



Tuchfabrik Trier e.V.  
Kultur- und  
Kommunikationszentrum

## Diskussionspapier für die Zukunftswerkstatt

Trier, im September 2013

# Kulturpolitischen Leitlinien für die Stadt Trier

### Vorwort

Die Stadt Trier beabsichtigt, für ihre Kulturpolitik der kommenden Jahre Leitlinien zu entwickeln, also festzulegen, was man denn mit kommunaler Kulturpolitik politisch (überhaupt) erreichen will, welche strategischen Ziele man deshalb will und mit welchen Mitteln unter Beachtung welcher Prinzipien man dies Ziele glaubt erreichen zu können.

Die Aufstellung solcher Leitlinien kann nur begrüßt werden, denn dadurch wird das städtische Handeln im Bereich der Kulturpolitik nicht nur transparenter und verlässlicher, sondern vielleicht auch kohärenter und zielgerichteter. Zu erwarten ist auch, dass dadurch für mehr Planungssicherheit nicht nur für die mit der Stadt verbundenen kulturellen Einrichtungen, sondern ganz allgemein für alle Kulturschaffenden und –interessierten in der Region gesorgt wird. Das ist gerade in Zeiten wirtschaftlicher, insbesondere finanzieller Unsicherheiten wertvoll. Da die für die Kultur relevanten Akteure und Einrichtungen sowohl dem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel als auch den lokalen und regionalen Veränderungen der politischen, wirtschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen Rechnung tragen müssen, werden die Leitlinien ihnen helfen, sich mit ihren Strukturen und Zielen den Gegebenheiten erfolgreich anzupassen.

Die Tufa als (das) Trierer Kultur- und Kommunikationszentrum ist nicht nur aufgerufen, sich an der öffentlichen Diskussion der Leitlinien zu beteiligen, sondern sie auch mitzugestalten. Deshalb hat die Tufa alle, die ihr Interesse an der Leitliniendiskussion bekundet haben, in ihre Zukunftswerkstatt eingeladen, die sich in diesem Jahr ausschließlich mit den Leitlinien beschäftigen wird.

Beabsichtigt ist, einen Text zur Diskussion zu stellen, der folgendes leistet: in einer Präambel soll er die Bedeutung der Kultur für eine Stadt wie Trier kurz skizzieren. Damit soll unterstrichen werden, dass Kulturpolitik einen wichtigen Gestaltungsauftrag wahrnimmt, auch auf kommunaler Ebene. In einem ersten Kapitel soll der Text dann die speziellen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten, die die kommunale Kulturpolitik in Trier zu berücksichtigen hat, zusammenstellen. In einem zweiten Kapitel soll er mögliche Prinzipien kommunaler Kulturpolitik in Trier vorstellen, um schließlich in einem dritten Kapitel mögliche Ziele kommunaler Kulturpolitik in Trier zusammenzutragen.

Auf dieser Grundlage sollte es dann allen beteiligten Kulturschaffenden und Kulturbewegten, Institutionen wie Bürger, möglich sein, zum einen zu unterstreichen, was ihnen als besonders wichtig erscheint und zum anderen darzulegen, was sie unter welchen Voraussetzungen zur Umsetzung welcher der möglichen kulturpolitischen Ziele der Stadt Trier beitragen können.

Unterstreichen möchten wir dabei, dass es der Tufa und sicherlich auch allen Beteiligten darum geht, bei allen unseren Überlegungen nie die spezifische Trierer Situation aus den Augen zu verlieren, es geht uns also nicht um kommunale kulturpolitische Leitlinien ganz allgemein, sondern um Leitlinien ganz speziell für die Stadt Trier.

## **Präambel**

*Der Trierer Stadtrat ist sich bewusst, dass ein reichhaltiges kulturelles Leben aus vielen Gründen für eine Stadt wie Trier wichtig ist. Denn ein solches kulturelles Leben*

- *erweitert die individuellen Entfaltungsmöglichkeiten*
- *unterstützt die schulischen und außerschulischen Bildungsanstrengungen*
- *fördert die Kreativität*
- *stärkt das Selbstbewusstsein der Bürger und macht die Stadt in jeder Hinsicht robuster*
- *fördert den gesellschaftlichen Zusammenhalt über alle gesellschaftlichen Gruppen hinweg, von Jung und Alt, von Migranten und Einheimischen, Stadt und Umland, ...*
- *gibt dem Leben mehr Würde*
- *trägt zur Identitätsstiftung bei und stärkt das Geschichtsbewusstsein*
- *erleichtert das für eine Grenzregion besonders wichtige harmonische und friedliche Zusammenleben mit den Nachbarn*
- *leistet einen wesentlichen Beitrag nicht nur zur wirtschaftlichen, sondern ganz allgemein zur gesellschaftlichen Entwicklung (inkl. Stadtentwicklung)*
- *befruchtet die öffentliche Debatte über gesellschaftliche Probleme und deren Lösungen, schärft das Bewusstsein für Chancen und Risiken*
- *fördert Aufgeschlossenheit und Selbstreflektion*
- *versöhnt Innovation und Tradition*
- *verbessert die Bildungschancen aller*
- *...*

