

CARMEN EMIGHOLZ

Kulturentwicklungsplanung in Bremen

Bremen hat eine lange Tradition in Fragen konzeptioneller Kulturentwicklung. Diese wurde in den siebziger Jahren besonders durch Willy Brandts Postulat »Mehr Demokratie wagen« geprägt und fand in der Positionierung von Hilmar Hoffmann »Kultur für alle« seine Entsprechung. Die damit in Zusammenhang stehenden öffentlichen Debatten bewegten damals die ganze Republik und beeinflussten auch sehr konkret die Überlegungen zur strategischen Kulturförderung der Länder – so auch in Bremen.

Es entstanden grundlegende Konzeptionen: Kulturentwicklungspläne, Kulturförderplattformen und nicht zuletzt das Programm »Kunst im öffentlichen Raum«, das bundesweit als Beispiel für die ästhetische Gestaltung des Stadtraums Beachtung fand.

Die besondere Struktur des Zweistädtestaates Bremen ermöglicht es bis heute, eine Laborfunktion für neue Entwicklungen und deren Umsetzung auszuüben. Man muss konstatieren: Viele Ideen haben sich in der Praxis bewährt, wenn auch – natürlich – nicht alle.

Stadtstaat mit Laborfunktion

Bremen entwickelte zudem ein Gespür für Trends. So wurden in Zeiten sich herausbildender wirtschaftlicher Krisen in den achtziger Jahren neue Begründungsmuster für eine gezielte Kulturförderung gesucht.

Die immer spürbarer werdenden wirtschaftlichen Begrenzungen des öffentlichen Haushaltes sowie der leider bisher bundesgesetzlich nicht aufgehobene Status von Kultur als freiwilligem Leistungsbereich der Öffentlichen Hand führten in der Konsequenz zu der Maßgabe, stärkere finanzpolitische Überlegungen auch in die Kulturpolitik einzuführen.

Das Bundesland nahm hier eine Vorreiterrolle ein, indem die ersten Studien zur wirtschaftlichen Dimension von Kulturförderung entwickelt wurden. *Umwegrentabilität* war damals ein prägender Begriff, bei dessen Anwendung in der Folge sorgfältig vermieden werden musste, dass das redliche Bemühen um die Betonung des gesellschaftlichen Stellenwerts von Kulturförderung auf der einen Seite nicht zur bloßen Ökonomisierung von Kultur auf der anderen Seite führte. In der Folgezeit gab es intensive Bestrebungen, den Bereich Kultur in seiner Bedeutung umfassend abzubilden. Kultur wird als »urbane und soziale Ressource« verstanden. Auch der letzte »Masterplan für die Kulturentwicklung Bremens 2006–2011« ist ein Beleg für diesen Versuch. Auf 43 Seiten werden begriffliche Klärungen vorgenommen, die Anwendung eines breit angelegten Kulturverständnisses erläutert, die unterschiedlichen Wirkungsfelder und Aufgaben beschrieben – vom Selbstverständnis als Kulturstadt, als Beitrag zum Strukturwandel bis hin zum Angebot, »übergreifender Orientierungs- und Handlungsrahmen für städtische Interessen auch außerhalb des Kulturbereichs« zu sein. Eine Lektüre, die sich lohnt, um das strategische Förderfeld in seiner Vielseitigkeit erfassen zu können.

Wer hingegen Antworten auf grundlegende und damit häufig existenzielle Fragestellungen in wirtschaftlichen Krisenzeiten, die inzwischen nicht nur Bremen erreicht haben, finden möchte, sucht vergeblich. Hier werden Rahmensetzungen, Ziele und Kriterien angeboten, die Kulturentwicklung verschwommen als »work in progress« verstehen. Die aktuelle Herausforderung ist, den Schutz der Substanz zu gewährleisten und damit den Wert kultureller Angebote zu sichern. Dabei geht es nicht um das bloße Konservieren von Zuständen, sondern auch um eine Erneuerung von innen, die auf den gesellschaftlichen Wandel reagiert und damit eine Perspektive eröffnet, die Relevanz kultureller Aktivitäten zu bestimmen.

Gestaltungsspielräume zu erkennen und die Freiheit künstlerischer Produktivität zu schützen, dazu bedarf es jedoch nicht nur allgemeiner programmatischer Leitsätze, sondern eines klugen Einsatzes politischer Instrumente. Diese in ihren Grenzen und Möglichkeiten richtig einzuschätzen, ist häufig nur über fundierte Praxiskenntnisse möglich – aber lohnend, weil der Erfolg kulturfachlicher Überlegungen sehr stark von der tatsächlichen Gestaltung abhängig ist.

