

2 Handlungsempfehlungen

2.1 Einführung

Die (potenzielle) Rolle von Kultur in der Stadt Brandenburg an der Havel

»Kultur ist alles, was dem Individuum erlaubt, sich gegenüber der Welt, der Gesellschaft und auch gegenüber dem heimatlichen Erbe zurechtzufinden, alles, was dazu führt, dass der Mensch seine Lage besser begreift, um sie unter Umständen verändern zu können.« Diese Definition von Kultur des Europarates beschreibt einen sehr anspruchsvollen Ansatz von Kultur und manifestiert ihre grundsätzliche gesamtgesellschaftliche Relevanz.¹⁰³ Kultur ist hier gleichermaßen Vermittler von Werten wie Stifter von gesellschaftlicher und individueller Identität. Das sind Funktionen, die insbesondere in Zeiten der Globalisierung und von rasanten gesellschaftlichen sowie technologischen Entwicklungen von großer Bedeutung sind. Darüber hinaus ist sie in der Lage, geistige und seelische Bedürfnisse zu befriedigen und gleichzeitig kulturelles Erbe zu bewahren und zu reflektieren. Kultur kann aber auch Bildung und Normen transportieren sowie den Austausch und die Verständigung zwischen gesellschaftlichen Gruppen begünstigen. Sie ist potenziell in der Lage, die intellektuelle und kreative Entwicklung von Individuen zu fördern, ebenso wie von Gruppen (Stichwort: kulturelle Bildung). Kultur stellt zudem – wenn sie innovativ und gegenwartsbezogen ist – Vertrautes in Frage und dient als Seismograph gesellschaftlicher Veränderungen. Exemplarisch kann hier die generelle und idealtypische Rolle des Theaters herangezogen werden: »[...] das Theater ist immer auch ein Ort, an dem nach dem Sinn des Lebens, nach Werten und Orientierungen für das Zusammenleben gefragt und gesucht wird, an dem individuelle, gesellschaftliche und politische Konflikte und Entwicklungen, Missbräuche und Niedergänge öffentlich thematisiert werden. Das Theater ist Ort der Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und zugleich Zukunftswerkstatt.«¹⁰⁴ Darüber hinaus kann und muss Kultur aber auch Unterhaltung bieten und zur Lebensfreude ihrer Nutzer bzw. Gestalter beitragen. Ein in den verschiedenen genannten Feldern etabliertes Kulturangebot ist dementsprechend ein wesentlicher Moment für die Attraktivität einer Stadt – nach innen (Bevölkerung) sowie nach außen (z.B. Unternehmen und Kulturtourismus).

103 Vgl. hier und im Folgenden vertiefend LÜDDEMANN 2010, MOEBIUS 2009 und insbesondere REGIERUNGSRAT APPENZEL AUSSERRHODEN 2007: 23f. Vgl. zudem die grundsätzlichen Anmerkungen zum Kulturbegriff in Kap. 2.4 in Band I.

104 Arbeitsgruppe »Zukunft von Theater und Oper in Deutschland« 2004: 344.

Kultur hat folglich viele Potenziale und leistet einen nicht in Frage zu stellenden Beitrag zur positiven Entwicklung einer Stadt oder bspw. einer Region. Die eben genannten Facetten und Wirkungsmöglichkeiten von Kultur können mitunter stark und teilweise weniger intensiv ausgeprägt in Brandenburg an der Havel vorgefunden werden. Während einige Kultureinrichtungen sich sehr nah an den gesellschaftlichen Bedürfnissen und Entwicklungen ausgerichtet haben, andere ihre legitime Funktion in der Bewahrung des kulturellen Erbes wahrnehmen sowie neue innovative Angebote hinzugekommen sind, befinden sich nicht wenige Akteure auf der Suche nach zeitgemäßen Zielen oder verharren in einer strukturkonservativen Haltung und entfalten nur noch begrenzt (einen Teil) der oben benannten Potenziale von Kultur.

Insgesamt stellen die vorgestellten Funktionen und Wirkungsweisen von Kultur die zentralen Grundlagen einer ausgewogenen Kulturlandschaft dar. Für Brandenburg an der Havel gilt es, möglichst in allen genannten Wirkungsfeldern von Kultur Stärken zu entfalten oder zu stützen, um das gesamte Spektrum an Potenzialen bestmöglich zu nutzen. Obwohl eine breite kulturelle Infrastruktur in Brandenburg an der Havel vorhanden ist – und diese grundsätzlich als Stärke zu sehen ist –, haben die Untersuchungen ergeben, dass dieses Ziel mitunter noch in weiter, aber nicht in unerreichbarer Ferne liegt. Ein entsprechender Fokus sollte sich deswegen nicht zuletzt in der öffentlichen Kulturförderung niederschlagen und in entsprechenden Leitzielen. Vor allem aber ist eine fortlaufende Kulturentwicklung mittels Koordinations- und Kommunikationsprozessen mit Akteuren aus der Kultur, Verwaltung, Politik und anderen gesellschaftlichen Feldern in Gang zu setzen, um bewusst Schwerpunkte zu setzen und zu verteilen. Damit kann die bedeutsame Rolle von Kultur in die städtische Aufmerksamkeit sowie in das Bewusstsein der Bevölkerung und insbesondere der Politik rücken. Die folgenden Empfehlungen sollen einen ersten Beitrag zu dieser Entwicklung leisten.

Überleitung zu den Handlungsempfehlungen

Aus der vorliegenden Bestands- und Tiefenanalyse lassen sich folgende zentrale und strategische Handlungsfelder für die Kulturarbeit in Brandenburg an der Havel ableiten, die die zukünftigen Arbeitsschwerpunkte für die Kulturentwicklung darstellen können:

- Kulturpolitik, Kulturfinanzierung und kulturelle Infrastruktur
- Vernetzung und Kooperation
- Umlandfunktion

- Kulturwirtschaft
- Kulturtourismus
- Qualifizierung und Beschäftigung
- Zielgruppenorientierung, Kulturvermittlung und kulturelle Bildung

Für diese Handlungsfelder wurden jeweils zentrale Ziele und einzelne Maßnahmen formuliert, die z.B. in Arbeitskreisen unter Moderation des Kulturmanagements der Stadt Brandenburg an der Havel weiterentwickelt werden sollten. Zu den Arbeitskreisen sind u.a. die jeweiligen Vertreter von Sparten und Einrichtungen ebenso wie freischaffende Künstler und privatwirtschaftliche Akteure einzubinden, da sie wichtige Wissensträger und Ideengeber darstellen.¹⁰⁵ Gleichzeitig existieren Entwicklungsfelder, denen sich einzelne Kultureinrichtungen individuell annehmen müssen, hier aber ggf. auf Unterstützung angewiesen sind.¹⁰⁶

Da die Handlungsfelder zumeist miteinander verknüpft sind und in interdependenten Austauschbeziehungen stehen, wird auf Überschneidungen hingewiesen.

2.2 Sparten- und einrichtungsspezifische Anmerkungen in Band I

Im Rahmen der Bestandsaufnahmen und Analysen des Kulturangebotes in der Stadt Brandenburg an der Havel, wurden für folgende Einrichtungen und Sparten in Band I bereits erste perspektivische Überlegungen formuliert:

- Brandenburger Theater (Kap. 4.3.2)
- event-theater (Kap. 4.3.3)
- Theatersparte insgesamt (Kap. 4.3.7)
- Brandenburger Symphoniker (Kap. 4.4.1)
- Städtische Musikschule (Kap. 4.4.2)
- Musiksparte insgesamt (Kap. 4.4.5)

105 Vgl. hierzu vertiefend die Empfehlung zur Bildung eines Kulturrates und/oder sparten- bzw. themenbezogener Arbeitsgemeinschaften in Kap. 2.4 in diesem Band.

106 Vgl. hierzu u.a. Kap. 2.4 und 2.8 in diesem Band.

- Archäologisches Landesmuseum (Kap. 4.5.2)
- Stadtmuseum Brandenburg an der Havel (Kap. 4.5.3)
- Dommuseum (Kap. 4.5.4)
- Industriemuseum (Kap. 4.5.5)
- Museumssparte insgesamt (Kap. 4.5.7)
- Bildende Kunst insgesamt (Kap. 4.6.3)
- Stadtbibliothek (Fouqué-Bibliothek) (Kap. 4.7.1)
- Literatursparte insgesamt (Kap. 4.7.4)
- Dokumentationsstelle Brandenburg an der Havel (Kap. 4.8.4)
- Historischer Verein Brandenburg e.V. (Kap. 4.8.6)
- Jugendkulturfabrik Brandenburg e.V. (Kap. 4.9.2)
- Bereich der Soziokultur insgesamt (Kap. 4.9.7)
- Volkshochschule (Kap. 4.10.2)
- Kinder- und Jugend-Kunst-Galerie »Sonnensegel« e.V. (Kap. 4.10.3)
- Wredowsche Zeichenschule (Kap. 4.10.4)
- Bereich Film und Kino insgesamt (Kap. 4.11)
- Bereich Feste, Märkte und sonstige Veranstaltungen (Kap. 4.12.3)

Die formulierten perspektivischen Überlegungen sind im Kontext der folgenden – sparten- und sektorenübergreifenden – Empfehlungen zentral zu berücksichtigen.

2.3 Kulturpolitik, Kulturfinanzierung und kulturelle Infrastruktur

2.3.1 Kulturpolitik in Brandenburg an der Havel

Vorbemerkungen

Die vorangegangene Analyse hat verdeutlicht, dass Brandenburg an der Havel einen großen kulturpolitischen Handlungsbedarf aufweist. Betrachtet man die Ausgaben für Kultur, so befindet sich Brandenburg an der Havel in der Gemeindegrößenklasse 20.000 bis unter 100.000 Einwohnern mit 104,90 Euro pro Einwohner auf Platz acht im bundesdeutschen kommunalen Ranking.¹⁰⁷ Diese Förderhöhe verdeutlicht, welche Bedeutung Kultur – zumindest monetär – in der Stadt Brandenburg an der Havel beigemessen wird, obwohl seit 1997 ein Rückgang von 50% der öffentlichen Pro-Kopf-Ausgaben für Kultur zu verzeichnen ist. Nicht ausgeblendet werden darf dabei, dass mit der notwendigen Sparpolitik seit Mitte der neunziger Jahre weniger inhaltlich-strategisch beim Rückbau der kulturellen Infrastruktur vorgegangen wurde, sondern eher pragmatisch. Spätestens seit der Umstrukturierung des Theaters befindet sich die Kulturpolitik in einem Dilemma. Es fehlt an gemeinsamen klaren politischen Positionen und für die Kulturschaffenden an Orientierung gebenden Leitlinien. So wird heute mit dem Brandenburger Theater vor allem – so muss kritisch angemerkt werden – »die Hardware« verwaltet. Inhaltliche Konzeptionen lassen jedoch seit Auflösung der Sparten auf sich warten.

Fehlende klare Zielvereinbarungen zwischen Stadt und öffentlichen Kultureinrichtungen führen in der Konsequenz außerdem dazu, dass die Kultureinrichtungen selbst bestimmen können, wie sie den Kulturvermittlungsauftrag auszuführen gedenken. Damit ist dies weitgehend dem öffentlichen Diskurs bzw. der Kulturpolitik, die dies zu finanzieren hat, entzogen. Kulturpolitische Ziele sind grundlegend für die inhaltliche Ausrichtung der Kulturarbeit in der Stadt. Sie sind die Basis für alle Leitungs- und Steuerungsaufgaben im Kulturmanagement – von der Planung über die Organisation und die Führung des Personals bis hin zur Finanzierung.

Kulturpolitik hat daher die dringende Aufgabe, ihre mit Kultur verfolgten Wirkungsabsichten klar zu formulieren und Schwerpunkte zu setzen, ohne natürlich direkt in das kulturelle/künstlerische Produkt einzugreifen. Gerade in Hinblick auf knapper werdende öffentliche Mittel sollten Entscheidungen nicht allein unter den Aspekten der Finanzierung und Kostenreduzierung getroffen werden. »Sparen als Politikersatz« gefährdet alle Einrichtungen in ihrem

Bestand und in ihrer Qualität. Mit anderen Worten: Geldnot ersetzt keine politischen Entscheidungen. Um Willkür und eine Förderung nach dem Gießkannenprinzip zu vermeiden, muss deshalb seitens der Kulturpolitik der Stadt ein klares Bekenntnis gegenüber den Kulturakteuren und Bürgern erarbeitet werden, nämlich darüber, was den Bürgern konkret angeboten werden soll und was mit diesem Angebot erreicht werden soll.

Unabhängig davon ist der zunehmende Druck auf die Kulturpolitik innerhalb der Stadt unübersehbar. Das gilt insbesondere als erstes für die Kulturschaffenden. Die Ergebnisse der Experteninterviews weisen eindeutig auf einen Verteilungswettbewerb zwischen den einzelnen Kulturakteuren (-einrichtungen bzw. -initiativen) hin, der sich weiter verschärfen wird, je mehr Kürzungen im Kulturbereich notwendig sind. Hier wird ein steigender Begründungsbedarf sichtbar, vor allem hinsichtlich des Brandenburger Theaters, welches ca. 40% der kommunalen Kulturmittel jährlich fest bindet. Aber auch Kultur als Ressort und »freiwillige Aufgabe« tritt in Konkurrenz zu anderen politischen Aufgabenbereichen. Der Begründungs- und Legitimationsbedarf für die öffentlichen Aufwendungen für Kultur in Brandenburg an der Havel wird demzufolge weiter steigen.

Zweitens wird Kulturpolitik aber auch durch das Kulturpublikum bzw. engagierte Bürger und Kulturschaffende unter Druck gesetzt, die u.a. nach einer Klärung des Kulturbegriffs und damit nach klaren Förderrichtlinien verlangen.

Drittens hat die Stadt kreisliche und oberzentrale Funktionen zu erfüllen. Die Angst vor einem möglichen Statusverlust durch sinkende Einwohnerzahlen darf nicht »einfach nur« zu einer Erweiterung des Einzugsgebietes auf dem Papier führen. Politisch muss sich hier von einem Kirchturmdenken – zugunsten einer regionalen kooperativen Strategie – getrennt werden.

Mit der vorliegenden Kulturentwicklungskonzeption wurde ein partizipativer Ansatz gewählt, die Kulturarbeit und kulturellen Inhalte in der Stadt gemeinsam mit Akteuren und Politikern zu reflektieren und damit einem gemeinsamen Zielfindungsprozess näher zu kommen. Dies ist – trotz überwiegend produktivem Verlauf der Experten- und Gruppeninterviews – bedingt gelungen, da in dem Prozess bestehende Interessenskonflikte, Vorurteile und Widerstände in den angebotenen Diskussionsforen durch die Forschungsgruppe (als Gutachter und zeitweise Moderator) nur schwer aufzulösen waren.

Auf inhaltlicher Ebene weiterzudiskutieren und Leitlinien als Grundlage kulturpolitischen Handelns zu erarbeiten, bleibt weiterhin vordringlichste Aufgabe der Kulturpolitik und des Kulturmanagements der Stadt. Die nachfolgend dargestellten kulturpolitischen Grundsätze sind Vorschläge, die aus der Gesamtanalyse abgeleitet, gewichtet und als prioritär herausgearbeitet wurden.

ZIEL 1: KULTURPOLITISCHE GRUNDSÄTZE ALS HANDLUNGSMAXIMEN

Weil der Kulturauftrag einer Kommune nicht »irgendwie« erfüllt werden kann, ist es notwendig, für den Umgang mit Kultur Prinzipien zu formulieren, die dem kulturpolitischen Handeln zugrunde liegen. In der Essenz lassen sich für Brandenburg an der Havel drei wesentliche Handlungsmaximen herleiten, die für die Kulturpolitik besonders relevant sind. Diese Maxime sollten bei allen Entscheidungen mitbedacht werden:

Partizipation und kulturelle Teilhabe

Die Analyse hat deutlich gemacht, dass das kulturelle Leben in Brandenburg an der Havel – bedingt durch die Industriegeschichte – vor allem durch zwei Milieus bestimmt wird: das »traditionsverwurzelte Arbeitermilieu« und das »kleinbürgerlich-materialistische Milieu«. Diese spiegeln sich vor allem in der Diskussion um Massen- bzw. Unterhaltungskultur versus Hochkultur wider. Aber auch in der Stadtentwicklung zeichnet sich eine zunehmende Polarisierung von Bevölkerungsgruppen ab. Insbesondere Kinder und Jugendliche scheinen davon besonders betroffen zu sein.¹⁰⁸ Die kulturelle Teilhabe eines jeden zu ermöglichen und dem Trend der sozialen Exklusion¹⁰⁹ entgegenzuwirken ist daher eine wichtige Aufgabe. Kulturpolitik als Querschnittsaufgabe kann hier durch eine verstärkte Stadtteilarbeit und mit gezielten Konzepten im Bereich der kulturellen Bildung entgegenwirken. Die Einführung des Familienpasses für sozialschwache Familien ist ein Schritt in diese Richtung. Ähnlich wie dem Bürgerhaus in Hohenstücken sind hier vor allem Modellprojekte gefragt, wie sie beispielsweise von der Bundesvereinigung kulturelle Kinder- und Jugendbildung (z.B. das Projekt »Lebenskunst lernen«) initiiert werden.¹¹⁰

108 So weisen die Stadtgebiete Dom, Altstadt und Neustadt eine Bevölkerungsstruktur mit guten Einkommensverhältnissen auf und gleichzeitig einen steigenden Altersdurchschnitt und sinkenden Anteil der unter 18-Jährigen. Im Stadtteil Hohenstücken ist jedoch ein deutlicher Anstieg dieser Altersgruppe zu verzeichnen.

109 Vgl. BUDE/WILLISCH (2006).

110 Vgl. die Projektangaben zu »Lebenskunst lernen. Soziale Gerechtigkeit für Kinder und Jugendliche sichern - Kulturelle

Nachhaltiges Handeln und Generationengerechtigkeit¹¹¹

»Jedes Morgen hat seine Wurzeln im Heute« hat der Zukunftsforscher Klaus Burmeister formuliert. In Bezug auf den Begriff der Nachhaltigkeit bedeutet dies, dass die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllt werden, ohne jedoch die Bedürfnisse kommender Generationen zu gefährden. Nachhaltigkeit bedeutet demnach auch, Verantwortung für die zukünftigen Generationen zu übernehmen und verantwortungsbewusst mit vorhandenen Ressourcen umzugehen.¹¹²

In Hinblick auf die Kulturarbeit in Brandenburg an der Havel sind hier vor allem – wie zuvor dargestellt – zwei Entwicklungen wesentlich:

- **Verschuldung:** Das kommunale Haushaltsdefizit der Stadt ist das höchste Defizit seit dem 2. Weltkrieg. Das bedeutet, dass voraussichtlich die nachfolgenden Generationen die ökonomischen Lasten zu tragen haben. Mit einem Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung verschärft sich diese Situation.
- **Demografischer Wandel:** Durch den Bevölkerungsrückgang kommt es zu einer Unterauslastung von kulturellen Einrichtungen. Mittel- bis langfristig wird auch die kulturelle Infrastruktur an ihre Tragfähigkeits- und damit Finanzierungsgrenzen geführt. Hier muss grundsätzlich strukturell und inhaltlich über die kulturelle Daseinsvorsorge nachgedacht werden, damit das, was sie leisten soll, auch in Zukunft ermöglicht werden kann.

Im Kern geht es also um politische Entscheidungen, die sich mit den Fragen auseinandersetzen, wie sich die einzelnen Kultureinrichtungen verändern müssen, um nachhaltig ihre zukünftige Existenz legitimieren und sichern zu können, damit sie dauerhaft ihren jeweiligen kulturpolitischen Auftrag erfüllen können. Und: welche neuen Kooperationsformen kann es in Zukunft geben, wenn sich nicht mehr alle Einrichtungen aufrechterhalten lassen?

Bildung an Schulen fördern« unter <http://www.bkj.de>.

111 Vgl. hierzu auch vertiefend Kap. 1.2.1 in Band I (vor allem zum Aspekt der nachhaltigen Entwicklung in Bezug auf Ökonomie, Ökologie und Soziales/Kultur).

112 Nachrückende Generationen sollten mindestens die gleichen Chancen auf Bedürfnisbefriedigung in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht bekommen wie ihre Vorgänger-Generationen. (Prinzip der Generationengerechtigkeit).