*In Anbetracht der Bedeutung des kulturellen Lebens für die Stadt Trier hat der Stadtrat den Stadtvorstand gebeten, Leitlinien für die Trierer Kulturpolitik aufzustellen, die die Rahmenbedingungen kulturpolitischen Handelns in Trier aufzeigen sowie die von der Kulturpolitik zu verfolgenden Ziele und die von ihr zu respektierenden Prinzipien festlegen.*

## **Kapitel 1: Gegebenheiten, denen eine Trierer Kulturpolitik Rechnung tragen muss**

Die kommunale Kulturpolitik muss von einer Vielzahl von Gegebenheiten ausgehen: von der kulturellen Landschaft ganz allgemein, den Kultur tragenden Institutionen, der sozialen und wirtschaftlichen, insbesondere finanziellen Situation, ganz allgemein der politischen Situation. Deshalb wird hier ein grober Versuch unternommen, einige der Gegebenheiten, die in Trier sinnvollerweise von der Kulturpolitik zu berücksichtigen sind, kurz zu skizzieren.

### **1. Trier, die deutsche Stadt der römischen Antike**

- Die römische Antike ist von kulturpolitischer Bedeutung für Trier. Ihre Spuren zu bewahren, aber sie sich auch zu vergegenwärtigen, muss ein kulturpolitischer Auftrag sein, den es von entsprechenden Trierer Institutionen zu erfüllen gilt. Doch dieser Auftrag obliegt nicht allein der Stadt Trier, sondern ist auch vom Land zu erfüllen.

### **2. Trier, eine von den christlichen Religionen geprägte Stadt**

- Die christlichen Kirchen sind in Trier sehr präsent. Der Dom, die Basilika und andere Sakralbauten prägen das Stadtbild und Wallfahrer immer wieder das Straßenbild. Die Kirchenverwaltung und anderen kirchlichen Einrichtungen im sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Bereich haben einen starken Einfluss auf das gesellschaftliche Leben.

### **3. Trier, eine überregionale Bildungsstadt**

- Schulen, Akademien, Hochschule und Universität sind von großer Bedeutung für die Stadt. Trier ist aber für viele, insbesondere junge Menschen zuerst einmal nur eine „Durchgangsstation“. Sie sind nur für wenige Jahre in Trier und haben hier bestenfalls nur einen Zweit- und letztlich nur einen Zeitwohnsitz, sind also nie ganz richtig in Trier präsent.

### **4. Trier, eine der „europäischsten“ Städte Deutschlands in einem Vierländereck, eine Stadt in der Mitte Europas, aber auch am Rand von Rheinland-Pfalz und Deutschland**

- Trier ist Teil eines länderübergreifenden geopolitischen Raumes mit mehreren Millionen Einwohnern: Quattropole, Großregion, vier Länder in unmittelbarer Nachbarschaft, doch der alltägliche Kulturaustausch über die Grenzen hinweg hält sich in Grenzen.
- Die Zentren Bonn-Köln-Düsseldorf nebst Ruhrgebiet und dem Rhein-Main Raum, aber auch das Saarland machen hochkarätige kulturelle Angebote, die von Trier aus wahrgenommen werden können. In letzter Zeit hat auch Luxemburg an Attraktivität nicht nur für die Hochkultur im Bereich der Musik und des Theaters gewonnen.

### **5. Trier, eine Stadt des Tourismus, des Handels und der Weinwirtschaft, aber auch ganz allgemein ein besonders kleines Oberzentrum mit einem besonders großen Einzugsgebiet**

- Jede Stadt hat ihre wirtschaftlichen Schwerpunkte. In Trier sind dies neben dem bereits angesprochenen Bildungssektor der Tourismus, die Weinwirtschaft und der Handel, sicherlich auch noch die Gesundheitsdienste und die Verwaltung (Gerichte, ADD, Kreisverwaltung, Kammern, diverse Landes- und Bundesbehörden, nicht zuletzt kirchliche Dienste, ...).
- Der Tourismus und die Weinwirtschaft beeinflussen die Kultur der Stadt im weitesten Sinne. Umgekehrt wirkt sich die Kultur der Stadt auf die wirtschaftlichen Aktivitäten aus. Zudem kommen viele Besucher aus dem weiteren Einzugsgebiet aus den unterschiedlichen Gründen nach Trier: Krankenhäuser, Behörden, Einzelhandel, Kultureinrichtungen.

## 6. Trier, eine Stadt mit **äußerst knappen Haushaltsmitteln**

- Die Haushaltslage der Stadt Trier ist seit Jahren angespannt und wird es bleiben. Selbst wenn es bei den Ausgaben für pflichtige Selbstverwaltungsaufgaben noch Einsparungsmöglichkeiten gibt, werden die für eine erfolgreiche Entschuldung notwendigen Kürzungen nur bei Ausgaben für freiwillige Selbstverwaltungsaufgaben vorgenommen werden können. Dazu gehören, zumindest solange die Pflege der Kultur nicht wie aktuell diskutiert und gefordert zu einer Pflichtaufgabe wird, Ausgaben für kommunale Kulturpolitik.
- Doch ist kommunale Kulturpolitik weit mehr als nur kommunale Kulturhaushaltsausgabenpolitik. Kulturpolitik kann auch durch andere Haushalte gestaltet werden, mehr noch, sie kann auch mit geringen Haushaltsmitteln einen großen Einfluss ausüben.
- Trotzdem ist die Bedeutung des Haushalts in Trier relativ groß, weil das Spendenaufkommen nicht sonderlich groß und die Sponsorentätigkeit im kulturellen Bereich relativ gering sind. Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn man die Mittelvergabe von kommunalpolitiknahen Stiftungen, etwa den Sparkassenstiftungen und der Kulturstiftung Trier, aber auch von kommunalen Unternehmen als Teil der kommunalen Förderung ansieht.

