

**Volker Kirchberg**

## **Überlegungen zur Kulturentwicklungsplanung für Lüneburg**

***Einführungsvortrag zum Tagesordnungspunkt „Kulturentwicklungskonzept“ des Kultur- und Partnerausschusses der Hansestadt Lüneburg, 11. April 2013<sup>1</sup>***

Sehr geehrter Oberbürgermeister Mäde, sehr geehrter Herr Vorsitzende, sehr geehrte Damen und Herren des Kultur- und Partnerausschusses der Hansestadt Lüneburg, sehr geehrte Gäste,

vielen Dank für die Möglichkeit, hier einige Gedanken allgemein zur Kulturentwicklungsplanung (KEP) und speziell zu möglichen ersten Schritten einer KEP in Lüneburg wiederzugeben. Dieser Einführungsvortrag zum Thema „Kulturentwicklungsplanung“ kann in der Kürze der Zeit und nur durch eine einzelne Person ausgeführt nicht so detailliert und umfassend alle Facetten dieses in den letzten 30 Jahren in Kommunen gar nicht so selten angewandten Instruments der Kulturpolitik darstellen. Zudem gibt es, und das möchte ich betonen, keine rechtlich festgelegte, normierte Form der KEP. Jede KEP hat allerdings qua Gewohnheitsrecht zwei große Abschnitte: die Bestandsaufnahme und der Prozess der Zielformulierung; beide sind dabei voneinander abhängig. Dies führt mich unmittelbar zur Gliederung meines Vortrages.

1. Einleitung: zur Zweiteilung der KEP
2. Historische Phasen
3. Argumente für und wider KEP
4. Teil 1 der KEP: Bestandsaufnahme der Kultur
5. Teil 2 der KEP: Findung und Formulierung der Ziele (*cultural governance*)
6. Ein erster Schritt zur Bestandsaufnahme: Recherchen zu vorhandenen Informationen
  - a. Regionale Kultur im Spannungsfeld zwischen Angebot und Nachfrage (2008)
  - b. Besucherbefragung Theater Lüneburg (2011)
  - c. Kunst- und Kulturdistrikte – Kulturstamm-tisch (2012ff)
  - d. Netzwerkanalyse der Kunst und Kultur in Lüneburg (2007-2011)

### **1. Einleitung**

Warum gibt es heute wieder ein gesteigertes Interesse an KEP? Dies hat vor allen Dingen mit einer Reihe gesellschaftlicher Herausforderungen zu tun, denen sich die Kommunen über kurz oder lang stellen müssen. Es sind dies insbesondere die demografische Herausforderung, die unter den Stichworten „älter“, „bunter“, „weniger“ codiert wird (Stiftung Niedersachsen, Hg., 2006), aber auch ein ‚Kulturkampf‘ der Werte, nämlich der zunehmende Druck auf eine staatliche Kulturförderung aus der Kommunal- und insbesondere der Finanzverwaltung, die einen steigenden Begründungsbedarf für öffentliche Aufwendungen für die Kultur bei sinkenden Finanzen sehen. Damit einhergehend ist die Übernahme des ‚neuen Steuermodells‘ in der öffentlichen Verwaltung eine wichtige Ursache für die erneute Beschäftigung mit der Kulturentwicklungsplanung.

Schnell wird dann eine Kulturentwicklungsplanung von der Politik als Kulturabwicklungsplan missbraucht, sie also als Legitimationsgrundlage für Kürzungen und Streichungen eingesetzt. (Neisener 2009: 85) So heißt es im Bericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestages (Deutscher Bundestag 2007: 222), dass die Breite und Qualität der Kultur sich immer mehr der veränderten, d.h. verringernden Finanzkraft anpassen und auf viele Angebotssegmente in Zukunft insbesondere aufgrund des demografischen Wandels verzichten werden muss. Es wäre demnach eine mögliche Anforderung an die KEP, den Rückbau kultureller Infrastrukturen vorzubereiten, unter dem Vorzeichen dieser Mitteleinsparung kommunale Kultur aber weiterhin qualitativ hochwertig anbieten zu können. (Neisener 2009: 90f.)

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Volker Kirchberg, Institut für Soziologie und Kulturorganisation, Fakultät Kulturwissenschaften, Leuphana Universität Lüneburg, kirchberg@uni.leuphana.de, <http://www.leuphana.de/institute/isko.html>

## 2. Drei Phasen der KEP in Deutschland

Die erste Phase der KEP in den 1970er Jahren war geprägt von der „Neuen Kulturpolitik“ mit Begriffen wie „Kultur für alle“ und „Bürgerrecht Kultur“ und der Idee, kulturelle Bedürfnisse unterprivilegierter Schichten zu erkennen und zu befriedigen. Zudem wurde Kulturplanung auch im Rahmen von Stadtentwicklungsplanungen eingesetzt. (Morr 2011: 138, Neisener 2009: 87)

