

Möglichkeiten und Grenzen kulturpolitischer Transformation am aktuellen Beispiel Thüringen

TOBIAS J. KNOBLICH*
Kulturdirektor Erfurt

Abstract

Der Beitrag plädiert für Transformationen im Kulturbereich und belegt deren Notwendigkeit am Beispiel des Freistaats Thüringen. Ausgehend von einem neuen kulturpolitischen Narrativ des Wandels, wird die wohlfahrtsstaatliche Haltung eines Wachstums ohne hinreichenden Um- oder Rückbau von Angeboten kritisiert, da sie sowohl die öffentliche Hand überfordert als auch das völkerrechtlich verankerte Ziel kultureller Vielfalt bedroht. Aufgezeigt werden konkrete Bedingungen kommunaler und staatlicher Kulturpolitik im besonders kultureichen Bundesland Thüringen, hiesige Reformnotwendigkeiten und Beispiele bisherigen Scheiterns und Gelingens. Heuristisch besonders interessant ist der behauptete Reformstau, da er Handlungsoptionen prägnant sichtbar werden lässt.

Keywords

Kommunale Kulturpolitik, Kulturelle Infrastruktur, Kulturentwicklung, Transformation, Thüringen

1. Rationale Zugänge zur Kulturpolitik

Bevor über konkrete Möglichkeiten und Grenzen von Transformation im Kulturbereich zu sprechen ist, muss dezidiert festgestellt werden, dass umfassende Transformation nottut. Ihre Notwendigkeit resultiert aus Krisen, die hier auf Thüringen bezogen und daher mit regionalem Fokus ausgeleuchtet werden sollen. Es sind dies Krisen im Bereich der Kultureinrichtungen oder ihrer Trägerschaftsmodelle, der Kulturfinanzierung bzw. der finanziellen Lastenverteilung, der Resonanz beim Publikum und schließlich der gestaltenden und diskursiven Kraft von Kulturpolitik. Letztlich ändert sich natürlich der gesellschaftliche Kontext insgesamt rasant. Im Unterschied zum wohlfahrtsstaatlichen Narrativ, das die Reformen von Kulturpolitik lange begleitete und in der Regel ‚Reform als Erweiterung‘ verstand (HEINRICHS 1997: 22ff.; KLEIN 2007: 61ff.), schwingt hier bereits erheblicher Zweifel an der Fortsetzbarkeit bisheriger Methoden, am Umgang mit dem Bestand kultureller Angebote sowie der Art seiner Verwaltung mit. Heute sprechen wir von

* Email: Kulturdirektion@Erfurt.de

‚Transformation‘, um einen umfassenden Wandel zu beschreiben und damit auch das Narrativ zu verändern (SIEVERS/FÖHL/KNOBLICH 2016).

Transformation – der Begriff ist gerade in Ostdeutschland durch die politische Wende geprägt – steht wohl auch für die Umwertung zentraler Werte. Paradigmatisch hat dies die Rede vom ‚Kulturinfarkt‘ auf den Punkt gebracht, das stärkste und radikalste Plädoyer für Transformation in den letzten Jahren. Hier wurden die weitreichenden Thesen vertreten, dass die Geschichte des Kulturstaats die Geschichte einer permanenten politischen und gesellschaftlichen Kompensation sei, dass das aufklärerische Diktum, den Menschen durch Kultur zu bessern, durch breite Teilhabe eine Wohlfahrt aller zu stimulieren, im Kern autoritär und etatistisch sei, und dass „Kulturhoheit“ ein hoheitliches Handeln des Staates bedeute und im Kulturbereich fehl am Platze sei (HASELBACH u. a. 2012: 88ff.). Man muss den Kulturstaat sicher nicht verwerfen, um Wandel zulassen und die Bedürfnisse der Menschen ernster nehmen zu können. Diese Überzeichnung aber zeigt das Maß der Frustration an, die Einseitigkeit einer ‚Versorgung‘ mit Kultur und deren bisherige programmatische Legitimation.

Transformation ist vermutlich vielerorts in Deutschland ein Angstbegriff, weil er etwas verkörpert, beschleunigt und planvoll antizipiert, was die meisten Menschen existentiell berührt und teils erschüttert: Vergängnis, Sichtbarmachen der Relativität unserer Gewissheiten, Überwindenmüssen von etwas, an das man sich gewöhnt hat, das mit Erfahrungen und Werten besetzt ist. Die Transformation ist insofern mit der Utopie verschwistert, als sie ein Ideal ahnt, das es anzustreben gilt. Gedacht wird für eine kommende Gegenwart, die frei sein soll von der Schwerkraft des Faktischen, die uns befreit durch die Vision eines gestaltenden, unverzagten Geistes. Und wenn wir auch den *U-Topos* nicht erreichen, so doch vielleicht eine neue Qualität, mit der substantiell mehr zu bewahren ist als mit dem Reflex des puren Festhaltens am Bestehenden.

Dabei geht es auch um die Herstellung möglichst andauernder Krisenfestigkeit, die heute als Resilienz beschrieben wird. Organisationen vor allem müssen lernen, mit Wandel umzugehen, da er nicht nur katastrophisch, sondern kontinuierlich eintritt. Solcherart Transformationsbereitschaft ist eine ehrliche, rationale, aber gleichwohl brutale Forderung. Sie zwingt dazu, die Dinge klar zu sehen, zu bewerten und auch in Frage zu stellen. Es ist eine ‚Entzauberung‘ der Kulturpolitik als Geste des Guten, die man nicht in Frage stellen darf. Der Alltag in der

Kommunalpolitik birgt unzählige Situationen, in denen dies Menschen allerdings nicht wollen oder können. Hier greift allenfalls eine reflexhafte Austerität für alles haushaltspolitisch Freiwillige – bis es einmal wieder anders geht. Bis dahin gilt es zu bewahren; selbst neue Betriebsformen oder Zusammenschlüsse werden meist negativ bewertet. Rationalität und gezielter Umbau im Kulturbereich scheinen ein Problem zu sein. Doch eine planmäßige, wissenschaftlich untersetzte Transformation braucht Rationalität. Ist das an sich auch eine Tautologie, wird in der Praxis diese Begründung von Kulturpolitik doch zumeist nicht (an) erkannt.