## **Kapitel 2: Mögliche Prinzipien kommunalen kulturpolitischen Handelns**

Zu kulturpolitischen Leitlinien gehören auch die Prinzipien, nach denen kulturpolitisch gehandelt werden soll. Folgende Prinzipien drängen sich diesbezüglich auf:

1. Die **Aufgabenstellung** bestehender Institutionen überprüfen, hinterfragen, klarstellen und ggf. erweitern oder einengen, vielleicht sogar umorientieren.
  - Natürlich kann ein **externer Blick** auf bestehende Institutionen hilfreich sein. Allerdings ist ein externer Blick oft recht teuer und nimmt am Ende, zumindest wenn er nicht rein ideologisch motiviert sein will, doch nur Dinge in den Blick, auf die diejenigen hingewiesen haben, die sich in der Institution auskennen.
  - Es wird nur allzu leicht unterstellt, dass bestehende Institutionen einfach nur das weiter machen wollen, was sie bisher gemacht haben. Die Fähigkeit zur **Selbstkritik** ist aber inzwischen viel zu weit verbreitet, als dass man leichtfertig darauf verzichten sollte. Mehr noch, alle Institutionen sind mehr oder weniger überregional vernetzt, man kennt sich, da man sich trifft und austauscht, denn man hat ähnliche Sorgen, muss ähnliche Herausforderungen bewältigen. Selbstkritik, auch öffentlich, zumindest halböffentlich ausgetragene Selbstkritik, sollte deshalb organisiert und möglicherweise auch institutionalisiert werden.
2. **Bestehende Institutionen** nutzen, um **Neues** anzudocken.
  - Das Anpassungspotential bestehender Institutionen wird oft unterschätzt. Dabei kann sich die Angliederung neuer Aufgaben an bestehende Institutionen sogar belebend auf das Kerngeschäft der Institutionen auswirken. Deshalb sollte der erste Blick stets auf bestehende Institutionen gerichtet werden, ohne dass damit eine Bestandsgarantie verknüpft sein muss. In diesem Zusammenhang kann eine Überprüfung von Organisationsstrukturen und Rechtsformen hilfreich sein.
  - Gerade im Bereich des Kulturschaffens wird eine Vielzahl von neuen staatlichen, kommunalen, zivilgesellschaftlichen oder privaten **Initiativen** und **Projekten** entfaltet.

Diese gilt es institutionell zu verankern. Dazu bietet es sich an, nicht neue Institutionen zu schaffen, die sich dann erst etablieren müssen, sondern nach geeigneten Institutionen zu suchen, an die Initiativen und Projekte angegliedert werden können.

