

Armin Klein

Der exzellente Kulturbetrieb

Armin Klein

Der exzellente Kulturbetrieb

2. Auflage



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2007
2. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frank Engelhardt

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Umschlagbild: bpk / Hamburger Kunsthalle / Wolfgang Neeb

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-16113-6

Inhalt

Warum dieses Buch	9
1 Zeit, dass sich was bewegt	15
1.1 Auflösung der traditionellen Systeme der Daseinsvorsorge	15
1.2 Der Tod kommt auf leisen Sohlen	16
1.3 Die Ungerechtigkeiten herkömmlicher Kulturförderung	22
1.4 Die fortschreitende Marginalisierung von Kultur und Kulturpolitik	25
1.5 Sparen als Politikersatz	27
1.6 Eine tickende Zeitbombe: Baumols Disease	28
1.7 Die strukturkonservative Antwort: Kulturstaat Deutschland	31
1.8 Was heißt „Kulturstaat“	32
1.9 Strukturkonservatismus oder Wertkonservatismus?	38
1.10 Der frische Wind der Innovation	39
1.11 In der Ritualfalle	40
2 Neustart	45
2.1 Wer entwirft die Bilder der Zukunft?	45
2.2 Subvention oder Investition – die falsche Fragestellung	48
2.3 Kunst und Kultur als meritokratische Güter	53
2.4 Den Wandel managen	55
2.5 Entfaltung der Betriebsnatur und Entrepreneurship im Kulturbetrieb	57
2.6 Kulturorganisationen der Zukunft	58
2.7 Neustart: Die Zukunft des öffentlichen Kulturbetriebs	61
3 Grundorientierung Zukunft	67
3.1 Zielorientierung und Wirkungskontrolle	67
3.2 Die Mission: Wo stehen wir?	70
3.3 Die Vision: Wohin wollen wir?	76
3.4 Externe und interne Analysen: Unter welchen Bedingungen arbeiten wir?	79
3.5 Das Strategische Leitbild: Wie erreichen wir unsere Vision?	85
3.6 Zielvereinbarungen als zentrales Steuerungsinstrument	86
3.7 Zieldimensionen	91

4	Konsequente Besucherorientierung	97
4.1	Künstlerische Qualität und Besucherorientierung	98
4.2	Konsequente Besucherorientierung	99
4.3	Die Selbstreferentialität des Sprechtheaters	102
4.4	„Ein Museum ist sehr viel mehr etwas für jemand als über etwas“	105
4.5	Kulturmarketing muss sein – aber welches?	107
4.6	Kulturmarketing in kommerziellen und Non-Profit-Kulturbetrieben	111
4.7	Der Kulturmarketing-Managementprozess	113
4.8	Starke Marken im Kulturbetrieb	115
4.9	Nachhaltigkeit in der Kulturpolitik	119
4.10	Verzicht auf nicht nachhaltig finanzierte Großprojekte	121
4.11	Konsequente Publikumsentwicklung (Audience Development)	124
4.12	Dauerhafte Besucherbindung	126
5	Die lernende Kulturorganisation	129
5.1	Verwaltete Kultur	130
5.2	Scientific Management	133
5.3	Der institutionelle Ansatz	138
5.4	Das Konzept der Organisationskultur	141
5.5	Pathologische Organisationskulturen	143
5.6	Ursachen für kranke Kulturorganisationen	150
5.7	Die lernende Kulturorganisation	155
6	Die Wissens-Mitarbeiter	169
6.1	Der Beitrag jedes Einzelnen	169
6.2	Das Menschenbild der Organisation	171
6.3	Nicht können, nicht dürfen, nicht wollen	176
6.4	Die Führung der Kulturorganisation	178
6.5	Das „beste“ Führungssystem?	186
6.6	Zielvereinbarungen als Führungsinstrument	189
7	Mehrdimensionale Kulturfinanzierung	207
7.1	Die Krise der öffentlichen Kulturfinanzierung	207
7.2	Systematik der Finanzierungsinstrumente	211
7.3	Eigenfinanzierungsanteil 1 (Steigerung der Umsatzerlöse)	212
7.4	Neue Erlösfelder finden	218
7.5	Merchandising und Licensing	219
7.6	Museumsshop	221
7.7	Eigenfinanzierungsanteil 2 (Einnahmen aus betriebsnahen Strukturen)	223
7.8	Drittmittel 1 (öffentliche Drittmittel)	226

7.9	Drittmittel 2 (private Drittmittel)	230
7.10	Kultursponsoring	231
7.11	Stiftungen	238
7.12	Mäzenatentum und Spenden	241
7.13	Fundraising	244
7.14	Zusammenfassung: Mehrdimensionalität der Kulturförderung	247
8	Kreative Allianzen	249
8.1	Partner Kreativwirtschaft	251
8.2	Kulturwirtschaft als Arbeitsmarktfaktor	261
8.3	Kreative Cluster im Kontext der Regional- und Stadtentwicklung	263
8.4	Partner Kulturtourismus	270
8.5	Neue kulturtouristische Angebote	276
9	Controlling und Evaluation	287
9.1	Wirkungskontrolle und Evaluation	287
9.2	Controlling im Kulturbetrieb	288
9.3	Evaluation im Kulturbetrieb	292
9.4	Wirkungsforschung und Evaluationen im Kulturbetrieb	299
9.5	Standards für Evaluationen	309
10	Der exzellente Kulturbetrieb	319
11	Literaturverzeichnis	323

Warum dieses Buch

There are three types of organizations:

- those that make things happen,
- those that watch things happen
- those that wondered what happened.

Betrachtet man den aktuellen Kulturbetrieb in Deutschland, so ergibt sich ein durchaus zwiespältiger Eindruck. Auf der einen Seite findet man eine aufblühende Kreativwirtschaft („creative industries“, wie das englische Ursprungswort heißt). Sie wird vorangetrieben durch die „Neuen Kulturunternehmer“ (Birgit Mandel), die mit viel Engagement und Elan die Herausforderungen und Chancen der Globalisierung annehmen. Sie reagieren hierauf kreativ mit neuen Lösungen und Angeboten, sind also zweifelsohne Betriebe und Organisationen, „that make things happen“.

Auf der anderen Seite des Spektrums stehen die meisten öffentlich getragenen bzw. geförderten Non-Profit-Kulturbetriebe, die teilweise wie gelähmt auf diese tief greifenden Veränderungen starren („watch things happen“) und sich der (höchstwahrscheinlich trügerischen) Hoffnung hingeben, der Spuk der Modernisierung werde ein baldiges Ende haben. Sie hoffen, dass das sich verstärkende Wirtschaftswachstum die öffentlichen Kassen so auffüllt, dass endlich wieder an die glorreichen siebziger und achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts angeknüpft werden kann.

Doch wenn nicht alles täuscht, werden diese Zeiten nicht wieder kommen – zu viel hat sich seither geändert. Der staatlich voll alimentierte Kulturbetrieb, der sich restlos auf die Erfüllung seines (wie immer definierten) „kulturpolitischen Auftrag“ konzentriert und sich in der Ablieferung eines qualitativ hochwertigen Produktes erschöpft, scheint ein Auslaufmodell zu sein. Denn verändert haben sich die Ansprüche der Besucher und Nutzer von Kultureinrichtungen, verändert haben sich aber auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter innerhalb der Kultureinrichtungen. Verändert hat sich der Konkurrenzdruck durch andere Kultur- und Freizeiteinrichtungen, verändert haben sich früher selbstverständliche Legitimationen für die staatliche bzw. kommunale Finanzierung von Kunst und Kultur.

Viele öffentliche Kulturbetriebe sehen in diesen Veränderungen allerdings vor allem Gefährdungen und Bedrohungen und weniger die Chancen, sich im Sinne einer grundlegenden Exzellenz quasi selbst neu zu erfinden. Wie lassen sich – das ist die Kernfrage dieses Buches – die normativen Ziele des „Kulturstaates Deutschland“ unter den veränderten Rahmenbedingungen weiterhin optimal verwirklichen? Das Ende des herkömmlichen „Weiter so!“ bietet – so die zweite These – die (allerdings nicht einfache) Herausforderung eines grundlegenden Neuanfangs. Grundlinien dieses Neubeginns werden in dem vorliegenden Buch aufgezeigt. Dabei wird von der Behauptung ausgegangen, dass grundlegende Veränderungen durch die öffentlich getragenen bzw. unterstützten Kulturbetriebe selbst angegangen werden können und müssen. Sie dürfen und sollen nicht länger auf eine Kul-

turpolitik vertrauen, die für sie stellvertretend die Lösungen findet und Veränderungen vorantreibt. Vielmehr kann sich jede Kultureinrichtung selbst auf den Weg machen hin zu einem „exzellenten Kulturbetrieb“.

Was ist damit gemeint? Soll der Begriff „exzellenter Kulturbetrieb“ mehr sein als ein wohlfeiles Schlagwort in Zeiten, in denen Begriffe wie „Qualitätsmanagement“, „Evaluationen“, „Exzellenzcluster“, „Innovationspartnerschaft“ etc. sinn- und wahllos herumschwirren (und nur notdürftig kaschieren, dass hinter diesen Fassaden oftmals weiter gewurschtelt wird wie bisher, nur mit einem sehr viel höheren Aufwand an Bürokratie und Papier), dann gilt es diesen Begriff mit Inhalten zu füllen.

Ein exzellenter Kulturbetrieb zeichnet sich – das sei vorab allen möglichen Kritikern des hier postulierten Neuanfangs vorab gesagt – selbstverständlich auch weiterhin durch die hervorragende inhaltliche Qualität seiner Produktionen ab: Seien dies nun hervorragend konzipierte und wissenschaftlich fundierte Ausstellungen, seien es ausgezeichnete Konzerte und Theateraufführungen oder seien dies eindrucksvoll ausgebildete Kinder und Jugendliche in Musikschulen. Die Qualität muss stimmen – ansonsten sind alle weiteren Überlegungen überflüssig. Von daher sollte die künstlerische bzw. inhaltliche „Qualität“ nicht – wie leider in einschlägigen Diskussionen oft zu beobachten ist – in Konkurrenz zu den weiteren Merkmalen des exzellenten Kulturbetriebs gebracht werden. Sie ist vielmehr seine Voraussetzung.

Aber bedauerlicherweise genügt inhaltliche Qualität in Zeiten gewachsener Ansprüche der Nachfrager und eines ständig steigenden Konkurrenzdrucks längst nicht mehr. Ein wesentliches zweites Merkmal neben der grundlegenden Qualitätsorientierung ist deshalb die ausgeprägte Besucherorientierung. Auch hier gilt es gleich ein weit verbreitetes Missverständnis zu beseitigen: Besucherorientierung heißt ausdrücklich nicht „Schielen nach der Quote“ oder ein Hinterherlaufen hinter dem Publikum. Der Theaterregisseur Max Reinhardt erkannte sehr genau, dass der, der dem Publikum hinter läuft, nur dessen Hintern zu sehen bekommt.

Besucherorientierung heißt – bei allem Festhalten am kulturpolitischen Auftrag und aller Konzentration auf die ästhetischen und inhaltlichen Aspekte des künstlerischen bzw. kulturellen Produktes – den Besucher oder Zuschauer so weit als möglich in seine Überlegungen mit einzubeziehen: Wer sind die möglichen Besucher und Zuschauer? Was erwarten sie – und was nicht? Wie will man mit diesen Wünschen und Erwartungen umgehen? Welche will man erfüllen – und welche gerade nicht, um nämlich durch das „Un-Erhörte“, bislang „Un-Gesehene“ eingefahrene Seh- und Hörweisen zu verändern? Das gerade ist die „Kunst“, hier einen Ausgleich zu finden. Umberto Eco hat in seinen Überlegungen zum „offenen Kunstwerk“ sehr überzeugend dargelegt, dass sich ein künstlerisches Werk nur in seiner Rezeption vollendet: Ein Buch, das nicht gelesen wird, eine Komposition, die nicht gehört wird, ein Bild das niemand betrachtet wird ist zwar „da“ – aber es wird bedauerlicherweise nicht wahrgenommen und findet so nicht statt!