Die zweite Phase vom Ende der 1980er Jahre bis Mitte der 1990er Jahre betonte die Nähe der KEP zur Wirtschaft. Jetzt wurde Kultur zunehmend funktionalistisch in ökonomische Zwänge eingebunden und insbesondere für wirtschaftliche Modernisierungsprozesse eingesetzt. Effektivitäts- und Rationalisierungserfordernisse rückten in den Vordergrund der Kulturpolitik, und somit war auch dies das erste Ziel der KEP dieser Jahre (Neisener 2009: 87). Es gab nun Kulturkonzeptionen, die Begriffe wie „Umwegrentabilität“ und „gesteigerte Standortattraktivität“ betonten. Unter Bedingungen knapperer staatlicher finanzieller Mittel für die Kultur sollte mittels KEP durch ‚neue Steuerungsmodelle‘ zu einer Produktivitäts- und Effizienzsteigerung in der Kultur beigetragen werden. (Morr 2011: 139)

In der dritten Phase ab der Jahrtausendwende wird diese eindeutige Zweckzuschreibung der Produktivitäts- und Effizienzsteigerung nicht abgelöst, aber ergänzt durch ganzheitlichere Überlegungen zur Entwicklung und zu Funktionen der Kultur in der Kommune. Der Blick wird nun auf zivilgesellschaftliche Aufgaben einer KEP gelegt. Betont werden Möglichkeiten neuer umfangreicher Kooperationen und der Rückzug der kommunalen Kulturpolitik und Kulturverwaltung als zielbestimmender Akteur hinter den eigentlichen kulturellen Akteuren aus den privatwirtschaftlichen und gemeinnützigen Sektoren sowie den freischaffenden Künstlern. Dabei soll die Suche nach neuen Zielen grundsätzlich nicht nur *gemeinsam* mit den Kulturschaffenden stattfinden, sondern unter deren *Anleitung*. Hier tritt insbesondere der permanente Entwicklungsgedanke der Planung wieder in den Vordergrund, wie es auch der Bericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags (2007). Die kommunale Kulturpolitik sieht sich nicht mehr als alleiniger Planer und Anbieter kultureller Leistungen sondern als Akteur unter Gleichen, gemeinsam mit freien Künstlern, gemeinnützigen Trägern sowie privaten Kulturakteuren und -institutionen (Neisener 2009: 87). Weiter wird in dieser aktuellen Phase die zunehmende Bedeutung des Internets für die Kultur-

produktion, -distribution und -konsumtion erkannt und als wichtiges Instrument der Vernetzung eingesetzt. (Morr 2011: 139 f.)

## 3. Argumente für und wider KEP

Die Diskussion um den Einsatz einer KEP muss die Argumente für und wider dieses kulturpolitische Instrument möglichst wertfrei gegenüberstellen. Das folgende ist dafür ein Angebot erster Argumente, die in dieser Auflistung sicherlich nicht vollständig und auch nicht unumstritten sein kann. Zunächst folgt nun eine Auflistung von contra-Argumenten.

### *Argumente contra KEP*

1. Im Gegensatz zur Forderung höchstmöglicher Effektivität ist die KEP von einer langen Planungszeit und einer großen Personenabhängigkeit (insb. in Hinblick auf politische und behördliche Entscheidungsträger) betroffen.
2. Kulturämter sorgen sich zudem, dass ihre Entscheidungsbefugnisse eingeschränkt werden.
3. Der immer noch große Einfluss der Politik und auch der großen Kulturinstitutionen auf Entscheidungen mag zu formulierten KEP-Zielen führen, die nicht von allen und insbesondere nicht von den beteiligten weniger Mächtigen getragen werden, aber nun auch in ihrem Namen verkündigt werden.
4. Als Folge kann auf allen Seiten die Identifikation mit den Resultaten der KEP fehlen. Wenn Entscheidungen nicht allgemein akzeptiert und verinnerlicht sind, wird die Umsetzung schwer. Kritisch kann man hier feststellen, dass KEP häufig scheitern, weil eine Planungsumsetzung nicht wirklich intendiert war.
5. Eine langfristige und nachhaltige Umsetzung der KEP wird zudem komplizierter, wenn KEP durch externe Planungsbüros (mit Standardexperten) nur oberflächlich erarbeitet werden. Nicht nur die Gründe für eine mögliche Durchführung einer KEP sondern auch diese externen Planungsakteure müssen von allen Akteuren aus- und mitgetragen werden, bevor es zu einer differenzierten Ausschreibung einer KEP kommt.
6. Zudem wird die Entwicklungsplanung als ein über nur wenige Monate avisiertes Einzelprojekt notgedrungen von Personen durchgeführt, die meistens nur für eine kurze Zeit dafür ein- oder abgestellt wurden und sich dann wieder anderen Themen zuwenden.

7. Problematisch ist auch eine wichtige Folge von KEP, nämlich die Umverteilung von Geldern. Künftig würden einige Bereiche mehr und andere weniger erhalten.
8. Letztlich und generell gibt es eine Kritik an Planung überhaupt, weil Planungsziele, insbesondere langfristige Leitbilder, nicht schnell genug auf kurzfristige (Kultur-) Ereignisse reagieren können, und damit die KEP ein zu umständliches Instrument ist. (Morr 2011: 141 ff.)

Es gibt weiter eine Reihe von Argumenten pro Kulturentwicklungsplanungen, sonst hätte die Kultur-Enquete-Kommission sie nicht empfohlen.