- Auch sollte nach geeigneten Institutionen gesucht werden, um Plattformen zur Vernetzung von und mit zivilgesellschaftlichen und privaten Initiativen zu schaffen, aber auch um Servicezentren für kreativwirtschaftliche Initiativen einzurichten. Ziel solcher Plattformen und Zentren ist es, dafür zu sorgen, dass nicht stets das (organisatorische, administrative, mediale, ...) Rad neu erfunden werden muss.
3. Die **Kooperation zwischen kulturpolitisch relevanten Institutionen** verstärken, ggf. nicht nur begünstigen, sondern auch einfordern, nicht zuletzt um Kosten zu senken
- Kooperation und Koordination zwischen den Institutionen der Stadt, der VGs, des Kreises, des Landes, des Bundes, der EU, aber auch anderer kulturpolitisch relevanter Körperschaften, zu denken wäre an die verschiedenen Stiftungen, aber auch die vielen zivilgesellschaftlichen Akteure, sind wünschenswert, aber nicht kostenlos zu haben.
  - Wenn es städtische Politik sein soll, die Kulturkooperation und –koordination mit dem Umland zu verstärken, dann müssen dafür auch die Voraussetzungen geschaffen werden. Absichtserklärungen von Stadt und Umlandkreisen, bzw. VGs wären sicherlich politische Grundvoraussetzungen, aber die materiellen (personellen, finanziellen, organisatorischen, rechtlichen, ...) Voraussetzungen für die Ausfüllung des Kooperations- und Koordinationswunsches müssen auch geschaffen werden.
  - Wenn es städtische Politik sein soll, die Kulturkooperation und –Koordination in der Großregion mit ihren unterschiedlichen und für Außenstehende schwer abzugrenzenden Institutionen zu verstärken, dann bedarf es auch mehr, als nur die politischen Grundvoraussetzungen zu schaffen. Hier muss politischer Wille gezeigt werden und das Kooperations- und Koordinationsanliegen aktiv betrieben werden. Bei der Überwindung von Grenzen sind viele Hürden zu überwinden; dabei muss den Akteuren nicht nur geholfen, sie müssen auch ermuntert, oft sogar an die Hand genommen werden.
  - Wenn es städtische Politik sein soll, die Kulturkooperation und –koordination mit und zwischen kommunalen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu verbessern, so müssen auch dafür die Voraussetzungen geschaffen werden. Für zivilgesellschaftliche Akteure, die gefördert werden, kann die Förderung an Kooperations- und Koordinationsauflagen gebunden werden; für private Akteure, die nicht gefördert werden, müssen Kooperation und Koordination schlicht und einfach attraktiv sein. Folglich bedarf es auch hier eines kommunalen Engagements, etwa indem zumindest ein Teil der Kosten von Koordination und Kooperation übernommen wird.
4. Für eine **adäquate Form der Finanzierung** von all jenen kulturellen Aktivitäten sorgen, die man kulturpolitisch für wichtig hält
- Eine erfolgreiche kommunale Kulturpolitik muss die adäquate Finanzierung von kulturellen Aktivitäten im Blick haben und das nicht nur wegen der schwierigen Haushaltslage. Es ist vielmehr ein Gebot der Wirtschaftlichkeit: **Anschubfinanzierung** da zu leisten, wo nur angeschoben werden muss, **Komplementärfinanzierung**, wo nur ergänzt werden muss, etwa um Drittmittel einloben zu können (Nachweis eines Eigenanteils), **Finanzierungsvermittlung**, wo nur etwas vermittelt werden muss, und **Basisfinanzierung**, wo Grundlagen sichergestellt werden müssen.
  - Dazu gehört auch, für einen **adäquaten Zugang** zu den verschiedenen Landes-, Bundes- und EU-Mitteln zu sorgen. Denn die Förderlandschaft ist ausgesprochen unübersichtlich. Vielen Kulturschaffenden (insbesondere Einzelpersonen, aber auch Vereine und

Kleinunternehmer, und manchmal selbst halbstaatliche und private Institutionen) sollten deshalb Hilfestellungen bei der Bewältigung der umfangreichen administrativen Prozeduren zur Einlobung und Abrechnung von Fördermitteln gegeben werden.

- Auf der anderen Seite sollte aber auch der Förderstruktur mehr Beachtung geschenkt werden. Die derzeit auf allen Ebenen vorherrschende Tendenz weg von der Institutionen hin zur Projektförderung ist höchst problematisch, denn das Kunstschaffen verlangt auch institutionelle Stabilität und Kontinuität. Institutionen sorgen genau dafür und absorbieren darüber hinaus Risiken für alle Beteiligten. Hier müsste ggf. auf kommunaler Ebene entgegengesteuert werden, indem gezielt Institutionen gefördert werden, die sich erfolgreich um Projektförderungsmittel bewerben können.

#### 5. Nach **adäquaten Organisations- und Rechtsformen** von Kulturinstitutionen suchen

- Nur allzu oft wird umorganisiert, ausgelagert, halbprivatisiert, dezentralisiert, Dienstleistungen übertragen und in neue Rechtsformen überführt, wenn es irgendwo hakt, doch nicht selten mit recht gemischten Ergebnissen. Unübersichtlichkeit ist die Folge. Verantwortlichkeiten werden durch die Änderung verwischt. Chancen werden dabei oft privatisiert und Risiken verstaatlicht. Auch handelt man sich dabei jede Menge Übergangsprobleme ein. Und am Ende steigen auch noch die Kosten der Koordination und die Kooperation wird schwieriger. Zudem besteht die Gefahr, dass dadurch die kulturpolitische Zielsetzung aus dem Blick verloren und der politische Wille außer Kraft gesetzt und durch das wie auch immer eingeschränkte und kontrollierte Wollen der mit der Leitung der Kulturinstitution beauftragten Geschäftsführer oder Leitungsgremien ersetzt wird.
- Auch die Richtung, in die mit der Änderung von Organisations- und Rechtsformen, üblicherweise in Form einer Herauslösung aus mittelbarer und unmittelbarer kommunaler Verantwortung, gegangen wird, ist klar. Kommunale Institutionen sind in ihrer Handlungsfreiheit eingeschränkt, aber dafür mehr oder weniger vom Konkurs befreit. Mit einer Änderung geht deshalb oft eine Konkursdrohung, zumindest eine Liquidationsdrohung einher, mit der zuerst ein verstärkter Lohndruck entsteht. Und dies in einem Bereich, in dem in der Regel die Entlohnung sowieso relativ gering und die Unsicherheit vergleichsweise groß ist.
- Oft sind damit auch Mitspracherechte von neuen Partnern verbunden, die andere, etwa allgemein landespolitische, aber auch spezifisch zivilgesellschaftliche und schlicht wirtschaftliche Interessen haben. Dagegen ist per se nichts einzuwenden, es ist nicht nur recht und billig, sondern auch sinnvoll. Nur muss dann nicht nur mitgesprochen werden, die Öffentlichkeit muss dann auch mithören können, sprich, die Möglichkeiten des Einwirkens müssen nicht nur festgelegt, sondern auch öffentlich nachvollziehbar sein. Das gilt im besonderen Maße für die inhaltliche Einflussnahmen, denn wenn den nicht-kommunalen Beteiligten das Recht zugestanden werden muss, inhaltlich Einfluss zu nehmen, dann muss dies auch der Kommune möglich sein, sei es durch die Festlegung eines inhaltlich orientierten Regelwerks, sei es durch Repräsentanten in den entsprechenden Leitungsgremien.
- Das gilt es zu bedenken, wenn über die Änderung von Organisations- und Rechtsformen von Institutionen, aber auch über Vereinbarungen zwischen der Stadt und zivilgesellschaftlichen Institutionen nachgedacht wird. Ziel solcher Änderungen sollte es sein, die Transparenz der Institution zu erhöhen, die internen und externen Verantwortlichkeiten klarzustellen, die Eigenverantwortlichkeit zu stärken, den Gestaltungsspielraum zu vergrößern, die Finanzierung zu erleichtern und, in Abhängigkeit vom Umfang kommunaler Unterstützung, die kommunalen Einwirkungsrechte zu gestalten.

