf Augenhöhe beitragen, folglich auch komplexe Denkprozesse unterstützen. Dabei soll in erster Linie Akzeptanz und „echte“ Zustimmung erreicht, zudem soll den „Beteiligten“ Orientierung gegeben werden. Das Wesen von Netzwerken sind kreative Lernprozesse, insbesondere im Kontext politischer Entscheidungen, Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

*„Es braucht viel Fingerspitzengefühl, weil wir es mit verschiedensten Stakeholdern zu tun haben.“*

So reflektiert beispielsweise die Innsbrucker Kulturamtsleiterin Isabelle Brandauer<sup>13</sup> die Kompetenz des Vernetzens.

### Stakeholdermanagement

#### Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen und ausgewogene Prozesssteuerung

Hintergrund sind die unterschiedlichsten Interessensgruppen, die alle eine Perspektive auf die Stadt und deren Funktionalität haben. Um diese Entscheider\*innen sowohl aktiv einbinden zu können und gleichzeitig eine stringente und ausgewogene – und damit effiziente – Prozesssteuerung zu gewährleisten, ist ein professionelles Stakeholdermanagement ein kritischer Erfolgsfaktor im Kontext einer aktivierenden Kulturarbeit. Dabei gilt es in erster Linie zu analysieren, welche Entscheider\*innenpersonen oder -gruppen ein berechtigtes oder unberechtigtes Interesse an jeweiligen Themen haben, deren Anforderungen und Erwartungshaltungen zu kennen bzw. diese im gemeinsamen Dialog klar zu definieren. Offenheit, Diskursorientierung und ein Dialog auf Augenhöhe bilden dabei die Grundlage.

Es führt zu einem geringeren Aufwand in der Prozesssteuerung, gleichzeitig bedarf es aber eines hohen Betreuungsaufwandes, um die Positionen der Stakeholder zu verstehen und richtig auf deren Bedarfe und Ziele zu reagieren:

- Was treibt diese Personen und Personengruppen an?
- Welchen Zwängen sind sie unterworfen?
- Wo liegen mögliche Bruchlinien?
- Welche Emotionen leiten sie, wenn es um Projekte (oder deren Auswirkungen) geht?
- Wie definieren sie Erfolg?

Vernetzung, zeitgemäßes Stakeholdermanagement, gelebte Konnektivität sind jene Schlagworte, die aktiviert werden müssen, will eine zeitgemäße Kulturverwaltung einen hohen Serviceanspruch definieren und leben.

---

<sup>13</sup> Dr. Isabelle Brandauer ist seit September 2020 Kulturamtsleiterin der Landeshauptstadt Innsbruck.

Vernetzung bedeutet daher, den Austausch zwischen den Kulturschaffenden zu fördern, diese zusammenzuführen, über Grenzen zu denken und dabei Überregionalität sowie die unterschiedlichsten Szenen miteinander zu verbinden.

*Ein gelungenes Beispiel ist Krapoldi<sup>14</sup> im Park, ein Festival für Neuen Zirkus, Straßenkunst und Straßentheater im Innsbrucker Rapoldipark, welches in enger Zusammenarbeit des Kulturvereins Rapoldi, dem Kulturamt und insbesondere dem Innsbrucker Stadtmarketing entwickelt wurde. Das Festival verzaubert den Park temporär in eine zauberhafte Traumwelt, erreicht generationenübergreifende Zielgruppen und kann somit, zumindest auf Zeit, von der negativen Konnotation des Parks ablenken und diesen innerstädtischen Grünraum positiv aufladen.*

---

## Zusammenfassung

Die Förderung von zeitgenössischen Kunst- und Kulturformen, von Kulturvermittlung, die Entwicklung von kultureller Vielfalt auf Basis eines breiten Kulturverständnisses<sup>15</sup>, die Förderung des künstlerischen Nachwuchses, der sozialen Interaktion und von zivilgesellschaftlichem Engagement stehen im Fokus einer zeitgemäßen kommunalen Kulturverwaltung. Dabei gilt es,

- eine positive Entwicklung des Kulturbudgets zu garantieren,
- herausragende Projekte im Kontext von Exzellenz und Relevanz weiterzuentwickeln,
- eine alternative Öffentlichkeit, sprich „Nicht-Besucher\*innen“ im Sinne einer Meinungsvielfalt zu fokussieren,
- neue Initiativen, Formate, (Kultur-)Vereine und Künstler\*innen zu fördern, ihnen Raum für Entwicklung anzubieten, insbesondere für visuelle und digitale Kunstformen, aber auch das Bewusstsein für kulturelles Erbe zu steigern und den internationalen Kulturaustausch zu forcieren
- sowie Kunst- und Kulturproduktion als Reflexionspotenzial anzuerkennen, mit deren Hilfe sich die Gesellschaft mit der Welt und dem Menschsein auseinandersetzen kann.