#### ***Argumente pro KEP***

1. Ein erstes Pro-Argument ist die Möglichkeit, sich einen detaillierten Überblick über die kulturelle Infrastruktur der Kommune zu verschaffen.
2. Weiter kann eine allgemein akzeptierte KEP eine Prioritätensetzung kulturpolitischer Ziele und Maßnahmen transparent legitimieren, eine Tatsache, die nicht hoch genug zu schätzen ist.
3. Zudem kann die Kommune sich damit auch ein positives kulturelles Image nach innen und außen verschaffen, eine kulturelle Profilierung vorweisen, die u.a. auch im Stadtmarketing eingesetzt werden kann.
4. Dann ist eine KEP der zweiten Phase eine basisdemokratische, öffentliche und vollständig transparente politische Aktivität, wie es unseren Kommunen gerade heute gut ansteht. Kulturpolitik ist nämlich einer wenigen Felder, in denen Kommunen noch basisdemokratisch tätig sein können.
5. Eine KEP schafft nicht nur bestmögliche Rahmenbedingungen für die Förderung von Kultur, sondern verringert auch das Risiko, sich zu verplanen.
6. Nicht der *Plan*, sondern der *Prozess der Planung* steht im Mittelpunkt der KEP. Man muss differenzieren zwischen einem schriftlich fixierten abschließenden Plan (als Endprodukt) und den diversen Umsetzungen und Wirkungen dieses Plans über einen längeren, nicht unbedingt abschließbaren Zeitraum. Der Planungsprozess ist nicht mit der Veröffentlichung des KEPs zu Ende, sondern die Umsetzung als wichtiger Teil der KEP fängt dann erst an. Eine gute KEP endet nicht mit dem Plan, den sich Politiker und Kulturverantwortliche als Endresultat anschauen. Eine gute KEP führt zu einer konstruktiven und

dauerhaften kulturpolitischen Auseinandersetzung. (Morr 2011: 141 ff.)

#### **4. Bestandsaufnahme als 1. Teil der KEP**

Die Bestandsaufnahme ist eine notwendige Vorbedingung für die KEP, aber nicht der alleinigen Zweck. Da die Informationen im ständigen Diskurs der Beteiligten nur ein Teil der Arbeit ist, müssen sie auch nicht 99% gründlich und umfassend erhoben sein. Vielmehr sollten Daten vorhergehender Studien wieder hervorgeholt, im Lichte einer KEP neu gedeutet und im Rahmen von Veranstaltungen der beteiligten aktiven Kulturakteure diskutiert werden. Wenn dann noch Informationsbedarf besteht, kann entsprechend nach-erhoben werden.

Die demografische Entwicklung als langfristiger Faktor der Kulturnachfrage muss bei der Bestandsaufnahme, wie von der Enquete-Kommission empfohlen, berücksichtigt werden. Dies bedeutet eine Auswertung entsprechender Statistikdaten der letzten Jahre (wenn nicht Jahrzehnte) und eine Extrapolation der Entwicklung in die Zukunft. Man muss dabei über den Tag und über einzelne lokale Partikularinteressen hinausdenken. Dies gilt sowohl für die Nachfrage als auch für die Angebots-Entwicklung.

Konkrete Aufgaben der Bestandsaufnahme der KEP sind es

- einen Überblick über die kulturelle Infrastruktur der Kommune zu verschaffen,
- eine Sensibilisierung der Zusammenhänge zwischen demografischem Wandel und Kulturangeboten zu verschaffen, dabei also die soziodemografischen Bevölkerungsdaten den kulturellen Angeboten gegenüberzustellen,
- Überschneidungen und Doppelungen im Kulturangebot deutlich zu machen,
- Einzugsgebiete und Überschneidungen mit anderen Kommunen sichtbar zu machen, und
- Probleme und Gefährdungen explizit zu benennen (Morr 2011: 144, Neisener 2004: 93).

#### ***Methoden der Bestandsaufnahme***

Die Bestandsaufnahme sollte weiter in eine Erfassung des Kulturangebotes und der Kulturnachfrage unterteilt sein. Zunächst ein paar Anmerkungen zur Bestandsaufnahme des Angebotes. Eine solche Bestandsaufnahme des Kulturangebots kann zum einen mittels der Methode der Expertenbefragung (Delphi-

Methode) stattfinden. Hier werden mögliche Ziele und Entwicklungsperspektiven zusammengetragen. Zusätzlich sollen Fakten zu Inhalten, Strukturen, Entwicklungen und Finanzierungen unter kommunalen, gemeinnützigen, privaten und freien Kulturproduzenten zusammengetragen werden (Kulturbetriebsanalyse). Die Experten sollen dabei sowohl ein Urteil über die Ist-Situation wie über die Zukunftsszenarien der Kultur geben. Dann wird es einen systematischen Austausch mit den anderen Experten geben, d.h. sie beziehen mindestens einmal Stellung zu den Urteilen der Kollegen zum Ist-, Soll- und zum Zukunftsstatus. Eine letzte Delphi-Runde kann auch in einem Gruppengespräch durchgeführt werden. Experten können z.B. Geschäftsführer, Intendanten und Direktoren der wichtigsten Kultureinrichtungen der Kommune sein. In einer weiteren Delphi-Runde muss nach einer professionellen Präsentation der kulturellen Angebots- und Infrastruktur (Ist-Zustand) eine Zielliste der Zukunftswünsche erstellt werden (in Abstimmung mit den Möglichkeiten, die der Kommune gegeben ist). Weiter sollen strategische Allianzen auch mit den Akteuren der freien Kulturszene geschaffen werden, wobei es wichtig ist, hier ‚Schlüsselfiguren‘ (Netzwerker, Broker) ausfindig zu machen und sie in ihrer Arbeit zu unterstützen. (Heinze 2004: 54 ff.)

