

CHRISTOPH THOMA



Strategie als kulturpolitische Handlungsempfehlung

KULTURKONZEPTE FÜR KLEIN- UND MITTELSTÄDTE

Die Stadt Rosenheim hat auf Basis eines neuen „Rosenheimer Kulturverständnisses“ Kulturförderrichtlinien erarbeitet. Prozessberater Christoph Thoma stellt diesen Strategieprozess als Muster für Klein- und Mittelstädte dar, um die Bedeutung von zeitgemäßer, kommunaler Kulturarbeit als auch die kulturpolitische Bedeutung einer strategischen Positionierung aufzuzeigen

1. Die Ausgangslage	42
2. Die Problemstellung	45
3. Beteiligungsprozesse	48
4. Grundlegende Fragestellungen	49
5. Ergebnisse	52
6. Potenziale für Rosenheim	54
7. Fortschreibungs- und Anpassungsprozess	55
8. Conclusio	56

Autor

Informationen zum Autor finden Sie auf Seite 57.

1. Die Ausgangslage

Welche Rolle spielt eine Kulturstrategie für Klein- und Mittelstädte, wie definieren kleinere Städte ihre kulturelle Zukunft, welche Ansätze werden verfolgt, wie kann eine Reflexion einer gesellschaftlichen Entwicklung mit künstlerischen Mitteln erfolgen?

Rosenheim: Kulturpolitische Präambel und Förderrichtlinien

Die Stadt Rosenheim hat in den Jahren 2022 und 2023 eine kulturpolitische Präambel und in Folge Förderrichtlinien beschlossen, welche die Grundlage für eine zukunftsweisende Kulturentwicklung legen soll.

Eine kulturstrategische Ausrichtung, welche sich auch in Förderrichtlinien spiegelt, dient in erster Linie dazu, die Zukunft einer Stadt – egal welcher Größenordnung – auf Basis eines zeitgemäßen Kulturbegriffes zu gestalten, zukünftige Handlungsfelder zu benennen und folglich Umsetzungsszenarien für eine aktivierende Kulturarbeit zu formulieren. Eine Kulturstrategie von Klein- und Mittelstädten kann beispielsweise die Förderung der kulturellen Vielfalt zum Inhalt haben, die Unterstützung von Künstler*innen und Kulturschaffenden in Form einer barrierefreien Förderrichtlinie als Ziel benennen, die kulturelle Identität der Stadt stärken oder auch dazu beitragen, die wirtschaftliche Entwicklung einer Stadt oder einer Region in der Auseinandersetzung mit weichen Standortfaktoren zu befördern.

Beteiligungsformat

Die Stadt Rosenheim hat dazu ein Beteiligungsformat als Prozessdesign wie folgt festgelegt:

Kick-Off-Veranstaltung für die Entscheider*innen als Standortbestimmung

Ziel: Bestehende Förderrichtlinien in die Zukunft transformieren

Am Ende einer Kick-off-Veranstaltung der Entscheider*innen (unter anderem mit der Leitung der Kulturverwaltung, den Leiter*innen der städtischen Kultureinrichtungen sowie den Verantwortlichen der Politik) sollten erste Erkenntnisse über ein „Rosenheimer Kulturverständnis“ stehen, ein Prozessdesign sowie eine Konkretisierung des Auftrages mit dem Ziel, die bestehenden Kulturförderrichtlinien im Sinne einer aktivierenden Kulturarbeit in die Zukunft zu transformieren.



Tipp

Um den größtmöglichen Mehrwert für einen strategischen Prozess sicherzustellen, gilt es zu Beginn, alle Eventualitäten anzusprechen und mögliche Hürden zu benennen, um von Anbeginn an Brücken zu den unterschiedlichen Akteur*innengruppen aufzubauen. Dadurch werden Kick-Off-Workshops zu zielorientierten Standortbestimmungen, welche wesentlich zum Erfolg oder eben Misserfolg einer strategischen Positionierung beitragen.

Stakeholder-Gespräche

Ein strukturierter Interviewleitfaden sollte dem Kulturamt auch für ergänzende Hintergrundgespräche dienen, um konkrete Meinungen und ein Stimmungsbild von Kulturakteur*innen abzuholen. Zusatzerkenntnisse aus diesen Hintergrundgesprächen sollten künftige Entwicklungen mit Fakten unterlegen.¹

Meinungen und Stimmungsbild der Akteur*innen einholen



Tipp

Stakeholder-Dialoge sind erprobte Formate bei Strategieprozessen, wenn es darum geht, aus einem Gespräch einen echten Austausch werden zu lassen. Es gilt, die Bedürfnisse der Gesprächspartner*innen zu identifizieren, Erwartungen, Bedürfnisse, Anforderungen, „Sorgen, Nöte, Ängste“, Beziehungsgeflechte und Abhängigkeiten zu benennen, Wissensbereiche, Einflussmöglichkeiten und eine persönliche Haltung zu erkennen. Prinzipiell gilt, dass alle Gesprächspartner*innen offen über alle entscheidenden Fragen die Strategie betreffend sprechen.