Besucherorientierung hat aber neben allen inhaltlichen Aspekten auch ganz profane Seiten. Angesichts eines wachsenden Konkurrenzdrucks durch andere Freizeiteinrichtungen muss bei einem Besuch in einem exzellenten Kulturbetrieb auch der Service möglichst hundertprozentig stimmen. Man mag es bedauern oder nicht: Der Besucher kommt in den seltensten Fällen wegen der Kunst allein. Hinsichtlich des Services empfiehlt sich ein konsequentes, auch branchenübergreifendes Benchmarking, d. h.: Das Lernen vom Klassenbesten bzw. den sog. Best Practices. Warum sind z. B. bestimmte Dinge bei IKEA möglich,

nicht aber in einem Landesmuseum (z. B. ein Wickeltisch für die allerjüngsten Besucher?) Warum gibt es in jedem gut geführten Wirtschaftsbetrieb ein funktionierendes Beschwerdemanagement – nicht aber im Theater? Das, was uns das alltägliche Handeln als Kunden der Wirtschaft das Leben erleichtert, sollte nicht vor den Pforten der öffentlichen Kulturbetriebe ausgeschlossen bleiben. Das mühelose (und auch funktionierende) Bestellen von Tickets gehört hier ebenso dazu wie ein entsprechend professionelles Beschwerdemanagement.

Konsequente Besucherorientierung hat aber noch einen dritten Aspekt. Die systematische Entwicklung eines zukünftigen Publikums, in den USA unter dem Stichwort „Audience Development“ längst eine Selbstverständlichkeit, steckt in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Angesichts einer sehr schnell alternden Gesellschaft muss sich jede Kultureinrichtung selbstkritisch die Frage stellen, wer morgen ihr Publikum sein wird: „Stell Dir vor, es gibt Kultur und keiner geht hin!“ Der Begriff der *Nachhaltigkeit*, in vielen gesellschaftlichen Bereichen glücklicherweise schon eine Selbstverständlichkeit, muss für den Kulturbetrieb ganz offensichtlich erst noch entdeckt werden – und zwar in allen seinen Konsequenzen!

Damit bei aller notwendiger Besucherorientierung aber nicht die langfristige, inhaltliche Orientierung verloren geht, arbeitet der exzellente Kulturbetrieb ziel- und strategieorientiert („The reason why we exist“, wie es im Amerikanischen in aller wünschenswerter Klarheit heißt). Die Mitarbeiter des exzellenten Kulturbetriebs vergeuden ihre knappe und wichtige Zeit nicht mit dem Jammern über die Unzulänglichkeiten und Widrigkeiten der Gegenwart (knappe finanzielle Mittel, zu wenig Personal, zu unflexible Strukturen usw.), sondern markieren klar und erkennbar ihre langfristigen Entwicklungsziele. Grundlage sind eine eindeutig formulierte *Mission* (Wo stehen wir? Was tun wir? Wem dienen wir?) und eine innerhalb des Betriebs vereinbarte und kommunizierte *Vision* (Wo wollen wir in fünf Jahren stehen? Wie kommen wir dorthin? Welche Strategien haben wir hierfür?). Diese Ziele sollten einerseits erreichbar sein, andererseits aber so visionär und ehrgeizig, dass sie die Kultureinrichtung und ihre Mitarbeiter herausfordern, „kitzeln“ und ihren Ehrgeiz wach halten. Sog. „McMissions“, die weich, pappig und verschwommen sind, dienen niemand.

Diese Ziele sollten in Zielvereinbarungen mit dem jeweiligen Träger bzw. Finanzier festgeschrieben und in Vereinbarungen mit den einzelnen Mitarbeitern fixiert werden und einen entsprechenden Verpflichtungscharakter haben. Ein visionsorientierter Kulturbetrieb kann und wird es sich nicht leisten, in Selbstmitleid über die aktuelle Lage aufzugehen, sondern er wird seine Kräfte für die zukünftige Zielerreichung bündeln. Das motiviert nicht nur die Führung, sondern auch die einzelnen Mitarbeiter.

Wer viel in und mit öffentlichen Kulturbetrieben zu tun hat (z. B. durch Beratungen, Schulungen, Workshops etc.), kann sich häufig nur wundern, welches Arbeitsklima dort herrscht. Frustration, Demotivation, Depression, Eifersüchteleien – manchmal kann man sich nur sehr schwer vorstellen, wie diese Mitarbeiter über lange Zeit dort zusammen arbeiten können, ohne nachhaltigen Schaden an Leib und vor allem an der Seele zu nehmen. Dabei ist doch längst bekannt, dass die „Wissens“-Mitarbeiter die wichtigste Ressource einer Organisation sind. In den achtziger Jahren machten sich die beiden ehemaligen Unternehmensberater Thomas J. Peters und Robert H. Waterman auf die „Suche nach Spitzenleistungen“ in amerikanischen Unternehmen und entdeckten als den zentralen Erfolgsfaktor die „Produktivität durch Menschen“. Ihre Erkenntnis: „Im großen und ganzen bedienen sich alle Unternehmen der gleichen – bisweilen trivialen, immer aber nachdrücklich und

konsequent eingesetzten – Mittel, um immer dasselbe zu erreichen: Dass alle Mitarbeiter voll in die Kultur einstiegen oder ausschieden.“

Damit wird das Konzept der Organisationskultur zu einem fundamentalen Baustein des exzellenten Kulturbetriebs. Die alten bürokratischen Ordnungen und Strukturen, die nach wie vor viele öffentlich getragenen Museen, Theater, Musik- und Volkshochschulen und vor allem Kulturverwaltungen prägen, sind längst nicht mehr geeignet, die Herausforderungen der Gegenwart, vor allem aber der Zukunft zu lösen. An ihre Stelle muss schrittweise das Konzept der „lernenden“ (und damit sich ständig verändernden) Kulturorganisation treten, die einerseits langfristig strategieorientiert arbeitet, andererseits aber auch aufmerksam und reaktionsschnell auf Chancen und Risiken der Umwelt reagieren kann. Ihr wesentlicher Träger sind die Mitarbeiter, die Schritt für Schritt durch entsprechende Fortbildungen mit diesem Konzept bekannt gemacht werden müssen. Nur so können sie die wichtige Funktion erfüllen, sich und die Kulturorganisation permanent fortzuentwickeln.

Für viele Kulturmanager öffentlicher Kulturbetriebe liegt das gegenwärtige Hauptübel in einer vorgeblichen Unterfinanzierung. Tatsächlich stagnieren die öffentlichen Kulturausgaben seit der Jahrtausendwende bei etwa acht Milliarden Euro. Dies ist auf den ersten Blick angesichts kontinuierlich steigender Personalkosten und einer entsprechenden Teuerungsrate bei den Sachkosten sicherlich ein Problem. Vergleicht man indes die bis zu 80 – 85 % durch die öffentlichen Träger finanzierten deutschen Kultureinrichtungen mit Kulturbetrieben anderer Länder (etwa Kanada, ganz zu schweigen von den USA), so ist dies ein Jammern auf geradezu paradiesischem Niveau!

Gerade der internationale Vergleich zeigt, wie weit die deutschen Kultureinrichtungen noch entfernt sind von einer mehrdimensionalen Kulturfinanzierung. Hier ergeben sich sehr viele, bislang nur unzureichend genutzte Entwicklungschancen. Anders als die meisten Kulturmanager in Deutschland glauben, wird beispielsweise der Kulturbetrieb in den USA keineswegs durch Sponsoring getragen; dessen Beitrag ist nur unwesentlich höher als in Deutschland. Vielmehr sind es gerade die ganz unterschiedlichen Finanzierungsmittel, die den Kulturbetrieb in den USA nicht nur tragen, sondern vor allem im Publikum absichern. Auch hier kann für den exzellenten Kulturbetrieb in Deutschland viel gelernt werden.

Die globalisierte Welt wird eine vernetzte sein. Netzwerke sind bereits heute im Kulturbetrieb von elementarer Bedeutung, seien sie national oder viel eher international gewoben. Der exzellente Kulturbetrieb wird also nicht solitär seine Strategien entwickeln, sondern sich attraktive Partner und Netzwerke suchen, um seine Ziele zu erreichen, er wird „kreative Allianzen“ (Oliver Scheytt) eingehen. Zwei in ihrer Bedeutung für den öffentlichen Kulturbetrieb noch viel zu wenig erkannte Partner sind zum einen die *Kreativwirtschaft*, zum anderen der *Kulturtourismus*. Hier liegen bereits jetzt große Entwicklungspotenziale, die sich schon in naher Zukunft noch erheblich erweitern dürften. Es kommt darauf an, dass der exzellente Kulturbetrieb hier selbstbewusst seine Position findet und markiert und ohne Berührungsängste entsprechende Kooperationen entfaltet.

Es war eingangs die Rede von der Zielorientierung und der Strategiefokussierung. Das Gegenstück zur Zielvereinbarung ist die Evaluation, also die Frage, ob die erreichten Ziele auch tatsächlich erreicht wurden bzw. woran es lag, dass sie eben nicht oder nur unzureichend erreicht wurden. Diese Frage wird in der öffentlichen Kulturförderung noch viel zu wenig gestellt (im privatwirtschaftlichen Sponsoring dagegen sehr wohl). Der exzellente Kulturbetrieb hat ein großes Eigeninteresse an Evaluation. Den Kern des Wortes bildet der Begriff des *Wertes* („value“). Der exzellente Kulturbetrieb will selbst wissen, ob er, wie

behauptet, Werte schafft oder ob ihm dies nur unzureichend gelingt. Diese Erkenntnis wäre ein Motivator, sich in Zukunft noch mehr anzustrengen.

Die Wege zum exzellenten Kulturbetrieb werden in den folgenden Kapiteln aufgezeigt. Sie machen deutlich, was die einzelne Kulturunternehmung machen kann und soll, um sich schrittweise an diese Exzellenz heranzuarbeiten. Es gibt eine ganze Reihe von Kultureinrichtungen in Deutschland, die bereits vorbildlich viele dieser Kriterien erfüllen, wie etwa die Bayerische Staatsoper in München, das Badische Landesmuseum in Karlsruhe, die Stadtbibliothek Würzburg, das Festspielhaus in Baden-Baden, die Staatsoper in Stuttgart, um nur einige zu nennen. Sie können den vielen anderen öffentlichen Kulturbetrieben als Vorbild und als Ansporn dienen.

Und die Kulturpolitik? Wenn nicht alle Zeichen täuschen, bahnt sich auch hier ein Bewusstseinswandel an. Der Essener Kulturdezernent und Vorsitzende der *Kulturpolitischen Gesellschaft*, Oliver Scheytt, sprach anlässlich seiner programmatischen Rede zum dreißigjährigen Bestehen dieser Organisation von einem Paradigmenwechsel weg von der „aktiven“ Rolle des Staates hin zu einer „aktivierenden“. Die Idee, die dahinter steckt, ist die, dass der Staat in Zukunft sehr viel weniger selbst macht (machen kann oder will), und stattdessen diejenigen unterstützt und stärkt, die sich aktiv auf den Weg machen. Das Ziel dieses Weges sollte die exzellente Kultureinrichtung sein.

Das vorliegende Buch ist das Resultat zahlloser Gespräche und Diskussionen mit Leitern und Mitarbeitern öffentlicher Kultureinrichtungen im Rahmen von Schulungen, Weiterbildungen, Beratungen, Workshops etc. Ihre Erfahrungen, aber auch ihre Nöte und Sorgen sind hier eingeflossen. Viele Passagen wurden mit den Studierenden und Doktoranden des Studiengangs Kulturmanagement in Ludwigsburg in Seminaren diskutiert; für deren zahlreichen Anregungen und Kritik danke ich an dieser Stelle. Besonderer Dank gilt, wie so oft, Dr. Patrick Glogner, der das Buch kritisch gegengelesen hat. Großer Dank geht auch an Frau Ulrike Moser, die wieder einmal tatkräftig mitgeholfen hat, dass alles ein Gesicht und eine Form bekam. Mein größter Dank gilt allerdings meiner Frau, die sich dies alles in zahllosen Gesprächen auf Spaziergängen anhören musste und stets dafür sorgte, dass die Überlegungen auf dem Boden der Wirklichkeit blieben. Ihr ist deshalb dieses Buch gewidmet.