Schwerpunkt der vorliegenden Darstellung ist die Betrachtung der Voraussetzungen für die Entwicklung und Umsetzung (!) einer Kulturplanung, die nachhaltig wirken soll.

Strukturelle Voraussetzungen

Eine moderne Kulturverwaltung ist Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung einer strategischen Kulturplanung

Es wird nicht überraschen, dass gegen Ende der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts auch hier der Werkstattcharakter eines relativ kleinräumlichen Gemeinwesens genutzt wurde, und Bremen sich mit Hilfe externer Gutachter jahrelang an der Reorganisation einer Kulturverwaltung, die durch eine privatwirtschaftliche

GmbH in wirtschaftsfachlichen Fragen unterstützt werden sollte, versuchte. Dieses System hat sich in der Folge als nicht praktikabel erwiesen. Eine Parallelstruktur aus Öffentlicher Hand und privater Gesellschaft ist nicht nur organisationspolitisch mit gravierenden Mängeln behaftet, sondern auch rechtssystematisch kritisch zu beurteilen.

Dem gegenüber muss klargestellt werden, dass es – unbeschadet der damaligen Organisationsform – durchaus ein sinnvolles Anliegen ist, betriebswirtschaftliche Kompetenz in einem Förderfeld zu sichern, das mit ganz unterschiedlichen Rechtsträgern operiert. Der Senator für Kultur, Bürgermeister Jens Böhrnsen, entschied bei seinem Amtsantritt 2007, dass der Reorganisationsprozess wieder aufgenommen werden sollte mit dem Ziel, das klassische Verwaltungsmodell mit neuen Standards einzuführen. Dieser Prozess erfolgte nicht über zusätzliche Beratungsleistungen von außen, sondern wurde von der Hausspitze ausschließlich in Zusammenarbeit und unter Einbeziehung der Erfahrung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestaltet.

Das neue Organisationsmodell ist in den Referaten spartenübergreifend konzipiert und bündelt zudem sowohl kulturfachliche als auch betriebswirtschaftliche Kompetenzen. Die Kolleginnen und Kollegen arbeiten im Rahmen dezentraler Ressourcenverantwortung, nehmen regelmäßig an Weiterbildungen teil und sind in ihren Fachbereichen auch in übergeordnete Steuerungsprozesse eingebunden. So ist es möglich, Erfahrungen der täglichen Förderpraxis in Kulturentwicklungsfragen einfließen zu lassen.

Der Vorteil einer Ressortstrategie, die schwerpunktmäßig auf hausinterne Steuerungsprozesse setzt, besteht darin, dass nachhaltig personelle Kompetenzen entwickelt und gestärkt werden. Damit haben Kulturakteure, unabhängig von politischen Entwicklungen, Ansprechpartner, die sie kontinuierlich unterstützen und auf deren fachliche Einschätzung sie sich beziehen können.

Eine Herausforderung bleibt es weiterhin, zu erkennen und zu entscheiden, wo – trotz einschlägiger Erfahrungen mit verbreiteter »Gutachteritis« – externer Sachverstand in Arbeitsprozessen hilfreich ist. Hier sollte als *Inspiration* auch nicht die Fülle von Beratungsunternehmen und Consultants gesehen werden, sondern der Bereich von Fachleuten, die sich in ihrer Verantwortung gleichermaßen als Visionäre und Praktiker erwiesen haben.

Kommunikation ist entscheidend. Neue Formate gewährleisten einen kontinuierlichen Austausch mit Akteuren und interessierter Öffentlichkeit

Politische Entscheidungsprozesse und Verwaltungshandeln bedürfen in Zeiten moderner technologischer Kommunikationsformen sowie eines gesteigerten öffentlichen Interesses an Transparenz und Beteiligung einer klaren Vermittlungsstrategie.

Gerade bei engen Haushaltsspielräumen ist die Kommunikation über Förderansätze und die Erörterung programmatischer Überlegungen unverzichtbar – insbesondere auch deshalb, weil immer wieder befürchtet wird, dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu einer Ökonomisierung von Kultur und zu willkürlichen

Sparüberlegungen führen, die den Eigenwert kultureller Produktivität nicht mehr angemessen schützen.