Kreativer Sprint als breites Beteiligungsformat

Ein kreativer Sprint ist ein klassisches Beteiligungsformat, in dem Akteur*innen aus der Mitte der Kulturszene relevante Fragen in Arbeitsgruppen erarbeiten sowie im moderierten Plenum diskutieren sollten.



Tipp

Kreative Sprints (gern in Form von größeren Akteur*innengruppen) orientieren sich am Design Thinking und versprechen rasche Antworten auf relevante Prozessfragen. Wichtig sind konkret gestellte Fragen sowie diverse Gruppen, um einerseits verschiedene Beziehungsgeflechte zu gewährleisten, andererseits um im Dialog in Kleingruppen und im Nachgang im Plenum lösungsorientierte Empfehlungen zu erarbeiten bzw. Antworten zu geben.

Zwischenschritt: Erarbeitung des „Rosenheimer Kulturverständnisses“

Das „Rosenheimer Kulturverständnis“ sollte als Präambel für die zukünftige Kulturarbeit der Stadt Rosenheim dienen.²



Tipp

Eine Präambel bildet eine kulturpolitische Leitlinie, eine Art Arbeitsgrundlage, welche von Politik, Verwaltung, Kulturakteur*innen und Künstler*innen gleichermaßen als Handlungsempfehlung für die kulturelle bzw. kulturpolitische Arbeit verstanden werden soll.

¹ Das Folgende nach: <https://sl-organisationsentwicklung.de/stakeholder-dialog/>

² Siehe dazu Punkt 5: Ergebnisse

Umfrage

Eine onlinebasierte Umfrage sollte die breite Meinung der Kulturakteur*innen darstellen. Dabei werden Fragen offen formuliert, um den größtmöglichen Output für die kulturelle Entwicklung zu gewährleisten



Tipp

Mittlerweile existieren leicht verständliche, frei zugängliche Online-Tools, die onlinebasierte Teilnehmungsformate ermöglichen (beispielsweise über Google).

**Transparenz schaffen,
nachvollziehbare Förderung
sicherstellen**

Erarbeitung eines Kriterienkatalogs

Ein Kriterienkatalog sollte die Transparenz der Kulturförderung gewährleisten sowie die einzelnen kulturellen Genres mit künstlerischen und kulturpolitischen Grundsätzen unterlegen, um eine nachvollziehbare Förderung sicherzustellen und zudem eine strategisch nachvollziehbare Kulturentwicklung zu gestalten.



Tipp

Es empfiehlt sich, im Vorfeld Kriterien und Handlungsfelder zu benennen sowie den jeweiligen Mehrwert für die Stadt bzw. mögliche Antworten auf Wünsche und Begehrlichkeiten der Kulturakteur*innen zu erarbeiten. Dazu dienen auch die bereits ausgeführten Stakeholder-Gespräche.

Zusammenführung der Erkenntnisse in einer Förderrichtlinie

Die Zusammenführung aller Erkenntnisse auf Basis einer kulturpolitischen Präambel („Rosenheimer Kulturverständnis“), einer kommunalen Grundsatzerklärung über die kulturelle Ausrichtung der Stadt, sollte kompakt und nachvollziehbar dargestellt werden.



Tipp

Eine Beteiligung von allfälligen Kulturausschüssen oder Kulturbeiräten sowie eine konsequente Einbindung von Stadt- bzw. Gemeinderät*innen hilft, ein kulturelles Selbstbewusstsein über parteipolitische Ideologien zu stellen.

Arbeitshaltung

Ergänzend zum beschriebenen Prozessdesign wurde folgende Arbeitshaltung definiert, welche als Referenzempfehlung für strategische Prozesse verstanden werden kann³:

³ Dies erfolgte zu Prozessbeginn im „Arbeitskreis Kultur“ der Stadt Rosenheim, in dem sämtliche im Gemeinderat vertretenen Fraktionen repräsentiert sind.

- Die grundlegende Zielsetzung der Kulturförderplanung sowie der Wille von Stadtverwaltung und -politik ist die Verbesserung von Rahmenbedingungen für die freie Kulturszene und ihren Institutionen.
- Die städtischen Kultureinrichtungen sollen in ihrem Wirken unterstützt und gestärkt werden.
- Die Kulturförderplanung wird schlank und zügig, basierend auf dem Prozessplan, umgesetzt. Der Prozess bedarf eines offenen Planungstyps, welcher allenfalls Änderungen (in Bezug auf das Verfahren und dessen fortlaufende Erkenntnisse) zulässt.
- Angestrebt ist breiter politischer Diskurs mit nachfolgendem Konsens, unterstützt durch eine „gelebte“ Feedbackkultur aus den Fraktionen.
- Gültigkeit und Selbstbindung erhält die Planung durch eine allfällige Verabschiedung im Stadtrat.
- Notwendige personelle und finanzielle Ressourcen zur Umsetzung wie auch die Bereitschaft zur Planungsfortschreibung untermauern die Kulturförderplanung als strategisches Steuerungselement und fördern die städtische Kulturarbeit nachhaltig.