Ludwigsburg / Ettlingen März 2007

1 Zeit, dass sich was bewegt

„Mir fehlt nichts. Ich kann mich nur nicht bewegen“
Christoph Schlingensief: „Kunst und Gemüse“

Seit ein, zwei Jahrzehnten sind wir Zeugen und Betroffene tief greifender und weit reichender Modernisierungsprozesse. Der Fall des Eisernen Vorhangs und die Auflösung des die Nachkriegszeit bestimmenden Ost-West-Konflikts, bahnbrechende Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie, eine umfassende Erschließung und Mobilisierung der Bildungsreserven, das friedliche Zusammenwachsen der Staaten Europas, weltweite Fusionen transnationaler Wirtschaftsunternehmen, demographische Verwerfungen in den meisten Industriegesellschaften, weltweite Migrationsbewegungen usw. haben Prozesse freigesetzt, die mit einer ungeheuren Beschleunigung traditionelle Institutionen und Einrichtungen verändern, alte Gewissheiten auflösen und neue Chancen, aber auch bislang ungekannte Risiken am Horizont aufscheinen lassen.

In den achtziger und neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts kreierten die Soziologen Begriffe wie „Risikogesellschaft“¹, „Multioptionsgesellschaft“², „Erlebnisgesellschaft“³, um diese Prozesse einer „anderen Moderne“⁴ (im Vergleich zu der bislang so vertrauten des 19. und 20. Jahrhunderts) begrifflich zu fassen. Und auch ohne weit reichende soziologische Erklärungsmuster spüren die Menschen instinktiv diese ihr Leben so nachdrücklich verändernden Entwicklungen. „Wir wurden in eine Welt hineingeboren, die es bald nicht mehr geben wird“, bringt Gabor Steingart diese Erfahrungen der Zeitgenossen plastisch auf den Punkt.⁵

1.1 Auflösung der traditionellen Systeme der Daseinsvorsorge

Ist den einen die Globalisierung der Wirtschaft, der Märkte, der Arbeitsplätze, der Produktion, der Waren, der Dienstleistungen, der Finanzströme, der Information, der Lebensstile⁶ die Verheißung einer neuen und besseren Welt mit ungeahnten Möglichkeiten, so stellt sie für die anderen die Horrorvision einer Deregulierung und ungehemmten Entfaltung des Kapitals dar. Man braucht kein Prophet zu sein, um vorherzusagen, dass wir erst am An-

1 Beck, Ulrich: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main, 1986

2 Gross, Peter: Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt am Main 1994

3 Schulze, Gerhard: Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt am Main / New York 1993

4 so der Untertitel des Buches „Risikogesellschaft“ von Ulrich Beck

5 Steingart, Gabor: Weltkrieg um Wohlstand. Wie Macht und Reichtum neu verteilt werden, München 2006 S. 9

6 Beck, Ulrich: Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung, Frankfurt 1997 S. 13

fang dieser Entwicklung stehen, die bereits ganz nachdrücklich begonnen hat, die traditionellen Institutionen gesellschaftlicher Daseinsvorsorge, wie etwa das Sozialversicherungs- und Gesundheitssystem, aber auch den Arbeitsmarkt und das Bildungssystem tiefgreifend umzugestalten. Genügte es bis vor einigen Jahren noch, auf neue Fragen alte Antworten zu geben („Die Rente ist sicher!“), so erweist sich deren Brüchigkeit mittlerweile Tag für Tag aufs Neue – auch wenn die meisten dies immer noch nicht wahrhaben wollen. Ihre Antwort ist demgemäß eine strukturkonservative: Dass bitte doch alles so bleiben möge wie es einmal war!

Wie ernst die Lage tatsächlich ist, erfahren die Bürgerinnen und Bürger von den sie regierenden Politikern meist erst dann, wenn diese nicht mehr im Amt sind. So empfahl der ehemalige Wirtschaftsminister Wolfgang Clement, kaum ein halbes Jahr aus dem Wirtschaftsministerium geschieden, öffentlich anlässlich einer Buchvorstellung mit Blick auf den Sozialstaat dessen „Abriss und Neubau an anderer Stelle.“ Der Sozialstaat trage nicht mehr, es helfe auch nicht, ihn umzubauen, er brauche ein neues Fundament und eine neue Statik. Für schlechthin alle Institutionen stehe eine „Runderneuerung“ an, so Clement wörtlich.⁷ Selten hört man von amtierenden Politikern eine so schonungslose Beschreibung der Lage. Aber man sollte für die klaren Worte, auch wenn sie reichlich spät kommen, dankbar sein, machen sie doch deutlich, auf was sich jeder Einzelne, aber auch die Gesellschaft insgesamt einzustellen haben.

Diese Entwicklung verschont auch nicht den „Kulturstaat“ Deutschland und lässt kaum eine seiner traditionellen Einrichtungen, also öffentliche Theater, Museen, Bibliotheken, Musikschulen usw. unberührt. Die Krise dieser Betriebe wurde in den letzten ein, zwei Jahrzehnten von den Betroffenen vor allem als eine *Finanzierungskrise*, d. h. als ein deutlicher Rückgang öffentlicher Zuwendungen empfunden. Doch zunehmend dämmert die Erkenntnis, dass die Probleme sehr viel tiefer liegen, dass die Organisationen des öffentlichen Kulturbetriebs in ihrer tradierten Form und mit ihren überkommenen Denkweisen und Handlungsmustern immer weniger geeignet sind, auf die unterschiedlichen Herausforderungen der Gegenwart, vor allem aber der Zukunft, adäquat zu reagieren. Es besteht daher die dringende Gefahr, dass sie immer weniger zukunftsfähig sind.

In der amerikanischen Organisationstheorie findet sich die viel zitierte Charakterisierung: „There are three types of organizations: those that make things happen; those that watch things happen; those that wondered what happened.“⁸ Es besteht mittlerweile die nicht geringe Gefahr, dass so manche traditionelle Kultureinrichtung in Deutschland unversehens vom Typ zwei zum Typ drei wird; mittlerweile zeichnen sich verheerende Entwicklungen ab, die so vor einigen Jahren noch kaum jemand erwartet hätte.

1.2 Der Tod kommt auf leisen Sohlen

Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht im Feuilleton beredt Klage geführt wird über die stagnierenden bzw. häufig rückläufigen öffentlichen Kulturfördermittel – und welche fatalen Folgen das für die Theater, die Museen, die Stadtbibliotheken, die Musikschulen, die Orchester, die Volkshochschulen usw., ja für „den Kulturstaat Deutschland“ insgesamt hat.

7 Clement, come back. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 23.3.2006

8 hier zitiert nach Kotler, Philip und Joanne Scheff: *Standing Room only. Strategies for Marketing the Performing Arts*, Boston, Mass. 1997 S. 47

Und jede einzelne Kultureinrichtung vor Ort kämpft individuell mit diesen Problemen und versucht, irgendwie über die Runden zu kommen – ohne zu merken, dass es sich bei ihren jeweiligen Schwierigkeiten um tief greifende *strukturelle* Probleme handelt, die den Kulturbetrieb in Deutschland insgesamt erschüttern.

Allerdings ist es keineswegs so, wie die Vorsitzende der Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland*, Gitta Connemann, in ihrem ersten Abschlussbericht aus dem Jahr 2005 glauben machen möchte: „Die Schließung von Theatern, Orchestern, Bibliotheken oder Musikschulen steht auf der Tagesordnung“⁹ – denn die tatsächliche Schließung öffentlicher Kultureinrichtungen ist immer noch die Ausnahme. Paradoxerweise ist die Lage jedoch sehr viel schlimmer, denn der Tod, so scheint es, kommt auf leisen Sohlen daher. Der vielerorts behauptete Abstieg des „Kulturstaat Deutschland“ geschieht in aller Regel nicht – wie ein solcher überall zu vernehmender Alarmismus (dazu später ausführlich) glauben machen möchte – durch spektakuläre Schließungen. Dieser Tod vollzieht sich vielmehr langsam und still, für die Einzelnen außerhalb des Kulturbetriebs oftmals kaum sichtbar, dennoch aber stetig und beständig.

Konkret gesagt:

- In vielen Kultureinrichtungen ist weitgehend nur noch Geld vorhanden, um die vertraglich vereinbarten Personalkosten mit ihren tariflich abgesicherten jährlichen Erhöhungen im Angestellten- und Beamtenbereich, nicht aber um größere Maßnahmen im künstlerischen Sektor zu bezahlen. Die Finanzierung des vielbeschworenen „Apparates“ frisst mehr und mehr die öffentlichen Zuwendungen. Kontinuierlich schrumpft dagegen der Etat für Sachausgaben, wie etwa für Ausstellungen, für Bühnenbilder und Kostüme, für pädagogische Begleitveranstaltungen usw.; in manchen Kulturbetrieben gehen diese frei verfügbaren Mittel bereits gegen Null. „Immer mehr Kommunen wissen nicht mehr, wie sie zurechtkommen sollen“, schreibt Heinrich Wefing in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*. „Die Debatte über die Kosten der Kultur hat gerade erst begonnen. Und ein routiniertes ‚Ich nicht!‘ wird in zunehmend härteren Zeiten kaum mehr genügen, sie zu bestehen.“¹⁰
- In zahlreichen Museen oder öffentlichen Bibliotheken sinkt bzw. verschwindet der Anschaffungsetat, können also notwendige Ergänzungen der Sammlungen und Bestände nicht mehr oder nur mit Hilfe privat aufgebrachtter Finanzmittel vorgenommen werden. Die Wochenzeitung *Die Zeit* sprach in diesem Zusammenhang im Museumsbereich unlängst sehr treffend von einer „Boom-Krise“: „Immer neue Museen werden in Deutschland eröffnet (...) Doch vielen droht bald das Aus – für den Bau reicht das Geld, nicht für den Betrieb.“¹¹
- In gleichem Sinne wurde bei einer Anhörung der Enquete Kommission *Kultur in Deutschland* des Deutschen Bundestages im Sommer 2006 festgestellt: „Schon heute führten verringerte Zuwendungen, insbesondere auf Landesebene und im Kommunalbereich, zur Vernachlässigung von Grundaufgaben der Museumsarbeit, besonders in

9 Vorwort der Vorsitzenden. In: Tätigkeitsbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ (*Deutscher Bundestag* 15. November 2005 EK-Kultur AU 15/154) S. 9

10 Wefing, Heinrich: Es kommen harte Zeiten. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 23.10.2006

11 Rauterberg, Hanno: Die Boom-Krise. In: *Die Zeit* vom 22.10.2004

den nicht sichtbaren Bereichen. Viele Museen seien heute bereits strukturell unterfinanziert, einige würden aus Gründen dramatisch verschlechterter Haushaltslage geschlossen.¹²

- In der Not wird auch vor Verstößen gegen hehre traditionelle Grundsätze nicht zurückgeschreckt: Im Sommer 2006 überlegte das Krefelder Museum, das Monet-Gemälde *Das Parlamentsgebäude in London* zu veräußern, um die Reparatur des Dachs zu finanzieren. „Gerade erst einen Monat ist es her, da begannen Gemälde im zweiten Obergeschoss des Kaiser Wilhelm Museums in Krefeld sich zu verflüssigen. Temperaturen von fünfunddreißig Grad kombiniert mit einer extrem niedrigen Luftfeuchtigkeit, setzten ihnen derart zu, dass sie wegzuschmelzen drohten und das Haus kurzerhand für zwei Wochen ‚hitzefrei‘ nahm“, berichtete die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Und weiter: „Jetzt aber möchte die Stadt ihrerseits ein Werk flüssig machen, vulgo: verkaufen, weil sie schon lange nicht mehr flüssig ist und – statt der veranschlagten und im Etat stehenden 6,4 – elf Millionen Euro für die Generalsanierung, inklusive Klimaanlage, des Museums benötigt.“ Dies wäre in der Tat ein gravierender Sündenfall. Denn „Bilder aus öffentlichen Museen zu veräußern gilt als Tabu. Nach dem Ehrenkodex des Deutschen Museumsbundes und der ICOM ist ein Verkauf allenfalls erlaubt, um damit andere Kunstwerke anzuschaffen, nicht aber für die Bauunterhaltung.“¹³ Dies ist eine nicht nur für den Direktor der Gemäldegalerie in Berlin, Bern Wolfgang Lindemann, „beängstigende Vorstellung“: „Wenn man das zu Ende denkt, landet man schnell bei dem Schreckensszenario: ein herausgeputztes, aber gähmend leeres Museum.“¹⁴
- Um die Instandhaltung von Schloss Salem, das sich im Besitz der Markgrafen von Baden befindet, zu refinanzieren, überlegte die baden-württembergische Landesregierung im Herbst 2006 den Verkauf wertvoller Handschriften aus der *Badischen Landesbibliothek* in Karlsruhe – ein Vorhaben, das zu Protesten nicht nur des *Deutschen Kulturrates*, sondern auch zu einem offenen Brief zahlreicher Professoren amerikanischer und britischer Eliteuniversitäten, der mit den Sätzen beginnt: „Es fehlen uns die Worte, unserer Verwunderung, unserem Schock und unserem Entsetzen Ausdruck zu geben, angesichts der noch immer fast unglaublichen Nachrichten über den skandalösen Plan, den größten Teil der Handschriftenbestände – ungefähr 3500 von insgesamt 4200 Bänden – aus der *Badischen Landesbibliothek* zu verkaufen...“¹⁵ „Länder und Kommunen entdecken die Kunstschatze aus Museen und Archiven als stille Reserve zum Stopfen von Haushaltslöchern“, schreibt der *SPIEGEL* und weiter: „Erstmals versucht damit ein Bundesland, in großem Stil Museumsgut zu versilbern, um den Etat zu entlasten. So etwas habe Deutschland bisher ‚nur zu Zeiten der DDR hinnehmen müssen‘, klagt der *Deutsche Bibliotheksverband*. Einen ‚Dammbruch‘ sieht der Vorsitzende des Bundestags-Kulturausschusses, Hans-Joachim Otto (FDP): „Hier wird ausgelotet, wie der Verkauf von Kunstschatzen zur Haushaltssanierung ge-