- Bei einer Änderung der Organisations- und Rechtsform sollte die Kooperationsfähigkeit der Institution erleichtert werden, sei es für das Sponsoring durch Wirtschaftsunternehmen oder, wenn es sich um kreativwirtschaftlich tätige Institutionen handelt, für die Entfaltung gemeinsamer Aktivitäten. Doch muss dabei die Wahrung öffentlicher, durch die entsprechend legitimierten Akteure zum Ausdruck gebrachten und damit legitim zu verfolgenden Interessen in geeigneter Form sichergestellt werden.
  - Bei der Änderung von Organisations- und Rechtsformen ist also viel in den Blick zu nehmen. Dies gilt insbesondere bei Kulturinstitutionen, bei denen es neben den unmittelbaren Akteuren noch eine ganze Reihe mittelbar Betroffene und Interessierte (Stakeholder) gibt, die es geeignet einzubinden gilt. Folglich gibt es keine Form, die für alles passt.
6. Vergabe von Fördermitteln an **Zielvereinbarungen** binden
- Zwar ist auch jetzt eigentlich klar, welche Aktivitäten von den geförderten Institutionen als Gegenleistung erwartet werden. Unmittelbar einsichtig ist dies bei der immer weiter verbreiteten Förderung von Projekten (für die am Ende ein Verwendungsnachweis zu erbringen ist), doch dies gilt letztlich auch für die Förderung von Institutionen. Trotzdem kann es sinnvoll sein, Zielvereinbarungen zu treffen, etwa um die aktuelle Förderung politisch zu legitimieren und zukünftige Förderungen unter einen Vorbehalt zu stellen und damit eine zukünftige Nicht-Förderung politisch zu legitimieren.
  - Natürlich müssen die Ziele hinreichend konkret sein, denn es muss am Ende festgestellt werden können, ob sie erreicht worden sind oder nicht. Wenn durch Zielvereinbarungen jedoch kein Einfluss auf die Programmgestaltung, etwa die Art und Anzahl von Produktionen oder Aktivitäten, genommen werden soll (was jedoch nicht von vornherein ausgeschlossen werden sollte, denn privatwirtschaftliche Förderer machen dies aus gute Gründen durchaus), dann bleibt nur die Vereinbarung von Zielen mit wirtschaftlichen, insbesondere finanziellen Implikationen. Dies können ganz einfach Besucherzahlen oder Auslastungsgrade, aber auch durch die Aktivitäten zu erwirtschaftende Mindestdeckungsbeiträge sein.
  - Doch dies hilft letztlich nur bedingt. Denn was macht man, wenn ein vereinbartes Ziel aus guten, insbesondere von der geförderten Institution nicht zu vertretenden Gründen, nicht hat erreicht werden können: die gewährte Förderung zurückfordern (und die Institution ggf. in den Konkurs treiben), eine in Aussicht genommene zukünftige Förderung reduzieren oder sogar einstellen oder umgekehrt sogar erhöhen? Die von Zielverfehlung betroffene Institution in die richtige Richtung steuernde und damit hilfreiche Sanktionsmechanismen sind schwer vorstellbar. Es bleibt letztlich nur die Drohung mit der Einstellung der Förderung und damit mit der Liquidation der geförderten Institution und das ist alles andere als eine gestaltende Drohung.
  - Folglich läuft eine Zielvereinbarung darauf hinaus, dass die zu fördernde Institution über eine realistische Planung nachzuweisen hat, dass das vereinbarte Ziel durchaus erreicht werden kann. Doch wer attestiert, dass die Planung realistisch ist? Die Kulturverwaltung? Der Kulturausschuss? Am Ende hilft auch hier nur institutionelle Selbstkontrolle und eine öffentliche Diskussion über die Planung, aber auch das Erreichen oder Verfehlen von Zielen.
7. Bei der Vergabe von Fördermitteln auch mögliche davon betroffene **privatwirtschaftliche Interessen** im Blick haben
- Eine kommunale Förderung von kulturellen Aktivitäten, eigentlich jegliche staatlich Förderung legitimiert sich aus der Existenz von externen Effekten. Bei der Förderung von kulturellen Aktivitäten geht es dabei eher um die Erzeugung von positiven als um die

Vermeidung von negativen externen Effekten, obwohl (siehe Kulturarbeit in Stadtteilen mit vergleichsweise schwierigen Lebensbedingungen) es auch dafür Beispiele gibt. Diese Effekte gilt es vor allem nachzuweisen, wenn es hinreichend vergleichbare insbesondere privatwirtschaftliche oder zivilgesellschaftliche Aktivitäten gibt, die nicht subventioniert werden. Es muss also darauf geachtet werden, dass faire Wettbewerbsbedingungen für alle Akteure herrschen, die inhaltlich und qualitativ vergleichbare kulturelle Angebote machen.