2. Die Problemstellung

Viele Klein- und Mittelstädte müssen auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren, wenn es darum geht, eine zukunftsweisende Kulturpolitik mit lösungsorientierten Fördermaßnahmen zu gewährleisten. Denn die Bedingungen für regionale Kunst- und Kulturarbeit befinden sich im Wandel. In der Kunst- und Kulturarbeit tätig zu sein bedeutet, sich unter anderem erheblichen strukturellen und finanziellen Herausforderungen zu stellen. Daher brauchen Städte, unabhängig von Bevölkerungszahl und künstlerisch-kultureller Dichte, Antworten auf folgende ausgewählte Problem- und Fragestellungen:

Förderstrukturen:

- Wie schaffen wir bedarfsgerechte und attraktive Förderstrukturen?
- Wie gelingt es uns, einen niederschweligen, barrierefreien Zugang zu Förderungen zu gewährleisten?

»In der Kunst- und Kulturarbeit tätig zu sein bedeutet, sich unter anderem erheblichen strukturellen und finanziellen Herausforderungen zu stellen.«

- Welche Antworten geben unsere Förderstrukturen auf den gesellschaftlichen Wandel, beispielsweise auf eine immer diverser werdende Gesellschaft, migrantische Kulturarbeit oder den Freiraum für Jugendkultur?

Absicherung von Kunst- und Kulturschaffenden:

- Was können Klein- und Mittelstädte in ihrem Verantwortungsbereich dazu beitragen, damit Kunst- und Kulturschaffende auch existentiell abgesichert werden?
- Welche Förderansätze benötigen Klein- und Mittelstädte, um vor Ort Kunst- und Kulturschaffende lösungsorientiert zu unterstützen?
- Wie evaluieren wir als Stadt Förderungen, insbesondere in Bezug auf deren Treffsicherheit?

Benchmarking:

- Wie machen es andere Städte? Wie schaffen wir einen fortlaufenden Wissenstransfer mit vergleichbaren Städten?
- Wie und wo können wir Ideen anderer Städte übernehmen und adaptieren, um das Rad nicht permanent neu erfinden zu müssen?
- Was sind Erfolgsindikatoren für eine erfolgreiche strategische Kulturarbeit, auch im Vergleich mit anderen Städten?

Sichtbarkeit und Vernetzung:

- Wie machen wir künstlerisches Schaffen sichtbar bzw. wie optimieren wir diese Sichtbarkeit?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen können Klein- und Mittelstädte Kulturschaffenden und Künstler*innen anbieten, um einen Mehrwert für die kulturelle Positionierung und deren Sichtbarkeit zu gewährleisten?
- Was können Klein- und Mittelstädte tun, um Künstler*innen und Kulturakteur*innen regelmäßig in Dialog zu bringen, sprich: Wie gelingt eine nachhaltige Vernetzung?

Räume:

- Welchen Raum brauchen Künstler*innen, Kulturakteur*innen und Kulturinitiativen vor Ort, sprich: Wo sind blinde Flecken im Kontext von Produktionsräumen und Veranstaltungsstätten?
- Braucht es spezifische Förderrichtlinien, welche die Zugänglichkeit von Proberäumen und Veranstaltungsstätten erleichtern?

- Wie schaffen wir Förderstrukturen, welche allen künstlerischen Sparten Raum geben?

Beratung:

- Welche Form von Beratung brauchen Künstler*innen und Kulturakteur*innen?
- Was kann eine kommunale Kulturverwaltung im Kontext von Beratungsangeboten tatsächlich leisten, um nicht allfällige Doppelstrukturen zu implementieren?
- Gibt es mögliche Organisationen, welche als strategische Partner*innen für Beratungsleistungen gewonnen werden könnten?

Vergabekriterien:

- Wer ist für die Vergabe von Kunst- und Kulturförderung verantwortlich?
- Wie garantieren wir Fachkompetenz, damit Kulturförderungen auf Basis von fachlicher Expertise vergeben werden?
- Wie garantieren wir höchstmögliche Transparenz bei der Vergabe von Förderungen?

Beteiligungsmöglichkeiten:

- Welche Rolle spielt Beteiligung im Kontext von Kunst- und Kulturarbeit in Klein- und Mittelstädten?
- Brauchen Klein- und Mittelstädte fortlaufende Debatten in Form von Thinktanks, in Form von sogenannten „Denkräumen“ oder beispielsweise in Form von Kulturbeiräten?
- Wie entsteht eine Dialogkultur?

3. Beteiligungsprozesse

Zeitgemäße Kulturarbeit braucht Bürger*innenbeteiligung. Partizipation ist nicht ein punktueller, auf konkrete Projekte und Problemlösungen bezogener Prozess, sondern eine Kultur des Dialogs, eine Kultur der Debatte.