12 Deutscher Bundestag / Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland*: Zusammenfassung der schriftlichen Stellungnahmen zur Anhörung „Museen und Ausstellungshäuser“, Berlin 14.06.2006 S. 7

13 Rossmann, Andreas: Die Farben des Geldes. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 31.08.2006

14 Museen: Beängstigende Vorstellung. In: *Der Spiegel* 36 vom 4.9.06

15 Deutschland verschleudert seine Vergangenheit. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 28.9.2006

sellschaftsfähig gemacht werden kann.’ ‚Die Hürden fallen’, beobachtet auch der *Deutsche Kulturrat*.¹⁶

- In manchen Musikschulen, Stadtbibliothek und Volkshochschulen erreichen mittlerweile die Teilnehmer-, Nutzer- und Mahngebühren eine Größenordnung, die für weite Bevölkerungskreise abschreckend bzw. kaum mehr erschwinglich sind und somit soziale Ausschlusskriterien darstellen. Trotz *PISA*-Schock und allen Kenntnissen über die hohe Bedeutung etwa der Lesefähigkeit bzw. der Erkenntnisse über die Bedeutung des Erlernens eines Musikinstrumentes für die sonstige Lernfähigkeit von Kindern wird gerade bei Stadtbüchereien und Musikschulen kräftig gespart bzw. werden die Gebühren drastisch erhöht.
- Viele öffentliche Kultureinrichtungen können notwendige Investitionen, d. h. Bauunterhaltungsmaßnahmen, Renovierungen und Modernisierungen nicht mehr durchführen, weil hierzu das Geld fehlt. Man schätzt, dass die öffentlichen Kultureinrichtungen Sanierungskosten in zweistelliger Milliardenhöhe vor sich her schieben. Jüngster Fall: „Wegen latenter Sicherheitsmängel ist das Theater Heidelberg geschlossen worden. Nach einem neuen Gutachten, das auf gravierende Baumängel und Probleme mit dem Brandschutz hingewiesen hat, sah sich die Oberbürgermeisterin der Stadt, Beate Weber (SPD) gezwungen, die laufende Spielzeit zum Schutz der Beschäftigten im Theater zu unterbrechen und den Betrieb auf unbestimmte Zeit einzustellen“, meldete die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 28.10.2006.¹⁷ Die mangelhafte Bauunterhaltung greift auf Dauer nicht nur nachhaltig die Substanz an, sondern versetzt diese Häuser in einen Zustand, der sie fortwährend unattraktiver und damit immer weniger konkurrenzfähig macht gegenüber Einrichtungen privater Kulturanbieter, wie etwa Musicaltheater, Cineplex-Kinos oder Science-Centern.
- In vielen Kultureinrichtungen arbeiten engagierte Mitarbeiter weit über die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten hinaus und häufen Berge von (in aller Regel unbezahlten) Überstunden an, um den Betrieb am Laufen zu halten. Eine leistungsgerechte Bezahlung wird durch das Tarifsystem des öffentlichen Dienstes weitgehend unmöglich gemacht. Dies drückt auf Dauer zunehmend auf die Motivation auch der begeistertsten Mitarbeiter.
- Im Frühjahr 2006 meldete die *Deutsche Orchestervereinigung*, dass zwar die Gesamtzahl der Orchester in den letzten beiden Jahren mit 135 stabil geblieben sei; der Stellenabbau innerhalb der Orchester habe sich jedoch beschleunigt. Während von 2002 bis 2004 insgesamt 120 Orchesterstellen dauerhaft wegfielen, waren es von 2004 bis 2006 sogar 273 Stellen bundesweit. Besonders betroffen sind die Orchester in Ostdeutschland: Hier betrug der Stellenabbau seit 1992 fast 40 Prozent.¹⁸

16 Kloth, Hans-Michael: Unter den Hammer. Länder und Kommunen entdecken die Kunstschatze aus Museen und Archiven als stille Reserve zum Stopfen von Haushaltslöchern. In: *Der SPIEGEL* 40 / 2006 vom 2.10.2006

17 Sicherheitsrisiko. Heidelberger Theater geschlossen. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 28.10.2006

18 Deutsche Orchestervereinigung (DOV): Pressemitteilung vom 9.2.2006

- Um die größten Personalengpässe zu überbrücken, helfen sich viele Kultureinrichtungen damit, dass sie hochqualifizierte Tätigkeiten Praktikanten überlassen. „Die ‚Generation Praktikum‘ hat den Blick auf die immer rasantere Verwandlung garantierter Arbeitsverhältnisse in schlecht oder gar nicht bezahlte Jobs gelenkt – eine Entwicklung, die in Wahrheit die gesamte Gruppe der Freiberufler und Kulturarbeiter betrifft. Dass ihre Erwerbsbiographien in den seltensten Fällen geradlinig verlaufen, haben sie am eigenen Leib erfahren müssen“¹⁹, schreibt die *Zeit* angesichts dieser fatalen Entwicklung.
- Nicht selten passiert es darüber hinaus, dass hierfür in keiner Weise ausgebildete Praktikanten beispielsweise auf Sponsorsuche bzw. zur Spendenakquisition geschickt werden – mit vorhersehbarem Ergebnis! Statt die Drittmittelakquisition zur Chefsache zu machen, zumindest aber von hierfür geschulten Fachkräften durchführen zu lassen, wird auf diese Weise eine wichtige zusätzliche Finanzierungsmöglichkeit verschenkt.
- Manche Kultureinrichtungen – prominentestes Beispiel ist das *Weimarer Nationaltheater* – steigen der Not gehorchend aus den Flächentarifverträgen aus, um so den Tarifsteigerungen im Öffentlichen Dienst zu entgehen, üben also Lohnverzicht bzw. begehen der schieren Not gehorchend „Tariffucht“ (so die Klage der *Deutschen Bühnengenossenschaft*).
- Zwar werden im Theaterbereich kaum Häuser geschlossen, dafür durchaus aber einzelne Sparten. Dies betrifft vor allem die Sparte Tanz mit ihrer rasch kündbaren Vertragsstrukturen, aber auch das Kinder- und Jugendtheater. Dies ist insofern besonders aberwitzig, da gerade die Tanzsparte seit Jahren auf permanente Nachfragesteigerungen beim Publikum stößt bzw. durch die sog. „vierte Sparte“, das Kinder- und Jugendtheater, das Publikum von Morgen an die Kultureinrichtungen herangeführt werden soll.
- Die Etats der Kunst- und Kulturministerien bzw. der kommunalen Kulturämter sind durch die sog. „institutionelle Förderung“ so sehr auf die Erhaltung des Bestehenden festgelegt, dass kaum noch Finanzmittel vorhanden sind, um Neues und Innovatives zu fördern. In manchen kommunalen Kulturämtern übersteigen mittlerweile die Personalkosten für die Mitarbeiter der Kulturverwaltung längst diejenigen Mittel, die sie zur Kulturförderung zu vergeben haben. Auch hier: Der Apparat beschäftigt sich zunehmend mit sich selbst!
- Unter dem permanenten Druck, verfassungsmäßige Haushalte vorzulegen, vollzieht die öffentliche Hand zunehmend die Privatisierung auch kultureller Betriebe. Dies kann, strategisch gesehen, eine durchaus vernünftige kulturpolitische Maßnahme sein. Nicht selten geschieht dies jedoch ohne den notwendigen kulturmanagerialen Sachverstand auf der Basis einer rein juristisch abgesicherten Änderung der Rechtsform (z. B. die Transformation aus einem Regiebetrieb in eine GmbH oder einen Verein), d. h. ohne die erforderliche Rücksichtnahme auf die spezifischen Gegebenheiten und Notwendigkeiten des Kulturbetriebs. Das böse Erwachen kommt dann meist hinterher – und zwar für die Beschäftigten in diesen nunmehr privatisierten Betrieben. Doch für

19 Gross, Thomas: Von der Boheme zur Unterschicht. In: *Die Zeit* vom 27.04.2006

die dann unumgänglichen finanziellen Nachbesserungen ist meist kein Geld mehr vorhanden!

- Große Probleme gibt es aber nicht nur im Angebot, sondern auch hinsichtlich der Nachfrage. Eine Studie der Universität St. Gallen hat unlängst festgestellt, dass die Nachfrage nach Live-Aufführungen klassischer Musik in den nächsten dreißig Jahren um 36 Prozent zurückgeht, wenn nicht endlich etwas Nachhaltiges für die musikalische Bildung an Schulen und Hochschulen geschieht.²⁰
- „Gibt es 2050 noch ein Opernpublikum“, fragt im gleichen Sinne das 8. *Kulturbarometer* im Frühjahr 2006 und stellt fest, dass der Anteil der 40-Jährigen und Jüngeren innerhalb des Opernpublikums 1965 bei 58 % lag, heute dagegen nur noch bei 26 %. Dies Phänomen kann, so das *Kulturbarometer* weiter, keineswegs durch den allgemeinen soziodemographischen Wandel erklärt werden, denn auch wenn der Anteil der unter 20-Jährigen in unserer Gesellschaft kontinuierlich abnimmt, so zählen speziell die heute 30- bis 40-Jährigen immer noch zu den geburtenstarken Jahrgängen. Dass das zunehmende Wegrutschen der mittleren Generationen in der Besucherbilanz bisher (noch) kaum ins Gewicht fällt, liegt in der wachsenden Größe der älteren Bevölkerungsgruppen, die die vorhandenen Kapazitäten im Musiktheater- und Konzertleben durchaus füllen können. Allerdings kann sich daraus ein Teufelskreis entwickeln: Denn die Häuser, die zunehmend unter Erfolgsdruck stehen, konzentrieren sich immer stärker auf die Bedürfnisse der verlässlichen älteren Zielgruppen (was zu einer Vernachlässigung der Jüngeren, der Zielgruppe von morgen, führt).²¹
- Dadurch droht eine „Vergrüftungsgefahr“ des deutschen Kulturpublikums. So schreibt der Musikjournalist Gerhard R. Koch in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*: „Überblickt man das Publikum mancher Konzertsäle, so drängt sich die Assoziation ‚Silbersee‘ auf: Überwiegend Grauköpfe, im Durchschnitt (weit) über fünfzig.“ Und weiter: „Die generelle Überalterung in den westlichen Industriekulturen schlägt sich in der Sphäre der Hochkultur besonders nieder: geht die Entwicklung weiter, dann wird das E-Publikum so ausgedünnt, dass in zwanzig Jahren der herkömmliche Konzertbetrieb kaum mehr aufrecht zu erhalten ist.“²²
- Als wäre alles dies nicht schon schlimm genug steigt seit etwa zwei Jahrzehnten der Konkurrenzdruck auf die öffentlichen Kulturbetriebe durch private Anbieter in nahezu allen Bereichen: Musicaltheater und Freie Theatergruppen, private Musikschulen, Science Center und privat finanzierte Ausstellungshallen usw. konkurrieren zunehmend mit dem öffentlich getragenen Kulturangebot. Nicht zuletzt aufgrund ihrer Einbindung in die bürokratischen Strukturen der Kulturverwaltungen können die öffentlichen Kulturbetriebe oft nur höchst unflexibel auf die Konkurrenten reagieren.