In Verbindung mit Kultur bedeutet Infragestellung des Bestehenden für viele Menschen ein Sakrileg, einen Angriff auf die Schwerkraft der Geschichte, das Zehren von Überkommenem, den intergenerationellen Dialog. Transformation und Kultur schließen sich aus dieser Perspektive nahezu aus, da Transformation für Dynamik steht, Kultur aber noch immer für Gewordensein, Erbe und wertvolle Bestände, die uns gleichsam nur vorübergehend anvertraut sind, die wir behutsam mehren müssen. Kultur wurde allzu oft als Kontinuum in Zeiten des Wandels gesehen, ob nach 1945 oder auch im Einigungsvertrag, der die Kulturnation und deren Unteilbarkeit trotz staatlicher Einzelwege beschwört und damit nahelegt, man könne immer wieder punktgenau an Vergangenen anknüpfen. Wer auch nur einen Hauch von Ehrfurcht vor dem Kanonischen und Auratischen hat, schreckt daher zurück, wenn er instrumentelle Begriffe wie kulturelle Infrastruktur, Kulturentwicklungsplanung oder Audience Development hört. Können wir Kulturplanung wie Schulnetzplanung betreiben? Treten jetzt Leistungsräume an die Stelle der von Hermann Glaser und anderen geforderten ‚Möglichkeitsräume‘, aus denen eine erneuerte Gesellschaft erwächst (GLASER/STAHL 1974: 208)? Kultur ist – und das erlebe ich im Kommunalen sehr stark – ein Anker, etwas, das man gerade in einer beschleunigten, an „Resonanzverarmung“ leidenden Gesellschaft (ROSA 2016: 376-380) schützen will, und sei es mit der letzten Kraft irrationaler Verzweiflung eines ehrenamtlichen Stadtrats. Man flüchtet sich dann rhetorisch in die Floskel, dass man Bestehendes erhalten, Neues aber durchaus zulassen und fördern wolle, – doch für das Neue fehlen nicht nur die Haushaltsmittel, sondern es fehlt ebenso das Verständnis, dass es Altes auch verdrängen, verändern oder demütigen könnte. Es mangelt an Mut, Innovations- und Gestaltungswille, auch an Vertrauen in Fachlichkeit und Objektivität. Dies scheint ein spezifischer Indikator für ein umfassenderes Problem:

An die Stelle handlungsmächtiger politischer Subjekte, die zum Grundversprechen der Moderne gehören, tritt zunehmend das ohnmächtige Individuum, das sich nicht nur von den ökonomischen, sondern auch von den politischen Verhältnissen entfremdet fühlt: Die soziopolitische Welt ‚antwortet‘ nicht mehr; sie diktiert ihre Handlungs- und Strukturvorgaben in Gestalt von Sachzwängen. (ROSA 2016: 378)

Im kommunalen Alltag kommen außerdem Analysen sowohl einer veränderten Kultur (STALDER 2016) als auch einer veränderten Gesellschaft (NACHTWEY 2016) nicht oder zu spät an, fehlt eine fundierte gesellschaftspolitische Debatte, die von den zahlreichen Einzelbetrachtungen abstrahiert. Damit mangelt es jedoch an einem Bewusstsein davon, dass es komplexe Sachverhalte zu debattieren gilt und dass ihnen auch konzeptionell, also mit einer Zielrichtung, begegnet werden muss. Was allerdings nicht nur in Kulturausschüssen reichlich vorhanden ist, sind Misstrauen, Klientelpolitik, Geschmacksurteile und der Wille zur Wiederwahl als Stadtrat. Transformation als Programmformel dürfte da nicht zwingend auf fruchtbaren Boden fallen. Zumeist geht es ganz klar um Kontinuitäten, oft in der schlichtesten Bedeutung des Wortes.

2. Die Schwäche kommunaler Kulturpolitik

Damit ist schon die erste Grenze von Transformation beschrieben, bevor wir überhaupt zu den Gegenständen und Erfordernissen von Wandel oder Transition ganz konkret kommen: Die Schwäche insbesondere der kommunalen Kulturpolitik. Sie wird vielerorts in Deutschland beklagt. In Thüringen ist sie eklatant, wie eine Umfrage des *Thüringer Kulturrates*¹ im vergangenen Jahr belegte: nicht nur, dass es aus dem politischen Raum der kommunalen Gebietskörperschaften kaum Antworten auf die Fragen zu kulturpolitischen Strategien oder Ansprüchen der Gemeinden gab (also auch hier die ‚Resonanz‘ fehlte), selbst die Verwaltungen scheinen flächendeckend zu verschwinden oder als Appendix anderer Fachbereiche aufzugehen. Es gibt kaum mehr Kulturämter, es gibt keine wirklichen Kulturdezernenten mehr. Von bemerkenswerten Ausnahmen oder fast schon Kuriositäten abgesehen: Pößneck oder Neustadt an der Orla, das mit 8.500 Einwohnern über ein eigenes Kulturamt verfügt. Städte oder Landkreise mit Kulturkonzepten oder Kulturentwicklungsplänen sind in Thüringen überschaubar. Dies alles