»Partizipation ist kein punktueller Prozess, sondern eine Kultur des Dialogs, eine Kultur der Debatte.«

Es folgt ein Blick auf vier erprobte Beteiligungsformate für kulturelle Strategieprozesse:

Open Space⁴

Open-Space-Formate bieten Raum und Zeit für Anliegen von Bürger*innen, welche in einem „offenen Raum“ ein relevantes Thema oder eine Fragestellung bearbeiten. Im Kontext einer zeitgemäßen Kunst- und Kulturentwicklung werden dabei von Kunst- und Kulturschaffenden bzw. von Künstler*innen Problemstellungen analysiert, besprochen und lösungsorientiert gestaltet. Generell gilt für Open-Space-Formate eigenverantwortliches Handeln aller Beteiligten.

Runder Tisch

Besonders geeignet, wenn unterschiedliche Zugänge und Meinungen vorherrschen

Der „Runde Tisch“ ist ein standardisiertes Beteiligungsverfahren. Er steht für die gleichberechtigte Teilhabe aller Beteiligten, welche miteinander im Dialog eine von allen Seiten getragene Lösung erarbeiten. Im Idealfall ist das Ergebnis von hoher Verbindlichkeit, da alle Betroffenen aktiv beteiligt waren. Ein „Runder Tisch“ kann kulturstrategische Prozess dann gut unterstützen, wenn unterschiedliche Zugänge und Meinungen vorherrschen, was insbesondere im Kontext von Budgets und Fördervergaben auftreten kann.



Tipp

Dieses Format eignet sich auch bestens für allfällige Follow-ups eines strategischen Prozesses.

Kulturelle Stadt(teil)spaziergänge⁵

Stadtteilspaziergänge bauen auf einem dialogischen Prinzip auf, lenken den Blick auf Baukultur, auf die Stadtentwicklung an konkreten Orten, schärfen insbesondere das sinnliche bzw. räumliche Erleben und dienen einer räumlichen, kulturellen Wahrnehmung einer Stadt. Im Zuge eines Stadt(teil)spaziergangs können verschiedene Blickwinkel „im Gehen“ und „vor Ort“ diskutiert werden. Moderationskompetenz und das individuelle Erkennen von Bedürfnissen der beteiligten Akteur*innen

⁴ Benchmark eines Open-Space-Formats für die Kulturkonzeption der Stadt Albstadt: https://youtu.be/BmvP30yIQ_E

⁵ Benchmark eines kulturellen Stadtspaziergangs in der Stadt Albstadt: <https://youtu.be/J9ME-j6zVswA>

sind noch keine Erfolgsgarantie, jedoch die Grundlage für erfolgreiche Stadtpaziergänge.

World Café

Das World Café ist ein erprobtes Format für strategische Prozesse, welches den Austausch von Wissen, die Entwicklung neuer Ideen und den gemeinschaftlichen Dialog befördert. Gerade bei kulturstrategischen Entwicklungen können so Ideen gemeinsam entwickelt werden. Das Zusammenbringen dieser unterschiedlichsten Perspektiven ermöglicht es zudem, gemeinsam einen größeren Ausschnitt der (kulturellen) Wirklichkeit zu erkennen.

Es bleiben fünf wesentliche Erkenntnisse für Beteiligungsformate, welche auch in Rosenheim exemplarisch den Prozess geprägt haben:

- **Informieren:** Eine gute Informationspolitik schafft Raum für Fragen und Debatten.
- **Meinungen und Reaktionen einholen:** Meinungen und Reaktionen müssen von allen Seiten eingebracht werden können, dementsprechende Kommunikationsmaßnahmen müssen strategisch geplant werden.
- **Aktivieren und Diskussionen starten:** Nur eine aktivierende Diskussions- und Debattenkultur führt zu einer gemeinsamen Lösung.
- **Gemeinsam planen und entwickeln:** Im Dialog und in der Debatte kann Zukunft gemeinschaftlich gestaltet werden.
- **Längerfristig zusammenarbeiten:** Zusammenarbeit und Kooperation bilden die Grundlage für eine nachhaltige Kulturentwicklung.

4. Grundlegende Fragestellungen

Eine Kulturkonzeption im kommunalen Kontext soll auch als Handlungsempfehlung für die kulturelle und insbesondere kulturpolitische Stadtentwicklung angesehen werden. Es gilt, die Kulturförderung im Sinne der Schaffung von Möglichkeitsräumen für Kunst- und Kulturproduktion zu thematisieren, die Kommunikation von kulturellen Angeboten als Standortfaktor zu stärken und gezielte Investitionen in die kulturelle Infrastruktur zu gewährleisten.

Kulturkonzeption als Handlungsempfehlung für kulturelle und insbesondere kulturpolitische Stadtentwicklung

Mit einer zeitgemäßen Kulturförderung auf Basis einer Kulturstrategie müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Wird ein unmittelbarer Bezug zur Stadt in inhaltlicher, institutioneller oder geografischer Sicht sichergestellt?
- Entsteht durch eine Förderung ein öffentliches Interesse?
- Trägt eine Förderung zum kulturellen Fortschritt der Stadt bei?
- Ist ein hoher Qualitätsanspruch je nach künstlerischen Genres gewährleistet?
- Wie kann eine klare Darstellung eines künstlerischen Konzepts und dessen Umsetzung erfolgen?