20 so Büning, Eleonore: Die im Dunkeln. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 30.07.2005

21 *politik und kultur*, März/April 2006 S. 7

22 Koch, G. R.: Vergrüftungsgefahr. Im etablierten Kulturbetrieb dominieren immer mehr die Alten. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 16.10.2002

- Der langjährige Direktor der *Hamburger Kunsthalle*, Uwe Schneede, fasst in der bereits oben erwähnten Anhörung der Enquete Kommission *Kultur in Deutschland* die Situation der Museen zusammen – eine Bilanz, die allerdings für eine Vielzahl öffentlicher Kultureinrichtungen zutrifft: „Weitgehend veraltete Strukturen, zu viel Verwaltung, zu viel Mitsprache von Politik und Administration, zu starres Haushaltssystem, zu wenig aktive Öffnung zum Publikum, zu wenig Selbstständigkeit, zu wenig Leistungskontrolle und zu wenig Selbstbewusstsein im Umgang mit Mäzenen, Sponsoren und Privatsammlern.“²³

Die Liste der Schwierigkeiten und Probleme, die vor allem die öffentlich getragenen Kultureinrichtungen, aber auch nicht wenige des sog. Dritten Sektor, d. h. sog. Non-Profit-Kulturbetriebe (also die zahlreichen Vereine, Stiftungen, selbstverwalteten Kulturzentren, die von der öffentlichen Hand mit Zuwendungen gefördert werden) gegenwärtig bedrängen, möge genügen. Sie ließe sich mühelos fortsetzen, der Blick ins tägliche Feuilleton genügt. Es wird aus dem bisher Gesagten unmittelbar deutlich, dass diese Krisensymptome zwar *auch* Finanzierungsprobleme sind, allerdings weit darüber hinausreichen. Auch mit mehr Geld lassen sich beispielsweise weder die Probleme weitgehend ineffizienter Arbeits- und Organisationsstrukturen noch der fehlenden Besucherorientierung noch der Nachhaltigkeit der Publikumsnachfrage lösen.

1.3 Die Ungerechtigkeiten herkömmlicher Kulturförderung

Aber das System der bestehenden Kulturförderung ist ganz augenscheinlich nicht nur zu wenig effizient, es ist darüber hinaus auch höchst ungerecht. In einem viel beachteten *STERN*-Artikel aus dem Sommer 2006 kommen beispielsweise die Missstände im Theater, die jedem verantwortlichen Kulturpolitiker seit Jahrzehnten bekannt sind, drastisch zur Sprache: „Kein anderes Land zahlt so viel Geld für seine Bühnen: rund zwei Milliarden Euro jedes Jahr. Viel Geld für die Kunst? Von wegen. Denn Schauspieler, Sänger und Tänzer sehen davon meist nur wenig. Das meiste Geld wird hinter den Kulissen verbraten. Der Apparat hat übernommen (...) Am Theater arbeiten mehr Schreiner als Schauspieler, mehr Schlosser als Schauspieler und mehr Schneider als Schauspieler. Das Geld vom Staat ist also keine Subvention der Kunst, sondern eine des Handwerks.“²⁴

Und weiter heißt es: „Und so sieht es aus, das Klassensystem am deutschen Theater: *Die Unterschicht*: Ganz unten sind alle, die abends auf der Bühne stehen. Sie verdienen am wenigsten und haben die unsichersten Arbeitsplätze (...) *Die untere Mittelschicht*: Die Chorsänger haben ähnliche Arbeitsverträge wie die Schauspieler. Aber in der Realität wird ihnen nie gekündigt. Und ihnen stehen umfangreiche Zulagen zu. Die gibt es beispielsweise, wenn der Chor eine große Oper in einer fremden Sprache singen muss (...) *Die obere Mittelschicht*: Bühnenarbeiter, Handwerker und Verwaltungsangestellte sind ganz normale Beschäftigte des öffentlichen Dienstes. Sie arbeiten nach dem gleichen Tarifvertrag wie ihre Kollegen im Einwohnermeldeamt und sind praktisch unkündbar. Rechnet man alle Schichtzulagen mit, wird hinter der Bühne meist mehr verdient als darauf.“

23 Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* (2006) S. 9

24 Willenweber, Walter: Absurdes Theater. In: *STERN* vom 6.7.2006

Und der *STERN* schreibt weiter: „*Die Oberschicht*: Die Könige an jedem deutschen Theater sind die Orchestermusiker. Sie verdienen bei weitem am meisten (...) Und sie haben – dank eines speziellen Tarifvertrages, der sie privilegiert wie keinen anderen deutschen Arbeitnehmer – etwa denselben Kündigungsschutz wie der Papst. Kein Sterblicher kann einen Musiker, dessen Leistung mit den Jahren nachlässt, am Spielen hindern, geschweige denn degradieren.“

Noch einmal der *STERN*: „Den Theatern mangelt es nicht so sehr an Geld, sondern vor allem an Gerechtigkeit. Nicht geizige Politiker, sondern Tarifverträge knebeln die Kunst. Vor der Aufgabe dieses Grundübel zu beseitigen, haben die Kulturmacher kapituliert.“ Eine Künstlervermittlerin kommentiert dies sarkastisch: „Das ist für mich wie ein Zoo, hochklassig ausgebildeten Künstlern zuzusehen, die so wenig verdienen. Hätten die auf der Bühne ein Preisschild um den Hals – das Publikum wäre entsetzt.“²⁵ Aufgrund dieser Tarifsituation, an der zu rühren offensichtlich kein Theaterträger wagt, lautet das makabre Fazit: „Ein Theater kann also nicht bei den Nebensachen sparen, sondern nur beim Wesentlichen, für deren Leistung die Subventionen überhaupt gezahlt werden: den Künstlern.“ Auf diese Weise führt sich der „Kulturstaat“ Deutschland selbst ad absurdum!

Auch der *KulturSPIEGEL* hat im Sommer 2006 die vielfach unzumutbare Situation der Kunschtchaffenden erkannt und kritisiert. Unter dem bezeichnenden Titel „Die 1-Euro-Stars“ heißt es u. a.: „Etwa 780.000 Menschen arbeiten in Deutschland in der Kulturbranche, als Schauspieler, Museumskuratoren oder Filmassistenten. Das sind nicht weniger als früher, im Gegenteil. Aber nur noch die Hälfte von ihnen hat einen regulären Job, bei dem auch der Arbeitgeber in die Sozialkassen einzahlt. Alle anderen arbeiten für sich selbst. Mit erschreckend geringem Lohn: Die Mitglieder der Künstlersozialkasse, des staatlich subventionierten Versorgungswerks für freie Kulturschaffende, melden immer niedrigere Einkommen an. Zuletzt waren es durchschnittlich 10.841 Euro im Jahr. Die Zahl dieser Durchwurschtler hat sich seit 1995 um 50 Prozent erhöht.“²⁶

Für besondere Ungerechtigkeit sorgt auch das Thema Generationenkonflikt; so heißt es im *KulturSPIEGEL* weiter: „Offenbar herrscht in der Kulturbranche, stärker noch als woanders, eine klare Trennung: Es gibt die festangestellten 55-Jährigen, die für sich die kulturelle Definitionsmacht beanspruchen und, dank ihrer Netzwerke und mit Hinweis auf frühere Verdienste, ihre Machtposition ausbauen. Und es gibt die Jüngeren, die teamorientiert arbeiten, bescheiden auftreten und keine Stelle bekommen.“²⁷

Das System öffentlicher Kulturförderung in Deutschland ist aber darüber hinaus auch deshalb ungerecht, weil es in erster Linie diejenigen alimentiert, die schon lange „drin“ sind in diesem Fördersystem, also durch die sog. institutionelle Förderung abgesichert sind. Für diejenigen, die das Pech haben, historisch „zu spät“ gekommen zu sein und somit „draußen“ zu sein aus dem Fördersystem, bleiben oft nur die Krümel, die immer wieder neu zu beantragende Projektförderung. Neu sich bildende Kunst- und Kulturinitiativen haben dadurch kaum eine Chance, dauerhaft in den Genuss der institutionellen Förderung zu kommen und werden auf „den Markt“ bzw. „die“ Sponsoren verwiesen – was man den traditionellen Kultureinrichtungen zwar auch anrät, diesen in der letzten Konsequenz aber dann doch erspart.

25 *KulturSPIEGEL* 8, August 2006 S. 11

26 Henk, Malte: Die 1-EURO-Stars. In: *KulturSPIEGEL* 8, August 2006 S. 11

27 *KulturSPIEGEL* 8, August 2006 S. 12

Ein typisches Beispiel hierfür aus dem kulturpolitischen Alltag in Frankfurt: Im Jahr 2004 sollte die städtische Förderung der freien Theatergruppen in Frankfurt am Main um zehn Prozent, das sind 200.000 €, gekürzt werden. Während der Kulturdezernent noch mit den freien Theatern stritt, glich sein Magistratskollege, der Kämmerer, mit einer so genannten Mehrkostenvorlage den Haushalt der *Städtischen Bühnen* aus, der um 700.000 € überzogen worden war.²⁸ In vielen Städten werden 85 % der Ausgaben der Stadt- und Staatstheater klaglos von den Städten bzw. vom Land getragen – Veranstaltungen der Soziokultur, die längst an Qualität der Angebote und Quantität des Zuschauerzuspruchs das Niveau der Stadttheater erreicht haben, erhalten meist nur 30 % Unterstützung – wenn überhaupt.

Und ungerecht ist das traditionelle Kulturförderungssystem nicht nur hinsichtlich der Produzenten, sondern auch hinsichtlich der Nutzer bzw. Nachfrager. Denn unter der Perspektive der Nutzer wäre zu fragen, wem denn eigentlich die hergestellten kulturellen und künstlerischen Produkte und Dienstleistungen zugute kommen. Welches Publikum profitiert vom preisgünstigen öffentlichen Kulturangebot? Wer sind – trotz aller kulturpolitischen Bekenntnisse einer „Kultur für alle“ – die *tatsächlichen* Besucher und Nutzer von kulturellen Angeboten (bzw. die nach wie vor große Zahl der Nicht-Nutzer?). Sind es nicht nach wie vor die „kulturnahen“ – und somit allzumeist einkommensstarken, bildungsbürgerlichen Schichten, die das öffentliche Kulturangebot nutzen – während es aber von „allen“ finanziert wird? Und lässt sich nicht auch hinsichtlich des Alters beim Publikum eine unübersehbare Spaltung beobachten: die öffentlichen Kulturbetriebe (inklusive der einst so jugendbewegt-innovativen Soziokultur) produzieren weitgehend für die „Generation 40plus bis *Kukident extra*“, wie der Journalist Alexander Ross²⁹ boshaft schreibt, während das jugendliche Publikum der Kulturwirtschaft und ihren Gütern und Dienstleistungen überlassen wird.

Alle diese Entwicklungen sind für den außen stehenden Nichtfachmann jedoch mit dem bloßen Auge oft kaum zu erkennen und erwecken deshalb den Anschein, alles würde ja doch „irgendwie“ so weitergehen wie bisher. Es herrscht die Illusion, als könne und würde der „Kulturstaat Deutschland“ seine Standards bewahren. „Noch“ ist – sieht man von der Schließung des Schiller-Theaters in Berlin in den neunziger Jahren ab – ja scheinbar nichts wirklich Spektakuläres geschehen.

Aber ab einem gewissen Punkt schlägt die bloße Quantität plötzlich in Qualität um und es kann sehr schnell eine kritische Größe erreicht werden. Zwei Beispiele können dies verdeutlichen. Die das deutsche Theater über zweihundert Jahre prägende Idee des festen *Ensembles* (und damit verbunden des *Repertoires*) wird durch den ständigen Abbau fester Ensemblemitglieder und deren Ersatz durch Gäste quasi ausgehöhlt. So zählten die deutschen Theater in der Spielzeit 1991/92 noch 20.810 Personen zu ihrem festen künstlerischen Personal und hatten seiner Zeit 6.020 Gäste. Zwölf Jahre später sieht das Bild in der Spielzeit 2003/2004 schon ganz anders aus: das feste künstlerische Personal schrumpfte auf 17.742 (ein Rückgang um 3.068 Personen), die Zahl der Gäste stieg um 2.666 auf 9.595. Mit immer mehr Gästen kann allerdings – neben dem Ensemblegedanken – auch das zweite Kernelement des deutschen Theaters, das *Repertoire*, auf Dauer nicht mehr sinnvoll aufrechterhalten werden.