Ziel der KEP-Bestandsaufnahme des Angebotes ist es auch, die bisherigen *Ursachen* der öffentlichen Kulturförderung als eine Balance zwischen historisch gewachsenen Förderrichtlinien (auch als Pfadabhängigkeit bezeichnet) und der Förderung neuer, innovativer und kreativer Angebote zu entdecken. Die Hardware sind dabei insbesondere die vorhandenen Gebäude und Einrichtungen (die Grundausstattung) der etablierten Institutionen wie Museen, Theater, Musikschulen, Bibliotheken etc. Die Software ist dagegen die zeitgemäße und auch risiko-akzeptierende Förderung und Ausformung neuerer kultureller Angebote, inklusiver der ständigen Bereitschaft der Kommune, sensibel für diese neuen Entwicklungen und Perspektiven vor Ort zu sein (dafür also einen ‚Nährboden‘ durch fördernde Bedingungen zu schaffen) und somit auch zur Vielfalt einer sich immer wieder erneuernden kulturellen Attraktivität beizutragen. (Heinze 2004: 44)

Wichtig sind zudem Szenario-Analysen mit alternativen Zukunftsbildern, um die Folgen des eigenen Handelns bei den beteiligten Akteuren besser einschätzen zu können und um diese für die KEP zu aktivieren. (Neisener 2009: 100)

Ein zweiter wichtiger Schritt ist die Bestandsaufnahme der Nachfrage. Hier sind repräsentative Bürgerbefragungen zum Kulturkonsum sowie Schüler-, Lehrer- und Kulturstättenbesucher-Befragungen, sinnvoll, um den Erkenntnissen zum Angebot mit einem Wissen zur Nachfrage zu komplementieren. Auch unter Kulturnachfragern findet dabei eine Vernetzung statt, die aber bisher nur selten systematisch erhoben wurde. Diese Vernetzung der Nachfrage kann intra- und interkommunal stattfinden, sie kann gemeinnützige Kultur- und private Unterhaltungsangebote gleichermaßen umfassen, oder es kann eine deutliche Trennung zwischen beiden geben. Die bisher nur schwach erreichten (also potentiellen) Publika könnten eventuell auch mehr vernetzt sein, als wir es bisher wissen (vgl. auch Heinze 2004: 45).

Dies bedeutet auch, dass eine Bestandsaufnahme der Nachfrage die bisher angenommene Homogenität von (Hoch-)Kulturkonsumenten in Frage stellt; diese ist auch darauf angelegt ‚exakte‘ Zielgruppen zu erkennen und diese (nach Kultursparten) zu differenzieren. Diese exakte Differenzierung ist aber häufig ein statistisches Konstrukt. Eine solche Erhebung könnte stattdessen darauf ausgerichtet sein, Ähnlichkeiten zwischen vermeintlich unterschiedlichen Konsumentengruppen auszumachen und tatsächliche von vermeintlichen Barrieren zwischen ihnen zu unterscheiden. Zum Beispiel sind Konsumenten der Hochkultur heute immer seltener nur Univoren (also „snobistische Hochkulturkonsumenten“), sondern vielfach Omnivoren (also „kulturelle Alles-Konsumenten“ vgl. Peterson und Kern 1996) unterschiedlicher hoch- und populärkultureller Angebote. Durch eine mehrfache Vernetzung unterschiedlicher Nachfragergruppen wird auch die Gefahr der Musealisierung des Kulturlebens vermieden und notwendige Anpassungen für die Zukunft angesprochen, ausprobiert und evtl. etabliert.

## **5. Zielfindung und Zielformulierung als 2. Teil der KEP**

Eine moderne KEP ist ein partizipative und transparente Aktion gleichberechtigter Kulturakteure. Erst, wenn sich viele Akteure mit der Planung identifizieren ist eine Umsetzung möglich und die Gefahr, dass ein ‚Plan‘ in der Schublade verschwindet, gering. Deshalb ist eine hohe Akzeptanz der KEP bei allen Beteiligten eine wichtige Vorbedingung für ihren Erfolg. Veränderungen durch KEPs brauchen allerdings Zeit und somit kann der Erfolg oder Misserfolg nicht kurzfris-

tig konstatiert werden, wobei eine Reflexion in regelmäßigen Abständen aber sinnvoll ist. KEP bedarf auch deshalb erheblich extrovertierter, außenorientierter und sich kritisch-aktiv in die Umwelt einklinkender kultureller Akteure. (Neisener 2009: 102f) Eine KEP ist nicht beendet, wenn die schriftliche Fassung der Planung vorliegt. Es muss grundsätzlich eine Weiterentwicklung und Fortschreibung, selbst eine Revision der KEP in Zukunft möglich sein – und dies muss von Anfang an mit bedacht werden (vgl. Wagner 2004).