Tipp

Die Erfüllung eines oder mehrerer der folgenden Kriterien muss die Grundlage einer kulturstrategischen Positionierung von Klein- und Mittelstädten bilden:

Interkulturalität (Vielfalt der Kulturen)

Erschließung neuer Publikumsschichten (Audience Development)

Gesellschaftspolitische Relevanz und Aktualität

Transdisziplinäres Arbeiten (Vorhaben beinhalten Elemente aus verschiedenen Kunstrichtungen, welche sich ergänzen und unabhängig voneinander bestehen können)

Präsentation innovativer Ansätze als Alleinstellungsmerkmal für die Stadt

Vernetzung (lokal-national-international) in Form von Kooperationen und Co-Produktionen

Auseinandersetzung mit der Stadt und ihren Bewohner*innen mit den gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Gegebenheiten

Ausarbeitung von partizipativen Formaten (Beteiligungsansatz sollte erkennbar sein)

Berücksichtigung von genderspezifischen Aspekten

Ergänzend müssen folgende Aspekte vertiefend bearbeitet werden:

- **Vernetzung:** Kunst und Kultur brauchen einen konsequenten Dialog, brauchen Knotenpunkte, um sich auszutauschen. Diese Vernetzung umfasst kunst- und kulturinteressierte Gruppierungen und Personen in der Stadt und ihrer Umgebung.

- **Bündelung der Kräfte:** Gerade in Zeiten angespannter öffentlicher Haushalte braucht es Mut, Entscheidungen zu treffen und Kräfte im Sinne einer gesamtstädtischen Kulturentwicklung zu bündeln. Dabei gilt es, die Stadt auch im überregionalen Kontext zu positionieren.
- **Lebendige Vielfalt:** Kunst und Kultur leben von Vielfalt, von unterschiedlichsten Vorstellungen über das kulturelle Leben. Damit leistet künstlerische Produktion, professionell und ehrenamtlich, einen wesentlichen Beitrag für ein gelingendes Zusammenleben.
- **Jugendkultur stärken:** Jugendkultur wird als Impulsgeber gesellschaftlicher Entwicklungen und als eigenständige Kulturleistung mit Innovationspotenzial anerkannt. Jugendliche müssen daher in der Entwicklung und Ausübung einer eigenständigen und selbstorganisierten Jugendkultur unterstützt und gefördert werden.
- **Attraktionen schaffen:** Kunst- und Kulturangebote können Menschen emotional berühren, begeistern und leisten einen Beitrag für eine diskursive Gesellschaft. Daher braucht es kulturelle Attraktionen, sogenannte kulturelle Leuchttürme.
- **Diversität:** Die Gesellschaft wird immer bunter, doch haben alle Menschen ein Bedürfnis: Sie suchen nach persönlicher Begegnung und insbesondere nach kulturellen Erlebnissen. Das Bewusstsein für Diversität, im Sinne eines vielfältigen kulturellen Lebens, gilt es im städtischen Kulturverständnis weiter zu schärfen und schlussendlich zu verankern.
- **Digitalisierung:** Kunst- und Kulturinstitutionen, Kunstschaaffende und Vereine müssen darin unterstützt werden, die digitale Transformation im Kunst- und Kulturbereich durch technologische Innovationen weiterzuentwickeln und verstärkt zu nutzen. Dabei gilt es, in erster Linie eine Aneignung von neuem Wissen und Kompetenzen zu fördern, Innovation zu forcieren sowie neue Konzepte zur Zugänglichkeit und Sichtbarkeit zu erproben.
- **Standortfaktor:** Im Wettstreit mit anderen Kommunen um junge Familien und Fachkräfte kann die Kunst- und Kulturlandschaft stark zu positiven Entscheidungen für eine Ansiedelung beitragen, folglich einen Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes leisten.

Wenn wir heute von gesellschaftlichen Herausforderungen sprechen, dann geht es darum, wie wir unser Leben aktiv gestalten. Gesundheit und Wohlergehen stehen gerade angesichts der Erfahrungen aus der Corona-Pandemie sowie auch des Ukraine-Krieges (Energiekrise) im Zentrum des Handelns. Dazu kommen Aspekte von Nachhaltigkeit mit Blick auf den Klimawandel, eine sichere und saubere Energiegewinnung und folglich eine intelligente und umweltfreundliche Mobilitätsentwicklung. Allesamt Fragen, welche auf einem zeitgemäßen Kulturbegriff aufbauen, der in den Worten von Dr. Ulrich Fuchs⁶ sehr treffend zusammengefasst werden kann:

⁶ Dr. Ulrich Fuchs war stellvertretender Intendant der Kulturhauptstädte Linz09 und Marseille-Provence 2013.

„Es geht um Kultur in einem sehr umfassenden Verständnis. Kunst machen Künstler mit hoher Begabung. Kultur beschreibt aber ein viel weiteres Feld menschlicher Aktivitäten. Wir überschreiten dabei Grenzen zur Wissenschaft, zum Sport, zu sozialen Themen, zur Architektur und Stadtplanung und sogar zu Feldern wie Mode und Gastronomie.“ (Hannoversche Allgemeine 2018).