Governance¹¹³

Kulturpolitik agiert im Wechselspiel mit den Öffentlichkeiten, die in Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik bestehen oder neu geschaffen werden (Vereine, Verbände, Foren, Universitäten etc.). Kulturpolitik kann daher nicht isoliert betrachtet werden, sondern lebt vielmehr vom Diskurs und der Teilhabe aus der kulturellen Szene und der Bürgerschaft. Für die Gestaltung und die Aktivierung der kulturellen Öffentlichkeit ist daher ein Politikverständnis notwendig, in dem Moderation und Vermittlung als Elemente des »Netzwerkmanagements« eine größere Rolle spielen als bisher.¹¹⁴

Die Leitelemente dieses Ansatzes sind die vier K's:

- Kommunikation
- Konsensfindung durch Zieldiskussion und -vereinbarung
- Kooperation mit und unter den vielfältigen Akteuren des kulturellen Lebens
- Koordination und Aktivierung von Netzwerken auf Basis einer eigenen kulturpolitischen Position

Mit diesem Ansatz verbindet sich der Anspruch, dass zum einen Probleme effektiver bearbeitet werden können, zum anderen aber auch demokratisch legitimierte und kollektive Entscheidungen getroffen werden können.¹¹⁵ Governance bedeutet zudem, dass die Rolle des »Staates« d.h. der Kommune neu überdacht werden muss. Denn angesichts der gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen wird er selbst in Zukunft nicht mehr der alleinige Leistungsersteller sein können, sondern auf andere Akteure angewiesen sein. Der Kulturpolitik und dem Kulturmanagement kommen daher mehr und mehr die Rolle einer intermediären Instanz zu, die Kooperationen stiftet, vermittelt und koordinierend tätig wird und nicht vor allem bestrebt ist, als Anbieter kultureller Leistungen aufzutreten oder in Konkurrenz zu anderen Anbietern zu treten.¹¹⁶

113 Vgl. hierzu auch vertiefend Kap. 1.2.1 in Band I.

114 Vgl. SCHEYTT 2008.

115 Vgl. ausführlich BENZ 2004.

116 Vgl. WAGNER 2008.

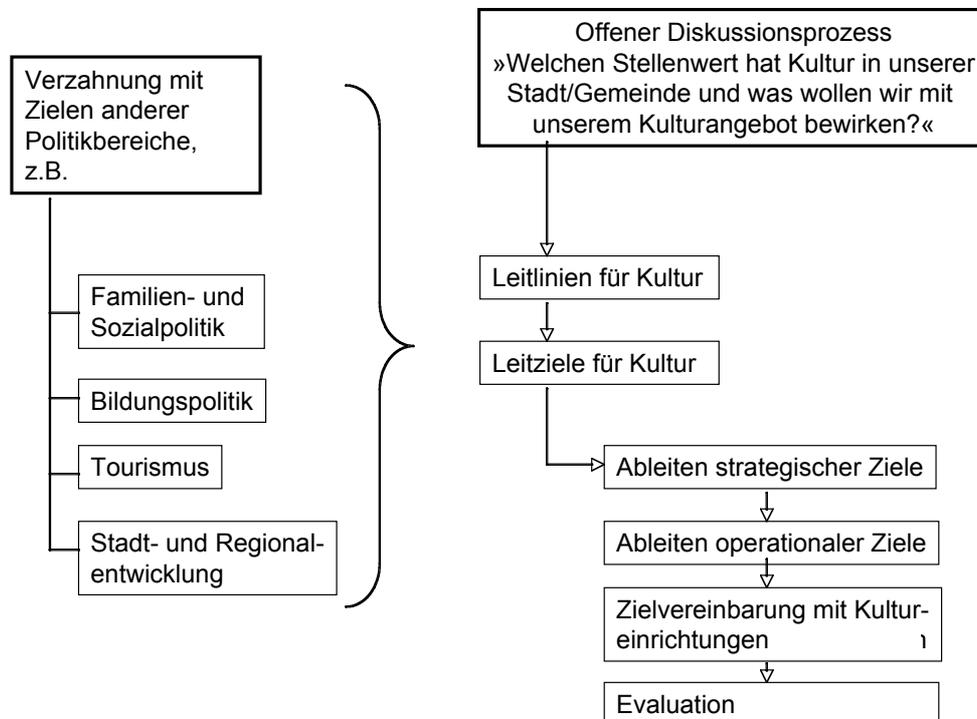
Daraus ließe sich ableiten, dass der geschaffenen Stabsstelle Kulturmanagement als Koordinations- und Netzwerkstelle der Stadt eine wesentliche Bedeutung zukommt. Gleichfalls gewinnen öffentliche Diskussionsforen immer mehr an Bedeutung.

ZIEL 2: LEITLINIEN FÜR KULTUR ENTWICKELN

Leitlinien sind richtungsweisend, um Willkür durch eine Förderung nach dem »Gießkannenprinzip« zu vermeiden. Sie dienen damit der Übersicht über die wichtigsten politischen Ziele. Kultur steht dabei nicht nur als Ressort für sich, sondern ist eng verknüpft mit anderen politischen Aufgabenbereichen und deren Zielen, wie z.B. der Stadtentwicklung.

Leitlinien sollten für einen überschaubaren Zeitraum von drei bis fünf Jahren definiert und kontinuierlich reflektiert, modifiziert und fortgeschrieben werden. Die vorliegende Kulturentwicklungskezeption bietet eine wichtige Diskussionsgrundlage für die Entwicklung von Leitlinien und Förderschwerpunkten. Leitlinien sollten in einem offenen Diskussionsprozess erarbeitet und der Prozess möglichst von einer neutralen Moderation unterstützt werden.¹¹⁷

Abb.: Entwicklung von Leitlinien und Zielen für Kultur.



Maßnahme 1: Diskussionsprozess Kulturbegriff und Leitlinien fortsetzen

Bevor Leitlinien diskutiert werden, sollte von kommunaler Seite definiert werden, welcher Kulturbegriff als »Arbeitsbegriff« die Grundlage des politischen Handelns darstellt. Als nächstes sind klare Wirkungsabsichten zu formulieren, was mit dem Kulturangebot erreicht werden soll, um anschließend Prioritäten und Akzente setzen zu können.¹¹⁸

Für die Leitlinien werden kulturelevante Aussagen in möglichst kurzen und prägnanten Sätzen formuliert. Diese sind in Diskussionsforen, Workshops oder Fachgremien vorrangig zu entwickeln. In Brandenburg an der Havel könnten diese beispielsweise wie folgt lauten:

- (1) »Stärkung der Kulturförderung im Bereich der kulturellen Bildung und Jugendkultur«
- (2) »Stärkung der Stadtteilarbeit«
- (3) »Bündelung der bestehenden Kräfte und Stärkung der Kooperation von regionalen und lokalen sowie öffentlichen und freien Akteuren v.a. in Hinblick auf die BUGA 2015.«
- (4) »Aufarbeitung und qualitative Präsentation der Stadtgeschichte.«
- (5) »Stärkung der Information und Vernetzung der Kulturschaffenden«
- (6) »Besondere Förderung von kooperativen Projekten«

Maßnahme 2: Zielvereinbarungen mit den Kultureinrichtungen

Die Forschungsgruppe empfiehlt, auf der Grundlage der formulierten Leitlinien mit den öffentlich getragenen und geförderten Kultureinrichtungen einen klaren standort- und profilspezifischen sowie zielgruppenorientierten Auftrag, d.h. eine klare Wirkungsabsicht, auszuhandeln und zu formulieren. Oft besteht Unklarheit darüber, was die langfristigen oder strategischen Ziele sind. Öffentlich getragene oder geförderte Einrichtungen benötigen daher mit ihrem Zuwendungsgeber verhandelte Zielvereinbarungen für ihre Förderung, auch um sich abzusichern.

Die Ziele sind so zu vereinbaren, dass ihre Erreichung – im Rahmen der Möglichkeiten bzw. tatsächlichen Überprüfbarkeit – nachvollziehbar wird. Diese Vereinbarungen sind schriftlich fest-

118

Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kap. 2.4 in Band I (Anmerkungen zum Kulturbegriff) und die einleitenden Bemerkungen zur Rolle von Kultur in Kap. 2.1 in diesem Band.

zuhalten und von der Stadt sowie der jeweiligen Einrichtung verbindlich einzuhalten. Folgende Fragen sollten mit der Zielvereinbarung abgesteckt werden:

- Was ist unser öffentlicher Kulturauftrag? Warum gibt es unsere Einrichtung? Warum sollten wir unserer Ansicht nach eine öffentliche Förderung von der Kommune erhalten?
- Welche Zielgruppen sollen mit dem Angebot angesprochen werden? Gibt es Zielgruppen, die besonders angesprochen werden sollen?
- Welche Inhalte sollen schwerpunktmäßig vermittelt werden?
- Wo wollen wir hin? (Visionen und zukünftige Inhalte und Angebote)
- Wie können wir uns als Einrichtung schon jetzt auf die zukünftigen Herausforderungen einstellen?
- Wie gelingt die Sicherung der Nachhaltigkeit des Publikums, d.h. die Sicherstellung, dass es auch noch in zehn oder zwanzig Jahren genug Interessierte an dem jeweiligen Angebot gibt?

Zweitens muss die Stadt dafür Sorge tragen, dass durch die eingesetzten Mittel, also Steuer-gelder, die höchst- bzw. bestmögliche Wirkung erzielt wird. Gegebenenfalls sind konkrete Maßnahmen vorzuschlagen, wie bestimmte Ziele umgesetzt werden sollen. Zum Beispiel wenn vereinbart wurde, zukünftig mehr bildungsferne Schichten zu erreichen oder die Besucherori-entierung in das Umland zu verbessern. Nach Ablauf der festgelegten Frist ist kritisch zu eva-luieren, ob die gewünschten Ziele erreicht wurden.

ZIEL 3: AKTIVIERENDE KULTURPOLITIK UND ANERKENNUNGSKULTUR

Wie in der Darstellung zu den Leitlinien deutlich geworden ist, müssen die Wirkungen von Kul-tur reflektiert, aber auch evaluiert werden. Solche Prozesse kulturpolitischer Willensbildung sollten nachvollziehbar und transparent sein. Deutlich wird dabei, dass die Akzeptanz durch Kulturschaffende und Bürger häufig nur dadurch erreicht werden kann, dass es demokratische Entscheidungsstrukturen und ein diskursives Beteiligungsverfahren gibt. Kulturpolitik sollte hier dafür sorgen, dass zwischen den Akteuren (Künstler, Kulturschaffende und freie Träger)

vermittelt wird und eruieren, wie sie Bürgerschaften, freie Institutionen, Verbände und Künstlerorganisationen aktiv beteiligen kann.¹¹⁹

2.3.2 Kulturmanagement und Kulturverwaltung

Vorbemerkungen

Mit dem Instrument der Stabsstelle Kulturmanagements lassen sich insbesondere folgende Veränderungen festmachen:

- Neues Verhältnis von Kulturverwaltung und Kulturmanagement durch Kompetenzverteilung und Ausgliederung aus der Organisationshierarchie
- Delegation verschiedener Aufgabenbereiche, insbesondere der Projektförderung
- Stärkere Außenorientierung hinsichtlich der Kulturschaffenden und Bürger
- Erarbeitung einer Kulturkonzeption als Diskussionspapier
- Professionalisierung des Kulturbereichs durch manageriales Know-how (kulturspezifische Methoden und Techniken des Managements)
- Kultur wird als Querschnittsaufgabe in der Stadt verstanden. Die Stabsstelle übernimmt damit eine Koordinierung und Schnittstellenfunktion gegenüber anderen Politikbereichen (wie z.B. Tourismus und Wirtschaft).

Die hier aufgeführten Vorteile führen jedoch auch eine Reihe an Problemen mit sich, die sich in der Praxis der vergangenen drei Jahre gezeigt haben:

- Mangelnde Zusammenarbeit zwischen Stabsstelle und dem Fachbereich IV – Bildung, Kultur und Sport
- Nach Außen (für Kulturschaffende und andere Verantwortungsträger) schwer durchschaubare und kommunizierte Abgrenzung der Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie generell der Strukturen im Kulturbereich
- Wenig Handlungsmöglichkeiten der Stabsstelle hinsichtlich der öffentlich geförderten Kultureinrichtungen

119

Vgl. hierzu die Empfehlungen in Kap. 2.4 in diesem Band (»Kulturrat« und »Kooperative Demokratie«).

- Starke Gewichtung auf das Veranstaltungsmanagement bzw. die Stadtfeste. Dies führt zu einer Vernachlässigung anderer, z.B. koordinierender Aufgaben
- Unklare Abgrenzung der Budgetierung zwischen Institutioneller Förderung und dem Budget der Stabsstelle. Dadurch fehlende Transparenz
- Unrealistische Erwartungshaltungen bezüglich der Möglichkeiten des Kulturmanagements (an eine Omnipotenz: alle Probleme sind dort lösbar) und der Um- und Durchsetzung von Zielen

ZIEL 1: KLARE KOMMUNIKATION DER ARBEIT DES KULTURMANAGEMENTS

Die Entscheidungsbefugnisse und die Aufgaben des Kulturmanagements sind in Zukunft besser nach Außen zu kommunizieren. Deutlich werden muss dabei, dass die Stabsstelle kein »Erfüllungsgehilfe« der Kulturpolitik ist, sondern ein Vermittler zwischen Kulturpolitik und Kulturschaffenden. Ihre Kommunikation ist daher keine »Ein-Weg-Kommunikation«, sondern eine wechselseitige. Ihre Kompetenz liegt demzufolge vor allem in der Vermittlung, Beratung und Koordinierung von Kultur. Das Kulturmanagement wird jedoch durch die Kulturpolitik beauftragt und legitimiert. Der Kulturmanager erkennt Problemlagen der Kulturschaffenden und Defizite, aber auch Potenziale in der Kulturlandschaft und kann sie, adäquat und mit Vorschlägen untermauert, an die Kulturpolitik zur Entscheidungsgrundlage übermitteln. Umkehrt weiß er die strategischen Ziele und Leitbilder der Kulturpolitik gegenüber Bürgern und Kulturakteuren zu vertreten. Zusammenfassend gestaltet das Kulturmanagement mit den unterschiedlichsten Akteuren die organisatorischen, prozessualen und finanziellen Rahmenbedingungen, um Kunst und Kultur zu ermöglichen und unterstützt damit ihre Entfaltung.

Maßnahme 1: Klärung der Rolle und Budgetierung Kulturmanagement und Kulturverwaltung

In einem ersten Schritt sollte die Arbeit der Stabsstelle Kulturmanagement der letzten drei Jahre gemeinsam mit den Mitarbeitern reflektiert werden (was funktioniert gut, was könnte verbessert werden? Wo ergeben sich andere Bedarfe, die zum Teil durch die Kulturschaffenden formuliert wurden?). Die Aufgabenbeschreibung der Stabsstelle ist danach erneut zu überprüfen. Es ist abzuwägen, welche Aufgaben sinnvoller Weise in die Stabsstelle Kulturmanagement integriert werden sollten, wie z.B. das Führen eines Veranstaltungskalenders und die Bündelung von Veranstaltungsdaten und ob die Ressourcen dafür vorhanden sind. Darüber hinaus ist eine klare Abgrenzung der Aufgabenbereiche gegenüber dem Fachbereich IV zu konkretisieren, aber ebenso eine verbindliche Zusammenarbeit zu regeln.

Maßnahme 2: Stärkere Gewichtung auf Koordination und Netzwerkarbeit

Aus Sicht der Forschungsgruppe empfiehlt sich darüber hinaus eine neue Gewichtung für die Arbeit der Stabsstelle Kulturmanagement. Bislang wird ein Großteil der personellen Ressourcen für das Veranstaltungsmanagement aufgewendet. Der Arbeitsaufwand für Stadtfeste und kulturelle Veranstaltungen ist dabei hoch, was auch mit der Rolle der Stadt und ihrem Auftritt als Veranstalter zu tun hat. Um fachübergreifend und vernetzend wirken zu können, sollten mindestens 60–70% der personellen Ressourcen für Netzwerkarbeit aufgewendet werden. Dies umfasst auch eine Erweiterung der Aufgaben auf regionale Kooperationen. Bereits während des Prozesses für die vorliegende Kulturentwicklungskonzeption waren die Gespräche mit den Vertretern der umliegenden Kreise und Gemeinden sehr produktiv. Die gemeinsame Zusammenarbeit auch hinsichtlich einer »gemeinsamen Kulturregion« sollte vertieft werden und regelmäßige Arbeitstreffen stattfinden.¹²⁰

2.3.3 Kulturfinanzierung und Trägerschaften

Vorbemerkungen

Wie das vorangegangene Kapitel zu den Aufgaben der Kulturpolitik deutlich gemacht hat, besteht die Hauptaufgabe darin, die Wirkungsabsichten von Kultur öffentlich zu formulieren. Das heißt, für die konkrete Kulturförderung sind inhaltlich und kulturpolitisch überzeugende Begründungen vorzulegen. Dazu sollten, wie bereits vorgeschlagen, Zielvereinbarungen mit den öffentlichen und freien Zuwendungsempfängern unter Einbeziehung der Leitlinien getroffen werden. Neben der Frage, welche inhaltlichen Kulturangebote den Bürgerinnen und Bürgern unterbreitet werden sollen, schließt sich die Frage an, wer diese Angebote zur Verfügung stellt. Nicht immer ist eine öffentliche Trägerschaft sinnvoll bzw. nötig.

Im Falle des Industriemuseums wäre eine öffentliche Trägerschaft sicherlich seitens der Kulturschaffenden wünschenswert, jedoch unter Maßgabe der Haushaltsverschuldung und der Konsequenzen, die eine Institutionalisierung mit sich bringt nicht ohne weiteres zu empfehlen und vertretbar. Ebenso ist kritisch zu hinterfragen, ob die öffentliche Trägerschaft und Gründung eines Spielzeugmuseums sinnvoll ist oder ob zur Verfügung stehende Mittel investiert werden sollten, um Vorhandenes zu stärken und zu entwickeln. So bedarf beispielsweise das Stadtmu-

seum einer dringlichen Aufwertung und Qualitätsverbesserung – vor allem unter dem Aspekt der »Identitätssteigerung der Brandenburger mit ihrer Stadt« und im Hinblick auf eine touristische Vermarktung.

Vor dem Hintergrund der angespannten Haushaltslage, die sich in absehbarer Zeit nicht verbessern wird, sollten neue öffentliche Trägerschaften gründlich eruiert und diskutiert werden. Nicht selten führt eine Institutionalisierung dazu, dass ständige Innovation und eine Besucherorientierung ausbleiben, weil die Notwendigkeit von Veränderungen aufgrund von dauerhaften Planungssicherheiten nicht mehr gesehen werden. Eine Institutionalisierung kann sich also auch auf die Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft bei öffentlichen Einrichtungen auswirken. Ein Erhalten um des bloßen Erhaltens willen, bei dem ein Großteil der Ressourcen dafür eingesetzt wird, um das Bestehende festzuschreiben und die vorhandenen Strukturen zu sichern, ist ohne Definition eines kulturpolitischen Wertes weder nachhaltig noch gegenüber anderen Zuwendungsempfängern, als auch dem Bürger als Steuerzahler, nicht vertretbar. Die Strukturen sind hier grundsätzlich zugunsten inhaltlicher Ziele und Werte zu überdenken.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Kulturpolitik konkret zu hinterfragen hat, ob die Kommune selbst immer als Leistungsersteller auftreten muss und vor allem, ob sie tatsächlich auf Dauer das Überleben der von ihr getragenen Kultureinrichtung sichern kann, oder aber auch, ob diese Kulturbetriebe in Zukunft nicht in sehr viel höherem Maße als bisher selbst dazu beitragen sollten und dies auch können. In diesem Zusammenhang ist auch die Veranstalterrolle der Stadt bei Stadtfesten zu hinterfragen. »Wenn sich eine Kommune auf die Förderung privater Anbieter von Kulturveranstaltungen konzentriert und sie auf diese Weise auch ein vielfältiges Kulturangebot sicherstellen kann, kann sie damit auch dem Kulturauftrag gerecht werden. Die Sicherstellung der kulturellen Grundversorgung bedarf nicht notwendigerweise der Organisation der Kulturveranstaltungen durch das Kulturamt und die kommunalen Kultureinrichtungen.«¹²¹ Vielmehr sind Verantwortungspartnerschaften und neue Kooperationsformen anzustreben.