Der ständige Beteiligungscharakter und die hohe Transparenz dieser Entwicklung bedürfen eines neuen Mediums, auf das wir heute und in Zukunft noch mehr zurückgreifen können – das Internet. Mit seinen Blogs und Wikis wäre dies ein vorzügliches Medium, wie erste Modelle zur ‚open government partnership‘ (<http://opengovpartnership.de/>) es aufzeigen. Ein entsprechender Kultur-Bürgerdialog „DialogK“ könnte in Anlehnung an den vorhandenen Lüneburger Nachhaltigkeitsdialog „DialogN“ (<http://www.dialogn.de/>) errichtet werden.

Weitere Internet-basierte Modelle gibt bzw. gab es in Linz und Salzburg (Morr 2011: 144) und in Freiburg (Neisener 2004: 95) mit bis zu 300 Workshop-Beteiligten. Neisener (2009: 101) nennt weitere Beispiele aus Bielefeld und Oldenburg. Diese Umsetzung der Governance als Leitbild eines die Zivilgesellschaft aktivierenden Staates ist der politische Hintergrund einer zeitgemäßen KEP; die Bürgerbeteiligung ist *der* zentrale Bestandteil dieser Phase der KEP. Die Kommunalpolitik und die Kommunalverwaltung sowie weitere externe Fachleute nehmen dabei allein eine moderierende Rolle ein; ihr Handeln wird geprägt von einer Förderung von Kunst und Kultur unabhängig von staatlichen Eigeninteressen.

Die KEP stellt sich der Aufgabenhierarchie des strategischen Managements, d.h. sie unterscheidet zukünftige Aufgaben der lokalen Kultur in Visionen, Leitbilder, Ziele (strategische und operative) und konkrete Maßnahmen.

- *Visionen* sind Bilder möglicher Zukünfte, d.h. eher allgemeine, aber deshalb nicht unwichtige Szenarien, die unterschiedliche Zukunftsbilder für die kommunale Kultur skizzieren, die man erreichen will – oder die man unter allen Umständen vermeiden will.
- *Leitbilder* sind aus den Visionen abgeleitet, d.h. es sind angestrebte kultargesellschaftliche Zustände als Slogans, mit denen eine Kommunika-

tionsbrücke zwischen den Zielen und den Visionen hergestellt werden soll. Visionen und Leitbilder sind unverzichtbar für verbindliche Zielvorstellungen, die *gemeinsam* kommuniziert und entwickelt werden. Beispiele dafür wäre u.a. ‚Stolz auf die Region‘, ‚Wissen um die eigenen Kulturschätze‘, ‚Initiierung innovativer Projekte‘, ‚langfristige Strukturierung der Kultur – Profilschärfung‘. (Heinze 2004: 46, 55)

- *Ziele* sind nun konkretere Zustandsbeschreibungen, die in der Zukunft erreicht werden sollen. Hier gibt es eine eindeutige hierarchische Struktur. Zum einen finden wir hier höhere, eher noch abstraktere Ziele, die grundlegende (kulturpolitische) Zustände beschreiben. Zum anderen finden wir hier untere, eher konkrete Ziele, die spezifische zukünftige Zustände für einzelne Teilsysteme, z.B. für Museen, Theater, Stadtbibliothek oder für die Förderung der Musik- oder Lesekultur bzw. Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen für bildende Künstler beschreiben. Weiter wird hier noch zwischen strategischen Zielbestimmungen (was wollen wir erreichen?) und operativen Zielbestimmungen (wie wollen wir es erreichen?) unterschieden.
- Zum Schluss finden wir – nachdem die oberen Ebenen beschlossen wurden – den konkreten *Maßnahmenkatalog* und die *Prioritätensetzung*. Hier werden nun die notwendigen exakten Personal-, Sach- und Investitionskosten, sowie ein Zeitplan für die Umsetzung festgelegt (Neisener 2009: 86).

Sicherlich könnte man auch mit den real existierenden Einschränkungen an Finanzmitteln, Personal und weiteren aktuellen sachlichen Beschränkungen diesen Denkprozess beginnen – diese ‚Option des Realismus‘ würde aber das Denken der Möglichkeiten so sehr einschränken, dass eine neue Entwicklung dem Status Quo zum Opfer fallen und es aufgrund der finanziellen Enge eine folgerichtige Stagnation der Kultur gäben könnte. Vielmehr sollte es eine Funktion der KEP sein, eine potenzielle Stagnation der lokalen Kulturentwicklung zu erkennen und ihr entgegenzuwirken, und deshalb ist dieser letzte Schritt der Erstellung des Maßnahmenkatalogs und des Kostenbedarfs den Festlegungen von Visionen, Leitbildern und Zielen untergeordnet. Operative Zielformulierungen und Maßnahmen gehen dabei ineinander über; über die Gewichtung der Maßnahmen kann nur aufgrund des vorgeordneten Konsensus entschieden werden. Dabei muss die Politik im Rahmen ihrer Möglichkeiten ver-

sprechen, dass sie (1) bestimmte Vorgaben unbestritten unterstützt, (2) ein Minimum an Förderung garantiert, und (3) erlaubt, dass Kultur sich außerhalb der Politik und Verwaltung selbst und stark organisiert. (Heinze 2004: 47, 55)