Kulturarbeit im Sinne von aktivem Tun bzw. Erleben von künstlerischen Produktionen soll für alle Menschen der Gesellschaft offen sein, unabhängig von Alter, Herkunft, Geschlecht und sozialer Zugehörigkeit.

5. Ergebnisse⁷

Zeitgemäße Kulturpolitik ist Gesellschafts- und Sozialpolitik und basiert auf folgenden Faktoren:

- Künstlerische Freiheit
- Gesellschaftliche Realität und Mut zu einer zukunftsgerichteten Transformation
- Beteiligung am kulturellen Leben
- Bürgerschaftliches Engagement
- Demokratische Verantwortung
- Kooperations- und Dialogfähigkeit

Aufbauend auf diesen Faktoren orientiert sich das Rosenheimer Kulturverständnis an der Definition von Kunst und Kultur der UNESCO (Weltkonferenz Mexiko 1982): „Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertsysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.“

⁷ Siehe auch Punkt 6: „Rosenheimer Kulturverständnis“ als Download: https://www.rosenheim.de/fileadmin/Buergerservice/Kulturfoerderung/Rosenheimer_Kulturverstaendnis_kulturpolitische_Leitlinien.pdf

Daraus ergeben sich kulturpolitische Leitlinien für die Stadt Rosenheim, die beispielgebend für Klein- und Mittelstädte sein können:⁸

1. Die Stadt Rosenheim bekennt sich zu einer breiten Kunst- und Kulturförderung.
2. Die Stadt Rosenheim schafft Möglichkeiten für Kunst- und Kulturproduktionen, um einen Beitrag zur gesellschaftlichen Selbstreflexion zu leisten.
3. Die Stadt Rosenheim fördert die Vielfalt des kulturellen Lebens in der Stadt und begrüßt den Ideenreichtum der Kulturakteur:innen.
4. Das Kulturamt der Stadt Rosenheim versteht sich dabei als Impulsgeber und als Dienstleister für die Koordination von Veranstaltungen, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.
5. Die Stadt Rosenheim setzt sich zum Ziel, niederschwellige und vielfältige Zugänge zu Kunst und Kultur für alle Menschen zu schaffen.
6. Die Stadt Rosenheim setzt sich für die Förderung der kulturellen Bildung für alle Generationen ein, insbesondere dafür, schon das Interesse von Kindern und Jugendlichen an Kunst und Kultur zu wecken.
7. Die Stadt Rosenheim anerkennt die besondere Bedeutung von ehrenamtlicher Arbeit im Kunst- und Kulturbereich (bürgerschaftliches Engagement).
8. Die Stadt Rosenheim bringt sich aktiv in einen laufenden und offenen Dialog mit allen Kunst- und Kulturschaffenden ein, dazu ist das Kulturamt Vernetzer und bietet Beratung an.
9. Die Stadt Rosenheim bekennt sich zu ihrem kulturellen Erbe und thematisiert dieses auch im Sinne einer zeitgemäßen Museums- und Ausstellungsarbeit, lebendiger Brauchtumpflege sowie der Förderung von historischer Forschung.
10. Die Stadt Rosenheim unterstützt die Vernetzung von Kunst- und Kultureinrichtungen mit Institutionen und Initiativen insbesondere innerhalb der Stadtgrenzen, aber auch über die Stadtgrenzen hinaus.

Kunst und Kultur bringen Menschen zusammen. Die Zukunft bleibt herausfordernd. Geopolitische Entwicklungen mit möglichen Folgen für die Lebensqualität sind noch nicht abschließend vorherzusehen.

Trotz dieser fragilen Entwicklungen bleibt die Erkenntnis, dass Kunst und Kultur Menschen emotional berühren, Menschen bilden, Menschen unter- und miteinander ins Gespräch bringen und gesellschaftlichen Frieden stiften.

⁸ Die gesamte Förderrichtlinie findet sich unter folgendem Link: https://www.rosenheim.de/file-admin/Buergerservice/Kulturfoerderung/Kulturfoerderrichtlinien_der_Stadt_Rosenheim.pdf

6. Potenziale für Rosenheim

Rosenheim ist eine kreisfreie Stadt mit rund 65.000 Einwohner*innen in Bayern. Die neue Förderrichtlinie, welche im Zusammenspiel mit der Erarbeitung eines „Rosenheimer Kulturverständnisses“ entstanden ist, umfasst die klassischen künstlerischen Sparten sowie Förderungen der kulturellen Bildung sowie von interdisziplinären Ansätzen.