1 Bisher unveröffentlichte Ergebnisse einer landesweiten Umfrage in den kommunalen Gebietskörperschaften; Auswertungen vorgestellt auf der 2. Thüringer Kulturklausur "Kultur und Kommune" am 04.10.2016 im Augustinerkloster Erfurt.

aber wären Voraussetzungen, den Bestand an Kultureinrichtungen und -akteuren, Veränderungsbedarfe oder Gestaltungsansprüche erfassen und diskutieren zu können, um dann eine gesellschaftliche Debatte zu führen – wiederum eine Voraussetzung für interkommunalen Dialog, Regionalentwicklung und konzertiertes Arbeiten mit dem Land. Aber Kommunikation oder Zusammenarbeit zwischen den kleinteiligen Strukturen finden viel zu wenig statt. Die Ansprechpartner im Land kennen sich zudem kaum, Foren für Austausch existieren nicht. Auch die kommunalen Spitzenverbände spiegeln in ihren Aktivitäten die subalterne Rolle der kommunalen Kulturpolitik. Stadt- und Kreisräte diskutieren folglich weniger über tatsächliche Kulturpolitik als vielmehr über Einzelfälle ohne Blick auf eine damit verbundene, übergeordnete Strategie oder zunächst einmal Ursachenkulisse: sie beschließen Fördermittel für Feste, Mittel für eine Ausstellung oder den Erhalt eines Denkmals. Gegenstände, die es immer schon gibt, haben es da am einfachsten, sie gelten als wichtig oder – in der Diktion der Krise – als unverzichtbar. Über fachliche Qualitäten, also die Anwendung kulturpolitischer oder kulturmanagerialer Kenntnisse, ist da nur bedingt zu reden. Hervorzuheben ist immerhin die Gründung einer Agentur für die Kreativwirtschaft, die Wandlungsprozesse insbesondere bei jungen Akteuren begleiten und fördern kann. In den Kommunen herrscht jedoch vordergründig Unklarheit, ob die Wirtschaftsförderung oder das Kulturamt – soweit vorhanden – zuständig sei und was Kultur- und Kreativwirtschaft überhaupt bedeute.

3. Kulturelle Infrastruktur und landesweite Problemfelder

Wie sieht es nun im Land aus, aufgrund welcher Beobachtungen könnte Transformation für Thüringen ein Thema sein, für dessen Bewältigung zumindest auf kommunaler Ebene die Zeichen eher schlecht stehen? Gern beschreibt sich Thüringen als eines der kulturstärksten Länder, ja als ‚das‘ Kulturland schlechthin, dessen kulturelle Vielfalt einzigartig sei. Zweifellos ist das nicht aus der Luft gegriffen, wie wir gerade an Weimar sehen können, der Stadt mit der größten kulturellen Ausstrahlung und Bedeutung im Land. Doch auch die Fläche weist eine eindrucksvolle Bilanz auf: In Thüringen gibt es über 200 Museen, acht vom Land institutionell geförderte Ein- bzw. Mehrspartentheater, zehn Theater- bzw. öffentlich getragene Kulturorchester, 270 öffentliche Bibliotheken, 25

kommunal getragene Musikschulen, neun landesgeförderte Festivals, über 60 soziokulturelle Vereine und vieles mehr (ThMBWK 2012: 9). Zudem existieren – in unterschiedlichem Erhaltungszustand – zahlreiche Schlösser, Burgen, Parks und Landschaftsgärten, die für die Denkmalpflege einen ebenfalls wichtigen Schwerpunkt verkörpern und auch Auswirkungen auf den Betrieb von Museen haben. Dies alles bei einer Grundfläche von rund 16.000 km² und rd. 2,2 Mio. Einwohnern. Nach der qualitativen Zuschreibung einer *Kulturstärke* des Landes muss man allerdings auch von seinen *Kulturlasten* sprechen, denn all dies soll unterhalten, finanziert, bespielt und auch genutzt werden, möglichst auf hohem Niveau. Daher gewährt das Land den Kommunen auf Antrag und bei Nachweis besonders hoher Kulturausgaben auch einen Kulturlastenausgleich von derzeit 9 Mio. € jährlich. Er hilft allerdings vordergründig zur Haushaltsaufbesserung und ist kein Instrument, über neue Formen der Lastenteilung nachzudenken, wie dies etwa mit dem Kulturraumgesetz² in Sachsen geschah. Thüringen zerfällt – und dies macht Zusammenarbeit und Entwicklung vielfältigen Reichtums nicht eben leichter – in 17 Landkreise und 6 kreisfreie Städte; um ins ganz Kleine zu gehen: in Thüringen gibt es derzeit 849 politisch selbstständige Städte und Gemeinden, darunter 126 Städte und 723 Gemeinden.³ Hier sind historische Beherrschungsräume noch immer ein zentraler Maßstab für aktuelle Verwaltungsstrukturen und Identifikationsangebote, was man