In der Debatte um die Rolle der Stadt als Kulturproduzent ist auch über die Gewichtung von institutioneller und Projektförderung neu nachzudenken. Eine Erhöhung der institutionellen Förderung würde bei gleichbleibendem Etat auch eine Verringerung des Förderbudgets für freie

Projekte mit sich bringen. Insgesamt sind 95 % der kommunalen Gesamtausgaben für Kultur bereits institutionell gebunden. Ein beachtlicher Teil fließt in die Unterstützung von Festen, 0,5 Prozent der kommunalen Gesamtausgaben bleiben für die freie Kulturarbeit. Hier ist anhand inhaltlicher Schwerpunktsetzungen zu überlegen, ob eine Flexibilisierung der Kulturförderung zugunsten der freien Kulturarbeit möglich ist.

Maßnahme 1: Trägerschaftsstrukturen sind grundsätzlich abzuwägen

Von einer weiteren Institutionalisierung von Kulturangeboten ohne ein Gesamtkonzept zur Trägerschaft öffentlicher Einrichtungen in der Stadt Brandenburg an der Havel wird an dieser Stelle abgeraten. Die Rolle der Kommune bzw. der Stadt als Leistungsersteller und Kulturproduzent ist vor dem Hintergrund ihrer zukünftigen – voraussichtlich geminderten – Leistungsfähigkeit neu zu überdenken. Sie sollte verstärkt alternative Fördermöglichkeiten und neue Konstellationen der Zusammenarbeit von privatem und öffentlichem Sektor in Betracht ziehen. Gleichfalls ist zu prüfen, welchen Beitrag Kultureinrichtungen selbst leisten können. Hier könnte beispielsweise eine Qualifizierungsmaßnahme zur Thematik Drittmittelakquise und Einnahmen angeboten werden.

Maßnahme 2: Transparenz und kriteriengeleitete Projektförderung

Für die Projektförderung sollten nachvollziehbare Kriterien und Maßstäbe entwickelt werden. Die Förderrichtlinien sind transparent zu gestalten und ein Antrag auf Förderung ist möglichst unbürokratisch möglich. Ein Kriterium für die Förderung könnte beispielsweise Nachhaltigkeit sein. Es wäre diesbezüglich nachzuweisen, ob das Projekt eine anhaltende Wirkung hat und das Potenzial der Weiterentwicklung.

Größere und regelmäßig wiederkehrende Beiträge an Institutionen und Initiativen werden an Zielvereinbarungen gebunden und periodisch überprüft.

Maßnahme 3: Inhaltliche Gewichtung der Feste

In Anbetracht der hohen Ausgaben im Vergleich zur freien Kulturarbeit – die Ausgaben für Stadtfeste und kulturelle Veranstaltungen übersteigen um ein dreifaches die Ausgaben für z.B. freie Kulturarbeit¹²² – ist eine stärkere inhaltliche Gewichtung zu empfehlen. Auch hier sollte

122

Vgl. STADT BRANDENBURG AN DER HAVEL 2009: Kopie. Eigene Berechnungen.

eine Förderung nach konkreten Kriterien erfolgen. Die bestehenden Kriterien sind erneut zu prüfen und nach einer Leitlinien-Diskussion ggf. zu ergänzen oder zu ändern.

Maßnahme 4: Alternative Förderinstrumentarien

Unabhängig von der institutionellen oder Projektförderung sollten weitere Förderinstrumente in Betracht gezogen werden, die dabei helfen können, die Ideen der Akteure umzusetzen bzw. Kulturschaffende und Einrichtungen bei der Erfüllung ihres kulturpolitischen Auftrages zu unterstützen:

- Beratung und Vermittlung
- Koordinierung und Vernetzung
- Unterstützung bei der Erschließung anderer Finanzierungsquellen und Fördertöpfe und bei der Suche nach Sponsoren (z.B. Initiierung einer Kooperationsbörse)
- Sachleistung bzw. Bereitstellung von Räumen
- Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. zur Akquise von Drittmitteln, Kooperationen managen)
- Schirmherrschaften und Patenschaften
- Vermittlung von Freiwilligen und ehrenamtlich Engagierten
- Initiator und Impulsgeber durch Ausschreibung von Projekten oder Preisen, z.B. für innovative Kooperationsprojekte

Maßnahme 5: Profil- und Strukturentwicklung Brandenburger Theater

Wie mehrfach beschrieben, besteht dringender Handlungs- und Legitimierungsbedarf in der strukturellen sowie inhaltlichen Ausrichtung des Brandenburger Theaters. Das Theater ist damit eines der zentralsten Themen der Kulturpolitik in Brandenburg an der Havel. Einen hohen Stellenwert genießen die Brandenburger Symphoniker. Da die anderen Sparten abgebaut wurden, erfolgt die Identifikation der Bürger mit ihrem Theater fast ausschließlich über das Orchester. Die Symphoniker haben sich inzwischen zu einer eigenständigen »Marke« etabliert und wirken damit für sich profilgebend. Daneben existiert ein breites Angebot in allen Genres, die in ihrer Gesamtheit kein eindeutiges Profil erkennen lassen. In einigen Angebotssegmenten tritt das Theater in Konkurrenz zu frei-gemeinnützigen und privaten Anbietern. Hier ist kritisch zu hinterfragen, ob die Kommune in diesem Fall nicht wettbewerbsverzerrend gegenüber den

freien Kulturanbietern auftritt, da öffentlich finanzierte Kulturangebote in der Regel nicht kostendeckend kalkuliert sind und preislich günstiger angeboten werden können, als es private Veranstalter tun können. Zudem sollte es kein kulturpolitisches Ziel sein, frei-gemeinnützige und privatwirtschaftliche Kulturanbieter zu verdrängen. Das Profil des Theaters sollte deswegen klar abgegrenzt werden. Zudem sind die Angebote miteinander zu verzahnen und auf eine gemeinschaftliche und strategische Entwicklung des Kulturangebotes in der Stadt abzielen. Es wird empfohlen, die begonnenen Diskussionen um Inhalte und Profilierung des Theaters in angeleiteter Moderation fortzuführen. Aus Sicht der Forschungsgruppe sollten verschiedene Szenarien zur Profilbildung und Strukturentwicklung des Theaters erarbeitet werden. Zwei Szenarien werden als Denk- und Diskussionsansätze im Folgenden abgebildet:

I. Erhalt des Status quo

Mit Ausnahme der Brandenburger Symphoniker und des Jugendtheaters (wo die Stadt als Eigenproduzent von Kultur auftritt) beschränkt sich die Arbeit vor allem auf die Verwaltung und Vermietung der Spielstätte. Hier ist zu hinterfragen, ob die Personaldecke und der Verwaltungsaufwand für diese Aufgaben adäquat sind. Es ist ein Organisationsgutachten zu empfehlen. Darüber hinaus ist ein Konzept vorzulegen, welches sich inhaltlich klar von den Angeboten der freigemeinnützigen und privaten Anbieter abgrenzt (kein Konkurrenzangebot). Der Status Quo ist nicht dauerhaft aufrecht zu erhalten. Mittel- bis langfristig sind neue Lösungsansätze erforderlich.

II. Positionierung als Kulturhaus der Bürger (Servicedienstleister u. Multifunktionsspielstätte)

Das Brandenburger Theater positioniert sich zu einer Messe- und Veranstaltungs GmbH bzw. Kultur- und Festspielhaus. Es übernimmt dabei vor allem die Rolle eines Servicedienstleisters und Vernetzers für die Kultur in der Stadt. Eigenproduktionen machen einen geringen Anteil der Veranstaltungen aus. Vereine und Initiativen finden hier Gestaltungs- und Auftrittsmöglichkeiten. Die Brandenburger Symphoniker werden ausgegründet und fungieren in eigener Rechtsform. Aufgliederung der Organisation in eine künstlerisch-kaufmännische Leitung (für die Zusammenstellung und den Einkauf des künstlerischen Gastspielprogramms) und einer Leitung für die Koordination von Kongressen, Messen und Vermietungen (Siehe Beispiel Kleist Forum Frankfurt/Oder). Hier ist zu prüfen, inwieweit der Status für ein Oberzentrum noch erfüllt ist. Es wäre ein konkretes Nutzungskonzept zu erarbeiten, welches die lokalen Akteure als Nutzer des Hauses mit einbezieht. Ebenso wird ein Organisationsgutachten empfohlen.

2.4 Vernetzung und Kooperation

Vorbemerkungen

Aufgrund der stagnierenden oder gar abnehmenden Ressourcen sowie der weiteren gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen, werden zahlreiche Kultureinrichtungen künftig immer weniger in der Lage sein, tradierte und neue Angebote alleine vorzuhalten. Darüber hinaus ergeben sich bei einer gemeinsamen Leistungserstellung Partizipationsmöglichkeiten z.B. auch für die kleineren Einrichtungen (etwa durch Angebotserweiterung) oder weitere Mehrwerte, wie das gegenseitige voneinander lernen, um Innovationen weiterhin zu ermöglichen. Vor allem die »großen« Kultureinrichtungen könn(t)en durch ihre Präsenz und ihren Leadership in Kooperationsprojekten einen federführenden und zukunftsweisenden Beitrag für die gesamte Kulturlandschaft von Brandenburg an der Havel und das Umland leisten (z.B. als Vernetzer und/oder Koordinatoren).

Im Allgemeinen können folgende Kooperationsmotive und -möglichkeiten zusammengefasst werden (Auswahl):¹²³

- Qualitätsverbesserung bzw. -erhalt
- Kosteneinsparungen
- Optimierte Ressourcenbündelung
- Gegenseitiges Nutzen von Kernkompetenzen/Know-how/Infrastrukturen
- Künstlerische bzw. konzeptionelle/inhaltliche Synergien
- Gemeinsame Entwicklung/Durchführung von Leistungen und/oder Teilleistungen
- Erschließung oder Verteidigung von Märkten (Kooperation und/oder Konkurrenz gegenüber Dritten aufbauen)

Verschiedene Grundkriterien müssen allerdings für den potenziellen Erfolg einer Kooperation zwingend gegeben sein. Diese beziehen sich einerseits auf die eher »harten Faktoren« wie z.B. die Entfernung zwischen den Einrichtungen (Transaktionskosten), die inhaltliche Ausrichtung, die Kompatibilität bzw. Ergänzungsfähigkeit der infrastrukturellen Ausstattungen sowie die

Ressourcen für die Durchführung einer Kooperation. Andererseits und insbesondere sind die »weichen Faktoren« einzubeziehen. Hierzu zählen Faktoren wie »Vertrauen«, »Wille zur Zusammenarbeit« und »gute persönliche Beziehungen«, die nicht selten über den Erfolg einer Kooperation entscheiden.¹²⁴ Diese Faktoren müssen beim Aufbau von Kooperationen berücksichtigt werden. Zudem ist bei der Durchführung einer intensiven Kooperation mit Dringlichkeit die Durchführung einer Machbarkeitsstudie zu empfehlen, um vorab die Kooperationspotenziale durch eine Überprüfung der harten und weichen Faktoren zu auszuloten.¹²⁵

Im Verlauf der vorliegenden Untersuchung wurde festgestellt, dass der Bereich der Kooperation im Kulturbereich noch stark entwicklungsfähig ist und mitunter erhebliche Kooperationsbarrieren bestehen.¹²⁶ Das Monieren des geringen kooperativen Klimas im Kulturbereich der Stadt Brandenburg an der Havel von Seiten der befragten Akteure, lässt aber auch die Vermutung zu, dass der Wille oder die »gefühlte« Notwendigkeit von Kooperationen in der Kulturarbeit inzwischen vorhanden ist bzw. zusehends erkannt wird. Dies ist eine wichtige Grundvoraussetzung, auf der die folgenden Handlungsempfehlungen aufbauen. Dabei sollen jedoch keine »festgezurrten« Vorschläge offeriert, sondern vielmehr Ideen und Denkanstöße gegeben werden, die zu einer selbstständigen Priorisierung, Prüfung und Weiterentwicklung durch die Kulturschaffenden sowie die Kulturpolitik und -verwaltung führen sollen. Zudem haben Kooperationen überwiegend nur dann Chancen auf Erfolg, wenn sie von den Kultureinrichtungen selbst – oder bspw. mit Unterstützung der Stabsstelle Kulturmanagement – entwickelt und durchgeführt (»von unten nach oben«) und nicht von außen aufoktroziert werden (»von oben nach unten«).

ZIEL: GRUNDLAGEN FÜR KOOPERATIONEN, AUSTAUSCH UND PARTIZIPATION VERBESSERN

Insgesamt ist darauf hinzuweisen, dass Kooperationen mitunter im Anfangsstadium einen spürbaren Mehraufwand an Arbeit verursachen; teilweise können auch zusätzliche finanzielle Aufwendungen entstehen. Mittel- bis langfristig werden allerdings bei funktionierenden Kooperationen Synergien mobilisiert, die zu einer Verbesserung der Kulturangebote, zu einem effizienteren Einsatz der Mittel und zur Selbstständigkeit der Kulturschaffenden beitragen. Entsprechend sollten die öffentlichen Instrumente der Projektförderung auch auf die Unterstützung innovativer Kooperationsprojekte ausgerichtet und auf die Einbindung privater Part-

124 Vgl. FÖHL 2010a.

125 Vgl. FÖHL 2007.

126 Vgl. vor allem Kap. 3.5 in Band I und Kap. 1.4 in diesem Band.

ner hin geprüft werden. Gleichfalls ist nochmals auf die koordinierende Rolle der Stabsstelle Kulturmanagement hinzuweisen, die hier erste Anbahnungen der Kooperation unterstützen kann, insbesondere vor dem Hintergrund des bislang wenig kooperativen »Klimas« im Kulturbereich der Stadt Brandenburg an der Havel. Im Mittelpunkt weiterer Aktivitäten im Bereich der Kooperation sollten schlussfolgernd aktivierende und Kooperationen fördernde Maßnahmen initiiert und realisiert werden, um eine Grundlage für den Aufbau belastbarer und zielführender Kooperationen zu schaffen.

Maßnahme 1: Grundorientierung Governance

Wie in Band I einleitend dargestellt, wird für die zukünftige Entwicklung des Kulturangebotes die grundsätzliche Orientierung – demgemäß bei allen Entscheidungen, Projektanbahnungen, Planungs- und Veränderungsansätzen u.a. – am Governance-Ansatz empfohlen.¹²⁷ Dies gilt insbesondere für die Kulturpolitik und -verwaltung. Neben der Grundorientierung auf kooperative Maßnahmen und Verflechtungen zwischen öffentlicher Hand, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft, sind hier auch die zentralen »Good Governance«-Grundsätze für eine »gutes Regieren« der Europäischen Kommission mit den Leitbildern »Offenheit«, »Partizipation«, »Verantwortlichkeit« und »Kohärenz« zu berücksichtigen.

Maßnahme 2: Kooperationen aktivieren und Vernetzungen vorantreiben

Es besteht ein Aufklärungs-, Vernetzungs- und Unterstützungsbedarf in Hinblick auf die Potenziale von Kooperationen im Kulturbereich. Um diese sichtbar zu machen und voranzutreiben sind u.a. folgende Maßnahmen zu forcieren:

- Der Kulturmanager der Stadt Brandenburg an der Havel hat die Hauptaufgabe zu koordinieren, zu vernetzen, zu begleiten und möglichst optimale Rahmenbedingungen zu organisieren.
- Trotz einer gesteigerten Koordinierungsfunktion durch den Kulturmanager ist vor allem die Selbstaktivierung und eigenständige Vernetzung der Akteure zu fördern und zu fordern.

- »Kooperationstreiber« sind zu identifizieren und zu unterstützen. Sie können als Knotenpunkte und Vermittler fungieren, von denen andere Kulturschaffende profitieren und vor allem lernen können (u.a. Know-how-Transfer und Abbau von Kooperationsängsten).
- Bestehende Kooperationen im Kulturbereich sind auszubauen und zu intensivieren.
- Im Sinne des »Fördern und Fordern« sind speziell von den öffentlich getragenen Kulturinstitutionen im Rahmen von Zielvereinbarungen Kooperationsaktivitäten zu erwarten, die die Position der jeweiligen Einrichtung potenziell verbessern. Hierzu zählen Kooperationen im Bereich der Ressourcenkoppelung (z.B. gemeinsames Projekt, gemeinsame Einkäufe) ebenso, wie der Informationsaustausch, die Koordination von Terminen und die stärkere Verankerung in der Gesellschaft durch Kooperationen mit Schulen u.ä.

Maßnahme 3: Weiterbildung ermöglichen und gemeinsame Arbeit stärken

Neben der denkbaren Unterstützung durch den Kulturmanager, ist es von großer Bedeutung, dass auch innerhalb der Kultureinrichtungen und bei den Kulturakteuren kooperative Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Dazu werden Qualifizierungsmaßnahmen zum Thema »Kooperationen« angeregt (Grundlagen, Ideen-/Partnerfindung, Kooperationsmanagement u.a.), die Verhandlungs- und Problemlösungskompetenzen sowie Kreativtechniken vermitteln und zur Stärkung der Kooperationskultur beitragen.

Maßnahme 4: Unterstützung für Kooperationsprojekte ermöglichen und vermitteln

Konkrete Kooperationsprojekte benötigen nicht selten externe Impulse, Begleitung und Moderation, um effektiv und letztendlich auch effizient durchgeführt werden zu können. Für innovative Kooperationsansätze (z.B. radikaler Einschnitt, Inklusion sozial Benachteiligter oder neues künstlerisches Kooperationsprodukt) sollte dementsprechend die Möglichkeit bestehen, diesbezügliche öffentliche Unterstützungsleistungen – im Sinne einer aktivierenden Kulturpolitik – abzufordern. Explizit sind hier z.B. die Dienstleistungen von »kulturgewinn«¹²⁸ zu nennen, die – u.a. durch das MWFK gefördert – kostengünstige Moderationsleistungen anbieten können. Ebenso denkbar ist die Einbindung einer professoral geleiteten Unterstützung von Seiten der

Fachhochschule Brandenburg und/oder bei sehr spezifischen Fragen der Kunst und Kultur von Seiten des Studiengangs Kulturarbeit der Fachhochschule Potsdam.

Maßnahme 5: Kooperationsbörse etablieren

Die gewonnenen Informationen im Rahmen dieser Untersuchung legen nahe, die Einrichtung einer Kooperationsbörse für den Kulturbereich in Brandenburg an der Havel und ggf. auch mit dem Umland oder gar den angrenzenden und weiteren Landkreisen zu prüfen. Eine Online-Kooperationsbörse – z.B. im Onlinebereich des Kulturmanagements – könnte z.B. nach dem Schema der Bestandsaufnahme ausführliche Informationen zu den einzelnen Kultureinrichtungen auflisten, um die nötige Transparenz zu erzeugen und den einzelnen Akteuren die Suche nach möglichen Kooperationspartnern zu erleichtern. Ergänzt würden diese Einträge durch Kooperationsangebote und -gesuche der Kultureinrichtungen (und ggf. auch direkt durch die Kommunen). Diese würden nach Suchkategorien sortiert und entsprechend systematisiert abrufbar sein. Hier könnten bspw. Gesuche nach einem thematischen Austausch, nach bestimmten Exponaten, nach gemeinsamen Aktivitäten zum Marketing, oder das Angebot an ausrangierten oder verfügbaren Materialien abgegeben bzw. von den Kultureinrichtungen gelistet werden.

Gleichfalls – ergänzend oder stattdessen – ist auch die Veranstaltung einer jährlichen Kooperationsbörse, z.B. im Brandenburger Theater, denkbar. Auf dieser könnten Kultureinrichtungen, Künstler und Unternehmen sowie Veranstalter zusammenkommen, um sich kennenzulernen, vorzustellen und Kooperationen oder andere Absprachen zu vereinbaren.

Maßnahme 6: Kulturrat für Brandenburg an der Havel einrichten

Vor einigen Jahren gab es bereits die Initiative einen Kulturbeirat zu gründen. Dieser Ansatz hat sich allerdings nicht weiterentwickelt. Es besteht noch ein kleiner Kreis an Kulturakteuren, der sich regelmäßig trifft, aber über den reinen Austausch keine weiteren Funktionen besitzt.

Ein Kulturrat, der sich z.B. aus Akteuren des öffentlichen, privaten und ehrenamtlichen Kulturbetriebes – und ggf. auch aus anderen Bereichen – zusammensetzen könnte,¹²⁹ wird hier – neben seinem kooperativen Aspekten und Vorzügen – vor allem als Reaktion auf folgende Defizite in der Stadt Brandenburg an der Havel angesehen:

129

Siehe für eine ähnliche Konstruktion <http://www.koelnerkulturrat.de>.