---

<sup>14</sup> Siehe <https://www.krapoldi.at/de/home/index.html>

<sup>15</sup> UNESCO-Weltkonferenz über Kulturpolitik 1982: [https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-03/1982\\_Erklärung\\_von\\_Mexiko.pdf](https://www.unesco.de/sites/default/files/2018-03/1982_Erklärung_von_Mexiko.pdf)

Annette Knoch<sup>16</sup> schreibt in einem Interview im Kulturbericht der Stadt Graz 2018:

*„Kultur kann in den Köpfen der Grazer\*innen Möglichkeitsräume öffnen und eine Vorstellung davon geben, was es jenseits der täglichen Routine gibt. Sie kann Möglichkeiten aufzeigen, nachdenklich machen, kann einfach etwas bewegen.“<sup>17</sup>*

» Eine moderne und zeitgemäße Kulturverwaltung muss weit über die Förderung der Künste hinausgehen, sich als Querschnittsmaterie der unterschiedlichsten gesellschaftlichen Herausforderungen verstehen, um so einen Beitrag zu einem vitalen Lebensraum zu leisten. «

Dies bekräftigt einmal mehr die Erkenntnis, dass eine moderne und zeitgemäße Kulturverwaltung weit über die Förderung der Künste hinausgehen muss, sich als Querschnittsmaterie der unterschiedlichsten gesellschaftlichen Herausforderungen versteht, um so einen Beitrag zu einem vitalen Lebensraum zu leisten.

### Kultur für alle im 21. Jahrhundert

Eine „Kultur für alle“, wie es Hilmar Hoffmann<sup>18</sup> beschrieben hat, scheint durch die Corona-Pandemie und die Systemrelevanz einer kulturell-kreativen Auseinandersetzung wieder mehr an Bedeutung zu erlangen. Bereits im Jahr 1979 thematisierte Hoffmann „neben den traditionellen Institutionen neue Felder wie Film, Jazz, Medien, alternative Kultur, kulturelle Zielgruppen und kulturelle Freizeit als satisfaktionsfähige Größen einer zeitgemäßen Kulturarbeit und richtete das ‚neue‘ Programm nicht nur an das habituelle Bildungsbürgertum“.

Die Transformation im 21. Jahrhundert geht noch einen Schritt weiter: Beteiligung, offene Bühnen, neues Zusammenwirken der einzelnen Sparten, Raum für kreative Entwicklung sind vier Schlagworte, die auf einer „Kultur für alle“ im Weitesten gelten.

Eine Kulturabteilung muss das große Ganze eines breiten Kulturbegriffs im Blick haben, angefangen vom Amateur in der Blasmusikkapelle hin zu den Profimusiker\*innen und einer Debatte über gesellschaftliche Werte. Daraus ergeben sich weitere Schnittmengen, welche zu einer ganzheitlichen Kulturverwaltung zählen.

**Kultur braucht Raum** Neue Veranstaltungs- bzw. Kulturorte und -reihen wollen etabliert, belebt und/oder stabilisiert werden. Im Kontext von kulturellem Raum kann Kultur als Treiber von bzw. für Stadtentwicklung gesehen werden, insbesondere wenn „Dritte Orte“ zu Begegnungsräumen für Menschen werden, wo quasi niederschwellige halb-öffentliche Räume entstehen, die temporärer Kunstproduktion zur Verfügung stehen.

**Stadtteilentwicklung** Oftmals fokussiert sich kulturelles Schaffen auf etablierte Kulturhäuser, verstärkt jedoch, auch befeuert durch die Corona-Pandemie, auf den öffentlichen Raum. Zeitgemäße Kulturverwaltung

<sup>16</sup> Annette Knoch ist Leiterin des Literatur Verlages Droschl in Graz und Mitglied des Programmbeirates für das Grazer Kulturjahr 2020.