2 Der Kulturlastenausgleich wird in Form einer Projektförderung gewährt und nimmt die Ausgaben im Einzelplan 3 des kommunalen Haushalts als Bemessungsgrundlage. Weitergehende Zweckbindungen, also gezielte kulturpolitische Maßnahmen, sind dabei nicht möglich. Es kann auch nicht verhindert werden, dass die Kommunen ihre Ausgaben für Kultur absenken, solange sie die definierte "Kulturquote" nicht unterschreiten. Der Kulturlastenausgleich bleibt insofern meist reine Haushaltspolitik. Zur Stärkung kommunaler Kulturförderung hat er in der Regel nicht beigetragen, eher zu deren Kompensation. Substantielle kulturpolitische Debatten jenseits der Programmatik des Landes dazu sind folglich nicht nachweisbar, selbst der Städte- und Gemeindebund Thüringen hat sich lediglich haushaltspolitisch positioniert. Das Kulturraumgesetz hingegen führt zu einer Verschränkung von Landes- und Kommunalfinzen im Kulturbereich, indem es nicht nur für alle Zweckverbände (Kulturräume) eine separate Kulturkasse vorschreibt, sondern auch Landeszuweisungen und regionale Kulturumlagen koppelt. Die Kommunen, die pflichtig in einem Kulturraum zusammengeschlossen sind, müssen auf diese Weise Kulturpolitik betreiben, und sie müssen grundsätzlich die Kommunalgrenzen übergreifend denken. Der Kulturlastenausgleich Sachsens zielt jedoch nicht auf einzelne, kulturstarke Kommunen, sondern wirkt vermittelt über die Landkreise auf alle Kommunen im Sinne einer regionalen Lastenteilung. Die Förderentscheidungen werden in speziellen Gremien vorbereitet und getroffen (WINTERFELD 2006: 14-112).

3 Vgl. Thüringer Landesamt für Statistik (Angaben von 2015).

zumindest als problematisch bewerten sollte. Selbst dass die heutige Landeshauptstadt einmal kurmainzisch, später preußisch war, spürt man noch immer; sie wird allenfalls als politisches Zentrum anerkannt, mit der Identität Thüringens hat sie nur bedingt zu tun, gleichwohl sie immer sein zentraler Ort war.

Wie vor diesem hier nur flüchtig hingeworfenen Hintergrund aktuell eine Funktional- und Kreisgebietsreform diskutiert wird, kann man sich lebhaft vorstellen. Dass sie stattfindet und um neue Planungsräume gerungen wird, gehört zu den Möglichkeiten und Vorbedingungen, damit auch im Kulturbereich leistungsfähigere Kulturbetriebe und Finanzierungsstrukturen entstehen können. Auf der bisherigen Folie der Beherrschungs- und Denkräume ist dies nur eingeschränkt der Fall. Warum aber brauchen wir darüber hinaus eine kulturpolitische Veränderung?

- Die Kommunen – viele von ihnen notleidend, wie es neuerdings heißt – sind mit der Unterhaltung, Weiterentwicklung und einem attraktiven Betrieb der von ihnen getragenen Kulturinstitute erheblich überfordert. Selbst die Landeshauptstadt ist dies.
- Innovationsimpulse kommen zumeist nur noch von jenen, die in anderen Rechtsformen organisiert sind und mit anderen Zuschussströmen kalkulieren können: die Kulturstiftungen in Weimar und Gotha oder die Wartburgstiftung, die derzeit erheblich von der Reformationsdekade profitiert. Alle, die unmittelbar in kameralen Haushalten befangen sind, spüren die Härte des Grundsatzes ‚Kultur ist eine freiwillige Selbstverwaltungsaufgabe‘ – sie hinken den immer kleineren Spielräumen hinterher.
- Der Erhalt des großen und umfänglichen Erbes sowie die Finanzierung der großen Kulturbetriebe – das sind vor allem die Theater und Orchester – binden das Gros der Haushaltsmittel für Kultur; sie sind wohl im Kern auch das, was kulturelle Substanz im Art. 35 Einigungsvertrag bedeutet. Strukturreformen auf diesem Gebiet sind schwierig.
- Das Land kann zwar noch immer einen Aufwuchs seines Kulturhaushaltes durchsetzen, aber künftig wird – wie überall in Ostdeutschland – der Landeshaushalt absinken (Auslauf Solidarpakt II, der die teilungsbedingten Sonderlasten bis 2019 abfedert, veränderte EU-Förderungen u. ä.); das Land betreibt zudem nur indirekt und bisher zu wenig spürbar Strukturpolitik, da es kaum Landeseinrichtungen im Kulturbereich unterhält und sich

lediglich förderpolitisch positioniert – und damit zwangsläufig starker Strukturentwicklungsimpulse enthält.

- Der Landeszuwendungsgeber ist bereits überfordert, wie man allein an der rückläufigen Landeszuweisung an die Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten sehen kann, die viele der wichtigsten Kulturimmobilien trägt und saniert.
- Eine private Förderkulisse fehlt weitgehend; Staat, Kommunen und Sparkassen sind jene, die für die Stabilität (oder Fragilität) der kulturellen Infrastruktur weitgehend allein gerade stehen.
- Das zunächst einmal lobenswerte und auch neue Impulse beinhaltende Landeskulturkonzept, das in der letzten Legislaturperiode verabschiedet worden ist, ist weitgehend strukturkonservativ und steht trotz zutreffend beschriebener gesellschaftlicher Veränderungen nicht konsequent genug für Zukunftsfähigkeit (es prolongiert weitgehend Etabliertes).
- Formen interkommunaler Zusammenarbeit befinden sich noch in den Anfängen, damit werden strategische Entwicklungsmöglichkeiten über den eigenen Tellerrand hinaus verschenkt; abgesehen von der Impulsregion Erfurt-Weimar-Jena, die kulturelle und touristische Vorhaben gemeinsam trägt, aber keine ganz großen Sprünge machen kann, oder den beiden lobenswerten Modellregionen, die je zwei Landkreise zu einer Kulturentwicklungsplanung zusammenbrachten (vgl. ausführlicher 4.).
- Schließlich wirft die dennoch vorhandene Fülle an Angeboten bei sehr unausgewogener Qualität die Frage auf, welche Relevanz vieles von dem uns lieb Gewordenen bei heutigen und künftigen Kulturnutzern tatsächlich hat oder haben wird; schon jetzt zeichnet sich ab, dass die Nachfrage oftmals niedrig ist.
- Damit in Verbindung stehen die neuen Mobilitätsmöglichkeiten (ICE-Knoten Erfurt) in Richtung Leipzig, Berlin und München: Kulturnutzer haben eine komfortable Auswahl und sind nicht nur z. B. auf Theater oder Museen in Thüringen angewiesen (neben allem Neuen, das uns Digitalität und Virtualität liefern).