- Nicht selten wird die fachliche Kompetenz der Kulturverwaltung und -politik in spezifischen Kultur- und Kunstfragen bemängelt. Ein Kulturrat könnte hier mit entsprechender Expertise eine Beirats- bzw. Beraterfunktion übernehmen (z.B. bei Entscheidungen über die Auftragsvergabe von Kunst im öffentlichen Raum).
- Trotz der hohen öffentlichen Aufwendungen für Kultur, wurde in den Untersuchungen nicht selten bemängelt, dass die Kultur in der Stadt keine »Lobby« hat. Ein Kulturrat würde Interessen und Akteure bündeln und dadurch der Kultur gemeinschaftlich mehr Gewicht verleihen.
- Ein Kulturrat wäre zugleich eine Verpflichtung an die Kulturschaffenden klare Positionen zu beziehen und aktiv an gesamtgesellschaftlichen/kulturellen Diskursen teilzunehmen. Passive o. beklagende Resignationspositionen müssten aufgegeben werden.
- Grabenkämpfe zwischen einzelnen Kultureinrichtungen oder -sparten könnten hier ggf. überwunden bzw. zumindest abgeschwächt werden.

Ein Kulturrat wäre auch ein geeignetes Gremium, um mit der Stabsstelle für Kulturmanagement und dem Kulturausschuss der Stadt Brandenburg an der Havel sowie – punktuell – mit weiteren »betroffenen« Akteursgruppen, die vorgelegte Kulturentwicklungskonzeption weiterzuentwickeln, Prioritäten zu benennen und einen entsprechenden, regelmäßigen Reflexionsprozess zu etablieren. Dieser Ansatz würde nicht nur zur Entlastung des Kulturmanagers beitragen, sondern – im Sinne des Governance-Ansatzes und einer kooperativen Demokratie – den Diskurs über Kunst und Kultur auf ein Fundament stellen.

Aufgrund der Breite und Diversifikation des Kulturangebotes, wäre auch die Bildung von sparten- und/oder themenspezifischen Gruppen denkbar, die sich dann mit aktuellen Fragen (und ggf. auch mit entsprechenden Aspekten in der Kulturentwicklungskonzeption) in ihrem Bereich auseinandersetzen. Bspw. existiert in der Stadt Nürnberg ein »Beirat Bildende Kunst«. Dieser ist ein empfehlendes Gremium, der vorwiegend Aufgaben aus dem Bereich von »Kunst am Bau« bzw. »Kunst in der Stadt« berät und hierüber zur Vorbereitung der Entscheidungen des Kulturausschusses Gutachten abgibt. Hierzu zählen unter anderem die Auswahl von Standorten, Baumaßnahmen oder Objekten für »Kunst in der Stadt« oder die Begutachtung des Ankaufs von Kunstwerken. Der Beirat Bildende Kunst besteht aus elf Mitgliedern, und zwar aus drei Persönlichkeiten aus dem Baukunstbeirat, sieben Persönlichkeiten aus dem Bereich der

Bildenden Kunst und einer Persönlichkeit aus der kunstinteressierten Bevölkerung. Die Geschäftsführung des Beirats Bildende Kunst liegt beim Baureferat der Stadt Nürnberg.¹³⁰

Ähnlich verhält es sich in der »Arbeitsgemeinschaft Bildende Kunst in Erlangen«, die zusätzlich noch einen 4-Monatskalender herausgibt, der alle relevanten Termine im Bereich »Bildende Kunst« zusammenfasst und hierdurch – neben dem gemeinsamen Marketing – auch eine Koordinierungsfunktion übernimmt. Die Arbeitsgemeinschaft wird durch das Kulturreferat der Stadt Erlangen unterstützt und koordiniert. Zusätzlich werden Werbeträger für den 4-Monatskalender akquiriert.

Diese Beispiele – und auch die AG Museen – können als erste Impulse für einen Kulturrat und/oder entsprechende Arbeitsgemeinschaften dienen. In jedem Fall ist von zentraler Bedeutung, dass ein derartiger Zusammenschluss durch eine beratende Funktion Einfluss auf den Kulturausschuss und anstehende Entscheidungen nehmen kann, damit hier ein demokratischer Ansatz und ein Mehrwert für alle Beteiligten entsteht. Andernfalls ist der Anreiz zu gering, sich an einem solchen Zusammenschluss zu beteiligen. Gleichfalls können – wie obige Beispiele zeigen – weitere Mehrwerte aus einem derartigen Verbund entstehen. In den Vordergrund ist ebenfalls zu rücken, dass Potenziale aus der städtischen Kulturszene heraus mobilisiert und weniger der Blick nach außen gerichtet wird. Der Kulturrat kann z.B. durch Selbstinitiative, mit Unterstützung von Unternehmen und/oder der Stabsstelle für Kulturmanagement realisiert werden.

Maßnahme 7: Kooperative Demokratie – Einbeziehung von Bürgern¹³¹

Im Sinne eines zeitgemäßen Ansatzes von (kooperativer) Demokratie, ist zudem die stärkere Integration von Bürgern in Planungs-, Entscheidungs- und Realisierungsprozesse im Kulturbereich anzuregen. Entsprechende dialogisch orientierte und auf kooperative Problemlösungen angelegte Verfahren der Gesellschaftsbeteiligung an der Formulierung und Umsetzung von Kulturpolitik können als Formen »kooperativer Demokratie« bezeichnet werden, ein Begriff, der sich seit der Jahrtausendwende zunehmend etabliert.¹³² Die Verfahren richten sich sowohl an einzelne Bürger als auch an Vereine, Initiativen und Verbände. Hierzu gehören neben den traditionellen Formen der Beteiligung von Verbänden vor allem Mediationsverfahren, Zukunfts-

130 Vgl. http://www.nuernberg.de/internet/referat6/wir_bildende_kunst.html, Zugriff am 18.06.2010.

131 Vgl. für ges. folgenden Abs. exempl. FÖHL 2010c.

132 vgl. vertiefend HOLTKAMP et al. 2006.

werkstätten, Stadtteilforen, runde Tische, Gemeinwesenarbeit, Planungszellen, Ordnungspartnerschaften, Stadteilkonferenzen, lokale Agendaprozesse sowie der gesamte Bereich des bürgerschaftlichen Engagements im Sinne der Mitgestaltung an der – kulturellen – Dienstleistungsproduktion. Kooperative Demokratie beinhaltet damit sowohl die Mitgestaltung der Bürger an der Dienstleistungsproduktion (z.B. ehrenamtliche Mitarbeiter im Museumshop) als auch und vor allem Formen der Partizipation an Planungs- und Entscheidungsprozessen im Kulturbereich.

Die Einbindung von Bürgern als »Berater« und/oder »ehrenamtliche Mitarbeiter« ist für die Kulturpolitik von zunehmendem Interesse, da diese Einbindung Mittel und Wege zur Befriedigung sozialer wie kultureller Bedürfnisse zu erschließen vermag, die weder vom Staat bzw. öffentlichen Kultureinrichtungen noch von privaten Unternehmen in dieser Form allein erschlossen werden können. Hier geschieht eine standortgerechte Bedürfnisanpassung der kulturellen Angebote durch das Entwerfen und Mitgestalten des direkten Leistungsabnehmers. Darüber hinaus können Kulturpolitik und Kultureinrichtungen auf diesem Wege der Gesellschaft besser »den Puls fühlen«,¹³³ um aktuelle Entwicklungen schneller wahrnehmen und verarbeiten sowie entsprechende Informationen abwägen zu können (Austarieren von Angebots- und Nachfrageorientierung). Hierbei ist allerdings darauf zu achten, dass auch sozial benachteiligte Bevölkerungsgruppen adressiert und integriert werden, um eine Dominanz von lokalen Eliten u.ä. zu vermeiden.

Weitere Anmerkungen – Vielfältige Kooperationsoptionen

Ziel der oben beschriebenen kooperations- und austauschfördernden Maßnahmen ist die Manifestation bestehender und vor allem die Initiierung sowie Etablierung sinnhafter Netzwerke und Allianzen im sowie mit dem Kulturbereich. Hier ist es von zentraler Bedeutung, dass auch über den eigenen Bereich, die eigene Sparte und den eigenen Sektor hinausgeblickt wird. Kooperationen mit privaten Unternehmen und die Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Brandenburg sind z.B. wichtige Optionen, um zukünftig multidimensionale Kulturfördermöglichkeiten zu etablieren und Innovations- und Austauschprozesse in Gang zu setzen. Gleichfalls sind viele Potenziale zu erwarten, wenn Einrichtungen zusammenarbeiten, die ein gleiches oder ähnliches Produkt anbieten (z.B. zwei Museen), da hier die Strukturen, Ziele und Herausforderungen gleich oder ähnlich sein werden und möglicher Weise sehr viele Synergien zu er-

warten sind. Kooperationen stellen zudem ein Wesenselement im Kulturtourismus dar¹³⁴ und zwischen Schulen und Kultureinrichtungen ist die Zusammenarbeit eine zeitgemäße Form im Bereich der kulturellen Bildung.¹³⁵ Gleiches gilt für den Ausbau der Umlandfunktion von Brandenburg an der Havel als Oberzentrum und RWK, die durch Allianzen mit den Kommunen und Akteuren im Umland verstärkt und durch Wissen voneinander verbessert bzw. zielgerichteter realisiert werden kann.¹³⁶

Aufgrund der Vielfalt möglicher Kooperationsbeziehungen wird an dieser Stelle darauf verzichtet, weitere konkrete Projekte zwischen Kultureinrichtungen u.a. vorzuschlagen. Diese könnten nur einen kleinen Ausschnitt der Möglichkeiten darstellen. Gleichfalls ist primär darauf hinzuwirken, dass die Akteure eigene Ideen der Zusammenarbeit formulieren und realisieren, da solche Kooperationen in der Regel die größte Chance auf Verwirklichung und Erfolg haben.

134 Vgl. Kap. 2.7 in diesem Band.

135 Vgl. Kap. 2.9 in diesem Band.

136 Vgl. Kap. 2.5 in diesem Band.

2.5 Umlandfunktion

Vorbemerkungen

Brandenburg an der Havel übernimmt als Oberzentrum, als RWK und auch als kreisfreie Stadt im Kulturbereich eine Umlandfunktion.¹³⁷ Daraus ergibt sich die Verpflichtung, Angebote über das kommunale Wirkungsfeld hinaus zu offerieren und zu bewerben. Dies kann bestenfalls durch eine Mischung aus zentraler (Schwerpunkt) und dezentraler Versorgung (etwaige Zusatz- bzw. Kooperationsangebote) erfolgen. Die zu erbringenden Regelleistungen in der oberzentralen Funktion der Stadt Brandenburg an der Havel sind im Kulturbereich das Theater, die Kongress- bzw. Konzerthalle, Museen sowie eine wissenschaftliche Bibliothek. Darüber hinaus ist die Rolle von Kultur und deren Entwicklung in Brandenburg an der Havel im Rahmen der genannten Funktionen als hoch einzuschätzen. Neben den festgelegten Funktionszuschreibungen, kann Kultur als genereller Faktor zur kulturellen Belebung der Umlandfunktion und als weicher Standortfaktor, auch zur Generierung wirtschaftlicher Potenziale beitragen. Gleichfalls übernimmt auch das Umland Funktionen für die Stadt Brandenburg in der Havel (z.B. Naherholung, Kulturangebote). Darüber hinaus existieren Erkenntnisse, dass regionale Kooperationen – in diesem Fall folglich die Vernetzung der Stadt mit dem Umland im Kulturbereich – einen wichtigen Motor für (kulturelle) Innovationen darstellen¹³⁸ und Möglichkeiten schaffen, die alleine nicht (mehr) erreichbar wären. Dieser Aspekt ist im Rahmen der Umlandfunktion und -vernetzung ebenfalls zu berücksichtigen.

Bei der Analyse der Umlandfunktion konnten zwar mehrere Einrichtungen identifiziert werden, die – in wenigen Fällen – nachweislich bzw. potenziell eine Umlandfunktion erfüllen. Allerdings existiert sehr wenig empirisches Wissen, wie sich diese Umlandfunktion in den einzelnen Fällen tatsächlich darstellt.¹³⁹ Die Außenorientierung und Vernetzung der Einrichtungen mit ihrem Umland ist sehr unterschiedlich und mitunter sehr gering ausgeprägt, obwohl viele Experten eine entsprechende Nachfrage im Umland postulieren. Vor dem geschilderten Hintergrund und angesichts des voranschreitenden Bevölkerungsrückgangs (u.a. Publikumsgewinnung), als auch in Hinblick auf die zugeschriebene Versorgungsfunktion, werden folgende Ziele und Maßnahmen zur Stärkung und zum Ausbau der Umlandfunktion vorgeschlagen:

137 Vgl. Kap. 2.2.3 in Band I.

138 Vgl. exempl. DILLER 2009, MANGER 2009 und PETERS 2009.

139 Vgl. hier und im Folgenden Kap. 1.3 in diesem Band.

ZIEL 1: KOOPERATION ZWISCHEN DER STADT BRANDENBURG AN DER HAVEL UND DEM VERFLECHTUNGSRAUM AUSBAUEN

Unter der Maßgabe der Umlandfunktion werden auch die Potenziale des Umlandes stärker in das Blickfeld kommunalen und regionalen Handelns genommen. Die Stadt Brandenburg an der Havel sollte daher zur vermehrten Zusammenarbeit insbesondere zwischen den Kulturverwaltungen, als auch den Institutionen und Akteuren der Kulturlandschaft auf regionaler Ebene anregen. Wo möglich und sinnvoll, fördert die Stadt Brandenburg an der Havel die Information, die Koordination und den Austausch zwischen den Institutionen und Akteuren. Dazu lassen sich folgende Schwerpunktmaßnahmen formulieren:

Maßnahme 1 : Zusammenarbeit mit den Kommunen des Verflechtungsraums

Um eine an den Bedürfnissen der Umlandbevölkerung und den Umlandkommunen des regionalen Verflechtungsraums der Stadt Brandenburg an der Havel orientierte Kulturarbeit zu etablieren bzw. auszubauen, wird eine stärkere Einbeziehung der Umlandgemeinden empfohlen, insbesondere, um zunächst einmal die inhaltliche und terminliche Abstimmung zu fördern, aber auch um gemeinsame Angebotspakete zu schnüren, sich bei Werbemaßnahmen zu unterstützen und die interkommunale Zusammenarbeit hinsichtlich der Versorgungsfunktion in der Region zu intensivieren.

Aufgrund der bislang nicht existierenden oder nur sehr losen Vernetzung, wurde bereits im Rahmen eines Fokusgruppeninterviews der Kulturmanager der Stadt Brandenburg an der Havel und verschiedene Vertreter aus den Kulturverwaltungen des Umlandes im Gespräch die Bereitschaft und das Interesse aller Teilnehmer bekundet, den Austausch zu intensivieren. Konkret wurden zunächst u.a. folgende Ansätze besprochen, die aus Sicht der Forschungsgruppe nun von Seiten der Akteure kooperativ gewichtet und dann forciert werden sollten:

- Kooperation im Bereich der Veranstaltungstechnik, z.B. mobile Bühne
- Ggf. Koppelung materieller und immaterieller Ressourcen in anderen Bereichen
- Terminliche Koordination und gemeinsames Marketing für Angebote im Eventbereich
- Terminabsprachen von Kulturveranstaltungen (z.B. Theater, Konzerte)
- Regelmäßige Bedarfsgespräche
- Notwendigkeit einer engeren Zusammenarbeit mit den Verkehrsbetrieben
- Kooperative Maßnahmen in der Öffentlichkeitsarbeit, z.B. gemeinsamer Flyer für die Jahreshighlights im Kulturbereich und Amtshilfe bei Plakatierungen

Der Kulturmanager der Stadt Brandenburg an der Havel hat sich überdies bereit erklärt, die Koordination der Kooperation und damit eine entsprechende Führungsfunktion zu übernehmen. Dabei sprach er sich dafür aus, die notwendigen und regelmäßigen Abstimmungsgespräche an wechselnden Sitzungsorten durchzuführen, damit man die jeweiligen Partnerkommunen besser kennen lernen kann. Die Zusammensetzung der »Arbeitsgemeinschaft« sollte sich, wie dargestellt, am Verflechtungsraum der Stadt Brandenburg an der Havel, also bis nach Sachsen-Anhalt, orientieren und auch die Landkreise Potsdam-Mittelmark und Havelland einbeziehen, um eine bestmögliche Abstimmung sicherzustellen.

Ein derartiger Zusammenschluss ist als Startpunkt für beschriebene Kooperationsverflechtungen zu betrachten und ist gleichzeitig ein klares Bekenntnis zur oberzentralen Funktion von Brandenburg an der Havel im Kulturbereich. Gleichzeitig kann der Zusammenschluss einen Startpunkt für weitergehende Kooperationen darstellen. Insbesondere die BUGA 2015 kann hier einen Ankerpunkt bilden, um gemeinsame Projekte zu initiieren und die Region gemeinsam zu stärken, um mittel- bis langfristig zu einer »Kulturregion« zusammenzuwachsen.¹⁴⁰

Maßnahme 2: Internetseite, Termine und Flyer

Um die gemeinsame Umlandfunktion besser wahrnehmen zu können, aber auch um das Profil der Stadt Brandenburg an der Havel in Hinblick auf ihre Umlandfunktion klarer zu fassen, wird eine entsprechende Überarbeitung der Homepage der Stadt Brandenburg an der Havel angeregt (Aufarbeitung der Informationen für die Bedürfnisse der Umländer). Ebenso sind gemeinsame Vermarktungsmöglichkeiten im Umland als auch bundesländerübergreifend nach Sachsen-Anhalt, z.B. durch einen gemeinsamen Flyer, anzustreben. Angebote sollten thematisch bzw. zu Angebotspaketen oder zielgruppenspezifisch (z.B. für Familien) gebündelt und vernetzt sowie gemeinsam vermarktet werden.

Die Form der Kooperation führt dazu, dass Kosten geteilt werden und gleichzeitig potenziell ein nachvollziehbarer Synergieeffekt für alle entsteht. Ebenso können durch einen intensiveren Austausch und entsprechende technische Möglichkeiten (z.B. gemeinsamer Veranstaltungskalender bzw. Content-Management-System) die häufig bemängelten terminlichen Überschneidungen weitestgehend vermieden bzw. reduziert werden.

140 Vgl. hierzu exempl. <http://www.kultur-im-grossraum.de>, <http://www.kulturraum-vogtland-zwickau.de> oder <http://www.kulturregion-stuttgart.de>.

Maßnahme 3: Einbeziehung und Aktivierung von Künstlern aus dem Umland (und vice versa)

Künstlerinnen und Künstler sind ein großes kreatives Potenzial der Region. Sie sollten daher in die Gestaltung kultureller Angebote der Stadt Brandenburg an der Havel mit einbezogen werden. Das gilt selbstredend auch umgekehrt. Beispielsweise könnten freie Theatergruppen aus dem Umland im Brandenburger Theater auftreten und die Brandenburger Symphoniker z.B. einen Probensommer in Bad Belzig verbringen.

ZIEL 2: AUßENORIENTIERUNG DER KULTUREINRICHTUNGEN IN DER STADT BRANDENBURG AN DER HAVEL STÄRKEN UND NACHFRAGE IM UMLAND WECKEN

Um die Auslastung, die Qualität des Angebotes und den Erhalt von Kultur- und Freizeiteinrichtungen auch zukünftig zu gewährleisten, sollten Maßnahmen ergriffen werden, die die Nachfrage sowohl innerhalb der Stadt Brandenburg an der Havel als auch in den Umlandgemeinden kontinuierlich wecken und erhöhen. Dies ist umso notwendiger, je mehr ein Rückgang der Bevölkerung zu verzeichnen ist und damit auch der Legitimationsbedarf von Kultureinrichtungen steigt.¹⁴¹ Die Angebote sollten auf der Grundlage von Besuchererhebungen benutzerfreundlich und besucherorientiert¹⁴² gestaltet werden. Es werden Anreize für eine Mobilität in die Städte ebenso wie Alternativangebote für immobile Bevölkerungsgruppen aus dem Umland geschaffen. Folgende Einzelmaßnahmen werden vorgeschlagen:

Maßnahme 1: Besuchererhebungen durchführen

Auf der Grundlage von Besuchererhebungen sind Kultur- und Freizeiteinrichtungen in der Lage, entsprechend ihrer individuellen Rahmenbedingungen ihr Angebot für Nutzergruppen aus dem Umland anzupassen, wie bspw. bei der Gestaltung der Öffnungszeiten.¹⁴³ Zudem hat jede Zielgruppe ihre besonderen Bedürfnisse bei der Ansprache. Dies ist z.B. bei der Werbung (Werbung an Schulen, in Zeitungen, im Internet, auf Plakaten) zu berücksichtigen. Auch hier kann eine Besucherbefragung aufschlussreiche Hinweise über Präferenzen geben. Darüber hinaus dienen Besuchererhebungen auch zunehmend der Legitimation von Kulturangeboten (wen erreichen wir?) und bieten die Möglichkeit der Kultur zugewiesene Funktionen und Wirkungen empirisch zu untersuchen (was erreichen wir mit unseren Angeboten bei unserem Publikum?).