„Kulturelle Bildung bedeutet Bildung zur kulturellen Teilhabe. Kulturelle Teilhabe wiederum bedeutet Partizipation am kulturellen Geschehen einer Gesellschaft. Sie gehört zu den Voraussetzungen für ein gelingendes Leben in unterschiedlichen Dimensionen. Kulturelle Bildung ist konstitutiver Bestandteil von allgemeiner Bildung und vor allem für Kinder und Jugendliche ein unverzichtbarer Bestandteil ihrer Entwicklung.“⁹

Daraus ergeben sich für die einzelnen Kultureinrichtungen bzw. -initiativen und Künstler*innen Empfehlungen für eine innovative Kulturarbeit:

- Schaffen von individuellen Freiräumen zur Entwicklung eigener Haltungen.
- Produktive Spannungsfelder sollen einen kulturpolitischen Diskurs ermöglichen.
- Begegnung mit Kunst ermöglicht Bildungserfahrungen und sind zu gewährleisten.
- Kulturprojekte sind Teil des kommunalen Engagements (auch des Ehrenamts), daraus lässt sich ein kulturpolitischer Auftrag ableiten.
- Nachhaltigkeit muss partizipativ, sprich: mit den Bürger*innen und/oder den Kulturakteur*innen, gestaltet werden.
- Künstlerische Projekte können neue Zukunftsperspektiven eröffnen. Daher gilt es, immer wieder das Innovationspotenzial einer strukturierten kulturpolitischen Positionierung zu thematisieren.

Notwendigkeit fortlaufender Anpassung

Kunst- und Kulturorte sind durch ihre experimentellen Ansätze wichtige Räume, um Utopien für die Zukunft zu denken. Daraus lässt sich schließen, dass eine Konzeption bzw. Förderrichtlinien maximal einen temporären Leitfaden darstellen, da Kreativität per se nach konsequenter Veränderung schreitet, daraus ergibt sich auch ein fortlaufender Anpassungsprozess.

⁹ Siehe: <https://igkultur.at/praxis/forderung-von-kultureller-teilhabe-und-kultureller-bildung-fur-jugendliche-wo-wie-wer-was>

7. Fortschreibungs- und Anpassungsprozess

Eine gelungene Kulturstrategie gibt Kommunen Orientierung für die inhaltliche Positionierung und zeigt im besten Falle Potenziale einer Ablauforganisation auf und fokussiert prozessuales Gestalten. Sie ist kein statischer Plan, sondern ein dynamischer Prozess, der immer wieder aufs Neue zu reflektieren ist. Folglich sind kontinuierlich Korrekturen vorzunehmen.

Um die Umsetzung einer Kulturkonzeption nachhaltig zu gewährleisten, empfiehlt es sich, ein regelmäßiges Monitoring einzurichten:

- Interne Quartalsbesprechungen, um den Stand der operativen Maßnahmen zu reflektieren, gesteuert beispielsweise von der Kulturamtsleitung (Kulturverwaltung) unter Einbindung von relevanten Stakeholdern und der (Stadt-)Politik.
- Externes Monitoring, zumindest einmal pro Jahr: Der Blick von außen trägt definitiv dazu bei, immer wieder die Essenz einer beschlossenen Strategie einzufordern.
- Evaluierung der Konzeption und sanfte Weiterentwicklung innerhalb von fünf Jahren.
- Grundlegende Überarbeitung der Konzeption innerhalb von zehn Jahren.

Eine Strategie bildet die Grundlage eines gemeinsamen, zielorientierten Handelns in einer Organisation. Die Strategie manifestiert sich in einem Handlungsrahmen, der es gestattet, in allen denkbaren Situationen die richtige Entscheidung zu treffen. Das Maß für die Richtigkeit der Entscheidung sind wiederum die strategischen Ziele.

Diese Ziele und Handlungsempfehlungen einer Kulturkonzeption müssen so heruntergebrochen werden, dass alle Beteiligten im Kulturamt und darüber hinaus in der Stadtverwaltung die Ziele als handlungsleitend verstehen, beachten und leben können.

Konzeption als Grundlage für einen dynamischen Prozess

Strategie als Grundlage und Rahmen für zielorientiertes Handeln

Umsetzung



Beteiligung

Tipp

Eine Meilensteinplanung, basierend auf einer Zeitachse, kann die Umsetzung einer Konzeption beschleunigen.

Das Wesen eines strategischen Prozesses war und ist ein partizipativer Ansatz, um Lösungen tragfähig umzusetzen. Diesem Ansatz folgend, empfiehlt es sich, fortlaufende Beteiligungsformate zu entwickeln, beispielsweise in Form von Fokusgruppen mit Akteur*innen des kulturellen städtischen Lebens.



Tipp

Wenn wir von Beteiligungsformaten sprechen, dann gilt es beispielsweise, einen Kulturbeirat oder regelmäßige Dialogrunden mit Kulturakteur*innen (Open Space, World Café etc.) einzurichten.