Wir planen und finanzieren kulturelle Infrastrukturen noch immer weitgehend so, wie sie zuständigkeitshalber situiert sind. Bis auf wenige, sehr gute Ausnahmen bleibt auch das Landeskulturkonzept in dieser Spur der kleinen Identitätsräume, als ob diese deckungsgleich mit den Erwartungen oder tatsächlichen Nutzungsbedürfnissen der Menschen vor

Ort wären und eine Wettbewerbsfähigkeit aus sich heraus generierten. Stattdessen stünde es an und wäre oft auch effektiver, regional zu denken, größere Räume in den Blick zu nehmen, wo spezielle Erbschaften dies nicht ausschließen: Schlösser und Burgen kann man nicht translozieren, die Klassik Stiftung Weimar wird immer ein besonderes, international relevantes Kulturgut verkörpern, das nicht eine gewisse Region ‚versorgt‘, aber bestimmte Kulturbetriebe (etwa Theater, Orchester und teils auch Museen) kann man regional positionieren und stärken, andere muss man vielleicht auch aufgeben, um Qualität, Relevanz und Finanzierbarkeit zu gewährleisten. Es gilt ein Maß zu finden, und Maß ist nach Hegels *Wissenschaft der Logik* die Einheit von Qualität und Quantität. Die Fülle allein macht es nicht; Armin Klein hat zu Recht den Begriff der Exzellenz für den Kulturbetrieb stark gemacht (KLEIN 2007). Dazu gehört auch, sich Klarheit über sein Publikum zu verschaffen oder darüber nachzudenken, ob eine bisher kommunal getragene Einrichtung nicht in anderer Trägerschaft erfolgreicher funktionieren könnte. Beide Themen kommen in der Thüringer Debatte nicht signifikant vor.

4. Beispiele für Transformationsversuche

Regional zu denken und Entwicklung zu initiieren setzt voraus, in einen beteiligungsorientierten Diskussionsprozess zu kommen und Entscheidungen diskursiv abzuwägen. Das gilt übrigens auch für die überregionale Kulturpolitik, deren Diskurskraft tatsächlich in letzter Zeit zugenommen und mehr Beteiligung stimuliert hat. Das Thüringer Landeskulturkonzept hat die Voraussetzungen geschaffen, dass sich kommunale Gebietskörperschaften für zwei Modellprojekte bewerben konnten, um das zu erproben und – wie es in der Dokumentation nun heißt – „Transformation kooperativ (zu) gestalten“ (ThSK 2016). Das Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft unter Projektleitung von Patrick S. Föhl hat dieses Modellprojekt umgesetzt und 2015 abgeschlossen.⁴ Es war im Gegensatz zu vielen anderen Projekten angemessen finanziell ausgestattet und damit in der Lage, in den Regionen zu wirken, wenschon die Zivilgesellschaft in Ostdeutschland generell eher noch defensiv auftritt (OLK/GENSICKE 2014: 14off.). Die Modellregion Nord, zu der der Landkreis Nordhausen und der Kyffhäuserkreis

4 Vgl. auch <<http://apps.thueringen.de/de/publikationen/pic/pubdownload1605.pdf>> [06.05.2017].

gehören, hat sich im Ergebnis zum Beispiel den Schwerpunkt gegeben, ein Gesamtkonzept zur kulturellen Bildung zu entwickeln und die Förderung des regionalen Kulturmarketings und Kulturtourismus stärker zu unterstützen. Die Modellregion Süd, zu der die Landkreise Sonneberg und Hildburghausen zählen, gründete eine Museumsregion und arbeitet an der intensiven Vernetzung der Häuser, nicht nur beim Marketing. Das Wesentliche aber war die gemeinsame Arbeit für einen gemeinsamen Lebensraum, der nicht an Gemeinde- und Kreisgrenzen halt macht. Die Projekte sind umfassend dokumentiert und sollen daher hier nicht weiter ausgeführt werden, sie bilden deutlich ab, dass gemeinsames Arbeiten, landkreis- und trägerübergreifende Abstimmung sowie gute Moderation das Bewusstsein für Veränderung stärken, erste konkrete Ergebnisse zeitigen und viel stärker auch aus der Nutzerperspektive gedacht sind. Die Fortsetzung des Projekts und einer Förderung durch das Land, die wohl geplant ist, scheint mir für Thüringen sehr wünschenswert und hilfreich.

Die Theaterverhandlungen, die jüngst mit viel Einsatz und Kommunikationsgeschick des Kulturministers stattfanden (KNOBLICH 2016, HOFF 2017), litten darunter, dass öffentliche Gespräche mit je lokalen Publika stattfanden und interregionale Diskursräume kaum existierten bzw. ideologisch kontaminiert waren. Am populärsten sind die Antipathien zwischen Weimar und Erfurt.⁵ Doch zu den Theatern später noch einmal.