## **6. Recherchen zu Sekundärdaten über Kultur in Lüneburg**

Für eine Bestandsaufnahme der Kultur, also für den ersten Schritt vor dem Dialog, der den Ist-Zustand dokumentiert, muss in Lüneburg nicht bei null begonnen werden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit möchte ich auf vier recht unterschiedliche Studien bzw. Initiativen der letzten Jahre zum Kulturangebot und zur Kulturnachfrage hinweisen, die in Lüneburg und der Region erfolgreich durchgeführt wurden. Um es noch einmal deutlich zu sagen: diese vier Studien erscheinen mir eher wie die Spitze des Eisberges; eine umfassende Bestandsaufnahme durchgeführter Studien in diesem Feld in und für Lüneburg und innerhalb und außerhalb der Leuphana Universität, wäre schon Bestandteil einer KEP.

### ***6a. Regionale Kultur im Spannungsfeld zwischen Angebot und Nachfrage (2008)***

Aus einer Reihe an Magisterarbeiten meines Lehrstuhls zur Kulturvermittlung und Kulturorganisation möchte ich in diesem Zusammenhang die repräsentative Umfrage von Janika Kästner zur Kulturnutzung hervorheben, die 2008 mit tatkräftiger Unterstützung der Sparkassenstiftung und des Verkehrsvereins Lüneburg durchgeführt wurde. Diese Umfrage zur Kulturnutzung in Stadt und Landkreis Lüneburg beruht auf einer repräsentativen Telefonumfrage (N= 500)

- zum Besuch der Sparten Sprechtheater, Museum, Musiktheater, Rock- und Popkonzert, Klassikkonzert, Lesungen und Jazz-/Blues-/Folk-Konzert, nicht ausschließlich in Lüneburg,
- zum Besuchswunsch,
- zur Besuchshäufigkeit,
- zu unterschiedlichen Konsummustern bei Frauen und Männern,
- zum Besuch alleine oder in Begleitung,
- zum Besuch in Lüneburg und/oder Hamburg,
- nach den jährlichen Ausgaben für die Kultur,
- zur Mediennutzung,
- zum sozioökonomischen Profil der Kultur-Nichtnutzer,

- zu den Barrieren des Kulturkonsums und
- zur Bewertung (Zufriedenheit) mit dem Kulturangebot Lüneburgs.

### ***6b. Besucherbefragung Theater Lüneburg (2011)***

Mein Kollege Dr. Andreas Heinen hat Ende 2010 eine Besucherbefragung im Theater Lüneburg durchgeführt, deren Ergebnisse unter dem Titel „Trau keiner Statistik“ im Februar 2011 veröffentlicht wurden. Auch diese Studie ist durch die Lüneburger Stiftung der Sparkasse zur Förderung der Kunst unterstützt worden. Insgesamt wurden die Besucher von 24 Theateraufführungen befragt; die Stichprobe umfasste über 3.200 Fragebögen.

Unterschieden nach Abonnenten und Freiverkäufen wurden hier untersucht:

- Impulse für den Theaterbesuch,
- Informationsquellen,
- die Besuchshäufigkeit des Theaters,
- der Besuch anderer Theater, insbesondere in Hamburg,
- die Art des Kartenerwerbs ,
- die Art der Anreise,
- das Image des Theaters nach einem Polaritätsprofil und
- die soziodemographischen Merkmale der Besucher.

### ***6c. Kunst- und Kulturdistrikte – Kulturstammtisch (2012ff)***

Im Rahmen des Innovations-Inkubators der Leuphana Universität wurde im Jahre 2012 das Netzwerk „Kunst und Kulturdistrikte“ gestartet, eine Initiative zur Vernetzung von Kultur- und Kreativschaffenden und Kulturinstitutionen im Konvergenzgebiet, also im ehemaligen Bezirk Lüneburg. Ziel einer solchen Vernetzung ist die Verbesserung der lokalen öffentlichen Auseinandersetzung zu kulturpolitischen Fragen. Zudem sollen mögliche Synergien aus dieser überregionalen Zusammenarbeit aufgedeckt werden. Im niedersächsischen Teil der Metropolregion Hamburg gibt es eine Vielzahl von insbesondere freien Kulturinstitutionen, Projekten und künstlerischen Initiativen, die mit ähnlichen Produktionsbedingungen konfrontiert sind. Sie müssen sich gegenüber den institutionellen Kulturstätten und den Agglomerationsräumen (insb. Hamburg, auch Bremen und Hannover) positionieren und mit infrastrukturellen Defiziten in Kom-