28 Schneider, Wolfgang: Umsturz? Umbruch? Umgestaltung! Überlegungen zur Neustrukturierung der deutschen Theaterlandschaft. In: *Jahrbuch für Kulturpolitik 2004*. Thema: Theaterdebatte, Essen 2004 S. 238

29 Ross, Alexander: Warum muss eigentlich Kultur sein? In: www.changeX.de vom 13.05.2005

Ähnliches lässt sich auch in öffentlichen Musikschulen beobachten. Dort werden zunehmend fest angestellte Lehrer durch freie Mitarbeiter ersetzt und dadurch eine sinnvolle und ganzheitliche musikpädagogische Tätigkeit (inklusive Ensemblesarbeit) zunehmend unmöglich. Der Hauptgrund, warum öffentliche Musikschulen von den Gemeinden (in Konkurrenz zu privaten kommerziellen) überhaupt gefördert werden, das besondere pädagogische Programm und die Ensemblesarbeit, wird somit immer brüchiger. Öffentliche Musikschulen geraten in Gefahr, nur noch Vermittlungsagenturen für Privatlehrer zu werden.

Statt einer überall laut hörbaren Explosion – etwa anlässlich der spektakulären Schließung eines Theaters, eines Museums oder einer Musikschule –, „implodieren“ unter solchen Umständen viele der öffentlichen Kulturbetriebe. Was der *Spiegel*-Redakteur Gabor Steingart vor einiger Zeit für die Gesamtgesellschaft konstatierte, kann auch und gerade für den Sektor öffentlicher Kunst- und Kulturproduktion und -distribution gelten: „Der Abstieg einer Nation ist nichts anderes als die Summe von Millionen Einzelabstiegen.“³⁰ Um diesen zu verhindern, bedarf es deshalb einer grundlegenden Neuorientierung.

1.4 Die fortschreitende Marginalisierung von Kultur und Kulturpolitik

Dieser Prozess der Auszehrung der Kultureinrichtungen wird begleitet von einer zunehmenden Marginalisierung der Kulturpolitik. Zweifelsohne hatte in den siebziger und achtziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts „Kultur Konjunktur“, wie seinerzeit schnell gereimt wurde. Im Rahmen einer so genannten *Neuen Kulturpolitik* herrschte Aufbruchstimmung allerorten, die Kulturetats der Kommunen und Länder stiegen überproportional³¹, auf lokaler Ebene lösten sich viele Kulturämter aus dem Verbund mit den Schul- und Sportämtern und gewannen sehr viel größere Eigenständigkeit und Gestaltungsspielraum als noch in den fünfziger und sechziger Jahren. Auf Länderebene wurde die Emanzipation aus den Kultusministerien (mit ihrer weitgehenden Konzentration auf den Schul- und Hochschulbereich) durch die Gründung eigenständiger *Ministerien für Wissenschaft und Kunst* vollzogen.

Während es in den siebziger Jahren besonders um die gesellschaftspolitischen Implikationen der Kulturpolitik ging („Kulturpolitik ist Gesellschaftspolitik“³²), entdeckte man in den achtziger und neunziger Jahre vor allem die ökonomischen Potenziale von Kunst und Kultur: Als Arbeitsmarkt- und als sog. „weicher“ Standortfaktor, als Element des Stadtmarketings, der Imagebildung und des Kulturtourismus usw. wurde „High Culture“ als wichtiges Pendant zu „High Tech“ (Lothar Späth) begriffen und die großen Parteien wählten sich bereits „auf dem Weg in die Kulturgesellschaft“, wie es Ende der achtziger Jahre explizit im Entwurf für ein neues Grundsatzprogramm der SPD, dem sog. „Irrseer Entwurf“, hieß.

Ein aufmerksamer Beobachter schrieb Ende der achtziger Jahre: „Ohne Kultur geht nichts mehr. Nicht die Organisation des eigenen Lebens und die Repräsentation der Gesellschaft, nicht die Vermittlung von Politik und der Verkauf von Waren. Alles scheint auf

30 Steingart (2004) S. 49

31 Vgl. Klein, Armin: Zur Struktur der kommunalen Kulturausgaben von 1975 bis 1995. In: Heinrichs, Werner und Armin Klein (Hrsg.): *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement* 1997, Baden-Baden 1998 S. 175-191

32 Kulturpolitik ist Gesellschaftspolitik. Festschrift zum siebzigsten Geburtstag von Alfons Spielhoff. Als Gedenkschrift herausgegeben von Olaf Schwencke und Norbert Sievers, Hagen 1988

jenes diffuse Medium Kultur verwiesen, das in den theoretischen Konstrukten von gestern noch als relativ autonomer Bereich der Gesellschaft gegenüber gestellt werden konnte. Heute sieht es so aus, als hätten wir es mit einer ungeheuren Expansion des Kulturellen zu tun, die bald alle Lebensbereiche und Lebenstätigkeiten zu umgreifen scheint.“³³

Viele der heute in den verschiedensten Kulturbetrieben und in Kulturpolitik und Kulturverwaltung Tätigen wurden in diesen Jahren sozialisiert. Vor allem die ungebremsen Wachstumsvorstellungen der siebziger und achtziger Jahre („Kultur für alle“) prägten ganz entscheidend und nachhaltig bis heute das Bewusstsein und die Vorstellungskraft vieler dieser Kulturmanager und Kulturpolitiker.³⁴ Irgendwie, so die nach wie vor vorherrschende Meinung, „muss“ doch einfach das Geld dafür da sein, damit die so wichtige Kulturarbeit weiterhin in den alten Bahnen stattfinden kann! Der trotzige Spruch, den der *Deutsche Bühnenverein* seit Jahren bis zum Überdruß proklamiert – „Theater muss sein!“ – ist bededter Ausdruck dieses Selbstverständnisses.

In der politischen und gesellschaftlichen Realität der Bundesrepublik Deutschland lässt sich jedoch in den letzten Jahren ein Prozess stetig zunehmender Marginalisierung der Kulturpolitik beobachten. Diese Entwicklung begann zunächst auf der Ebene der Kommunen, die mehr und mehr ihre ehemals weitgehend eigenständigen Kulturdezernate wieder in anderen Dezernaten aufgehen ließen bzw. mit diesen zusammenlegten. Unglücklich verstärkt wurde diese Entwicklung durch den Beschluss des *Deutschen Städtetages* aus dem Jahr 2004, sein bis dahin eigenständiges Kulturreferat aufzulösen und die Position des scheidenden Kulturdezernenten nicht wieder neu zu besetzen.

Und wenn nicht alles täuscht, setzt sich dieser Prozess auf der Länderebene fort, indem die Ressorts Kunst und Kultur bereits wieder aus den Ministerien für Wissenschaft und Kunst herausgelöst und in andere organisatorische Zusammenhänge gebracht werden. So wurden die Kulturabteilungen in den Ländern Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein mittlerweile aus den Ministerien für Wissenschaft und Kunst herausgelöst und zu Abteilungen der jeweiligen Staatskanzleien umgewandelt. Im November 2006 zog Berlin nach und löste die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur auf. Der Kommentar der Presse: „Nicht nur symbolisch ist die Kultur enthauptet worden. Deutlicher als durch die Umpfropfung der Verwaltungstätigkeit in die Senatskanzlei kann ein Regierungschef sein administratives Desinteresse an Theatern, Museen und Bibliotheken kaum dartun. Eine eigensinnige Kulturpolitik, die sich notfalls auch einmal im Konflikt mit dem Regierenden profiliert, ist in der jetzt gewählten Konstruktion unmöglich. Kein eigenes Ressort bedeutet eben auch den Verzicht auf alle Instrumente des politischen Nahkampfes: kein eigenes Budget, kein Platz in der Senatorenrunde – und kein selbständiges politisches Gewicht.“³⁵

Und symptomatisch ist sicherlich auch, dass die Position des „Kulturstaatsministers“, 1998 mit großem medialen Aufsehen unter der ersten Regierung Schröder / Fischer eingerichtet und mit dem Verleger Michael Naumann namhaft besetzt, 2005 als allerletzte vergeben wurde – und dies erstmals an einen Politiker, der kaum einen direkten Bezug zum Kulturbetrieb hat und sich im Rahmen seiner Vorstellung bei den Mitarbeitern seiner Behörde auch in erster Linie als Landesvorsitzender seiner Partei in Bremen sah.

33 Knödler-Bunte, Eberhard: Editorial Kulturgesellschaft. In: *Ästhetik und Kommunikation*, 67/68, 1987 S. 21

34 Vgl. hierzu ausführlich: Glogner, Patrick: Kulturelle Einstellungen leitender Mitarbeiter kommunaler Kulturverwaltungen. Empirisch-kultursociologische Untersuchungen, Wiesbaden 2006

35 Senator Wowereit. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 7.11.2006

Anders als noch in den siebziger und achtziger Jahren, als Kultur durchaus ein lohnendes Karrierefeld für junge Politiker auf allen Ebenen staatlichen und kommunalen Handels eröffnete, sinkt ihre öffentliche Beachtung zunehmend und befindet sie sich seit geraumer Zeit in der Defensive. Von der Euphorie der achtziger und neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts ist in der politischen Realität der Gegenwart nicht mehr viel vorhanden. „Kulturgeschichtlich-kanonische Begründungszusammenhänge sind“, wie Stephan Opitz und Volker Thomas schreiben, „erheblich weniger politisch gesichert wie noch vor wenigen Jahren“.³⁶

1.5 Sparen als Politikersatz

Den Kulturpolitikern in den Ländern und Gemeinden und den Kulturmanagerinnen und Kulturmanagern in den öffentlichen Kultureinrichtungen bleibt unter den eingangs geschilderten Umständen oftmals nur ein verzweifelter Versuch um die Sicherung des Bestehenden und die Rettung der Strukturen sowie ein kurzfristiges, oftmals geradezu kurzatmiges Lösen von Problemen übrig. Oder mit den Worten eines der Kultur durchaus zugetanen, aber angesichts der Haushaltslage verzweifelte Oberbürgermeisters: „Die Frage ist augenblicklich nicht, welche Einrichtungen wir schließen müssen, sondern welche wir überhaupt noch aufrecht erhalten können. In der aktuellen Situation hat man die Wahl zwischen Pest und Cholera.“³⁷

In der kulturpolitischen Realität wird „Sparen als Politikersatz“ betrachtet, wie die *Kulturpolitischen Mitteilungen* bereits zwei ihrer Ausgaben betitelt. In den allermeisten öffentlichen Kultureinrichtungen geht es mittlerweile nur noch um ein „Management des Vorhandenen“ (Peter Drucker). Die notwendige Kraft und Energie für Innovationen, für Visionen, für die Erschließung von strategischen Potenzialen zur Zukunftssicherung und die Entwicklung von Kooperationen mit strategischen Partnern sind unter diesen Bedingungen kaum noch vorhanden. Alle, so scheint es, starren angstbesessen auf die Finanzpolitik und ihre Vorgaben. Kulturpolitik ist immer weniger in der Lage, notwendige Veränderungen voranzutreiben. Das lässt die öffentlichen Kultureinrichtungen immer stärker in die Gefahr geraten, sowohl gegenüber ihrer Konkurrenz als auch gegenüber gesellschaftlichen Entwicklungen zunehmend zukunftsunfähiger zu werden.

Diese zunehmende Marginalisierung lässt sich aber auch an der Entwicklung der öffentlichen Kulturförderung seit der Jahrtausendwende beobachten. Erstmals – nach Jahrzehnten ständigen und stetigen Wachstums³⁸ – zeigen sich seit einigen Jahren deutliche Rückgänge bei den öffentlichen Aufwendungen für Kunst und Kultur. So sanken in den Jahren ab 2002 die öffentlichen Zuwendungen für Kunst und Kultur insgesamt (also von Bund, Ländern und Gemeinden zusammen) gegenüber dem Jahr 2001, als die öffentliche Hand immer noch 8,35 Mrd. € für diesen Sektor ausgab, deutlich – und die Tendenz ist weiter fallend (vgl. Abb. 1).