Die neue Landesregierung unter Ministerpräsident Bodo Ramelow hat die Basis des Kulturkonzepts genutzt, ist aber in der Ankündigung von Schritten, die auch Transformationsprozesse unterstützen könnten, deutlich weitergegangen. Das betrifft die Arbeit an einem „Gesetz zur Förderung und Entwicklung der Kultur, der Kunst und der kulturellen Bildung im Freistaat“ (KNOBLICH 2017), die gerade suboptimal gelaufene Theater- und Orchesterstrukturreform oder aber die aktuelle Perspektivverkundung im Bereich der Museumspolitik. Es ist zwar auch hier viel von Erhalt die Rede, doch die Erkenntnis, Transformationsprozesse einleiten zu müssen, ist deutlicher spürbar als in früheren Verlautbarungen der Landesregierung. Auch hat ein neuer Geist des Diskurses Einzug gehalten, da der Kulturminister im Gegensatz zu seinem Vorgänger nicht permanent bedeutungsschwere Regierungserklärungen vorträgt, sondern eine Debattenkultur ins Land bringt, die es vorher so nicht

5 Sie haben auch den Architekten des Theaterneubaus in Erfurt nach über zehn Jahren noch beschäftigt (FRIEDRICH 2016: 224f.). Friedrich beschreibt insbesondere die auf Zusammenarbeit zwischen den Städten ausgelegte Architektur.

kannte. Transformation bedarf der kommunikativen Öffnung, auch der lustvollen und kontroversen Auseinandersetzung, zu der man bereit sein muss.

5. Krisen traditioneller Kultureinrichtungen

Bisher ging es sehr stark um notwendiges Zusammenarbeiten und damit verbundene Lastenteilungen oder Modelle der Kulturplanung in den Regionen Thüringens. Es besteht Transformationsbedarf, dem nur mit anderen denn lokalen Perspektiven beizukommen ist. Es gibt aber auch eine Krise traditionsreicher Kultureinrichtungen, über deren Auftrag, Bestimmung und Weiterentwicklung derzeit intensiv nachgedacht wird. Auch hier kann man Transformationsprozesse beobachten, die bei weitem nicht nur auf die Betriebs- oder Rechtsform zu reduzieren sind. So hat Walter Grasskamp jüngst über das Kunstmuseum als „erfolgreiche Fehlkonstruktion“ und seine Perspektiven nachgedacht und dabei einen so bemerkenswerten Satz wie diesen geschrieben:

Man versteht das Kunstmuseum nicht vollständig, wenn man es als eine erhabene Institution sowohl außerhalb des Marktgeschehens wie der Kameralistik begreifen möchte, denn man kann es nicht einfach aus der allgemeinen Ökonomie herausnehmen und, ungeachtet dessen, was um die Museen herum vorgeht, als unangreifbar festschreiben. (GRASSKAMP 2016: 65)

Auch das Theatersystem wird immer wieder scharf kritisiert, aktuell in einer großen Studie von Thomas Schmidt, der einmal Geschäftsführender Direktor und interimistischer Generalintendant in Weimar war (SCHMIDT 2016). Beiden gemeinsam ist ein Nachdenken über Etablierungsimpulse, die systemprägend waren, und die Suche nach der Erneuerung von Legitimität, Geltung und institutioneller Zukunft, was Fragen der Finanzierung einschließt (auch und gerade bei den Kunstmuseen, in denen beispielsweise die Deakzession, also das ‚Entsammeln‘ und die Bewertung auch von Lasten der Vergangenheit, als eine Strategie des Umgangs mit unendlich wachsenden Sammlungen noch immer stark umstritten ist und von Skandalisierungen dominiert wird). Ich kann diese Überlegungen nun nicht im Einzelnen und en detail auf Thüringer Einrichtungen beziehen, wo sich allein vieles über Depotfragen und nicht vorhandene Ankaufsetats in Museen sagen ließe, aber natürlich stellen sich auch hier grundlegende Fragen, wie wir mit unseren Häusern kritisch und zukunftsorientiert umgehen sollen.

Auf die Theater bezogen kann ich der Einschätzung Schmidts folgen, der etwa von abnehmender Legitimation in der Gesellschaft spricht, tendenziell sinkenden Zuschauerzahlen, zu hohen Personalkosten oder unflexiblen Theaterstrukturen (SCHMIDT 2016: 39). In Thüringen, wo die Theaterverträge Ende 2016 ausgelaufen sind, war die Debatte geprägt vom Erhalt aller produzierenden Standorte, Tarifgerechtigkeit (auch wenn das Geld schon jetzt nicht reicht) und durchaus auch Kooperationen. Es bewegt sich etwas, langsam zwar, aber die Entwicklung wird auch schön geredet, gleichwohl das Land sich die als gebremst vorangehend zu bezeichnende interregionale Zusammenarbeit etwas kosten lässt. Immerhin fordert die Landesregierung, dass sich grundsätzlich die Landkreise, die zum Verflechtungsraum eines Theater- oder Orchesterstandortes gehören, an der Finanzierung der jeweiligen Einrichtung beteiligen. Damit ist das alte Problem der Umlandfinanzierung angesprochen. Ob es nach der Kreisgebietsreform für Thüringen gelöst werden kann, bleibt abzuwarten. Ein Dilemma daran ist, dass die Sitzkommunen der großen Einrichtungen bis dahin die Finanzierungslast weiter tragen, aber die Seite der wirklichen Resonanz und künstlerischen Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe nicht richtig gewichtet wird. Gleichwohl hat der Minister Recht, wenn er die Theaterbetriebe als kulturelle Ankerpunkte der regionalen Entwicklung bezeichnet und sie auch als Instanzen der Wertschöpfung betrachtet (HOFF 2017: 53). Dennoch müssen sie auch und vor allem künstlerisch wirken und dürfen nicht primär auf den Nimbus der Tradition und des Standorts reduziert werden. Die Theater in Erfurt und Weimar etwa, die im Zentrum der Thüringer Debatte stehen und sehr disparate Entstehungsgeschichten vorweisen, gehören bundesweit zu den 20 Theatern mit den wenigsten Zuschauern je Mitarbeiter, den sogenannten Low-Performern (Weimar vor Erfurt) (SCHMIDT 2016: 259), und trotzdem finden sie nicht zu einem starken gemeinsamen Theaterbetrieb in der Region, der Musiktheater, Schauspiel, Puppenspiel oder Sinfonik auf hohem Niveau und auch kostengünstiger abdecken kann. Das Ballett kommt neuerdings aus Gera, dem wohl kleinsten Staatsballett Deutschlands, das seine Rolle noch finden muss. Erfurt leistet sich zudem ein separates Puppentheater in Vereinsform mit eigenen Werkstätten und eigener Intendanz, das allerdings auf künstlerisch hohem Niveau arbeitet und allein von der Stadt, die bereits rund 60 % der Finanzierung des großen Theaterbetriebes trägt,