Dies ist die Schlussfolgerung, die Politik und Verwaltung in Bremen aus berechtigten kritischen kulturpolitischen Debatten vergangener Jahre gezogen haben. Nachvollziehbarkeit von öffentlichem Handeln ist eine Grundlage für ein notwendiges Vertrauensverhältnis zwischen den kulturpolitischen Akteuren und ihrer zuständigen Förderinstanz.

Vor diesem Hintergrund haben wir mit den so genannten »Spartengesprächen« ein Format erarbeitet, das kontinuierlich und nach Tagesordnung sowohl kulturpolitische Grundsatzthemen in den Mittelpunkt stellt als auch ein Forum für die Diskussion um kulturfachliche Alltagsfragen bietet und so einen offenen und kritischen »Dialog auf Augenhöhe« ermöglicht. Themenbezogene Runden werden zusätzlich durch fachlich übergreifende Gesamtkonferenzen ergänzt, um gemeinsame Ziele zu erarbeiten.

Diese dialogorientierte Arbeitsform hat sich bewährt. Das Gegenseitigkeitsprinzip gewährleistet einen offenen und konstruktiven Diskurs und damit das Aufnehmen von Impulsen aus der Szene. Kontinuierlicher Austausch auf einer Vertrauensbasis schafft zudem auf beiden Seiten nicht nur ein Gespür für bestehende oder kommende Problemlagen, sondern ermöglicht die Schaffung von mittel- bis langfristigen Entwicklungslinien.

Erste Ergebnisse

Zur Kulturförderung: Kontraktmanagement als Instrument verlässlicher Kulturfinanzierung

Wir haben in Bremen mit Kulturakteuren intensiv erörtert, welche Strategie Einrichtungen und Initiativen am sinnvollsten unterstützt. Entscheidend ist dabei, wie insbesondere profilierte Kulturarbeit langfristig ermöglicht werden kann, die ein für eine Großstadt angemessenes Angebot sichert. Neben engen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen müssen auch immer komplexer werdende gesellschaftliche Herausforderungen wie Interkulturalität, demografischer Wandel oder die Förderung Kultureller Bildung bewältigt werden.

Breiter Konsens ist es, dass eine verlässliche Finanzierung über mehrere Jahre den Einrichtungen nicht nur in ihrer strukturellen Verfasstheit Sicherheit gibt, sondern auch eine Programmplanung ermöglicht, die kulturfachliche Profilbildung besser vorantreibt als kurzfristige Förderperioden mit jährlich wiederkehrenden Antragstellungen. Die beteiligten Einrichtungen verpflichten sich im Gegenzug, klar vereinbarte innerbetriebliche/wirtschaftliche und fachliche Ziele umzusetzen.

Inzwischen bietet das Kulturressort in Bremen individuell gestaltete Vereinbarungen mit einer Laufzeit von zwei bis fünf Jahren an, die in der Kulturszene auf hohe Akzeptanz stoßen. Für beide Seiten sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die kulturfachlichen Zielstellungen klar definierte Vertragsgrundlagen, die auch eine Überprüfbarkeit sicherstellen.

Kontrakte wurden inzwischen sowohl mit *großen* als auch mit *kleinen* Kulturinstitutionen abgeschlossen. Dabei wird in diesem Kontext auch nicht zwischen traditionellen Institutionen und so genannten Kulturleuchttürmen einerseits und der Freien Szene andererseits unterschieden, sondern allein nach der Angemessenheit des Instruments für die jeweilige Organisationsform. So verfügen unter anderem das *Bremer Theater* als klassisches Stadttheater wie auch das *Kulturzentrum Schwankhalle* als freie künstlerische Produktionsstätte über Fünf-Jahres-Kontrakte.

Projektförderung als innovatives Förderfeld

Ein wichtiges, flexibles Instrument der Kulturförderung ist die Ermöglichung von Projektarbeit. Hier liegen wesentliche Gestaltungsoptionen für einen Kulturraum, weil die Aktivitäten schon vom Grundsatz her zeitlich begrenzt definiert sind und damit immer wieder neue Impulse für die Szene gesetzt werden können. Dabei ist entscheidend, dass die Vergaben kontinuierlich evaluiert werden, weil diese in besonderer Weise Innovationen ermöglichen sollen und eine *Beweglichkeit* haben, die in der institutionellen Förderung nur schwer zu erreichen ist, da sie andere Zielstellungen verfolgt.