8. Die Vergabe von städtischen Fördermitteln verstärkt **thematisch ausrichten**

- Eine thematischere Ausrichtung der städtischen Kulturpolitik sollte zumindest angedacht werden. So wird der rheinland-pfälzische Kultursommer stets unter ein Thema gestellt. Dies ist insbesondere sinnvoll, wenn diese thematische Ausrichtung mit mehr Kontinuität verbunden ist. Ein in Teilen repetitiver städtischer Kulturkalender wäre sicherlich ein geeignetes Instrument, um beide Anliegen mit einander zu verbinden.
- Eine verstärkte thematische Orientierung bei der Vergabe von Fördermitteln könnte auch dadurch sichergestellt werden, wenn diese über Einrichtungen wie das Theater, die EKA, die Tufa oder das Museum erfolgte. Dadurch könnte die Förderung an konkrete Beiträge zu kulturellen Initiativen dieser Einrichtungen durch die Kulturschaffenden geknüpft werden. Daran wäre möglicherweise auch denen gelegen, die sich um Fördermittel bemühen, da sie dadurch eine engere Beziehung zu den Einrichtungen aufbauen und von deren Sichtbarkeit und Berechenbarkeit profitieren könnten.

9. Verstärkt **Kulturarbeit in den Stadtteilen und im Umland** leisten

- Natürlich muss man die Menschen dort ansprechen, wo sie leben, insbesondere wenn man die aus vielen Gründen wünschenswerte kulturelle Partizipation steigern möchte. Deshalb werden sich alle Kultureinrichtungen der Stadt überlegen müssen, wie sie Distanzen (und dies nicht nur räumlich) verringern können. Sie könnten dafür selbst mobiler werden, etwa durch die Einrichtung von „Satelliten“, oder sich verstärkt mit geeigneten Partnern vor Ort zusammen tun, sie können aber auch in ihrer Arbeitsweise mobiler werden, etwa mit einem zentral entwickelten Repertoire und lokalen Folgeveranstaltungen. Dadurch könnten auch neue Räume erschlossen und Verbindungen zu neuen Partnern geknüpft werden.

10. für ein attraktives, auch für den **Tourismus** relevantes kulturelles Angebot sorgen

- Ein attraktives kulturelles Angebot kann nicht nur den Bürgern und Bürgerinnen von Trier und Umgebung, sondern auch Touristen zugute kommen. Doch Stadtmarketing ist Wirtschaftsförderungs- und keine Kulturpolitik. Die Kosten von Fördermaßnahmen des Stadtmarketings sollten nicht vom Kulturhaushalt, sondern zu einem möglichst großen Teil von denjenigen getragen werden, die von einem erfolgreichen Marketing profitieren. Es sollte aber kein Gegensatz konstruiert werden. Die Dinge überschneiden sich immer auf vielfältige Weise, gerade im Bereich der Kulturpolitik; denn Kulturpolitik kann auch Wirtschaftspolitik, auch Sozialpolitik oder auch Bildungspolitik sein und umgekehrt. Nicht zuletzt deshalb bedarf es eines Mainstreamings der Kulturpolitik.



### III. Mögliche Ziele kommunaler Kulturpolitik

Da es hier nicht um eine durch Prinzipien gesteuerte alltägliche Kulturverwaltung, sondern um gestaltende Kulturpolitik geht, muss es natürlich um die Verfolgung **politischer** Ziele gehen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit wird im Folgenden ein Katalog von Zielen aufgestellt, die sich in der einen oder anderen Form in den Leitlinien wieder finden sollten.