<sup>17</sup> Kulturbericht der Stadt Graz 2018: [http://static.kulturserver-graz.at/kultur/pdfs/kunst\\_kulturbericht\\_2018.pdf](http://static.kulturserver-graz.at/kultur/pdfs/kunst_kulturbericht_2018.pdf), Seite 12.

<sup>18</sup> Hilmar Hoffmann (1925–2018), war ein deutscher Kulturpolitiker, -funktionär und Autor.

erkundet folglich neue Räume, erobert Nischen, um Menschen für kulturelle Auseinandersetzung aus allen gesellschaftlichen Schichten zu erreichen.

**Stadtmarketing** Auch Stadtmarketingorganisationen sind im Wandel. Das Stadtmarketing hat früher Bilder produziert, sich meist auf masentaugliche Events reduziert. Ein modernes Stadtmarketing agiert in der Rolle eines Stadtmanagements, agiert als Strategieeinheit für eine Stadt und ihre Partner\*innen, orchestriert Stadt im Zusammenspiel mit Verbündeten und Kompetenzträger\*innen. Strategische Ausrichtung heißt daher, auf einem 360-Grad-Blick aufzubauen, als Seismograf die „Stadt zu lesen“, Entwicklungen und Problemfelder zu erkennen, zu benennen, folglich einen konsequenten Wandel und Veränderung zu begleiten und ein Zusammenspiel der unterschiedlichsten Akteur\*innen zu garantieren. Eine strukturierte Vernetzung mit der Kulturverwaltung ist mehr als angebracht, denn diese schafft einen Mehrwert für eine nachhaltige Positionierung einer Stadt im Ganzen. Im Übrigen auch dann, wenn es darum geht, kulturtouristische Angebote so zu gestalten, so dass Gäste „Bürger\*innen auf Zeit“ werden.

**Brauchtum, kulturelles Erbe** Brauchtum und kulturelles Erbe sind wichtige Parameter einer nachhaltigen Entwicklung, denn ein „Baum ohne Wurzeln kann nicht leben“, wie es die Innsbrucker Kulturamtsleiterin Isabelle Brandauer beschreibt. Insbesondere in Zeiten der Digitalisierung muss kulturelles Wissen allen Bürger\*innen zugänglich gemacht werden, um auf historischen Erkenntnissen aufzubauen.

**Klimakultur** Es bleibt das Zukunftsthema schlechthin, das mittlerweile in alle Bereiche einer nachhaltigen Entwicklung hineinwirkt, der Klimawandel. Wie wollen wir hinkünftig leben, wie können wir beispielsweise Städte kühlen? Welche Rolle übernimmt eine Kulturverwaltung, um Nachhaltigkeit als Aspekt einer zukunftsfiten Gesellschaft ernst zu nehmen? Welche Formen von künstlerischer und ästhetischer Auseinandersetzung braucht eine Gesellschaft, um diesen Prozess zur Stabilisierung unseres Planeten konsequent zu verfolgen? Kulturverwaltung kann diesen notwendigen Wandel mit künstlerischer Produktion befeuern.

**Kulturelle Bildung** Kulturelle Bildung muss ein wesentliches Förderkriterium werden. Es gilt, Berührungspunkte zu schaffen, um möglichst früh junge Menschen mit kulturellem Schaffen zu aktivieren.

*„Die Stadt Albstadt setzt beispielsweise auf den ‚Jungen Kunstraum‘ im Kunstmuseum, ein ‚Museum im Koffer‘, welches Schulen besucht oder die biennalen Literaturtage, welche gezielt jungen Zukunftsautor\*innen eine Bühne gibt.“* Martin Roscher

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass, sofern die Voraussetzungen gegeben sind, Kunst, Kultur und Wissenschaft stärker in Austausch treten werden, um einerseits im ländlichen Raum einem Braindrain entgegenzuwirken, andererseits wissenschaftliche Expertise als Teil einer Kulturentwicklung zu betrachten, beispielsweise wenn es darum geht, kulturelles Nutzungsverhalten oder Besucher\*innenströme zu evaluieren.

Was bleibt nach der Pandemie für die kommunale Kulturverwaltung?