36 Opitz, Stephan und Volker Thomas: Die Evaluation der Kulturförderung eines Bundeslandes. Kulturpolitische Ausgangspunkte, Methodik und operative Maßnahmen am Beispiel der Förderung von Projekten und kulturellen Verbänden. In: Klein, Armin (Hrsg.): *Deutsches Jahrbuch für Kulturmanagement* 2002, Baden-Baden 2003 S. 107

37 Angekündigte Abschaffung. Das Musikschulsterben erreicht Baden-Württemberg. In: *neue musikzeitung*, 2005 / 02 S. 7

38 Vgl. Klein (1998) S. 177

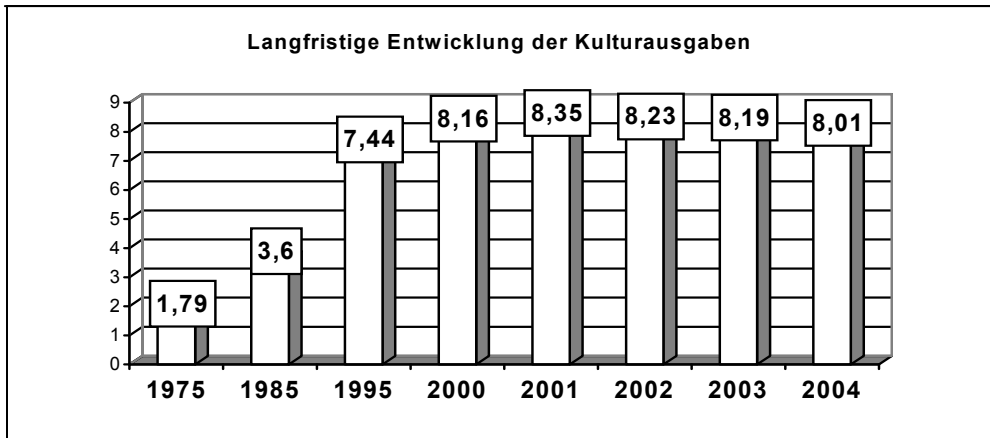


Abbildung 1: Lang- und mittelfristige Entwicklung der Kulturausgaben in Deutschland 1975-2003³⁹

Es wird immer deutlicher, dass der Zenit der öffentlichen Kulturfinanzierung in Deutschland seit Anfang des Jahrhunderts überschritten ist. Spätestens mit dem Jahreswechsel 2000/2001 wird ein klarer Richtungswechsel der Kulturausgaben sichtbar, wie Michael Söndermann vom *Arbeitskreis Kulturstatistik* schreibt. Die Finanzanalyse des *Arbeitskreises Kulturstatistik (ARKStat)* für das Jahr 2004 ergab, dass der Bund, die Länder und Gemeinden seit einigen Jahren ihre Kulturausgaben deutlich zurückgefahren haben und weiter senken.⁴⁰ Während aber die öffentlichen Zuwendungen an Theater, Museen, Bibliotheken, Volkshochschulen, Musikschulen sinken, steigen deren Ausgaben aufgrund von hohen Personalkosten und jährlichen Tarifsteigerungen beständig weiter – so entsteht eine immer größer werdende Deckungslücke.

1.6 Eine tickende Zeitbombe: Baumols Disease

Eine Zeitbombe, die in den Kulturhaushalten tickt und die geschilderte Problemlage weiter verschärft, ist in der Kulturökonomik schon seit Jahrzehnten als *Baumols Disease* bekannt. Die beiden amerikanischen Ökonomen Bowen und Baumol beschrieben bereits Mitte der sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts in ihrer Untersuchung der Darstellenden Künste (*Performing Arts*) zunächst die Gesetzmäßigkeit, nach der die Produktivität der Arbeit in der gesamten Volkswirtschaft durch den Einsatz neuer Technologien ständig steigt und sich damit auch der Wert (Preis) der Arbeit fortwährend erhöht. Am Beispiel: Ein Auto wird heute durch fortschreitende Automatisierung und den Einsatz neuer Technologien erstens sehr viel schneller und zweitens durch sehr viel weniger Personaleinsatz als noch vor zehn

39 Söndermann, Michael: Öffentlich Kulturfinanzierung in Deutschland 2003/2004. Ergebnisse aus der Kulturstatistik. In: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hrsg.): *Jahrbuch für Kulturpolitik* 2003/04, Essen 2004 S. 366 und 361

40 Söndermann, Michael: Kulturausgaben in Deutschland sinken 2004 weiter. www.kulturmanagement.net/downloads/soendermann.doc

oder gar zwanzig Jahren produziert. Der so gewonnen Produktivitätszuwachs im sog. *Sektor I* (der Sektor der industriellen Fertigung) wird in Form von Lohn- und Gehaltserhöhungen an die Mitarbeiter weiter gegeben.

In den vorwiegend *handwerklich* produzierenden Künsten im *Sektor II* (der auch die Dienstleistungen sowie Kunst und Kultur umfasst) aber bleibt die Produktivität der Arbeit weitgehend konstant. Die Aufführung eines *Rigoletto* oder eines *Hamlet* dauert genau so lange wie zu Shakespeares oder Verdis Zeiten und benötigt in aller Regel auch ebenso viel künstlerisches Personal wie zur Zeit ihrer Entstehung (außer der Regisseur reduziert aus künstlerischen Gründen seine Sänger oder Darsteller auf einige wenige Protagonisten, was aber eher die Ausnahme ist). Tatsächlich ist in der Gegenwart sogar das Gegenteil der Fall: Seit der Zeit der Uraufführungen sind vor allem die technischen Anforderungen und die Sicherheitsbestimmungen gewaltig gestiegen, so dass eher noch sehr viel mehr Personal benötigt wird.

Allerdings steigt auch in diesem Sektor der Preis für die Arbeit (Lohnkosten), und zwar in der Regel im gesamtwirtschaftlichen Maße, d. h. ein Techniker in einem Theaterbetrieb möchte einen vergleichbar tarifvertraglich geregelten Lohn wie sein Kollege in einem industriellen Elektrobetrieb. Entsprechende Tarifverträge werden in Deutschland branchendeckend (der sog. „Flächentarifvertrag“) abgeschlossen.

Während also die Arbeitsproduktivität im *Sektor I* durch den Einsatz neuer Maschinen und Technologien ständig steigt und in Form von Lohnkosten an die Arbeiter und Angestellten (zumindest teilweise) weiter gegeben wird, bleibt die Arbeitsproduktivität in *Sektor II* mehr oder weniger konstant. Unter Umständen sinkt sie sogar noch, wenn etwa Arbeitszeitverkürzungen oder verschärfte Sicherheitsbestimmungen zusätzliche Technikerstellen erforderlich machen. Die Lohnkosten steigen ihrerseits ähnlich wie in *Sektor I*, da man in einer einzigen, gemeinsamen Volkswirtschaft produziert. Die sich öffnende Schere zwischen annähernd gleich bleibender Produktivität im Kulturbetrieb einerseits, steigenden Lohnkosten andererseits kann nur durch ständig steigende Eintrittspreise oder durch entsprechend wachsende öffentliche Zuschüsse geschlossen werden.

Eintrittspreise und Gebühren für Kursteilnehmer in Musik- und Volkshochschulen lassen sich aber nicht bedingungslos erhöhen, denn ab einer bestimmten kritischen Grenze werden Veranstaltungen und Aufführungen von den Besuchern nicht mehr in dem gewünschten Maße nachgefragt und dies führt entsprechend zu weiteren Einnahmeverlusten. Sie können also nur durch öffentliche Zuwendungen kompensiert werden, wenn gewünscht wird, dass diese Güter in größerem Umfang nachgefragt werden; hierauf wird im zweiten Kapitel näher einzugehen sein.

Neben dieser von Bowen und Baumol beschriebenen Gesetzmäßigkeit muss man sich zweitens vor Augen führen, dass gerade der Kulturbetrieb von dieser Problematik vor allem betroffen ist, da er besonders personalintensiv ist und sich dadurch die Lage enorm verschärft. Die hohen Personalkosten in den Kultureinrichtungen unterliegen den alljährlichen Tarifsteigerungen. Vergleicht man beispielsweise das durchschnittliche Bruttomonatsarbeitsverdienst der Arbeiter/-innen im Produzierenden Gewerbe, so stieg dieses in nur acht Jahren von 2.145 € (1997) auf 2.507 € (2004); der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst stieg im gleichen Zeitraum um insgesamt 17,5 %, d. h. durchschnittlich um 2,2 % jährlich.⁴¹ Im Prinzip erwarten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in öffentlichen Kultureinrichtungen ähnliche Gehaltszuwächse.

41 Statistisches Bundesamt Deutschland: Lange Reihen (www.destatis.de)

Was dies für den einzelnen Kulturbetrieb bedeutet, erläutern Peter Raue und Jan Hegemann plastisch am Beispiel der *Deutschen Oper* in Berlin: „Die Schere zwischen Einnahmen (Zuwendungen und Eigenerträge) und Ausgaben öffnet sich immer weiter. Bei Zuwendungen in Höhe von 41 Millionen Euro betrug der Jahresetat der Deutschen Oper Berlin im Jahr 2001 50,6 Millionen Euro. Davon sind Personalkosten: 43,3 Millionen, also etwas mehr als 85 Prozent. An ‚freien‘ Mitteln verbleiben noch 7,3 Millionen. Die jüngste Tarifsteigerung von 2,4 Prozent schlägt also – wenn der Etat gleich bleibt – mit 1,04 Millionen zu Buche. Das wären allein im ersten Jahr 14 Prozent des für die Kunst zur Verfügung stehenden Etats! Die Tarifsteigerung setzen sich aber jährlich fort, während die öffentliche Förderung eingefroren bleibt. Nach zehn Jahren sind weitere Einsparungen nur noch durch Personalreduzierung zu erreichen. Diese geht aber fast ausschließlich zu Lasten der künstlerischen Potenz der Häuser.“⁴²

Es ist daher unschwer nachzuvollziehen, was es in Wirklichkeit bedeutet, wenn der Ministerpräsident eines großen Bundeslandes – scheinbar großzügig und übrigens unter starkem Beifall der versammelten Künstler und Leiter von Kultureinrichtungen – verkündet, der Landeshaushalt werde nicht über den Kunstbereich saniert und einen „gleich bleibenden Kunstetat“ zusichert; wörtlich: „nicht mehr und nicht weniger“!⁴³ Stellt man nur die hohen und kontinuierlich steigenden Personalkosten und die inflationsbedingten Steigerungen auch bei den Sachausgaben in Rechnung, so kann man sehr schnell ausrechnen, dass gleich bleibende öffentliche Kulturausgaben in Wirklichkeit permanente Senkungen bedeuten.

Berücksichtigt man die Inflationsrate, so stellen sich die tatsächlichen Kulturausgaben pro Einwohner wie folgt dar.

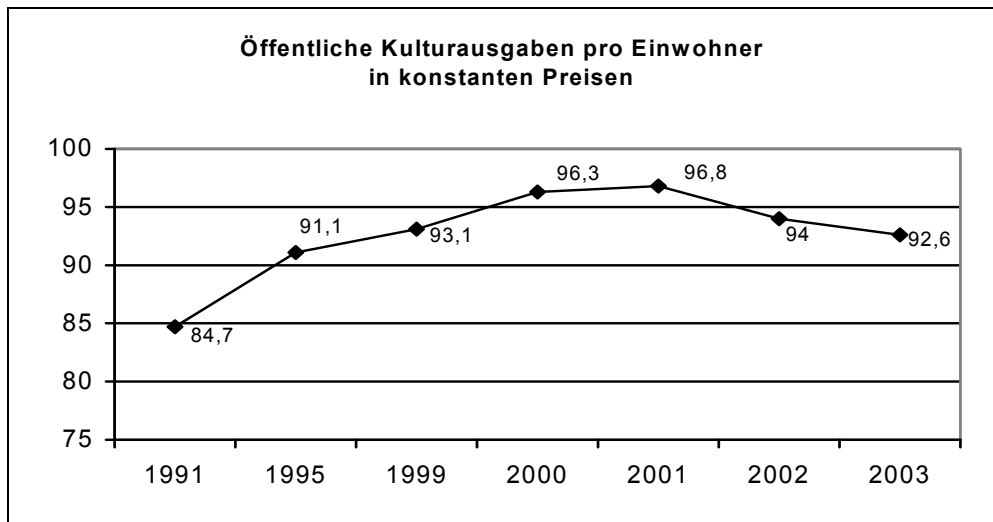


Abbildung 2: Öffentliche Kulturausgaben pro Einwohner in *konstanten* Preisen⁴⁴

42 Raue, Peter und Jan Hegemann: Spielplan ohne ver.di In: *Die Zeit* vom 10,2003

43 So Ministerpräsident Oettinger auf dem Kongress „Haupt Sache Kunst“ Anfang November 2005 in Karlsruhe; zitiert nach dpa in *Stuttgarter Zeitung* vom 3. November 2005 S. 31

44 Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Kulturfinanzbericht 2003, Wiesbaden 2004 S. 23

Wie dramatisch die Lage mittlerweile ist, zeigt der Kulturfinanzbericht 2003 der statistischen Ämter des Bundes und der Länder. Inflationsbereinigt, also in konstanten Preisen ausgedrückt, sinken seit 2001 die öffentlichen Zuwendungen für den Kultursektor. Die Entwicklung ist (und war schon immer!) in der Tat „schizophren“, wie Raue / Hegemann in aller Deutlichkeit schreiben: „Die öffentlichen Arbeitgeber vereinbaren mit den Gewerkschaften Tariferhöhungen für Arbeiter und Angestellte des öffentlichen Dienstes, stellen ihren Theatern aber zusätzliche Beträge nicht mehr zur Verfügung.“⁴⁵ Gleiches gilt für die Personalkosten in Musikschulen, Museen, Bibliotheken, Volkshochschulen usw.