141 Vgl. hierzu u.a. HAUSMANN/KÖRNER 2009 und HIPPE/SIEVERS 2006.

142 Vgl. hierzu auch KLEIN 2008.

Darüber hinaus können auch Nicht-Besucherbefragungen Aufschluss darüber geben, warum Kulturangebote nicht wahrgenommen werden und welche – möglicher Weise abbaubaren – Barrieren bestehen.

Im Rahmen der Umlandfunktion sind aber tatsächlich im Kern grundsätzliche Angaben zu erheben, die Aussagen darüber zulassen, welche Öffnungszeiten, Angebotsformate (z.B. auch mobile Angebote), Transportmöglichkeiten u.a. den Umlandbewohnern einen Besuch einer Kultureinrichtung in der Stadt Brandenburg an der Havel erleichtern. Darüber hinaus ist insbesondere für die Einrichtungen mit einer zugeschriebenen oberzentralen Bedeutung, deren tatsächliche Wirkung in das Umland zu eruieren, um hier ggf. tiefergehende Ansätze der Umlandorientierung zu implementieren oder einen legitimen Beleg für die Umlandfunktion zu generieren. Insgesamt ist ein gesteigertes empirisches Wissen zur Umlandfunktion zu erarbeiten, um hier zielgerichtet arbeiten zu können (welche Einrichtungen müssen hier ggf. unterstützt werden, welche Einrichtungen wirken nur lokal u.a.).

Neben Befragungen an den einzelnen Einrichtungen, ist ggf. auch eine Gesamterhebung im Verflechtungsraum durchzuführen (z.B. Auslage im Wochenblatt). Als zentraler Kooperationspartner zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer solchen Studie bietet sich die Fachhochschule Brandenburg an.

Maßnahme 2: Steigerung der Mobilität

Das Thema Mobilität hat im Rahmen der Untersuchungen zur Umlandfunktion einen großen Stellenwert eingenommen. So geht bspw. das Brandenburger Theater davon aus, dass seit dem Wegfall des Theaterbusses die Besucherzahlen aus dem Umland gefallen sind, da der öffentliche Nahverkehr in der Stadt Brandenburg an der Havel am Abend und insbesondere im Umland stark eingeschränkt sind. Auch in anderen Kontexten wurden die eingeschränkten Möglichkeiten der An- und Abreise aus verschiedenen Umlandgemeinden als große Barriere für die Nutzung von Kulturangeboten angeführt.

In diesem Kontext ist zu prüfen, ob die Wiederaufnahme eines »Kulturbusses« bzw. mehrerer »Kulturbusse« – so wie dies in vielen anderen Kommunen im Land Brandenburg wieder der Fall ist – zu ausgewählten Kulturveranstaltungen realisierbar bzw. finanzierbar ist.

Maßnahme 3: Bündelung von innerstädtischen Angeboten

Anreize für eine Mobilität in die Städte werden vor allem durch Veranstaltungen, Festivitäten und Verbundprojekte gefördert, bei denen der »Mehrwert« eine wichtige Rolle spielt (mehrere Angebote können als ganzheitliches Erlebnis genutzt werden oder Einrichtungen haben themenbezogen geöffnet). Hierzu zählen beispielsweise Tag des Offenen Denkmals, Tag der Archive, Lange Nacht der Museen, Tag des Buches und Tag des offenen Ateliers. Aktuelle Entwicklungen zeigen, dass Kulturangebote häufig in Zusammenhang mit anderen Angeboten – wie Einkaufen, Freizeit und Sport sowie kulinarischer Genuss – wahrgenommen werden. Hier ist auf einen Bedarf an abgestimmten Öffnungszeiten des Einzelhandels bzw. Sonderöffnungszeiten während der Veranstaltungen hinzuweisen, ebenso wie für abgestimmte Kombi-Angebote und/oder gemeinsame Marketingmaßnahmen, um die Verweildauer sowohl bei der Bevölkerung als auch bei Touristen zu erhöhen.

2.6 Kulturwirtschaft

Vorbemerkungen

Aktuelle Entwicklungen in der Kultur- und Kreativwirtschaft wurden in Kap. 4.14 in Band I dargestellt.¹⁴⁴ Die Analysen in vorliegendem Band (Kap. 1.5) haben darüber hinaus ergeben, dass durchaus weitergehende Potenziale im Feld der Kultur- und Kreativwirtschaft zu erwarten sind. Als zentrale Akteure und Projekte in diesem Entwicklungsbereich wurden die Fachhochschule Brandenburg, die Kultureinrichtungen und Kulturinitiativen, der Kulturtourismus, die Brennarborwerke, die Initiative Bäckerstraße und die Bildenden Künstler hervorgehoben. Des Weiteren sind die bereits vorhandenen Akteure in den klassischen Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft¹⁴⁵ zu berücksichtigen. In dieser Konzeption wird allerdings der Bereich der Kulturwirtschaft fokussiert, ohne das kreativwirtschaftliche Entwicklungsfeld vollständig auszublenden.

Die Analysen haben überdies ergeben, dass es hervortretend an einer strategischen Gesamtausrichtung des Themenfeldes und in den einzelnen Projektbereichen (vor allem bei der Initiative in der Bäckerstraße) fehlt. Darüber besteht ein Informations- und Aufklärungsbedarf zu diesem besonderen Komplex der Kulturentwicklung, ebenso wie über entsprechende Förderprogramme und Beratungsangebote.

Als Reaktion auf diese Analysen werden im Folgenden hinreichende Maßnahmen vorgeschlagen. Allerdings ist zu bedenken, dass der Bereich Kultur- und Kreativwirtschaft nur begrenzt durch die öffentliche Hand steuerbar ist.¹⁴⁶ Es existieren jedoch verschiedene Erfolgsfaktoren für Städte als Standort für die Kultur- und Kreativwirtschaft, wie die bewusste Bildung von Clustern, entsprechende Potenziale (Kultur- und Kreativschaffende, Räumlichkeiten etc.), klare Ansprechpartner, die Attraktivität der Standorte, Netzwerke, Fördermöglichkeiten und Beratungsangebote.¹⁴⁷ Diese Faktoren werden bei den folgenden Empfehlungen berücksichtigt.

144 Vgl. zur Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft auch exempl. SÖNDERMANN et al. 2009.

145 Vgl. Kap. 4.14 in Band I.

146 Vgl. hierzu ausführlich LANGE et al. 2009.

147 Vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2008: 499–564 und HEPP 2009.

ZIEL: KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT IN BRANDENBURG AN DER HAVEL STÄRKEN

Die Kultur- und Kreativwirtschaft stellt für die Stadt Brandenburg an der Havel ein interessantes Entwicklungsfeld dar. Neben Möglichkeiten der Wertschöpfung und der Generierung von Beschäftigungspotenzialen, können ungenutzte Räume erschlossen oder Orte »wieder belebt« werden. Des Weiteren fördert das Vorhandensein von kultur- und kreativwirtschaftlichen Clustern das Image einer Stadt und ermöglicht neuartige Innovationen und Vernetzungen. Folglich sollte es Ziel der Stadt Brandenburg an der Havel sein, wo möglich und sinnvoll, die Kultur- und Kreativwirtschaft zu stärken.

Maßnahme 1: Gesamtstrategie »Kultur- und Kreativwirtschaft in Brandenburg an der Havel«

Zur Stärkung und Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft ist eine Gesamtstrategie »Kultur- und Kreativwirtschaft in Brandenburg an der Havel« zu entwickeln. Bislang gibt es einzelne Ansätze und Projekte sowie sehr unterschiedliche Interpretationen von Kultur- und Kreativwirtschaft. Beginnend müssen Ansprechpartner und Zuständigkeiten im Wirtschaftsamt, als auch in der Stabsstelle Kulturmanagement benannt werden. Beide Verwaltungseinheiten müssen in diesem Feld zusammenarbeiten und an einem Strang ziehen.¹⁴⁸ Gemeinsam müssen sie diesen Aufgabenkreis als einen wichtigen Entwicklungsfaktor in der Wahrnehmung der Politik und der Bürger etablieren. Dabei sind frühzeitig die vorhandenen und potenziellen Akteure einzubeziehen. Darüber hinaus sind im Kontext einer Gesamtstrategie alle Ansätze in diesem Bereich zu bündeln. Hierzu zählen im Kern die im Folgenden angesprochenen Maßnahmen und die (potenziellen) Cluster-Standorte Brennaborwerke und Bäckerstraße.

Darüber hinaus sind aus Sicht der Forschungsgruppe vor allem folgende Punkte entscheidend für eine erfolgreiche Gesamtstrategie »Kultur- und Kreativwirtschaft in Brandenburg an der Havel«:

- Einsetzung eines Koordinators für die Gesamtstrategie »Kultur- und Kreativwirtschaft«
- Know-how-Aufbau und Einholung von Beratungsleistungen
- Netzwerke aufbauen und Themen formulieren

Diese Punkte werden im Folgenden berücksichtigt und in Form von Maßnahmenbeschreibungen fokussiert. Zunächst soll aber auf die Entwicklung der beiden Cluster der (zukünftigen) Standortschwerpunkte der Kultur- und Kreativwirtschaft in Brandenburg an der Havel eingegangen werden.

Maßnahme 1a: Teilstrategie »Brennaborwerke«

Als wichtiger Standort in einer Gesamtstrategie »Kultur- und Kreativwirtschaft in Brandenburg an der Havel« gilt es, die Brennaborwerke weiterführend als entsprechender Cluster zu etablieren. Insgesamt ist die Vernetzung der dort ansässigen Akteure noch zu erhöhen und die Wahrnehmung des Standortes in der lokalen und regionalen Öffentlichkeit zu befördern. Besonders die Kunsthalle Brennabor hat das Potenzial, den Standort – auch regional – bekannt zu machen. Die Profilierung als Standort für zeitgenössische Kunst bietet gute Voraussetzungen für eine Markenbildung in diese Richtung. Hier bietet auch die freie Kunstaussstellung OFF-ART Progressionspotenziale. Denkbar wäre als Bestandteil der OFF-ART die Etablierung einer kleinen Kunstmesse oder einer Plattform, auf der sich insbesondere die lokalen/regionalen Künstler und Unternehmer treffen sowie austauschen oder gar entsprechende Verkäufe getätigt werden können.

Darüber hinaus strahlen die Brennaborwerke als historisches Industrie- bzw. Gewerbehofensemble ein Potenzial für junge Kreativ- und Kulturschaffende aus der Stadt Brandenburg an der Havel und dem Umland aus, sich aktiv an der Entwicklung dieses Ortes und der gesamten Bahnhofsgegend zu beteiligen. Die »Randlage« ist somit als Chance zu begreifen. Gerade die Nähe zum Bahnhof und das – z.B. im Verhältnis zu Potsdam – geringe Mietpreisniveau, machen das gesamte Areal ggf. auch interessant für Kultur- und Kreativschaffende aus Potsdam und dem weiteren Verflechtungsraum.

Die bisherige Strategie der dortigen Standortentwicklung ist folglich weiterzuführen, unter den oben genannten Prämissen zu präzisieren und in eine Gesamtstrategie zu integrieren.

Maßnahme 1b: Teilstrategie »Bäckerstraße«

Der nachvollziehbare Konzeptansatz zur Formierung der Bäckerstraße als weiterer Standort der Kultur- und Kreativwirtschaft, insbesondere zur Belebung der Altstadt, wurde ausführlich dargestellt. Allerdings ist diese Entwicklung über einen konzeptionellen Ansatz – abgesehen von den Akteuren, die dort bereits ansässig sind/waren – nicht bzw. nur ansatzweise hinausgekommen.

Dem Projekt fehlt es bislang an Nachdruck und einem zentralen »Treiber« bzw. Koordinator. Vernetzungspotenziale werden im engeren (z.B. Druckladen der Galerie »Sonnensegel«) und weiteren (Brennaborwerke) Umfeld noch nicht ausreichend initiiert bzw. genutzt. Es fehlt vielen Akteuren an einem konstanten Ansprechpartner und an regelmäßigem Austausch. Es besteht ein hoher Koordinations-, Vernetzungs- und Kooperationsbedarf nach innen (bereits vorhandene Unternehmen etc.) und nach außen (potenzielle Ansiedler, Hausbesitzer u.a.).

Soll das Konzept einer Realisierung zugeführt werden, müssen personelle Ressourcen für die zielorientierte Umsetzung im Rahmen eines Koordinators – angesiedelt bei der STG – mobilisiert werden. Gleichfalls ist durch entsprechende Qualifizierung Fach- und Sachverstand im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft aufzubauen, um das Konzept weiterführen und insbesondere auch die Herausforderungen bewältigen zu können (z.B. keine Gastronomie, schwierige Besitzverhältnisse, Vermarktung der Randlage). Die stärkere Integration des Kulturmanagers in die zukünftigen Entwicklungsprozesse ist ebenfalls geboten.

Maßnahme 2: Koordination der Gesamtstrategie »Kultur- und Kreativwirtschaft in Brandenburg an der Havel«

Um die angesprochene Gesamtstrategie »Kultur- und Kreativwirtschaft in Brandenburg an der Havel« zu forcieren, besteht grundsätzlich ein gesamtstädtischer Koordinierungsbedarf, der aufgrund seiner zahlreichen weiteren Aufgaben, nur begrenzt durch den Kulturmanager zu leisten ist.

Hier ist die Verbindung des Koordinierungsbedarfs für die Bäckerstraße und ggf. auch für die Brennaborwerke zu prüfen. Möglicherweise besteht die Option, im Rahmen eines Modellprojektes eine temporäre Qualifizierungs- bzw. Beschäftigungsmaßnahme – z.B. aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und angesiedelt bei der STG GmbH – zu initiieren, die die Gesamtkoordination, als auch die Koordination der Teilprojekte übernehmen kann.¹⁴⁹

Maßnahme 3: Beratungsangebote wahrnehmen und Know-how aufbauen

Der Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft ist – aufgrund seiner rasanten Entwicklung – einem stetigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess unterworfen. Neue Erkenntnisse und Erfahrungen verändern festgelegte Kriterien und implizieren einen stetigen Anpassungsbedarf. Außerdem ist in diesem Bereich breites kulturelles, künstlerisches, kulturmanageriales und volks-/betriebswirtschaftliches – zumindest (Grund-) – Wissen aufzubauen, um die formulierte Strategie in der Stadt Brandenburg an der Havel zielorientiert voranzutreiben. Neben einem entsprechenden Qualifizierungsbedarf ist hier die regelmäßige Einholung der zahlreich vorhandenen Beratungsangebote zu empfehlen. Dies gilt für die Gesamtentwicklung ebenso, wie für die Ideenfindung und Geschäftsplanung einzelner Akteure¹⁵⁰ – bzw. entsprechender Anpassungsbedarfe. Hierzu zählen u.a. die Angebote zur Orientierungsberatung des RKW Kompetenzzentrums für Kultur- und Kreativwirtschaft¹⁵¹ und von »kulturgewinn«.¹⁵² Ebenso ist möglicherweise das Know-how des Gründerzentrums für Studenten der Fachhochschule Brandenburg einzubeziehen.

Auch sind die zahlreichen Förder- und Qualifizierungsprogramme in diesem Bereich zu eruieren und ggf. auszuschöpfen. Eine Auswahl an Möglichkeiten wurde bereits in den Ausführungen zur Bildenden Kunst in Kap. 4.6.3 in Band I zusammengestellt.

Maßnahme 4: Verschiedene Akteursgruppen sowie Themen fokussieren und stärken

Der Kulturclusterbildung wird von Seiten der Enquete-Kommission »Kultur in Deutschland« des Deutschen Bundestages ein großer Stellenwert zur Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft zugeschrieben.¹⁵³ Neben Synergieeffekten durch die örtliche Bündelung von Fördermitteln, stehen hier vor allem Austauschbeziehungen entlang verschiedener Wertschöpfungsketten und der Austausch von Wissen und Ideen im Mittelpunkt. Auch begünstigt ein entsprechender Zusammenschluss die Markenbildung eines solchen Standortes. Die Förderung von entsprechender Cluster ist also weiterhin zu forcieren, wie dies mit den Brennaborwerken und (perspektivisch) mit der Bäckerstraße geschieht.

150 Vgl. hierzu auch PUCHTA et al. 2009.

151 S. <http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/projekte/kompetenzzentrum-kultur-und-kreativwirtschaft/orientierungsberatung-in-den-regionen>; regionaler Ansprechpartner für den Raum Berlin-Brandenburg ist Dirk Kiefer.

152 S. <http://www.iq-kulturgewinn.de>.

153 Vgl. DEUTSCHER BUNDESTAG 2008: 533–537.

Zusätzliche mögliche Partner und Akteure in der Stadt Brandenburg an der Havel sind in entsprechende Clusterbildungsprozesse einzubeziehen:

- Hierzu zählen zuvorderst die Bildenden Künstler in der Stadt Brandenburg an der Havel, die eine zentrale Akteursgruppe im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft bilden.
- Die Fachhochschule Brandenburg sollte als Partner einbezogen werden. Das betrifft den Know-how-Transfer ebenso, wie die Möglichkeiten der Ansiedlung von Absolventen in den besagten Clustern und/oder die Etablierung einer Außen- bzw. Innenstadtstelle der Fachhochschule Brandenburg (z.B. Gründungs- und/oder Innovationsaußenstelle).
- Das kulturelle Umfeld der Cluster ist in entsprechende Konzeptions- und Kommunikationsprozesse zu integrieren, um die vorhandenen Potenziale und Vernetzungsmöglichkeiten bestmöglich auszuschöpfen. Im Fall der Bäckerstraße sind hier exemplarisch die Galerie »Sonnensegel« (insbesondere der Druckladen), die Fouqué-Bibliothek und der Fontaneklub zu nennen.
- Des Weiteren können ggf. bereits andernorts ansässige Unternehmen im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft für einen Umzug zur Clusterbildung aktiviert werden, um die Potenziale bestmöglich zu bündeln.

Über die Clusterbildung hinaus, können aktuelle Themen in der Kulturentwicklung oder neue Themen aufgegriffen und gemeinsam in den Clustern vorangetrieben und entwickelt werden. Dies gilt z.B. im Rahmen der Bäckerstraße zentral für den Kulturtourismus, der sich – bei entsprechender Einbringung in dieses Themenfeld – vor allem im Rahmen der BUGA 2015 potenziell auch in der Belebung des dort – ggf. verstärkt ansässigen – kultur- und kreativwirtschaftlichen Einzelhandels auswirken kann.

2.7 Kulturtourismus

Vorbemerkungen

In Band I und insbesondere in Kap. 1.6 des vorliegenden Bandes wurde das kulturtouristische Potenzial in Brandenburg an der Havel vor dem Hintergrund der Entwicklung des Marktsegments Kulturtourismus und daraus resultierender Erfolgsfaktoren analysiert. Die nun folgenden Handlungsempfehlungen zielen auf eine langfristige Erfüllung der genannten Erfolgsfaktoren. Ausdrücklich sei an dieser Stelle nochmals darauf verwiesen, dass Kulturtourismus keinen »Selbstläufer« darstellt, der sich in kurzfristig angelegten Maßnahmen erschöpft, sondern vielmehr in die Zukunft gerichteter strategischer Überlegungen bedarf.

ZIEL 1: KOOPERATIONSBEREITSCHAFT STÄRKEN UND POTENZIALE NUTZEN

Die Existenz funktionierender Kooperationen wird als zentraler Erfolgsfaktor im Marktsegment Kulturtourismus erachtet. Ausgehend von den Analyseergebnissen muss das Ziel, die Kooperationsbereitschaft potenzieller kulturtouristischer Akteure in Brandenburg an der Havel zu stärken, prioritär behandelt werden. Dabei gilt es, langfristig nicht nur das Kooperationspotenzial innerhalb der städtischen Strukturen, sondern darüber hinaus zu nutzen. Dachorganisationen wie das Kulturland Brandenburg, die eine kooperative Produktentwicklung und ein koordiniertes Marketing ermöglichen, sind hier ebenso zu nennen wie die Zusammenarbeit mit stark frequentierten Destinationen wie Berlin und Potsdam, die Potenzial für eine Erhöhung des Tagestourismus in Brandenburg an der Havel eröffnen.