- Die Corona-Pandemie wirkt insbesondere für die Digitalisierung als positiver Brandbeschleuniger. Darauf gilt es im Sinne von digitaler Förderabwicklung, aber auch digitaler Kommunikation rasch zu reagieren.
- Digitale, künstlerische Angebote können das Live-Erlebnis definitiv nicht ersetzen. Es zeigt sich, dass künstlerische und kulturelle Auseinandersetzung einen qualitativen Wert für das individuelle Wohlbefinden haben. Sie sind systemrelevant.
- Trotzdem werden auch im Kunst- und Kulturbereich hybride Formate Bestand haben.
- Mit der Pandemie wurde ein Rückzug der Menschen ins Private Realität, was zu einer Schwächung des Ehrenamtes geführt hat. Bürgerliches Engagement, weit über Kulturvereine hinaus, ist jedoch ein wesentlicher Aspekt einer funktionierenden Gesellschaft, denn so gestalten Bürger\*innen ihren Lebensraum proaktiv mit. Folglich muss Kulturverwaltung dem entgegenwirken, Angebote schaffen und Programme anbieten, welche ehrenamtliches Engagement wieder in die Mitte von zwischenmenschlichem Handeln zurückführen.

Bleibt die Erkenntnis, dass eine moderne Kulturverwaltung

- neue Themen und Projekte anstößt, insbesondere in jenen Sparten, wo Defizite erkennbar sind,
- den Dialog und den Austausch von Meinungen über Generationen hinweg fördert, auch wenn es darum geht, kritische Fragestellungen der kulturellen Entwicklung zu thematisieren.
- Ein Kulturamt, vergleichbar mit einer modernen Stadtmarketingorganisation, übernimmt die Rolle eines Seismografen, um kulturelle Strömungen zu erkennen und als eine Art „Warnblinkanlage“ zu agieren.
- Folglich ergibt sich daraus die Rolle eines Konnektors, einer Organisation, die zusammenführt und als Impulsgeberin auftritt, insbesondere hinein in die Wirtschaft, zu Fragen von Inklusion und Beteiligung von Menschen am kulturellen Leben über alle Generationen hinweg.

---

## Literatur und Links

Alle elektronischen Quellen zuletzt aufgerufen am 04.04.2022

- [1] **Hoffmann, Hilmar (1979):** Kultur für alle: Perspektiven und Modelle, Frankfurt.
- [2] **Pöllmann, Lorenz (2021):** Kulturmarketing. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden (2. Auflage).
- [3] **Sturm, Christian,** Kulturreferat der Stadt Villach:  
<https://youtu.be/jHXqBGGXX4E>
- [4] **Jörg, Roland,** Kulturreferat der Stadt Dornbirn:  
<https://youtu.be/PZAR0yqfLZU>
- [5] **Brandauer, Isabelle,** Kulturreferat der Stadt Innsbruck:  
<https://youtu.be/8zcDaw4beww>
- [6] **Warmbrunn, Alexander,** Kulturreferat der Stadt Lindau:  
<https://youtu.be/kge7M3Que8I>
- [7] **Grossmann, Michael,** Kulturabteilung der Stadt Graz:  
<https://youtu.be/ErfaCEofR4>
- [8] **Roscher, Martin,** Kulturreferat der Stadt Albstadt:  
<https://youtu.be/3IOb4QH7yKA>
- [9] **Rosegger, Elisa,** Kulturreferat der Stadt Hohenems:  
<https://youtu.be/XuR2ta3Dp8s>
- [10] **Stieber, Julius,** Kulturdirektion der Stadt Linz: persönliches Gespräch am 23.12.2021

Alle Interviews im Überblick finden Sie, wenn Sie diesen QR-Code nutzen.



### Einordnung des Beitrags auf der Webseite und für die weitere Nutzung des Loseblattwerks

**Signatur: B 1.17**

**Hauptkapitel B: Kultur und Politik | Unterkapitel B 1: Strukturen und Prozesse in der Kulturpolitik**

Die PDF-Fassung des Beitrags finden Sie mit Hilfe dieser Angaben auf [www.kulturmanagement-portal.de](http://www.kulturmanagement-portal.de) unter Inhalte. Kunden, die das Handbuch weiterhin in den zugehörigen Ordnern pflegen, entnehmen bitte den kompletten Beitrag und fügen ihn unter den oben genannten Angaben ein.