über 700.000 € Zuschuss im Jahr erhält.⁶ Auch gibt es das Kinder- und Jugendtheater *Die Schotte* e. V., das aber nur einen Bruchteil der Förderung erhält⁷ und gleichzeitig die in Erfurt nicht mehr vorhandene Schauspielsparte ein Stück weit kompensiert. Es ist strukturell unterfinanziert, obwohl uns seine Leistungen nicht nur im Feld der kulturellen Bildung extrem wichtig sein sollten. Trotz dieser und anderer Unausgewogenheiten ergibt sich für die Region ein Bild der Konkurrenz, der eher erzwungenen Kooperation und perspektivisch wohl der Mittelmäßigkeit, wenn der finanzielle Rahmen kein anderer wird und die von Thomas Schmidt eingebrachte Idee einer vom Bund getragenen Nationaltheaterstiftung für Mannheim, Weimar und Berlin nicht greift (SCHMIDT 2016: 410), wovon wohl auszugehen ist. Die Städte Weimar und Erfurt haben nicht zuletzt wegen ihrer Theater- und Orchesterstrukturen – ob eingestanden oder nicht – erhebliche Probleme, anderen Kulturfinanzierungen gerecht zu werden. Transformation würde hier ganz konkret den Erhalt und die Förderung kultureller Vielfalt bedeuten, denn Thüringen hat zwar auch eine Szene freier Kulturträger, die aber weit hinter der starken Kulisse großer traditioneller Kulturbetriebe zurückstehen muss und stets das erste Opfer sich einengender Spielräume ist (etwa bei der Reduktion freier Kulturfördermittel). Dies ergibt sich allein aus der Logik, dass der Erhalt der Institutionen vor der Projektförderung rangiert; Tariferhöhungen reichen schon aus, die Finanzierungspartner in Bedrängnis zu bringen, wenn ihre Haushalte nicht mitwachsen. So ergibt sich zwangsläufig die Tendenz, dass die großen Kulturinstitute sich zulasten kleinerer konsolidieren und es jene am schwersten haben, die weder im Tarifsysteem Berücksichtigung finden, noch über Förderverträge oder ähnliche Beziehungen längerfristige Forderungen gegenüber der öffentlichen Hand aufmachen können. Kulturelle Vielfalt hängt also von der internen Balance des Systems ab; ohne institutionelle Transformationen ist diese Balance künftig kaum mehr zu erreichen.

Auch die Museumsentwicklung steht vor der Frage, ob es ein Gewinn ist, den Bestand in der Fläche einfach zu erhalten und seine Förderung zu erhöhen – wie es der Museumsverband erwartungsgemäß für richtig hält – oder ob am System der Förderung oder gar der Trägerschaften Veränderungen notwendig sind. Hier arbeitet das Land aktuell an einer Positionierung, der eine entsprechende Erhebung vorausging. Im Landeskulturkonzept ist die Typologie der zu fördernden Museen

6 Vgl. Haushaltssatzung der Stadt Erfurt 2017/18, S. 46 (<http://buergerinfo.erfurt.de/bi/voo050.php?__kvonr=36287>, Anlage 1) [06.05.2017].

7 Vgl. ebd. (Die kommunale Förderung beträgt hier 175.000 € p. a.).

ziemlich starr und abgeleitet aus jenen Grundsätzen, die in der Zeit der Etablierung des Freistaats Thüringen gefaßt wurden (ThMBWK 2012: 44ff.). Dabei sind die meisten Museen personell unterbesetzt, können ihre Sammlungen nicht adäquat weiterentwickeln oder gar restauratorisch-konservatorisch betreuen, geschweige denn größere Akzente mit Sonderausstellungen setzen, vom Investitionsrückstau an vielen Gebäuden ganz abgesehen. Nicht von ungefähr möchte Kulturminister Hoff ab 2018 ein Kulturinvestitionsprogramm starten.⁸ Auch spartenbezogene Leithäuser fehlen bislang offiziell, obschon es sie de facto gibt, etwa im Bereich der Naturkunde. Aber sie bedürften der Stärkung und auch der Kompetenz, für kleinere Museen Leistungen zu übernehmen. Das setzt aber voraus, dass man landesweite Netzwerkknoten zulassen und Schwerpunkte setzen möchte sowie freilich auch, dass die Förderpolitik konzentriert wird. Schließlich hat es auch in der Museums- und Gedenkstättenlandschaft zahlreiche Neugründungen gegeben, die strukturpolitisch zu bewerten sind. Diese Debatten werden in Kürze sehr intensiv geführt werden, so dass ich es hier mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit von Transformationen damit bewenden lasse und noch einmal auf die Modellregion Süd verweise, die eine solche Debatte für ihre Regionalentwicklung immerhin bereits geführt und Schlussfolgerungen gezogen hat. Das ist für Thüringen auf diesem Gebiet schon viel. Dass die beiden Kulturstiftungen in Weimar und Gotha neue Museumskonzepte entwickelt haben und erfolgreich umsetzen, muss der guten Ordnung halber erwähnt sein. Beides sind aber Spezialfälle, die mit den Prozessen in der Fläche des Landes nur sehr eingeschränkt zu tun haben. Für die Fläche stehen die Fragen: Wie viele ‚attraktive Häuser‘ können und wollen wir uns leisten, wie können wir ‚Kooperations- und Finanzierungspartnerschaften‘ neu definieren und wo kann und sollte ‚Verzicht auf den Erhalt einer Institution‘ geübt werden, weil sie keine Wirkung mehr erzielen kann?