1. Eine den (berechtigten, allgemein akzeptierten und demokratisch legitimierten) Ansprüchen **aller Bürger** genügende **kulturelle Basisversorgung** sicherstellen
  - Zur Basisversorgung tragen neben den klassischen Institutionen (Theater, Museum, Volkshochschule, Bibliothek, u.ä.m.) auch Institutionen bei, die es den Bürgern ermöglichen, sich kulturell zu entfalten (Tufa/Freie Szene, Musikschulen, EKA, ...). Umfang und Vielfalt dieser Basisversorgung werden aufgrund der zur Verfügung stehenden Mittel auf politischer Ebene zu bestimmen sein.
  - Es gibt keine objektive Kriterien, im Lichte derer die Basisversorgung erst definiert und dann optimiert werden kann. Aber es ist davon auszugehen, dass eine kulturelle Basisversorgung mehr leisten muss als Anschauung nur beispielhaft zu ermöglichen. Dafür bedarf es vielmehr eines umfassenden Konzepts und eines programmatischen Rahmens.
2. Das **kulturelle Erbe** bewahren, zugänglich machen, in seiner heutigen Bedeutung diskutieren und mit zeitgenössischen Mitteln immer wieder neu inszenieren
  - Zum kulturellen Erbe gehören nicht nur die historischen Monumente, sondern auch die Stadtgeschichte in ihrer Vielfalt und Umfänglichkeit. Dieses Erbe zu bewahren hat in Abstimmung mit dem Umland, insbesondere dem Land, aber auch dem Bund und internationalen Institutionen auf der Grundlage der jeweiligen Kompetenzen zu erfolgen.
  - Befördert wird dies auch durch die Einbindung der Medien und der Wissenschaft, aber auch von Kulturschaffenden, die sich in ihrer Arbeit auf kulturelles Erbe beziehen. Hinzu kommen noch vielfältige private und gemeinnützige Initiativen, die sich um die Bewahrung des kulturellen Erbes bemühen.
3. Das **aktuelle Kulturgesehen** möglichst vielen Bürger nahe bringen
  - Damit eine Stadt fern ab von den Kulturzentren nicht (von einer immer größeren Zahl ihrer Bürger) als provinziell und kulturell randständig oder rückständig wahrgenommen wird (und sich damit auch selbst so wahrnimmt), damit sie nicht zunehmend von aktuellen kulturellen Entwicklungen abgeschnitten wird, müssen kulturelle Begegnung (auch und gerade grenzüberschreitend etwa mit den Partnerstädten und in der Großregion) gefördert, müssen kulturelle Verbindungen (etwa mit den Zentren auch in anderen Bundesländern oder den Nachbarländern) effektiver strukturiert und ggf. auch neu geschaffen, muss aktuelles Kulturschaffen schlicht und einfach verstärkt nach Trier gebracht werden.
  - Es geht nicht nur darum zu verhindern, dass sich die Kulturschaffenden vor Ort zu stark nur mit sich selbst, mit ihrem engeren Umfeld auseinanderzusetzen oder der Stadt wegen mangelnder Anregung ganz einfach den Rücken kehren. Vielmehr sollte auch die kulturelle Auseinandersetzung vielfältiger und dynamischer, das kulturelle Leben auch für Kulturrezipienten attraktiver werden.
4. Eine umfassende **Teilhabe aller Bürger** am kulturellen Leben im weitesten Sinne nicht nur ermöglichen, sondern auch fördern

- Damit alle gesellschaftlichen Gruppen, auch alle Altersgruppen am kulturellen Leben teilhaben können, muss eine ganze Reihe von Gruppen direkt angesprochen werden. Geringe kulturelle Teilhabe ist vornehmlich nicht nur das Ergebnis eines Ausschlusses aufgrund fehlender (insbesondere wirtschaftlicher) Voraussetzungen, sondern auch das Ergebnis eines Selbstausschlusses (zuerst eines mehr gefühlten, dann eines eher ertragenen Ausschlusses und erst ganz am Ende eines gewollten Selbstausschlusses).
- Durch die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen, die den Bedürfnissen und Möglichkeiten (den physischen und psychischen aber auch den sozialen und finanziellen) der jeweiligen Gruppe Rechnung tragen, kann die Teilhabe verbessert werden. Zudem bedarf es nicht nur entsprechender kommunaler Initiativen, sondern auch einer verstärkten Bereitschaft zur Aufnahme von zivilgesellschaftlichen Anregungen durch die Kommune.
- Durch ein wohlwollendes, interessiertes und ermunterndes Begleiten von zivilgesellschaftlichen Unternehmungen durch die zentralen städtischen Akteure kann die Teilhabe verbessert werden. Gleiches gilt für eine gezielte Stärkung von kulturellen Entfaltungsräumen.

#### 5. Die **kulturelle Schaffenskraft** stärken

- Die kulturelle Schaffenskraft einer Stadt ist mehr als eine wirtschaftliche Ressource unter mehreren, sogar mehr als eine soziale Ressource. Sie ist eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches wirtschaftliches, für ein reiches gesellschaftliches, kurz für ein erfülltes Leben ganz allgemein.
- Sie gilt es zu fördern: zum einen durch Anstöße, um ihr Potential zu wecken und ihre Dynamik zu entfalten, zum anderen durch Hilfen, um über Schwellen hinweg zu kommen, um zunehmend nicht nur finanziell, sondern auch organisatorisch selbsttragend zu werden. Um einer kulturellen Stagnation entgegenzuwirken, sollten Experimente und Innovationen aller Art aktiv und kontinuierlich unterstützt werden. Dabei gilt es den Blick gerade auf jene kulturellen Aktivitäten zu richten, die es am Markt schwer haben.
- In diesem Zusammenhang ist auch die kulturbezogene Erwerbstätigkeit (Kreativ-Wirtschaft) systematisch zu fördern, nicht zuletzt aufgrund der durch diese Tätigkeit zu erwartenden externen Effekte, die es nahe legen, diesen Wirtschaftssektor nicht so zu behandeln wie alle anderen Wirtschaftssektoren.
- Gleichzeitig ist eine verstärkte Eigenverantwortlichkeit aller Kulturschaffenden (von den Profis bis hin zu den Amateuren) einzufordern, wenn im Gegenzug ihre ökonomische und organisatorische Basis verbessert wird.
- Hier geht es nicht nur um direkte finanzielle Förderung. Wichtig ist es auch, die Vernetzung von Kulturschaffenden zu unterstützen, organisatorische und administrative Hilfestellung zu leisten oder den Zugang zu unterschiedlichen Fördermitteln zu erleichtern.