Maßnahme 1: Kompetenzen aufbauen

Kooperationsprozesse effizient zu gestalten verlangt auf Seiten der Akteure spezifische Kompetenzen, die nicht als vorausgesetzt angenommen werden können. Dazu gehören u.a. das Verständnis für die Handlungslogiken der einzelnen Partner, eine gemeinsame Kommunikationskultur zu finden sowie Verbundprojekte planen und durchführen zu können. Ein geeigneter Rahmen zum Erwerb dieser Kompetenzen kann in Brandenburg an der Havel ein Workshop zum Thema »Kooperationen im Kulturtourismus« als symbolischer Akt und Auftakt für eine künftige Zusammenarbeit darstellen.

Maßnahme 2: Koordinierende Instanz benennen

Die Vielzahl der Akteure im Kulturtourismus bedarf einer koordinierenden Instanz, die u.a. sicherstellt, dass Produktentwicklung und Marketing das kulturtouristische Profil schärfen helfen bzw. ihm entsprechen. Um das eingeforderte »Kultur-Tourismus-Management«¹⁵⁴ zu implementieren, wird empfohlen, der bereits vorhandenen Stadtmarketing- und Tourismusgesellschaft Brandenburg an der Havel mbH diese Funktion zu übertragen. Die Rolle des Kulturmanagers der Stadt wird in einer vermittelnden Funktion zwischen Kultur und Tourismus erachtet.

Maßnahme 3: Zielkatalog und »Kooperationskodex«¹⁵⁵ entwickeln

In funktionierenden Kooperationen wissen die einzelnen Partner um die Gründe der Zusammenarbeit. Gemeinsam müssen Zielabsprachen erfolgen, die miteinander vereinbar sind. Darüber hinaus gilt es einen »Kooperationskodex« zu entwickeln, in dem Normen und Standards der Aufgabenerfüllung definiert werden. Ein solches Vorgehen beinhaltet die Chance, das »Verbundprojekt Kulturtourismus« möglichst für alle beteiligten Akteure transparent zu halten und in Ablauf wie Wirkungen effizient zu gestalten.

Maßnahme 4: Qualitätszirkel etablieren und Gütesiegel »Service-Qualität Brandenburg« anstreben

Mindestanforderungen, sowohl an die touristischen wie kulturellen Angebote, gilt es festzulegen, um die angesichts aktueller Marktentwicklungen zunehmend erforderliche Qualität sicherzustellen. Die langfristige Implementierung eines Qualitätstourismus muss jedoch über das Erreichen dieser Mindestanforderungen hinausgehen. Mit der Durchführung von Evaluationen kann der jeweilige Ist-Zustand eruiert werden. Planendes und durchführendes Organ kann dabei die Stadtmarketing- und Tourismusgesellschaft Brandenburg an der Havel mbH sein.

154 Vgl. STADT BRANDENBURG AN DER HAVEL 2006: 45.

155 Für die Entwicklung und Implementierung der bundesweite Kulturtourismusstrategie »Culture Tour Austria« wurde die Erarbeitung eines »Kooperationskodex« an den Beginn der Zusammenarbeit gestellt und dieser in Folge zugrunde gelegt. Vgl. <http://www.culturetour.at/dealt/news-downloads-presse/texte-news/Newsletter3.pdf>, Zugriff am 16.06.2010.

Eine Unterstützung bzw. eine entsprechende Weiterbildung kann z.B. durch die Tourismusakademie Brandenburg erfolgen (v.a. zum Thema Servicequalität). Ebenso sollten von tourismusrelevanten Einrichtungen die verschiedenen Stufen des Gütesiegels »ServiceQualität Brandenburg« angestrebt werden, die von der Tourismusakademie Brandenburg vergeben werden. Allerdings scheitert dieses Weiterbildungs- und Bewertungsverfahren häufig an den fehlenden Mitteln für diese Maßnahme. Hier sind Möglichkeiten der Unterstützung entsprechender Qualifizierungs- und Zertifizierungsverfahren von Seiten der Stadt Brandenburg an der Havel zu prüfen, da diese zur Verbesserung der Servicequalität in den Kultureinrichtungen beitragen und somit die Potenziale im touristischen Bereich ausgebaut sowie schließlich die Möglichkeiten der Erhöhung der Eigeneinnahmen gesteigert werden.

ZIEL 2: PROFIL SCHÄRFEN UND PRODUKTE ENTWICKELN DURCH THEMATISIERUNGSSTRATEGIE

Brandenburg an der Havel bedarf für eine erfolgreiche Positionierung als kulturtouristische Destination einer deutlichen Profilschärfung. Da mit dem Leitbild »Stadt im Fluss« bereits ein tourismusübergreifendes Rahmenprofil entwickelt wurde, sollte der Transparenz wegen eine inhaltliche Anbindung des kulturtouristischen Profils an das Leitbild gewährleistet werden. Es wird empfohlen, dem Profil inhaltlich eine Thematisierungsstrategie zugrunde zu legen und darauf aufbauend Produkte zu entwickeln, da

- Kultureinrichtungen und -veranstaltungen im thematischen Verbund an touristischer Attraktivität gewinnen.
- Themen die kulturelle Angebotsvielfalt bündeln helfen und für den potentiellen Kulturtouristen sichtbar machen können.

Die zu wählenden Themen sollten

- die Kulturlandschaft Brandenburgs an der Havel widerspiegeln,
- von grundsätzlicher kulturtouristischer Attraktivität sein,
- eine prägnante Positionierung gegenüber Konkurrenzdestination erlauben
- und auf der vorhanden touristischen Infrastruktur aufbauen können.

Maßnahme 1: Implementierung Thema »blaue Kultur« / »WasserKultur«

Da der Natur- und Wassersporttourismus in Brandenburg an der Havel bereits etabliert und die notwendige Infrastruktur vorhanden ist, wird empfohlen, dieses Marktsegment durch ein thematisches Bindeglied um kulturtouristische Angebote zu erweitern und so Tourismusprodukte für die Zielgruppe der Auch-Kulturtouristen aufzubauen. Arbeitstitel im Prozess der Profilentwicklung bzw. -schärfung könnten dabei beispielsweise »blaue Kultur« oder »WasserKultur« sein.

Maßnahme 2: Implementierung Thema »Industrie & Kreativität«

Profilierungspotenzial ist darüber hinaus im Themenfeld »Industrie & Kreativität« zu verorten. Im Hinblick auf eine mögliche Wettbewerbspositionierung wird dafür plädiert, »Industriekultur« entsprechend der historischen Entwicklung auf das Thema »Stahlarbeiterstadt« hin zu spezifizieren. Diese thematische Konzentration in der touristischen Außendarstellung vermag möglicherweise unter dem Gebot der Innenorientierung auch einen Beitrag zur Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt zu leisten. Die Entwicklung von Kreativclustern in Brandenburg an der Havel erlaubt zudem eine thematische Erweiterung um den Aspekt der Kreativität.

Maßnahme 3: Lokal- bzw. Regionalbewusstsein und Identifikation stärken

Kulturtourismus kann nur mit den Menschen vor Ort entwickelt werden. Wesentliche Voraussetzung ist die Identifikation mit der eigenen Geschichte und dem kulturellen Erbe. Diese wird u.a. in den Museen, Archiven, Bibliotheken und historischen Vereinen vermittelt bzw. bewahrt und in (häufig wieder entdeckten) lokalen und regionalen Traditionen »gelebt« (vor allem in Vereinen, in den einzelnen Stadtteilen und über die Festkultur). Dementsprechend ist die Vermittlungsarbeit von lokaler/regionaler Geschichte/spezifischen Themen (u.a. über die Einrichtungen wie Museen oder entsprechende Kampagnen oder Jahresthemen), aber auch die Sensibilisierung für das Thema Kulturtourismus allgemein voranzutreiben. Hier geht es im Wesentlichen darum, die Potenziale des Kulturtourismus zu vermitteln. Dies lässt sich über gezielte Berichterstattung ermöglichen, ebenso wie über entsprechende Gesprächsrunden und/oder die Einladung von entsprechenden Experten bzw. die Ermöglichung entsprechender Weiterbildungen für Schlüsselfiguren in der Stadt und Region. Darüber hinaus sind Beteiligungsmöglichkeiten aufzuzeigen bzw. anzubieten (Partizipation an Entwicklungsprojekten; vorhandene Akteure stärker in die kulturtouristische Entwicklung einbeziehen) und gezielte Kooperationen aufzubauen sowie Steuerungsfunktionen zu übernehmen (Kultureinrichtungen und andere Akteure zusammenbringen u.ä.).

ZIEL 3: ENTWICKLUNG DER MUSEUMSLANDSCHAFT IN BRANDENBURG AN DER HAVEL

Die Museumslandschaft der Stadt Brandenburg an der Havel sollte aus Sicht der Forschungsgruppe vor dem Hintergrund ihres pluralistischen Profils und mit ihren Leuchttürmen (v.a. Archäologisches Landesmuseum, Industriemuseum und Dommuseum), aber insbesondere hinsichtlich lokal- sowie regionalspezifischer Themen, weiter vernetzt werden. Die Museumslandschaft kann – gemeinsam mit den Denkmälern, der historischen Bausubstanz und den Dokumentationsstätten sowie in Kombination mit anderen tourismusrelevanten Bereichen (s. oben) – als einer der zentralen Motoren für die kulturtouristische Entwicklung dienen (neben der Funktion als Vermittlungseinrichtungen für die Bürgerinnen und Bürger vor Ort).

Maßnahme: Museumskooperationen ausbauen

Für die Umsetzung dieses Ziels ist es erforderlich, die Zusammenarbeit und Vernetzung der Museen in Brandenburg an der Havel zu fördern und zu stärken. Ausgehend von der AG Museen können weitere Formen der Zusammenarbeit angestrebt werden, die über den bisherigen Informationsaustausch hinausgehen. Die gemeinsame Museumsbroschüre ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Ferner sind gemeinsame und übergreifende themen- bzw. touristische Paketangebote zu prüfen (Gemeinsamkeiten entdecken und vermitteln/vermarkten), wie z.B. »Stadt- und Landesgeschichte«. Hier sind auch Jahres- oder Zweijahresthemen denkbar und lokale Events (z.B. Museumstage/-nächte) auf ihre Machbarkeit und Vermarktung hin zu überprüfen.

ZIEL 4: MARKTEINTRITT BUGA 2015

Die BUGA 2015 stellt in naher Zukunft eine einmalige öffentlichkeitswirksame Plattform dar, um Brandenburg an der Havel als kulturtouristische Destination zu präsentieren und positionieren. Daher sollten die touristische Inwertsetzung des kulturellen Potenzials sowie die Produktentwicklung bis 2015 soweit abgeschlossen sein, dass aus Marketingsicht die Kommunikation und Distribution parallel zur BUGA 2015 optimal erfolgen können.

Maßnahme 1: Leitbild »Nachhaltige Entwicklung«

Zunächst stellt die Integration kultureller Einrichtungen und Elemente in die Gesamtstrategie der BUGA 2015 die Chance dar, Ansätze einer nachhaltigen Entwicklung zu konzeptionalisieren und umzusetzen. Dies betrifft die Ebene der Inhalte, Präsentation und Vermittlung ebenso, wie die Durchführung der geplanten Maßnahmen.

Durch die BUGA 2015 rückt das Thema »Natur« in den Mittelpunkt. Hier haben z.B. die Museen die Möglichkeit, wie in der Museumskonzeption für die Stadt Brandenburg an der Havel für das Stadtmuseum angeregt, Naturgeschichte, Lokalgeschichte aus ökologischen Blickwinkeln (»Greenhist«) oder andere Themen im Kontext von Natur, Ökologie, Naturschutz bzw. Nachhaltigkeit zu vermitteln und sich folglich mit zentralen globalen Themen im lokalen, regionalen bzw. landesweiten Kontext zu befassen. Hier können abgestimmte Angebotspakete entwickelt und im Gesamtprogramm der BUGA verortet werden. Grundsätzlich sind entsprechende Themenvertiefungen, künstlerische Auseinandersetzungen – z.B. theatralischer Art – und Kooperationsarrangements auch in anderen Kulturbereichen in der Stadt Brandenburg an der Havel denkbar.

Maßnahme 2: Vernetzung mit Akteuren der BUGA 2015 sicherstellen

Damit Brandenburg an der Havel im »Huckepackverfahren« unter den oben genannten Aspekten bestmöglich von der BUGA 2015 profitieren kann, muss eine Vernetzung mit den Akteuren sichergestellt werden. Aus organisatorischer Sicht wurde mit dem Zweckverband Bundesgartenschau ein wesentlicher Grundstein gelegt. Nun gilt es diesen mit programmatischen und marketingrelevanten Inhalten zu füllen.

Maßnahme 3: Produkte in Marketingkonzept der BUGA 2015 integrieren

Für die Intensität der Wahrnehmung Brandenburgs an der Havel als kulturtouristische Destination während der BUGA 2015 wird die programmatische Anbindung ausschlaggebend sein. Bei der Produktentwicklung gilt es daher die Integration in das Marketingkonzept der BUGA 2015 mitzudenken und in der Außendarstellung sichtbar werden zu lassen.

Maßnahme 4: (Kultur-)Tourismuskonzept 2015+ entwickeln

Kulturtourismus nachhaltig zu implementieren bedeutet im Kontext der BUGA 2015 über das Großereignis hinaus zu denken und zu planen. Nach der anzustrebenden Marktpositionierung muss es gelten, den erreichten Marktanteil zu sichern und ggf. weiter auszubauen. Dies erfordert ein (Kultur-)Tourismuskonzept 2015+, welches bestehende Marketingstrategien und -maßnahmen hinterfragt und ggf. modifiziert und ergänzt, die Qualität der touristischen Infrastruktur stärken hilft und nicht zuletzt Vernetzung und Produktentwicklung weiterdenkt.

2.8 Qualifizierung und Beschäftigung

Vorbemerkungen

Wie die Analysen ergeben haben, sind Beschäftigungspotenziale vor allem im Bereich des Kulturtourismus zu erwarten. Zusätzliche Potenziale werden im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft sichtbar. Um weitere Beschäftigungs- und Einkommenseffekte für die Stadt Brandenburg an der Havel und ggf. auch für die Region erzielen zu können, ist folglich der kulturtouristische sowie der kultur- und kreativwirtschaftliche Bereich weiter zu qualifizieren.

Darüber hinaus erfordern die demografischen Entwicklungen, dass sich Anbieter kultureller Leistungen auf die veränderte Bevölkerungsstruktur und Altersgruppen einstellen. Der Qualifizierungsbedarf ergibt sich daher nicht nur aus ökonomischen Erfordernissen, sondern auch als Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen. Gleiches gilt für die weiteren gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen, neue Themen- sowie Arbeitsfelder im Kulturbereich und die gestiegenen Anforderungen im Kulturmanagement¹⁵⁶, insbesondere in der Publikumsgewinnung¹⁵⁷ und der Kulturvermittlung.¹⁵⁸

ZIEL 1: KULTURBEREICH QUALIFIZIEREN UND BESCHÄFTIGUNGSPOTENZIALE AUSBAUEN

Nachhaltige Kultur-, kulturtouristische sowie kultur- und kreativwirtschaftliche Entwicklung erfordert Qualifizierung. Sie rüstet Kulturschaffende und -akteure, um auf aktuelle Herausforderungen wie dem demografischen Wandel oder veränderte Publikumsbedürfnisse reagieren zu können. Durch Qualifizierung können gleichfalls neue Beschäftigungsmöglichkeiten erschlossen werden. Die Qualifikation im Kulturbereich ist daher ein wesentliches Ziel. So wurden in der Analyse erstens ein sparten- und sektorenspezifischer Qualifizierungsbedarf festgestellt und zweitens ein themen- bzw. problembezogener Qualifizierungsbedarf, der im Folgenden detaillierter aufgeschlüsselt wird:

156 Vgl. hierzu exempl. KLEIN 2008.

157 Vgl. hierzu exempl. SIEBENHAAR 2009 (Audience Development).

158 Vgl. hierzu exempl. MANDEL 2005, 2008.

Sparten- und sektorenspezifischer Qualifizierungsbedarf

In vielen Kulturbereichen und Kulturbetrieben wurde vor allem ein Themen- und/oder problemorientierter Qualifizierungsbedarf festgestellt bzw. artikuliert. Darüber hinaus konnten teilweise sparten- bzw. sektorenspezifische Qualifizierungsbedarfe bestimmt werden:

- Museen und Brandenburger Theater/Symphoniker, jeweils: Profilierung und Positionierung sowie strategische Ausrichtung in der Stadt/Region (u.a. Zielfindungswshops), Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (Museen), Besucherorientierung und -forschung, Audience Development, Entwicklung und Ausbau der Shops, Entwicklung kulturtouristischer Angebotspakete mit anderen Anbietern, Kulturmarketing, Qualitätssicherung.
- Freie und gemeinnützige Akteure: Veranstaltungs- bzw. Projektmanagement, vor allem Veranstaltungsorganisation, Kulturmarketing und Drittmittelbeschaffung (Fundraising/Sponsoring), Zielgruppenansprache, Gewinnung und Aktivierung von ehrenamtlichen Akteuren.
- Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft: Für die (potenziellen) Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft werden vor allem Qualifizierungsbedarfe hinsichtlich ökonomischer/konzeptioneller Fragestellungen sowie in Bezug auf die Unterstützung bei der Erschließung von Märkten (Business-Pläne, unternehmerisches Denken u.a.)¹⁵⁹ sowie der Akquise von Fördermitteln und Beratungsleistungen sichtbar.¹⁶⁰

Themen- und/oder problemorientierter Qualifizierungsbedarf

Der folgende Qualifizierungsbedarf ist sparten- und sektorenübergreifend und ergibt sich aus den gemeinsamen Themen oder Herausforderungen in der Stadt Brandenburg an der Havel. Es werden folgende Weiterbildungsmodule vorgeschlagen:

- Herausforderungen im Kulturbereich: Weiterbildung zu aktuellen Herausforderungen im Kulturbereich, insbesondere zu den Folgen und Chancen des demografischen Wandel, der Medialisierung und der Globalisierung, Exklusion und Inklusion.

159 Hier ist auf – die bereits erwähnten – Angebote von »kulturgewinn« hinzuweisen, die insbesondere Akteure aus der Kunst und der Kulturwirtschaft qualifizieren und diese hinsichtlich einer Unternehmensgründung oder -entwicklung beraten. Die Angebote sind öffentlich gefördert und deswegen kostengünstig. Siehe <http://www.iq-kulturgewinn.de>.

160 Vgl. hierzu auch die entsprechenden Ausführungen in Kap. 2.6 in diesem Band.

- Kooperation und Vernetzung: Finden von Kooperationspartnern, das eigene Angebot/Profil schärfen, Ausloten von Kooperationspotenzialen, Formen der Kooperationen (von der losen Abstimmung bis zur gemeinsamen Leistungserstellung).
- Schlüsselkompetenzen: Verhandlungs- und Problemlösungskompetenzen zur Stärkung der Kooperationskultur, Kreativitätstechniken.
- Kulturtourismus: Inwertsetzen der kulturtouristischen Infrastruktur, Produkt- und Angebotsentwicklung für spezifische Zielgruppen, Vermarktung und Vernetzung, Ausarbeiten von Themen- und Vermarktungspaketen in der Stadt und der Region, Service- und Qualitätsmanagement.
- Kulturvermittlung: Zugänge zu Kunst- und Kulturproduktionen ermöglichen. Kulturvermittlung¹⁶¹ ist in diesem Zusammenhang als Übersetzungsleistung zu verstehen. Die Vermittlungsansätze beziehen sich darauf, die eigenen Angebote und Inhalte zum Beispiel durch Führungen, Vorträge, Programmhefte verständlicher zu machen und auf diesem Wege weitere Zielgruppen, z.B. Jugendliche, Ältere zu erreichen. Hier sind auch neue Fortbildungskonzepte, wie z.B. die Qualifizierung von »Keyworkern« (übersetzbar mit »Kontaktpersonen«) zu entwickeln. Keyworker sind Mittler zwischen Institutionen und Zielgruppen. Optimalerweise sind sie selbst in einer spezifischen Personengruppe verankert. Sie besitzen den »Schlüssel«, um ihrem eigenen sozialen Umfeld in adäquater Sprache und Form kulturelle Inhalte zugänglich zu machen.¹⁶² Ebenfalls können in diesem Themenbereich im weiteren Sinne Weiterbildungen zum Thema Audience Development und zur kulturellen Bildung integriert oder separat entwickelt werden.
- Publikumsforschung: Es konnten vielfältige Bedarfe im Bereich der Besucher- und auch der Nicht-Besucherforschung exzerpiert werden (u.a. im Rahmen der Umlandfunktion, der Zielgruppenorientierung und der Wirkungsforschung). Grundfähigkeiten sind in den Bereichen Methoden, Konzipierung, Durchführung und Auswertung von Besucherforschung zu vermitteln.¹⁶³
- Drittmittelakquise, insb. Kultursponsoring, Fundraising und Public-Private-Partnership: Förderprojekte entwerfen, Ansprache von möglichen Partnern, Matching-Funds u.a.