munikations- und Marketingkanälen oder auch mit ihrer Erreichbarkeit (Stichwort Publikums-Transport) umgehen. Auch im Bereich der Finanzierung stehen sie vor ähnlichen Herausforderungen. Über einen bestehenden Verteiler von 1.000 Kultur- und Kreativschaffenden und Vertretern von Institutionen wurde bisher zu fünf Veranstaltungen eingeladen. Von Seiten der Teilnehmer wurde das Interesse an einer intensiven Zusammenarbeit zu Fragen des überregionalen Kulturmarketings, der Kulturpolitik und zur Infrastruktur deutlich gemacht; erste Ideen zur Gestalt einer solchen Zusammenarbeit sind formuliert. Das Team ‚Regionale Vernetzung‘ an der Professional School der Leuphana Universität hat sich der Weiterentwicklung dieses Projektes angenommen. Ich möchte in diesem Zusammenhang auch auf den Kulturstammtisch hinweisen, der in den letzten Jahren mit großem Engagement eine Vernetzung v.a. der freien Künstler und der nicht staatlich geförderten Initiativen und Stätten vorantreibt (u.a. <http://www.freiraum-lueneburg.de/tag/kulturstammtisch/>). In letzter Zeit gibt es auch eine Art institutionelle Anbindung – nicht aber Leitung – in Gestalt des Direktors des Leuphana Arts Programm, Andreas Broeckmann (<http://www.leuphana.de/andreas-broeckmann.html>), moderierten Mailing-Liste, die z.Zt. 165 Adressen umfasst.

#### **6d. Netzwerkanalyse der Kunst und Kultur in Lüneburg (2007-2011)**

Letztlich möchte ich auf die von mir zu verantwortende umfassende Netzwerkanalyse der Kunst und Kultur in Lüneburg verweisen, die ich gemeinsam mit Studierenden zwischen 2007 und 2011 in Lüneburg durchgeführt habe. Ohne hier die Komplexität dieser Analyse zu sehr zu vereinfachen möchte ich doch einige Ergebnisse skizzieren: Wichtige Kultureinrichtungen (u.a. Literaturbüro, Kirchenmusik, Museumsstiftung, Theater) haben eine hohe Popularität, weil sie sehr gut in die Lüneburger Netzwerklandschaft eingebettet sind. Allerdings sind die meisten Kulturakteure Bittsteller, während andere Akteure im Kulturnetzwerk, insbesondere die Stiftungen und auch die Universität Macht im Netzwerk haben, weil sie um ihre Ressourcen umworben werden. Die mächtigsten Akteure im Lüneburger Kulturnetzwerk, die sogenannten ‚Power Broker‘, sind die städtische Verwaltung, die leitenden Politiker und die lokalen Stiftungen. Hier liegen die Lüneburger Kulturstätten und die Künstler in ihrer Fähigkeit, ihr Netzwerk aktiv und autonom zu gestalten und zu beeinflussen bisher weit zurück. Wenn man einen bestimmten Netzwerkindikator für ‚Autorität‘

zum Maßstab nimmt, dann wird das Lüneburger Kulturnetzwerk vor allem von Vertretern zweier Stiftungen, vom Oberbürgermeister, vom 1. Stadtrat, vom Referatsleiter Kultur, vom ehemaligen Vorsitzenden des Kulturausschusses und vom Kulturredakteur der örtlichen Zeitung bestimmt, aber nicht von den ‚wirklichen‘ Kulturschaffenden. Der St. Johannis Kantor und der Vorsitzende der Museumsstiftung folgen erst hinter den eben genannten, weitere kulturell Produktive noch weiter hinten in der Rangliste der ‚Autorität‘. Trotzdem sind alle wichtigen Kultureinrichtungen im Bereich der stärksten Vernetzung – wenn eben auch weniger mächtig – vertreten, denn in dem in der Netzwerk-Fachsprache als ‚Kern-Clique‘ bezeichneten zentralen inneren Kern finden sich auch die wichtigsten institutionalisierten Kulturstätten wie die Kirchenmusik, die Museumsstiftung, das Literaturbüro, das Theater und die Musikschule.

#### **7. Resümee und Empfehlungen**

Kulturentwicklungsplanung ist ein vom Deutschen Bundestag anerkanntes und etabliertes Instrument einer die Zivilgesellschaft stärkenden Kulturpolitik.

Der zukünftige drastische demografische Wandel der deutschen Gesellschaft und die z.T. damit zusammenhängenden stagnierenden bzw. sinkenden kommunalen Mittel auch für die Kulturförderung macht es schon heute notwendig, die Kulturförderung in ihren hoch- und populärkulturellen Vernetzungen, in ihrer vielfältigen Verzahnung von Angebot und Nachfrage und in der Komplementarität von staatlichen, gemeinnützigen und privaten Akteuren auf den Prüfstand zu stellen, um Wege aus einer zukünftigen problematischen Situation gemeinsam mit allen Beteiligten vor Ort zu diskutieren und aufzuzeigen.

Dabei ist die heutige dritte Phase der Kulturentwicklungsplanung gekennzeichnet von einer Überwindung einer Kulturpolitik, die vor allem auf knappe finanzielle Ressourcen basiert. Vielmehr gibt es eine Hinwendung zu einer ganzheitlichen kommunalen Kulturpolitik unter Mitwirkung und Verantwortungsübernahme *aller*, also nicht nur staatlicher Entscheidungsträger. Diese fundamentale Demokratisierung der Entscheidungsprozesse wird durch die Entwicklung interaktiver Kommunikationsmedien unterstützt. Im Internet könnte dies analog zum „open government“ oder zum „DialogN“ als „open cultural government“ oder als „DialogK“ bezeichnet werden.