1.7 Die strukturkonservative Antwort: Kulturstaat Deutschland

Wie reagiert nun die Kulturpolitik, wie reagieren die einzelnen Kultureinrichtungen auf diese Entwicklungen? Die Situation ist ausgesprochen paradox: Trotz (oder vielleicht gerade wegen) dieser zu beobachtenden Entwicklungen, hat sich in den letzten Jahrzehnten (und zwar quer durch alle Parteien) ein merkwürdiger, in seinen Konsequenzen allerdings fataler „Rechtfertigungskonsens“ breit gemacht, den der Kultursoziologe Gerhard Schulze treffend schon zu Beginn der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts so beschrieben hat: „Öffentliche Kulturförderung kann immer nur gut sein, Steigerungen der Kulturretats immer nur wünschenswert, jedes kulturelle Angebot immer nur eine Bereicherung.“⁴⁶

Dieser Rechtfertigungskonsens, der in der Vergangenheit allerdings nur auf der Basis überproportional steigender Kulturhaushalte überhaupt möglich war, mündete – und das ist das Fatale an der Entwicklung – in den letzten Jahren in die gefährliche „Fortsetzungsvermutung“⁴⁷ (Schulze) des bloßen „Weiter so“ in der Kulturpolitik, ohne auf die neuen Herausforderungen grundlegend zu reagieren. Schon 1992 konstatierte Schulze: „Eine fundamentale Kritik, bei der es nicht um den Wettstreit kulturpolitischer Konzepte, sondern um die *Berechtigung kulturpolitischer Eingriffe schlechthin* ginge, ist kein Thema der gegenwärtigen Diskussion. Ist dies ein Vorzug? Diese Frage kann nur bejahen, wer selbst in den Rechtfertigungskonsens mit einstimmt.“⁴⁸

Angesichts der eingangs skizzierten drängenden aktuellen Probleme des Kulturbetriebs ist diese Fortsetzungsvermutung allerdings überaus problematisch, denn, so Schulze, „das Risiko eines langen Weges besteht darin, dass einem schließlich nichts anderes mehr einfällt, als ihn fortzusetzen, auch wenn man gar nicht mehr weiß, warum.“⁴⁹ Oder mit Mark Twain gesprochen: Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen!

Seinen vorläufigen Höhepunkt fand dieser Rechtfertigungskonsens, der in Wirklichkeit ein gefährlicher Strukturkonservatismus ist, in der Arbeit der vom 15. Deutschen Bundestag eingesetzten Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland*. Obwohl diese durchaus den Auftrag hatte, „sich eingehend mit den für die Kultur und ihre Institutionen wichtigen *Strukturfragen*“ zu beschäftigen und „auf die Möglichkeiten und Notwendigkeiten von

45 Raue / Hegemann (2003)

46 Schulze (1993) S. 514

47 Schulze, Gerhard: Die beste aller Welten. Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert? München 2003 S. 15

48 Schulze (1993) S. 513

49 Schulze, Gerhard: Die Zukunft des Erlebnismarktes. Ausblicke und kritische Anmerkungen. In: Nickel, Oliver (Hrsg.): Grundlagen und Erfolgsbeispiele, München 1999 S. 309 78

*Strukturenreformen*⁵⁰ hinzuweisen, kam es in der ersten (allerdings verkürzten) Legislaturperiode bisher lediglich zu einem einzigen Beschluss.

Einstimmig empfahlen die dort versammelten Abgeordneten und Fachvertreter im Juli 2005 dem Deutschen Bundestag, „Kultur als Staatsziel im GG zu verankern und das GG um den Artikel 20b GG mit folgender Formulierung zu ergänzen: ‚Der Staat schützt und fördert die Kultur‘.“⁵¹ (Wie indes die kulturpolitische Realität tatsächlich aussieht, zeigt nur fünf Monate später der Koalitionsvertrag zwischen CDU / CSU und SPD vom 11.11.2005 zum Thema *Kultur- und Medienpolitik*, in dem mit keinem Wort mehr auf den nur kurz zuvor einstimmig verfassten Beschluss der Enquete-Kommission eingegangen wurde!) Man wird sehen, inwieweit der abschließende Bericht auf die so drängenden Struktur- und Organisationsfragen eingehen wird.

1.8 Was heißt „Kulturstaat“

Was aber bedeutet eigentlich „Kulturstaat“? Analysiert man den Begriff genauer, so können drei Dimensionen unterschieden werden (und genau auf diese Nuancen wird es in zukünftigen kulturpolitischen Diskussionen ankommen!). Im *normativen* Sinn meint der Begriff zunächst, dass Deutschland „ein Kulturstaat ist, sich als solcher versteht und auch als Kulturstaat handelt“, wie es Gerhard Köhler⁵² vor Jahren kurz und knapp auf den Punkt brachte. Kunst und Kultur haben demnach im staatlichen Selbstverständnis der Bundesrepublik einen zentralen Stellenwert – ganz anders als in anderen Nationen, wie z. B. den USA, England oder anderen Ländern. Im Grundgesetz findet sich hierzu bislang allerdings – ganz anders als vielfach vermutet – keinerlei normierende Aussage; es kennt lediglich den GG Art. 5 / Abs. 3, der konstitutiv ist für die Kunstfreiheit, zunächst also ein klassisches liberales Abwehrrecht.

Allerdings hat sich das Bundesverfassungsgericht in einigen Fällen, wenn auch sehr viel verhaltener als häufig behauptet wird, zur Frage des Kulturstaats als einer Staatszielbestimmung geäußert, erstmals am 26.10.1973, dann wieder in seinem Urteil vom 5.3.1974. Damals ging es um die Höhe des *Mehrwertsteuersatzes für Schallplatten*. Mit ausdrücklichem Bezug auf Art. 5 III GG formuliert das oberste Gericht, diese Verfassungsnorm stelle „als objektive Wertentscheidung für die Freiheit der Kunst (...) dem modernen Staat, *der sich im Sinne einer Staatszielbestimmung auch als Kulturstaat versteht*, zugleich die Aufgabe, ein freiheitliches Kunstleben zu erhalten und zu fördern.“⁵³ Diese Position wird noch einmal bestätigt in einem dritten Urteil vom 29.11.1989.

1990 ist dann im *Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands* (kurz: *Einigungsvertrag*) in dessen Art. 35, der der Kultur gewidmet ist, erstmals in einem Dokument mit

50 Antrag der Fraktionen SPD, CDU/CSU, BÜNDNIS 90/ Die Grünen und FDP: Einsetzung einer Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, Berlin 1.7.2003 (*Deutscher Bundestag* 15. Wahlperiode Drucksache 15/1308)

51 Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“: Kultur als Staatsziel (*Deutscher Bundestag*, Drucksache 15/5560 vom 01.06.2005 S. 2)

52 Köhler, Gerhard: Kulturpolitik im Wohlfahrtsstaat. In Wagner, Bernd und Annette Zimmer (Hrsg.): *Krise des Wohlfahrtsstaates – Zukunft der Kulturpolitik*, Bonn 1997 S. 7

53 BverfGE 36 S. 331; (Hervorhebung AK)

gesamtstaatlichem Verfassungsrang (im Unterschied zu den einzelnen Landesverfassungen) explizit vom „Kulturstaat“ die Rede, wenn es dort in Art. 35 Abs. 1 Satz 4 ausdrücklich heißt: „Stellung und Ansehen eines vereinten Deutschlands in der Welt hängen außer von seinem politischen Gewicht und seiner wirtschaftlichen Leistungskraft ebenso von seiner Bedeutung als *Kulturstaat* ab.“⁵⁴

Findet sich der Begriff des Kulturstaates bzw. ähnliche Formulierungen auch nicht im Grundgesetz, so doch in einigen Landesverfassungen. Dies kann auch kaum verwundern, da nach Art. 30 GG Kunst und Kultur Sache der Länder bzw. der Gemeinden (nach Art. 28 GG) ist. So heißt es beispielsweise in Art. 3 Abs. 1 der *Verfassung des Freistaates Bayern* ausdrücklich: „Bayern ist ein Rechts-, *Kultur*- und Sozialstaat.“⁵⁵ Und der Art. 1 der *Verfassung des Freistaates Sachsen* besagt: „Der Freistaat Sachsen ist ein (...) dem Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen und der Kultur verpflichteter sozialer Rechtsstaat.“⁵⁶ Dies sind zweifelsohne die prägnantesten Staatszielbestimmungen auf Länderebene. Andere Landesverfassungen geben sich eher zurückhaltend und sprechen von der aktiven „Pflege“ bzw. „Förderung“ von Kunst und Kultur als Aufgabe des Staates (so z. B. in Bremen, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz usw.) Hinter diese *normative* Festlegung, die ein Selbstverständnis der Bundesrepublik Deutschland beschreibt, wird sinnvollerweise weder ein Kulturschaffender noch ein Kulturpolitiker zurückgehen wollen.

Der Begriff Kulturstaat kann allerdings nicht nur normativ, sondern zweitens auch als die *Beschreibung einer gesellschaftlichen Wirklichkeit* (ähnlich wie die Begriffspaare *Kulturland Deutschland* oder *Kulturnation Deutschland*) verstanden werden, die sich deutlich von der Realität anderer Gesellschaften, z. B. der US-amerikanischen, dadurch unterscheidet, dass Kunst und Kultur schon durch die schiere Präsenz nahezu flächendeckender Einrichtungen bzw. Veranstaltungen in ihr eine wichtige Rolle spielen. Dass Deutschland in diesem Sinne ein *Kulturland* ist, zeigt sich tagtäglich in der gesellschaftlichen Wirklichkeit.

Bereits durch die entsprechenden Örtlichkeiten prägt das starke finanzielle Engagement des Staates, der Bundesländer, der Städte und Gemeinden im Kultursektor das Bild vieler Städte durch eine Vielzahl von Theatern, Museen, Konzerthäusern, öffentlichen Bibliotheken, Musikschulen und denkmalgeschützter Gebäude usw. Doch nicht nur die öffentliche Hand, auch die Bürger selbst engagieren sich in Deutschland in eindrucksvoller Weise für Kunst und Kultur. In über 400 Kunstvereinen beteiligen sich rund 150.000 Bürger aktiv. Ehrenamtliche Mitarbeiter wirken dort als Vermittler, als Spendensammler, als Buchhalter und Kuratoren oder in der Ausstellungsaufsicht; in mehr als 200 literarischen Gesellschaften setzen sich rund 70.000 Bürger für Autoren und deren Werke ein. In mehr als 60.000 weltlichen und kirchlichen Chören wirken weit mehr als eine Million Sängerinnen und Sänger mit; deren Proben und Aufführungen werden von einer fast ebenso großen Zahl passiver Mitglieder unterstützend begleitet. In mehr als 30.000 Instrumentalgruppen musizieren etwa 700.000 Frauen und Männer aus beinahe allen Alters- und Bevölkerungsschichten.⁵⁷

Und auch die kommerziell ausgerichtete Kulturwirtschaft kann stolze Zahlen vorlegen. Eine 2004 im Auftrag der *Beauftragten der Bundesregierung für Angelegenheiten der Kultur*

54 Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik über die Herstellung der Einheit Deutschlands – Einigungsvertrag, zitiert nach: Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, (Beck'sche Texte) München 1995

55 Verfassung des Freistaates Bayern. In: Verfassungen der deutschen Bundesländer, München 1995 S. 134

56 Verfassungen (1995) S. 595

57 Vgl. Lammert, Norbert: Der Kulturstaat und die Bürgergesellschaft. Subventionen für das Abendland. In: *Politische Meinung* 414, 2004 S. 7ff