161 Vgl. zum Begriff der Kulturvermittlung das Kapitel Kulturvermittlung und Kulturelle Bildung.

162 Vgl. zum Konzept der Keyworker KNOPP/NELL 2007.

- **Strategisches Kulturmanagement:** Vermittlung strategischer und zielorientierter Denk- und Managementansätze, um zukünftige Potenziale und Herausforderungen frühzeitig erkennen zu können (Zielbildung, Analyse, strategische Entscheidung, Operationalisierung).
- **Nachhaltigkeitsmanagement:** Generationengerechtes Denken und Vereinbarkeit bzw. Strategien zur Herstellung des Gleichgewichts zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen bzw. kulturellen Fragen.
- **Gender Mainstreaming:** Vermittlung von Praktiken zur Vermeidung bewusster/unbewusster Benachteiligung von Frauen und zur Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Qualifizierung ermöglichen und vermitteln

Insgesamt ist festzustellen, dass durch die Landesverbände der einzelnen Sparten bereits einzelne Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden, ebenso wie durch die IHK. Wenig Qualifizierungsangebote dagegen gibt es z.B. im Themenbereich »Kooperation und Vernetzung« bzw. Maßnahmen, die zur sparten- und sektorenübergreifenden Vernetzung beitragen. Gleiches gilt für viele weitere Spezialthemen des Kulturmanagements (z.B. Leadership im Kulturbetrieb, Reformansätze im Kulturbereich, Kulturmarketing). Darüber hinaus fehlt es vielen Akteuren häufig – trotz überwiegendem Wunsch nach mehr Weiterbildungsmöglichkeiten – an finanziellen und zeitlichen Ressourcen.

In diesem Kontext ist einerseits die Akquise von Mitteln für Qualifizierungsmaßnahmen zu prüfen, z.B. aus dem Europäischen Sozialfonds, die direkt Bezug auf die in diesem Konzept festgestellten Bedarfe nehmen. Andererseits sind Partner in der Weiterbildung in Brandenburg zu suchen, die die spezifischen Inhalte vermitteln können. Für allgemeine Fragen der Betriebswirtschaft und der Informationstechnologie ist hier primär die Fachhochschule Brandenburg hinzuzuziehen. Für einen Großteil der kulturspezifischen Fragen kann z.B. die Weiterbildungsabteilung der Fachhochschule Potsdam in Frage kommen, um ein entsprechendes Weiterbildungsprogramm aufzubauen, das alle oder einen Teil der oben genannten Module ausarbeitet und als Gesamtprogramm und/oder als Einzelmodule anbietet.

ZIEL 2: MODELLPROJEKTE IM BEREICH BESCHÄFTIGUNG UND QUALIFIZIERUNG PRÜFEN UND GGF. INITIIEREN

Es ist die Möglichkeit zu prüfen, z.B. mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds (ESF), ein Modellprojekt zur Qualifizierung des Kulturbereichs zu etablieren, das die zuvor genannten Themenbereiche abdeckt. Zentrales Ziel wäre die umfassende und zukunftsorientierte Qualifizierung von Kulturschaffenden in der Stadt Brandenburg an der Havel – und ggf. auch aus dem Verflechtungsraum – hinsichtlich der gegenwärtigen sowie zukünftigen Herausforderungen und Anforderungen im Kulturbereich.

Gleichfalls sind spezielle Modellprojekte im Bereich Kulturtourismus denkbar, z.B. zur Qualifizierung hinsichtlich der BUGA 2015 oder im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft. Hier sind tiefergehende und praktische Qualifizierungsprojekte zu prüfen, die dann in praxi umgesetzt und erprobt werden können.

Beispielhaft wäre die Entwicklung eines Kulturtourismuskonzeptes zu nennen, das dann in den Folgejahren bis zur BUGA 2015 realisiert werden würde. In diesem Fall wären zusätzlich die Möglichkeiten zu prüfen, eine entsprechende Projektleiterin oder einen Projektleiter über Beschäftigungs- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen – ggf. ebenfalls aus dem ESF – zu finanzieren. Ähnliches wäre für die Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Brandenburg an der Havel denkbar und/oder für ein einzelnes Projekt, wie die Entwicklung der Bäckerstraße, wie dies bereits in Kap. 2.6 in diesem Band angeregt wurde.

ZIEL 3: DIE BAS GMBH ALS PARTNER BEI DER ERSCHLIEßUNG VON BESCHÄFTIGUNGSPOTENZIALEN EINBEZIEHEN

Die BAS Brandenburg an der Havel Arbeitsförderungs- und Strukturentwicklungsgesellschaft mbH (BAS GmbH) kann in Zukunft zur Erschließung von Beschäftigungspotenzialen im Kulturbereich im Allgemeinen sowie in Querschnittsbereichen wie Kulturtourismus und Kulturwirtschaft im Besonderen beitragen. Mit der BAS GmbH wurde bereits wenige Jahre nach der Wiedervereinigung (1994) »ein Instrument zur Steuerung einer aktiv gestaltenden und zielorientierten Arbeitsförderung geschaffen«¹⁶⁴.

Des Weiteren werden durch die Arbeit des Unternehmens Projekte in den Bereichen Soziales, Umwelt und Tourismus realisiert. In Hinblick auf die BUGA 2015 wird der Bedarf an Mitarbeitern voraussichtlich besonders in den letzten beiden Bereichen steigen.

Ein Großteil der Bestandteile des Leistungsangebots, das die BAS GmbH für die Kommune und die Region vorhält, könnte auch für die Kulturentwicklung in der Stadt verwendet werden. Dazu gehören:¹⁶⁵

- »Einwerben von Fördermitteln zur Beschäftigungsentwicklung,
- Planung, Vorbereitung und Durchführung von Projekten zur Stadtentwicklung und der regionalen Infrastrukturentwicklung,
- Kooperation mit kommunalen Einrichtungen im Prozess der Stadtentwicklung,
- Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen im Interesse der Regionalentwicklung,
- Umsetzung von Teilelementen der »Bildungsstadt Brandenburg«,
- Organisation gemeinnütziger zusätzlicher Arbeit und ehrenamtlicher Arbeit«

Das Projekt »Regionalbudget Brandenburg an der Havel« verfolgt ebenfalls Ziele, die für die Entwicklung der Beschäftigungsverhältnisse im Kulturbereich relevant sind:

- »Arbeits- und Fachkräftesicherung,
- Unterstützung von (potentiellen) ExistenzgründerInnen.«

2.9 Zielgruppenorientierung, Kulturvermittlung und kulturelle Bildung

Vorbemerkungen

Der demografische Wandel hat umfangreiche Auswirkungen auf die Zusammensetzung des Kulturpublikums und das Nutzungsverhalten kultureller Angebote.¹⁶⁶ Deshalb stehen Kulturanbieter und -institutionen gegenwärtig noch stärker vor der Herausforderung, mit ihren Angeboten unterschiedliche Publikumsgruppen gezielt anzusprechen. Allerdings hat sich durch die rapiden Entwicklungen auf dem Freizeit-, Medien- und Erlebnismarkt die Konkurrenz um die Aktivierung und Bindung des Publikums insbesondere öffentlicher und öffentlich geförderter Kulturangebote in den letzten Jahrzehnten stetig vergrößert.¹⁶⁷ Hinzu kommen Schwellenängste bestimmter Nutzergruppen (z.B. Jugendliche) oder die selektive Partizipation an kulturellen Veranstaltungen. Speziell in Brandenburg an der Havel ist davon auszugehen, dass die Konkurrenz um Besucher zwischen den öffentlichen Kultureinrichtungen (Stadttheater, Kulturorchester, mehrere Museen/ Galerien u.a.) aufgrund ihrer hohen Dichte besonders groß ist.

Die Gespräche, Beobachtungen und Analysen der Kulturangebote in Brandenburg an der Havel haben die Forschungshypothese bestätigt, dass eine breite Partizipation der Einwohner am öffentlichen Kulturleben trotz einer diversifizierten Angebotsstruktur in der Stadt überwiegend nicht stattfindet. Dieser Sachverhalt entspricht dem bundesweiten Trend und der Realität, dass die Beteiligung am öffentlichen Kulturleben maßgeblich von einem hohen Bildungsniveau abhängig ist. Die öffentlichen Kultureinrichtungen in Brandenburg an der Havel (Brandenburger Theater, Kunst- und Musikschulen, Fouqué-Bibliothek) bieten hier bereits zahlreiche Partizipationsmöglichkeiten. Die Zielgruppenorientierung ist jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt.

So existieren beispielsweise für Jugendliche keine ausreichenden Angebote und auch für junge Kulturschaffende in Brandenburg an der Havel gibt es nur bedingt Möglichkeiten selbst aktiv zu werden. Die sozialen und kirchlichen Träger engagieren sich diesbezüglich bereits sehr stark. Des Weiteren wurde ein Mangel an außerschulischen Aktivitäten im Kulturbereich festgestellt. Festzustellen ist auch, dass Kulturangebote in Brandenburg an der Havel insgesamt zu wenig von (jungen) Menschen mit einem geringen Bildungsabschluss oder sozial Schwächeren wahrgenommen werden. Das Kulturangebot für ältere Menschen ist im Verhältnis zu anderen Ziel-

166 Vgl. SCHNEIDER 2008: 12.

167 Vgl. GLOGNER/FÖHL 2010b: 13.

gruppen gut aufgestellt. Angebote im Bereich der kulturellen Bildung, wie z.B. das lebenslange Lernen sind noch ausbaufähig. Teilweise werden hier Bedarfe für eine barrierefreie Ausrichtung der Kultureinrichtungen sichtbar.

Insgesamt konnte festgestellt werden, dass die meisten (öffentlichen) Kultureinrichtungen nur über rudimentäre Kenntnisse ihres Publikums und dessen Zusammensetzung verfügen. Deshalb ist es wichtig, geeignete Formate/Methoden zur Erforschung der Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen als auch die Zusammensetzung der Besuchergruppen anzuwenden. Eine entsprechende Qualifizierung hinsichtlich geeigneter Instrumente zur Publikumsforschung ist deshalb aus Sicht der Forschungsgruppe nötig.

Um eine breite Beteiligung aller Bevölkerungsgruppen am kulturellen Leben in Brandenburg an der Havel zu ermöglichen, sind die Aspekte von Kulturvermittlung und kultureller Bildung von zentraler Bedeutung. Kulturvermittlung und kulturelle Bildung sind zwei mögliche zentrale Strategiepfade, um das Publikum zur Teilhabe am kulturellen Leben zu aktivieren und zu sensibilisieren. Sie zielen darauf ab, die kreativen Ressourcen eines Jeden mit einzubeziehen und sein Gestaltungspotenzial in die Gesellschaft einzubringen. Des Weiteren basieren sie auf dem Leitgedanken der Chancengerechtigkeit und der Beteiligung. In Brandenburg an der Havel wie auch im gesamten Bundesgebiet ist davon auszugehen, dass sich die Teilhabe am kulturellen Leben weiter verringern und altersstrukturell bedingt verändern wird, wenn keine oder nur wenige Maßnahmen und Partizipationsmöglichkeiten ergriffen werden.

2.9.1 Zielgruppenorientierung

Aus den beschriebenen Herausforderungen ergeben sich nachfolgend aufgezählte Maßnahmen und Ziele.

ZIEL 1: UNTERSCHIEDLICHE ZIELGRUPPEN MIT DIVERSIFIZIERTEN, GENERATIONENGERECHTEN KULTURANGEBOTEN AKTIVIEREN

Maßnahme 1: Jugendgerechte Kulturangebote entwickeln und Rolle der Soziokultur stärken

Veränderte Rahmenbedingungen und neue Möglichkeiten führen dazu, dass Jugendliche ihre Lebenswelt entsprechend schaffen und relativ selbstbestimmt ihre Freizeit gestalten. Klassische Kulturangebote treten dabei, wie bei kaum einer anderen Zielgruppe, in Konkurrenz zu

einem breiter werdenden Angebot an Freizeitaktivitäten wie Fernsehen, Computer/Internet,¹⁶⁸ Kino, Konzerte, Events, Sport etc. Mit dieser Gestaltungsfreiheit stehen Jugendliche gleichzeitig unter dem (Gruppen-)Zwang entsprechende finanzielle Mittel aufbringen zu müssen, um nicht außen vor zu bleiben. Damit ergeben sich für Jugendliche u.a. Schwerpunkte und Einseitigkeiten der Aktivitäten.¹⁶⁹ Ein starker Zusammenhang besteht ebenfalls im jeweiligen Bildungsgrad und der Kulturnutzung insbesondere bei Jugendlichen. Bildungs- und Einkommensunterschiede sind nutzungsbestimmende Faktoren für Kultur. Vor diesem Hintergrund der aufgeführten allgemeinen Tendenzen im Bereich der Jugend(kultur)arbeit sind:

- Handlungsansätze zu entwickeln, die auf die vielfältigen Bedürfnisse und veränderten Ansprüche von Jugendlichen eingehen, insbesondere von benachteiligten Jugendlichen oder Jugendlichen mit Migrationshintergrund
- Zugänge zu den Lebenswelten und Interessenslagen bei Jugendlichen zu suchen (Wo können Jugendliche abgeholt werden?)
- Schwellenängste von Jugendlichen beim Zugang zum öffentlichen Kulturleben abzubauen
- Klassische Kulturangebote für Jugendliche zu öffnen und erlebbar zu machen
- Integrierte Strategien zu entwickeln durch verschiedene Einrichtungen des kulturellen Spektrums (Schule und benachbarte Bereiche)
- Engagementförderung durch Angebote und Aktivitätsformen mit niedriger Hemmschwelle für bisher sozial und kulturell weniger Integrierte

Um generell Jugendliche an »klassische« Kulturangebote heranzuführen, sind gemeinsam mit im Kulturbereich engagierten Jugendlichen und den Verantwortlichen öffentlicher sowie freier Träger von Kultur Angebote zu entwickeln. Damit kann erreicht werden, dass sich diese Angebote entsprechend der Interessenslagen und Lebenswirklichkeit von Jugendlichen ausrichten, sich öffnen und erlebbar gestalten. Ein Hauptaugenmerk sollte in den Jugendkulturangeboten auf der Einbeziehung technikbezogener Aktivitäten liegen.

168 Vgl. ausführlich SHELL DEUTSCHLAND HOLDING 2006: 77 ff. Gegenüber der Shell-Studie aus dem Jahr 2002 haben die technikbezogenen Aktivitäten der Jugendlichen zugenommen. Zu den sogenannten »Technikfreaks« gehören überwiegend männliche Jugendliche (71 %), die zumeist einen niedrigen Bildungsabschluss haben und einer niedrigen sozialen Schicht angehören.

169 Vgl. KEUCHEL 2005.

In Brandenburg an der Havel sollte die Jugendkultur als weicher Standortfaktor unbedingt gestärkt werden, um die Jugendlichen für einen Verbleib in der Stadt zu motivieren. Viele Jugendliche engagieren sich für den soziokulturellen Bereich und interessieren sich für soziokulturelle Angebote (z.B. »Haus der Offiziere«). Perspektivisch können vor allem Jugendliche dazu beitragen, das soziokulturelle Potenzial in der Stadt zu erhöhen.¹⁷⁰ Wenn es den Verantwortlichen zusätzlich gelingt, die sozial bzw. soziokulturell integrative Dimension (z.B. neue Angebote im soziokulturellen Bereich) mit den marktorientierten Handlungsmotiven der lokalen Akteure zu verknüpfen (z.B. Private Wohnungsvermieter), kann die (Jugend-)Kultur als weicher Standortfaktor weiter gestärkt werden. Bspw. könnten vor dem Hintergrund der voranschreitenden Alterung der Stadtgesellschaft kooperative, generationsübergreifende Mehrgenerationenwohnungen realisiert werden. Für junge Menschen hätte dies den konkreten Nutzen, keine Miete zahlen zu müssen, wohingegen die Senioren bzw. Rentner Unterstützung im Haushalt von den Jugendlichen bekommen.¹⁷¹

Maßnahme 2: Die besonderen Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund in der Kulturarbeit berücksichtigen und bildungsferne Schichten als Kulturnutzer gewinnen

Sollte die Anzahl der Bewohner in Brandenburg an der Havel, die einen Migrationshintergrund haben, weiter steigen, muss der Bereich der Integrations- und interkulturellen Kulturarbeit zukünftig gestärkt werden. Einen entscheidenden Beitrag können Kulturinstitutionen in der Stadt leisten, die gemeinsame, generationenübergreifende Aktivitäten in ihrem Angebotsportfolio haben. Dazu sind insbesondere das interkulturelle Zentrum »Gertrud von Saldern« aber auch die soziokulturellen Einrichtungen, die Kulturvereine und die Gesangs- und Instrumentalensembles (z.B. Bands) der Stadt oder das »Regenbogenfest geeignete Plattformen. Auch die Stadtfeste können aufgrund ihrer verbindenden Themen (z.B. das Thema Weihnachten bei der Weihnachtsmannparade) partiell zur Integration von Menschen mit Migrationshintergrund beitragen. Es wird Aufgabe aller Kultureinrichtungen, vor allem der Hochkultur, interkulturelle Angebote zu entwickeln, insbesondere für die stärkere Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund.

Insbesondere für benachteiligte oder bisher nicht oder zu gering integrierte Menschen sollten Möglichkeiten der Partizipation im Kulturbereich geschaffen werden. In diesem Zusammen-

170 Vgl. KROH 2009: 24.

171 Vgl. ebd.: 25.

hang können folgende Kriterien eine Grundlage bei der Förderentscheidung darstellen oder entsprechende Impulse und Vorschläge durch die Stadt für die Initiierung solcher Projekte gesetzt werden:

- Unterstützung von Projekten, die zur Integration von Randgruppen und Benachteiligten beitragen
- Projekte, die helfen, Vorurteile gegenüber Minderheiten/Migranten abzubauen
- Projekte, welche die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis von unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen ermöglichen
- Projekte, die in zentrenfernen Stadtteilen stattfinden
- Förderung innovativer Projekte oder Projekte, die auf aktuelle und gesellschaftliche Problemlagen eingehen
- Projekte, die die Zusammenarbeit mit behinderten und nichtbehinderten Menschen fördern

Maßnahme 3: Kultur- und Freizeitangebote für Familien ausbauen

Spätestens mit dem Bewusstsein der Auswirkungen von Geburtenrückgang, Abwanderung junger Frauen, aber auch dem Fachkräftemangel hat die Familie in der Politik einen neuen Stellenwert eingenommen. Der Familienatlas 2007 bestätigt, dass Kommunen und Regionen zukunftsfähig bleiben, wenn sie Familien ein gutes und lebenswertes Umfeld bieten können.¹⁷² Familienfreundlichkeit ist zu einem wesentlichen Standortfaktor im Wettbewerb der Kommunen. Als wichtigste Handlungsfelder lokalisiert der Atlas die Vereinbarkeit von Familien und Beruf, die Wohnsituation und das Wohnumfeld, die Bildung und Ausbildung sowie Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche. Ein besonderer Schwerpunkt in der zielgruppengerechten Ansprache von Familien sollte der Ausbau von Betreuungsangeboten mit zeitflexiblen Angebotsformaten sein.¹⁷³

»Ein lebendiges Freizeit- und Kulturleben steht nicht nur für einen hohen Erholungswert für Familien, sondern wirkt sich auf die gesamte Wirtschaftsregion förderlich aus. Es sind diese sozialen Faktoren, die die gefühlte Attraktivität einer Region sowie die Identifikation der Fami-

172 Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIEN, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2007.