Die Kulturentwicklungsplanung lässt sich in zwei Abschnitte aufteilen, in die Bestandsaufnahme, mit der man sich einen detaillierten Überblick über die kulturelle Infrastruktur der Kommune und ihrer Entwicklung verschafft, und in die Formulierung von Zielen, die man mit einer systematischen Kulturentwicklungsplanung erreichen will. Dabei soll eine prozesshafte Zielfindung unabhängig von den real existierenden Einschränkungen kommunaler Mittelrestriktionen stattfinden, denn eine permanente Berücksichtigung dieser Restriktionen bei den Zielgesprächen kann zu einer Stagnation der kommunalen Kulturentwicklung führen. Stattdessen kann die Vereinbarung von Visionen, Leitbildern und schließlich Zielen und Maßnahmen eingesetzt werden, um aufgrund eines innovativen und *optimistischen* Zielkataloges mit konzentrierten Bemühungen aus diversen staatlichen und *nicht-staatlichen* Quellen neue Ressourcen zur Realisierung dieser Ziele zu akquirieren.

Die Politik wird dabei allein eine moderierende und eine mit eigener und fremder Expertise unterstützende Rolle einnehmen. Sie verspricht im Rahmen ihrer Möglichkeiten, dass sie die aus der KEP resultierenden Vorgaben unterstützt, ein Minimum an Förderung garantiert, und vorantreibt, dass Kultur sich außerhalb von Kommunalpolitik und –verwaltung selbstständig organisieren kann.

Für eine Bestandsaufnahme der Kultur, also für den Schritt vor der Zielfindung, der den Ist-Zustand dokumentiert, gibt es in Lüneburg aktuelle Informationen aus der Leuphana Universität, aus Befragungen größerer lokaler Kulturstätten und aus den bestehenden Netzwerken der Kulturszenen. Es ist wichtig, diese Informationen aus Stadt, Landkreis, Land und Bund zunächst systematisch zusammenzutragen und sie dann im Dialog der Akteure so zu bewerten, dass die Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen der Strukturen und Entwicklungen der Lüneburger Kultur zu Tage treten. Erst dann wird man feststellen können, ob und wo Nacherhebungsbedarf besteht.

Diese Erhebungen sollen, wie auch alle Entscheidungen zur KEP, durch alle Akteure gemeinsam getroffen werden. Bestandsaufnahme und Zielformulierungen der KEP müssen im Konsens entschieden werden und als Prozess verstanden werden. Das Erstellen, Überdenken und Verändern von Konzeptionen der lokalen Kulturentwicklung ist eine Tätigkeit über einen langen Zeitraum und kein Bericht, der zu einem Zeitpunkt x anzufertigen und zu übergeben ist.

## Literatur

Deutscher Bundestag (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“. Dr. sache 16/7000, 16. Wahlperiode, 11.12.2007. S. 219-225. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf> [Zugriff am 10.04.2013]

Heinen, Andreas (2011): Trau keiner Statistik. Ergebnisse der Besucherbefragung im Theater Lüneburg. Graue Literatur. Leuphana Universität Lüneburg.

Heinze, Thomas (2004): „Kulturentwicklungsplanung – Eine Fallstudie: Kultur und Konsens in Rheine“. S. 43-88 in Thomas Heinze (Hg.) (2004): Neue Ansätze im Kulturmanagement. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Kästner, Janika (2008): Regionale Kultur im Spannungsfeld zwischen Angebot & Nachfrage. Broschüre der Sparkasse Lüneburg und des Verkehrsvereins e.V.

Kirchberg, Volker (2012): Soziale Netzwerkanalyse von Kunst und Kultur in Lüneburg. Vortrag vor dem Hanse Rotarier Club Lüneburg (18.07.12). Download unter <http://www.leuphana.de/volker-kirchberg/vortraege.html> (siehe Vortrag im Jahr 2012, „Details“ anklicken)

Morr, Markus (2011): Kulturentwicklungsplanung. S. 138-148 in Verena Lewinski-Reuter und Stefan Lüdemann (Hg.): Glossar Kulturmanagement. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Neisener, Iken (2009): Von der Kulturentwicklungsplanung zur „Kulturabwicklungsplanung“? – Kulturelle Planungen im Kontext des demografischen Wandels. S. 85-106 in Andrea Hausmann und Jana Körner (Hg.): Demografischer Wandel und Kultur – Veränderungen im Kulturangebot und der Kulturnachfrage. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

Peterson Richard A. und Roger M. Kern (1996): Changing Highbrow Taste: From Snob to Omnivore. *American Sociological Review*. Jahrgang 61, No. 5, S. 900-907.

Stiftung Niedersachsen, Hg. (2006): »älter – bunter – weniger«. Die demografische Herausforderung an die Kultur. Transcript Verlag: Bielefeld.

Wagner, Bernd (2004): Kulturentwicklungsplanung: kulturelle Planung. S. 165-183 in Armin Klein (Hg.): Kompendium Kulturmanagement: Handbuch für Studium und Praxis. Vahlen: München.