#### 6. Die **kulturelle Erziehung und Bildung** zu einem Schwerpunkt kommunaler Politik machen

- Kulturelle Erziehung und Bildung haben ein großes Integrationspotenzial und sind deshalb von zentraler Bedeutung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Sie stärken die Fähigkeit der Bürgerinnen und Bürger, ein selbstbestimmtes, erfolgreiches und verantwortungsbewusstes Leben zu führen.
- Am Anfang hat dafür die kulturbezogene Kinder- und Jugendarbeit mit erzieherischer Orientierung zu stehen. Und dies umso mehr, als durch die sich wandelnden

vorschulischen und schulischen Strukturen (Kita, Realschule+, Ganztags- und Gesamtschule) außerschulische Angebote vermehrt in den erzieherischen Alltag integriert werden müssen. Deshalb sollten Einrichtungen wie die Kulturagentur „Kunstfahre“ der Tufa oder Projekte wie „Jedem Kind seine Kunst“ des Landes aktiv unterstützt werden.

- Aber auch kulturbezogene Allgemeinbildung für Erwachsene (ggf. auch für spezifische gesellschaftliche Gruppen, auch Altersgruppen) sollte über die Aktivitäten der VHS und einschlägiger Gesellschaften (Gesellschaft für Nützliche Forschung, städtepartnerschaftlich oder landesspezifisch ausgerichtete Gesellschaften, Karl-Marx-Haus der Friedrich Ebert Stiftung, Europa Union, ...) hinaus durch eine verstärkte Präsenz von Universität und Hochschule in der Stadt (durch Ringvorlesungen oder andere Programme von allgemeinem Interesse) gefördert werden. Wichtig ist auch hier die Vernetzung und die Kooperation der einzelnen Institutionen, um den Bürgerinnen und Bürgern das Angebot voll umfänglich zugänglich zu machen.
7. Die Kulturpolitik als einen umfassenden **sozio-kulturellen Gestaltungsauftrag** für Stadt (und Umland) verstehen
- Möglichst viele soziale, kulturelle, wirtschaftliche und politische Akteure sollten auf kommunaler Ebene vernetzt und in geeigneter Form in kooperative Strukturen eingebunden werden. Dies könnte durch eine Koordinierung der entsprechenden staatlichen, halbstaatlichen, gemeinnützigen, zivilgesellschaftlichen und Verbandsinstitutionen erreicht werden.
  - Kulturellen, insbesondere sozio-kulturellen Aspekten sollten auch bei der Stadtplanung ein hoher Stellenwert eingeräumt werden. Überhaupt sollten kulturpolitische Ziele in allen kommunalen Politikbereichen, von der Sozial- über die Ordnungs- bis hin zur Umweltpolitik, aber auch der Verkehrs- und der Versorgungspolitik verfolgt werden. Es sollte dafür eine Art von Kultur-Mainstreaming in der gesamten Stadtverwaltung umgesetzt werden, denn kulturpolitisches Handeln sollte nicht an den Rand kommunalen Handelns geschoben, sondern in dessen Mitte gestellt und umfassend integriert werden.
8. Die Reichhaltigkeit, Dynamik und Nachhaltigkeit des kulturellen Lebens durch **inhaltliche Orientierung** und die **Setzung von Schwerpunkten** (Impulsgebung) befördern
- Auch wenn eine auf Inhalte ausgerichtete Kulturpolitik oft als problematisch angesehen wird und eine möglichst autonome kulturelle Selbstbestimmung nicht zuletzt von den Kulturschaffenden, aber auch von vielen Kulturinteressierten eingefordert wird, sollten die kulturpolitisch Verantwortlichen den Mut haben, etwa über einen Kulturkalender oder ein Jahresthema (ähnlich dem Kultursommer) inhaltliche Schwerpunkte zu setzen.
  - Auch sollte den Kulturschaffenden durch eine frühzeitige Information ermöglicht werden, sich mit Beiträgen im Rahmen langfristig orientierter Großprojekte der städtischen (und in Trier angesiedelten rheinland-pfälzischen) Kulturinstitutionen einzubringen. Davon könnte gerade die Freie Szene profitieren.
9. Sicherstellung einer angemessenen (leistungsfähigen) **Infrastruktur**
- Ein reichhaltiges kulturelles Leben kann sich nur entfalten, wenn ein entsprechendes Umfeld, wenn im weitesten Sinne die dafür notwendige Infrastruktur vorhanden ist. Doch diese ist üblicherweise nicht privatwirtschaftlich bereitzustellen. Denn auch privatwirtschaftliche Kulturunternehmer sind auf staatliche Infrastruktur(vor)leistungen angewiesen.