173 Vgl. KROH 2009: 23.

lien mit dem Standort ausmachen und die auch Unternehmern ein attraktives Umfeld bieten.«¹⁷⁴

So sind neben Aktivitäten, die Kinder und Jugendliche selbst ausüben können, auch attraktive Ausflugsziele für die gesamte Familie wichtig. Sie tragen dazu bei, dass die Familie in ein aktives Gemeinschaftsleben vor Ort eingebunden ist und über gemeinsame Interessen soziale Kontakte pflegen kann. Zum Ausbau und der Verbesserung familienfreundlicher Angebote können in Brandenburg an der Havel unterschiedliche Maßnahmen umgesetzt werden. Denkbar sind beispielhafte Projekte und konkrete Entwicklungsansätze wie:

- Ausbau familienfreundlicher Rad- und Wanderstrecken
- Gezielte Entwicklung von Ausflugszielen und -strecken für Familien Rahmen des Stadtmarketings
- Eingebunden werden sollten gastronomische Partner und Freizeiteinrichtungen, die auf einer solchen Ausflugsstrecke liegen. Ein wichtiger Partner sind hier auch die Vereine und Naturschutz engagierten Gruppen. Naturlehrpfade oder Kunstwanderwege können langfristig solche Angebote ausweiten
- Familienaktionstag im Brandenburger Theater
- Familiensonntag in der Bäckerstraße mit Mitmach-Angeboten für Jung und Alt
- Familienfreundliche Stadtfeste
- Schülerwettbewerb »Kreativ pro Brandenburg an der Havel« der Stadtwerke Brandenburg an der Havel
- Der »Undine Wettbewerb für neue Märchen« der Fouqué Bibliothek und des Brandenburger Wochenblattes
- Kultureinrichtungen spezielle Familienpakete und eine entsprechende Preispolitik (Familienkarte, Familienpass) offerieren, Angebote für die »Kleinen« erlebbar gestalten (z.B. Museen)
- Familiennachmittage sowie Auftrittsmöglichkeiten für die Jüngsten
- Auch hier gilt die aktive Einbeziehung von Älteren, um generationsübergreifende Aktivitäten zu fördern

- Die stärkere Zusammenarbeit von Familienzentrum mit Schulen, Eltern, Bildungs- und Kultureinrichtungen forcieren, um Bedürfnisse von Familien stärker ins Blickfeld zu nehmen und darauf eingehen zu können

Maßnahme 4: Angebote für ältere Menschen stärken

Keine andere Bevölkerungsgruppe ist »so schwer einzugrenzen und so hochgradig ausdifferenziert wie die ›Alten‹«. ¹⁷⁵ So herrschen vielfach Stereotype und Zuschreibungen über Ältere vor, wie »Hilflosigkeit« und »Hilfsbedürftigkeit«. Dabei stufen sich Alte oder Ältere selbst nicht als alt ein, vielmehr herrscht auch bei ihnen ein uneinheitliches Selbstbild vom Altern vor. Die Notwendigkeit einer Neudefinition des Alters und die Ablösung des traditionellen Modells der Dreiteilung (Ausbildung, Kindheit/Jugend – Beruf/Erwerbsarbeit – Ruhestand, Alter) wird daher in verschiedenen Bereichen diskutiert. Kulturelle Nutzungen sind einem Wandel unterworfen, sie sind variabel und von Generation zu Generation unterschiedlich.

Bei der Analyse der Kulturangebote in Brandenburg an der Havel ist festzustellen, dass es eine Vielzahl an Trägern kultureller Angebote für »Senioren« gibt. Zu erwarten ist, dass sich die Bedürfnisse aufgrund des verändernden Bildungsstandes und der Lebensstilentwicklung sich weiter ausdifferenzieren werden. Ggf. ist auch der Begriff der Senioren zu überdenken, da er den Blick auf mögliche Handlungsoptionen versperrt und andere Ältere ausschließt.

Für Ältere kommt damit im Bereich der kulturellen Bildung eine stärkere Bedeutung zu (Konzept des lebenslangen Lernens). Darüber hinaus können die Ressourcen an Erfahrung und Kompetenz von älteren Menschen für gesellschaftliche Aufgaben stärker genutzt werden. ¹⁷⁶

Kulturarbeit für ältere Menschen in Brandenburg an der Havel sollte daher zum Ziel haben:

- Begriffe der »Senioren« bei Programmkonzeptionen ggf. überdenken; andere Altersgruppen und geläufige Bestimmungen von Altersgruppen der 2. Lebenshälfte wie z.B. 50+/ 55+/ 60+ oder junge Alte und alte Alte
- Eine zunehmende Ausdifferenzierung und Vielfalt im Angebot der Kultureinrichtungen, Schaffung von Angeboten für Ältere mit dem Schwerpunkt Eigenaktivität, z.B. Wiederaufnahme eines Musikinstrumentes, Förderung von Generationstheater etc.

175 HIPPE/SIEVERS 2006: 37.

176 Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND 2007.

- Die Förderung der Selbstständigkeit und der gesellschaftlichen Beteiligung älterer Menschen durch aktivierende Angebote; Möglichkeiten der Mitarbeit in Vereinen
- Generationen verbindende Maßnahmen, die die gegenseitige Toleranz und besseres Verständnis der Generationen zum Ziel haben. Eine Möglichkeit wäre das geplante Mehrgenerationenhaus, aber auch von Älteren selbst entwickelte Projekte wie sie beispielsweise bereits an Schulen und Kitas stattfinden (gemeinsame Bildungsreisen in die Region, Lesetage etc.)

Ausbildung/Qualifizierung von Älteren als »Kulturvermittler« an Schulen, aber auch für die eigene Altersgruppe oder immobile Ältere. Beispielhaft sind Projekte wie »Kultur auf Rädern«, bei denen mobile Kulturmodule entworfen und an immobile Menschen herangetragen werden. In einer Ideenwerkstatt werden konkrete Projektideen in Kooperation mit einer Kulturinstitution entwickelt.

ZIEL 2: ENTWICKLUNG STICHHALTIGER, DETAILLIERTER KENNTNISSE ÜBER DAS KULTURPUBLIKUM

Maßnahme: Durchführung von Publikumserhebungen und -befragungen

Die Notwendigkeit, die empirische Publikumsforschung im Kulturbereich in Brandenburg an der Havel auszuweiten, ergibt sich wesentlich aus den bereits oben formulierten Problembereichen (z.B. Konkurrenz um Publika, Legitimationsbedarf, Steigerung der Eigeneinnahmen).¹⁷⁷ Im Kontext dieser Probleme kann die Erforschung des Publikums bzw. der Interessen der unterschiedlichen Zielgruppen eine große Rolle spielen: »Um einerseits dem angesprochenen Konkurrenzdruck aktiv und wirkungsvoll zu begegnen, um andererseits die ausdifferenzierten Zielgruppen adäquat ansprechen zu können, ist eine genaue Kenntnis der (potenziellen) Nutzerinnen und Nutzer von Kulturangeboten unverzichtbar. Nur wer über gesicherte empirische Kenntnisse zu den Bedürfnissen, Kulturnutzungsmotiven und Umgehensweisen mit Kultur ›seiner‹ Publika verfügt, wird in der Lage sein, Kulturangebote zielgruppengerecht zu vermitteln bzw. zu vermarkten.«¹⁷⁸

Gerade die demografischen Veränderungen machen es immer dringlicher, sich mit möglichen Zielgruppen, Besuchern und Nicht-Besuchern auseinanderzusetzen. Besuchererhebungen bzw.

177 Vgl. FÖHL/LUTZ 2010: 11.

178 Ebd.: 14.

–befragungen sind ein wesentliches Instrument, die Wünsche des Publikums/der Nutzer sowie mögliche Hemmschwellen zu ermitteln und neue Nutzergruppen zu erschließen. Auch Herkunft, Alter und Häufigkeit sind wichtige Kennzahlen für die Analyse der eigenen Besucherstruktur.

Insbesondere das Brandenburger Theater steht aufgrund seiner im Vergleich mit anderen Kultursparten hohen Kostenintensität vor der Aufgabe, genaue Kenntnisse über seine Publikumsgruppen zu entwickeln. Die von der Forschungsgruppe vorgeschlagene Neuprofilierung des Hauses kann nur dann sinnvoll durchgeführt werden, wenn seine Angebotsstruktur zielgruppengerecht ausgestaltet wird.

2.9.2 Kulturvermittlung und kulturelle Bildung

Die vielfältige und gesellschaftliche Bedeutung der Kulturellen Bildung wurde bereits mehrfach deutlich gemacht. Zu berücksichtigen ist, dass sich kulturelle Bildung und Kulturvermittlung nicht nur an Kinder und Jugendliche, sondern grundsätzlich an alle Gruppen der Gesellschaft richten. Sie sind aber besonders nachhaltig, wenn sie in frühem Alter einsetzt. Kulturelle Bildung ist demzufolge ein lebenslanger Prozess. Sowohl kulturelle Jugend-, Erwachsenen- und Altenbildung müssen deshalb künftig in einem engeren Zusammenhang betrachtet werden. Denn, »je besser die kulturelle Grundbildung im Jugendalter, je intensiver sie im Erwachsenenalter gepflegt und fortentwickelt wurde, desto größer die Chance, auch im Alter mit diesen Kompetenzen das Leben positiv zu gestalten.«¹⁷⁹

Die im Folgenden hier vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen zielen im Sinne der Nachhaltigkeit nicht nur darauf ab, zukünftige Nutzer von Kunst und Kultur gewinnen zu können,¹⁸⁰ sondern auch Menschen dazu anzuregen, zu Mitgestaltern des kulturellen Lebens zu werden.¹⁸¹

ZIEL: KULTURELLE BILDUNG FÜR ALLE ZIELGRUPPEN STÄRKEN

Bereits in Band 1 der Kulturkonzeption wurde von den Verfassern ausführlich auf die Angebote der kulturellen Bildung und Kulturvermittlung in Brandenburg an der Havel eingegangen. Viele Kultureinrichtungen ermöglichen die Partizipation der Bevölkerungsgruppen von Brandenburg an der Havel und des Umlands bereits mit unterschiedlichen Vermittlungsformaten. Außer der

179 SIEBEN 2009: 5.

180 Vgl. ausführlich KLEIN 2005a.

181 Vgl. ausführlich MANDEL 2008.

Volkshochschule, der Städtischen Musikschule und der Fouqué-Bibliothek mit ihrem kultur- und bildungspolitischen Auftrag, werden der Kinder-Kunst-Galerie-»Sonnensegel« e.V. und der Wredowschen Zeichenschule ein besonders hoher Stellenwert im Bereich der kulturellen Bildung und Kulturvermittlung beigemessen. Allerdings kommt es darüber hinaus darauf an, dass sich auch andere Kultureinrichtungen verstärkt diesen Themen widmen. Vor dem Hintergrund der umfangreichen gesamtstädtischen kulturellen Infrastruktur der Stadt und den demografischen Entwicklungen sollte es ein ganzheitliches Ziel sein, kulturelle Bildung für alle Zielgruppen zu stärken.

Maßnahme 1: Junge Kulturnutzer »von morgen« mit (niedrigschwelligen) Angeboten an Kultur heranführen

Kulturelle Bildung ist entscheidend für die Überlebens- und Innovationsfähigkeit einer Gesellschaft. Insbesondere in einer schrumpfenden und vom Fortzug junger Menschen bedrohten Stadt wie Brandenburg an der Havel kann auf die kreativen Potenziale jedes Einzelnen, und vor allem der Kinder und Jugendlichen, nicht verzichtet werden. Der persönlichen Entfaltung und Entwicklung von Kindern und Jugendlichen sollte deshalb eine verstärkte Förderung zukommen.

Für die jungen Bevölkerungsgruppen wird in Zukunft die noch stärkere Einbindung von bildungsfernen Schichten in das Angebot zu forcieren sein.¹⁸² Die Vermittlung kultureller/künstlerischer Grundkenntnis ist dabei von besonders großer Bedeutung. Die frühkindliche Bildung in Kindertagesstätten können insbesondere die öffentlichen Kultureinrichtungen auch dafür nutzen, frühzeitig neue Zielgruppen zu erschließen.

Der »Sonnensegel« e.V. hebt in einem Konzept die Integration Behinderter und sozial schwacher Kinder und Jugendliche ausdrücklich hervor.¹⁸³ Die Stiftung Wredowsche Zeichenschule vergibt jährlich Kunststipendien für sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche. Eine möglichst frühzeitige Auseinandersetzung mit Kunst kann helfen Schwellenängste abzubauen. Da Brandenburg an der Havel über ein breites hochkulturelles Angebotsprofil verfügt (z.B. Theater, Orchester, Literatur u.a.), gilt es hier geeignete Vermittlungsangebote anzubieten. Die Theater- und Konzertpädagogik sind dabei von zentraler Bedeutung, will man junge Menschen für die Angebote in diesen Kultursparten begeistern. Über die Auseinandersetzung mit dem künstleri-

182 Vgl. hierzu den Aspekt der Kulturpolitik für Kinder SCHNEIDER 2010.

183 Vgl. hier und im Folgenden http://www.sonnensegel-ev.de/verein/verein_start.php, Zugriff am 30.12.2009.

schen Produkt hinaus, sollte versucht werden, mit gesellschaftskritischen Fragestellungen, Kompetenzen zu vermitteln, die über die Rezeption und Produktion von Kunst hinausgehen.

Zur Motivation von Kindern und Jugendlichen können zusätzlich Anreize geschaffen werden, Angebote in der kulturellen Bildung und Kulturvermittlung wahrzunehmen. Beispielsweise setzten sich Kinder und Jugendliche in der Kinder-Kunst-Galerie-»Sonnensegel« nicht allein als Produzenten mit Kunst und anderen künstlerischen Formen auseinander. Die gemalten Bilder werden z.B. in Ausstellungsräumen (z.B. Arztpraxen) der Öffentlichkeit präsentiert. In den aktiven Angeboten der Kulturvermittlung sollte folglich das Zusammenspiel aus künstlerischem Prozess und adäquaten Präsentationsflächen (z.B. Konzerte der Städtischen Musikschule) berücksichtigt und ggf. in den entsprechenden Kultureinrichtungen ausgebaut werden.

Kulturinstitutionen wie die Städtische Musikschule und die Wredowsche Zeichenschule übernehmen bereits jetzt wichtige Aufgaben in der Entdeckung und Förderung junger künstlerischer Talente. Vor allem im Bereich der Bildenden Kunst sollte gezielt daran gearbeitet werden, künstlerische Ressourcen bei jungen Leuten aufzuspüren und vor Ort zu integrieren.

Maßnahme 2: Kooperationen zwischen Bildungseinrichtungen und Kultureinrichtungen befördern

Die Kooperationen zwischen Kultureinrichtungen, freischaffenden Künstlern und Bildungsinstitutionen sollten zukünftig intensiviert werden. Insbesondere sollte Kooperation mit allgemeinbildenden Schulen und Kindertagesstätten verstärkt werden. Dafür kann es hilfreich sein, Regelungen bzw. Verträge zu erarbeiten, die außerschulischen kulturellen Einrichtungen ein Zusammenwirken auf Augenhöhe mit den allgemein bildenden Schulen ermöglichen.

Die Zusammenarbeit im Bereich der kulturellen Bildung sollte dabei auch mit anderen Querschnittsbereichen erfolgen. Beispielsweise hat es sich die interkulturelle Begegnungsstätte Schloss Gollwitz zum Ziel gesetzt, neben einer engen Zusammenarbeit mit Schulen auch die Bereiche Sozialpädagogik und der Gedenkstättenpädagogik in seine Kooperationsaktivitäten einzubeziehen.

Darüber hinaus sind gezielte Projekte kultureller Bildung für arbeitslose Jugendliche und in der Berufsausbildung zu initiieren. Unterstützung und Beratung bei der Kooperation gibt z.B. die Landesvereinigung kultureller Kinder- und Jugendbildung in Brandenburg e.V. (LKJB). Von der Möglichkeit, Schulabgängern Einblicke in die Kulturarbeit zu gewähren, macht bisher nur wenige Kultureinrichtungen in Brandenburg an der Havel Gebrauch. Das Freiwillige Soziale Jahr in der Kultur (FSJK), eine Beschäftigungsmaßnahme, ist gleichzeitig eine Chance, junge Menschen

mit ihren Ideen und Visionen in die Vermittlungsarbeit der kulturellen Bildung einzubeziehen. Die Forschungsgruppe schließt sich hier ausdrücklich der Empfehlung der Enquête-Kommission an, dass von den Ländern Programme entwickelt werden sollen, in denen Kinder und Jugendliche als aktive Vermittler, zum Beispiel als Mentoren oder Multiplikatoren, in die außerschulische kulturelle Kinder- und Jugendbildung einbezogen werden.¹⁸⁴

Maßnahme 3: Kulturvermittlungsangebote für ein altersgerechtes und generationsübergreifendes Lernen etablieren

Im Bereich der Altenbildung, der sogenannten Geragogik,¹⁸⁵ sind in der gesamtstädtischen kulturellen Infrastruktur in diesem Bereich deutliche Defizite zu erkennen. Dies ist jedoch auch auf bundesweite Defizite in der Forschung und Organisation der Altenbildung und auf der politischen Ebene zurückzuführen. Dem Thema Altenbildung sollte jedoch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Brandenburg an der Havel ein deutlich höherer Stellenwert beigemessen werden, als dies bisher der Fall ist. Aus der gesamtgesellschaftlich großen Nachfrage nach kulturellen Bildungsaktivitäten lässt sich folgern, dass Kunst und Kultur einen wichtigen Platz im Leben älterer Menschen einnehmen.¹⁸⁶

Die Zielgruppe der älteren Menschen bringt heute im Vergleich zu früheren Altersgenerationen bedeutende Potenziale mit, die kulturelle Altenbildung nutzen kann. Diese sind u.a.:

- »ein durchschnittlich besserer Gesundheitszustand, [...]
- ein breites Spektrum von Interessen und Kompetenzen sowie ein umfangreiches Erfahrungswissen,
- die – zumindest bislang – durchschnittlich bessere finanzielle Absicherung und materielle Ausstattung, [...]
- eine höhere Mobilität und
- ein mehr an frei verfügbarer Zeit.«¹⁸⁷

184 DEUTSCHER KULTURRAT 2008.

185 Vgl. ausführliche Begriffsdefinition in DE GROOTE/ NEUBAUER 2008: 38.

186 Vgl. DE GROOTE/NEUBAUER 2008: 39.

187 ERMERT/LANG 2006: 22.

Die Forschungsgruppe empfiehlt den Kulturakteuren in Brandenburg an der Havel bei der theoretischen Konzeption und praktischen Gestaltung kultureller Angebote für Ältere folgende Fragen zu klären bzw. zu erforschen:¹⁸⁸

- »Worin liegen die Besonderheiten von kultureller Bildung für Senior/inn/en?
- Welche Angebote wünschen sich ältere Menschen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Didaktik und Methodik?
- Wie können die Potenziale der Selbstorganisation und Kreativität Älterer aufgegriffen und gefördert werden?
- Wie kann der Generationendialog angeregt und begleitet werden?
- Wie können hochaltrige Menschen, bildungsferne Ältere sowie ältere Migrant/inn/en stärker kulturell beteiligt werden?«¹⁸⁹

Die Altenbildung kann auch durch generationsübergreifende Angebote, z.B. mit Jugendlichen, ergänzt werden. Eine Vorbildfunktion übernehmen schon jetzt die Kinder- und Jugend-Kunst-Galerie »Sonnensegel« e.V. und die Wredowsche Zeichenschule, die ihrem selbstgesetzten Anspruch nach kultureller Bildung für alle mit Kursen, die regelmäßig an den Nachmittagen angeboten werden und allen Kindern, Jugendlichen aber auch Erwachsenen und Senioren offen stehen, gerecht werden. Solche und ähnliche Angebote gilt es zukünftig auszubauen, um einen aktiven und generationenübergreifenden gesellschaftlichen Dialog in der Bevölkerung zu fördern.

Da in Brandenburg an der Havel bereits viele unterschiedliche Vermittlungsangebote stattfinden, können die Kultureinrichtungen zukünftig im Bereich der kulturellen Bildung voneinander lernen. Insbesondere das Know-how der herausragenden Arbeit der Galerie Sonnensegel im Bereich kulturelle Bildung kann an andere Kulturinstitutionen transferiert und dort aufgegriffen werden.

188 Um die Bedürfnisse von Senioren kennenzulernen, empfehlen sich Besucherbefragungen.

189 DE GROOTE/ NEUBAUER 2008: 39.