8. Conclusio

Zeitgemäße Kulturarbeit

Kunst und Kultur dienen nicht der Repräsentation, sondern sind ein wesentlicher Eckpfeiler des gesellschaftlichen Diskurses. Die Bedeutung von Kulturangeboten für die Bewusstseinsbildung breiter Schichten unserer Bevölkerung wird gern übersehen, insbesondere in der politischen Debatte. Wir brauchen wieder eine kulturpolitische Haltung mit Ecken und Kanten, welche die Grundlage für die gesellschaftliche Entwicklung auf Basis eines zeitgemäßen Kulturbegriffs legt. Kunst und Kultur prägen den Lebens- und Arbeitsraum einer Stadt (unabhängig von der Bevölkerungszahl) 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 Klein- und Mittelstadt wirken. Das Bekenntnis zur Freiheit von Kunst und Kultur ist dabei oberstes Prinzip einer zeitgemäßen bzw. aktivierenden Kulturpolitik.

Gesellschaftlicher Mehrwert

Die Förderung von Kulturveranstaltern, -projekten und -initiativen wiederum umfasst ein breites spartenübergreifendes Spektrum. Gefördert werden, bei Erfüllung der Voraussetzungen und nachvollziehbaren Kriterien, künstlerische und kulturelle Vorhaben sowie künstlerische und kulturelle Tätigkeiten von Einrichtungen, welche einen (gesellschaftlichen) Mehrwert für eine Stadt darstellen. Dies umfasst auch Schnittstellenprojekte, beispielsweise in den Bereichen Jugend, Integration, Bildung und Tourismus.

Die Transformation einer „Kultur für alle“ im 21. Jahrhundert

Eine „Kultur für alle“, wie es Hilmar Hoffmann beschrieben hat, scheint durch die Corona-Pandemie und den Ukraine-Krieg wieder mehr an Bedeutung zu erlangen, auch in Bezug auf die Systemrelevanz und die Bedeutung einer kulturell-kreativen Auseinandersetzung für die gesellschaftliche Entwicklung. 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 Bildungsbürger*innen-tum.

Diese Transformation in den 2020er-Jahren geht jedoch noch einen Schritt weiter: Beteiligung, offene Bühnen, neues Zusammenwirken der einzelnen Sparten, Raum für kreative Entwicklung sind vier Schlagworte, welche auf eine „Kultur für alle“ im weitesten Verständnis zutreffen.

Daher gilt es, dass eine zeitgemäße Kulturarbeit, aufbauend auf einer strategischen Grundlage und einer zukunftsweisenden Förderrichtlinie, das große Ganze eines breiten Kulturbegriffs im Blick haben muss, angefangen vom Amateur in der Blasmusikkapelle hin zu den Profimusiker*innen und einer Debatte über gesellschaftliche Werte.

Autor

Christoph Thoma, geboren 1973 in Bregenz, ist studierter Musiker, Kulturmanager (künstlerisches Betriebsbüro der Jeunesse Österreich von 2002 bis 2006, Geschäftsführer und künstlerischer Leiter der Remise Bludenz/Kulturamt der Stadt Bludenz von 2006 bis 2008 sowie der Grazer Spielstätten Orpheum, Dom im Berg und Schloßbergbühne Kasematten GmbH 2008 bis 2012) und Kulturpolitiker (Kulturstadtrat der Stadt Bludenz von 2015/16 und 2017 bis 2020, Abgeordneter zum Vorarlberger Landtag seit November 2019/Sprecher für Kunst und Kultur). Als Geschäftsführer der Bregenz Tourismus & Stadtmarketing GmbH (2013 bis 2016) war er maßgeblich an der Positionierung der Vorarlberger Landeshauptstadt als Kultur- und Festspielstadt beteiligt, die 2014 im Rahmen des 9. Kulturmarken Awards in Berlin als „Stadtmarke des Jahres“ ausgezeichnet wurde. Thoma führt seit 2017 die von ihm gegründete CULTURELAB Beratung GmbH (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, insbesondere an der Schnittstelle von Kunst/Kultur, (Stadt-)Marketing und Tourismus. Ein zentrales Projekt war die Begleitung der Bewerbung der Stadt Chemnitz zur Kulturhauptstadt Europas 2025 in den Jahren 2017 bis 2019. Gemeinsam mit Thorsten Kausch gründete Thoma zudem 2018 „Die Stadtmanufaktur“, welche sich mit Fragen von zeitgemäßem Stadtmarketing/Stadtentwicklung auseinandersetzt, und führte diese bis Ende 2022. Zu den Kunden der Stadtmanufaktur gehörten unter anderem die Städte Albstadt, Baden bei Wien, Dresden, Innsbruck, Luxemburg, Münster, Reutlingen und Trier. Seit 2017 hat Thoma zudem einen Lehrauftrag an der Stella Vorarlberg Privathochschule für Musik in Feldkirch (dem ehemaligen Vorarlberger Landeskonservatorium) für Kulturmanagement-Fächer. Mit Januar 2023 hat Thoma die Geschäftsführung des Vorarlberger Wirtschaftsbundes übernommen, der größten wirtschaftspolitischen Netzwerkplattform auf Landes- und Bundesebene. | Foto: Matthias Dietrich

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

Signatur: B 2.42

Hauptkapitel B: Kultur & Politik | Unterkapitel B 2: Wirtschaft, Gesellschaft und Politik

Die PDF-Fassung des Beitrags finden Sie mit Hilfe dieser Angaben auf 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.