Das Instrument allein ist aber noch keine Gewähr für programmatische Erneuerungen. Deshalb wurde in den letzten Jahren politisch intensiv über begleitende Anforderungen diskutiert, die Entwicklungspotenziale für die Freie Szene stärker sichtbar machen sollen. In diesem Kontext ist die Festlegung von bestimmten fachlichen Ansätzen notwendig. Für das Jahr 2013 sind dies in Bremen die Schwerpunktfelder: Künstlerische Produktivität, kulturelle Netzwerkarbeit und die Entwicklung der Stadtkultur.

Fachliche Herausforderungen

Bei allem verständlichen Bedürfnis der Kulturszene nach langfristiger Absicherung ist es politisch unerlässlich, kulturelle Angebote immer wieder im Licht aktueller Entwicklungen zu betrachten, denn der Wandel der Gesellschaft macht auch vor der Kultur nicht halt.

Es ist wichtig, Einrichtungen und Initiativen in ihrem Fortkommen sowohl nach innen wie auch nach außen zu unterstützen. Spartenübergreifende Ansätze, neue Netzwerke und Freiräume bei der zu leistenden Arbeit spielen dabei eine wesentliche Rolle. Kulturförderung ist ein aktiver Beitrag zum Strukturwandel, betreibt Stadtentwicklung im umfassenden Sinn und definiert das Selbstverständnis eines Gemeinwesens.

Bremen hat eine sehr vielfältige Szene mit profilierten Akteuren. Dies gilt sowohl für den Bereich der Künste als auch für die Einrichtungen Kultureller Bildung.

Die Herausforderung der kommenden Jahre besteht darin, die Ergebnisse der Spartengespräche zusammenzuführen und aus den genannten »Bausteinen« ein stabiles Fundament zu errichten, das im Sinne eines regional identifizierbaren Kulturraums Strahlkraft nach innen und außen entwickelt. Dies heißt, die kreativen Kräfte zu bündeln und der Stadt ein nachhaltiges kulturelles Profil zu geben.

Fazit

Die Grundlagen für Kulturarbeit zu schaffen, hängt nicht nur von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab, sondern auch von einer reflektierten Förderstrategie der Öffentlichen Hand. Hier spielt die Arbeit der Verwaltung eine ebenso große Rolle wie die Bereitschaft der Politik, sich auf einen Dialog mit den Akteuren einzulassen.

Wenn Ziele gemeinsam erarbeitet und umgesetzt werden, sind Herausforderungen besser zu bewältigen. Kontinuität in der Kommunikation schafft Vertrauen, das gerade in Zeiten der wirtschaftlichen Krise helfen kann, Problemlagen zu beseitigen. Verlässlichkeit in der Förderstrategie und Sensibilität für die notwendige Fokussierung der Aufgaben sind für das Spannungsfeld zwischen ökonomischer Begrenzung und dem Schutz kultureller Produktivität zwingende Voraussetzungen.

Klare Leitbilder schaffen zudem für die Vermittlung nach innen und nach außen Orientierungspunkte. Die neue Kulturentwicklungsplanung steht vor der Aufgabe, die drängenden existenziellen Fragen stärker ins Visier zu nehmen und nicht in den abstrakten Konsens zu flüchten.

Eines sollte bei allem anerkanntem Realitätssinn der Kulturakteure hinsichtlich der finanziellen Spielräume klar sein: Kein Haushalt ist mit noch so drastischen Sparmaßnahmen im Kulturbereich zu sanieren. Oft wirken Kürzungsmaßnahmen, die zur Zeit bundesweit diskutiert werden, wie Symbole eines Opferrituals. Ob diese Gesten in einem vernünftigen Verhältnis zu ihrer oft zerstörerischen Wirkung für die Identität eines Gemeinwesens stehen, darf bezweifelt werden und fordert damit den Mut der Politik, engagierte Zeichen des Widerstands zu setzen.

Bei alledem bleiben wir verpflichtet, die Werte der Aufklärung zu bewahren und sie mit dem notwendigen Pragmatismus zu verbinden. Mit einem Augenzwinkern lässt sich feststellen, dass die Auseinandersetzung über die Frage, ob die »Schaubühne als moralische Anstalt« gilt oder ob das Theater vornehmlich den Charakter eines Event- und Unterhaltungsbetriebes hat, immer noch von gesellschaftlicher und politischer Aktualität ist. Und keiner sollte meinen, dass die Grundlagen unseres Zusammenlebens mit dieser Diskussion nichts zu tun hätten.