8 Ankündigung auf dem Verbandstag des Museumsverbandes Thüringen am 29.09.2016 in Greiz. Zur Analyse der Museen in Thüringen insgesamt und zu deren vielfältigen Problemen vgl. das Museumsentwicklungskonzept Thüringen 2011 – 2020 des Museumsverbandes Thüringen (<http://www.museumsverband-thueringen.de/fileadmin/museumsverband/dokumente/Publikationen/MusHeft_Sonderh_2601.pdf> [06.05.2017].), S. 17ff.

6. Umbau der Kulturlandschaft – Kultur für alle?

Abschließend will ich noch auf einen Aspekt eingehen, der mir bei der Befassung mit dem langen Abschied vom Wohlfahrtsstaat wichtig geworden ist: Sind die alten Slogans, die für ein Wachstumsparadigma stehen, wirklich erschöpft? Noch immer treten neue Akteure mit demokratisierenden Ansprüchen an, entstehen neue Räume für Kultur und alternative Formen des Ausdrucks. Das ist gut und sehr wichtig. Ein ‚Bürgerrecht Kultur‘ kommt in dieser Vielfalt und Verschiedenheit tatsächlich zum Ausdruck. ‚Kultur für alle‘ muss vielleicht auch transformiert und semantisch neu aufgeladen werden: Wenn es sich auf ein vereinbartes Maß in einem Lebensraum bezieht, das intern hinreichend differenziert und plural ist, kann auch dies ‚Kultur für alle‘ sein. Es wäre das Ergebnis eines anderen Aushandlungsprozesses als der bisher additive. Um Relevanz, Nutzerinteressen oder Erweiterung von Teilnehmerkreisen ging es im Kern damals auch. Die Erweiterung der Kulturlandschaft war schließlich Ergebnis eines Beharrungsvermögens bestimmter Eliten und der Hereinnahme des Subversiven ins System. Damit sind die revolutionären Überschüsse etwa einer Soziokultur auch befriedet worden. Wenn es tatsächlich zum Umbau der großen Institutionen käme, entsteht wohl zwangsläufig ein anderes Miteinander der Vielfalt und Beteiligung; es wäre auch die große Stunde der freien Szene, die heute neue Wege zwischen Gemeinnützigkeit und Unternehmertum geht. Auf dem Weg zu einer solchen ‚Kultur für alle‘ sind wir in Thüringen, aber auch sonst vielerorts, leider noch nicht.

Autor

Tobias J. Knoblich ist Kulturdirektor der Stadt Erfurt.

Literatur

- FRIEDRICH, Jörg (2016): Theater bauen, wozu eigentlich? – In: Scheytt u. a. (Hgg.) (2016), *Die Kulturimmobilie*. Bielefeld: transcript, S. 211-234.
- GLASER, Hermann/STAHL, Karl Heinz (1974): *Die Wiedergewinnung des Ästhetischen. Perspektiven und Modelle einer neuen Soziokultur*. München: Juventa.
- GRASSKAMP, Walter (2016): *Das Kunstmuseum. Eine erfolgreiche Fehlkonstruktion*. München: Beck.
- HASELBACH, Dieter/KLEIN, Armin/KNÜSEL, Pius/OPITZ, Stephan (2012): *Der Kulturinfarkt. Von allem zu viel und überall das Gleiche*. München: Knaus.
- HEINRICHS, Werner (1997): *Kulturpolitik und Kulturfinanzierung. Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung*. München: Beck.

- HOFF, Benjamin-Immanuel (2016): Keine Landesentwicklung ohne Kultur. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 155/IV, S. 53-54.
- KLEIN, Armin (2007): *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- KNOBLICH, Tobias J. (2016): Oder gar ein Staatstheater? Thüringer Theaterlandschaft trotz(t) Transformationsprozess. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 154/III, S. 9.
- KNOBLICH, Tobias J. (2017): Zur Debatte über ein Kulturgesetz für Thüringen. – In: *Kulturpolitische Mitteilungen* 156/I, S. 14-15.
- NACHTWEY, Oliver (2016): *Die Abstiegs-gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- OLK, Thomas/GENSICKE, Thomas (2014): *Bürgerschaftliches Engagement in Ostdeutschland: Stand und Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.
- ROSA, Hartmut (2016): *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- SCHEYTT, Oliver/RASKOB, Simone/WILLEMS, Gabriele (Hgg.) (2016): *Die Kulturimmobilie. Planen-Bauen-Betreiben. Beispiele und Erfolgskonzepte*. Bielefeld: transcript.
- SCHMIDT, Thomas (2016): *Theater, Krise und Reform. Eine Kritik des deutschen Theatersystems*. Wiesbaden: Springer VS.
- SIEVERS, Norbert/FÖHL, Patrick S./KNOBLICH, Tobias J. (Hgg.) (2016): *Jahrbuch für Kulturpolitik 2015/16. Transformatorische Kulturpolitik*. Bielefeld: transcript.
- STALDER, Felix (2016): *Kultur der Digitalität*. Berlin: Suhrkamp
- ThMBWK – Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Hg.) (2012): *Kulturkonzept des Freistaats Thüringen*. Erfurt.
- ThSK – Thüringer Staatskanzlei (Hg.) (2016): *Transformation kooperativ gestalten. Kulturentwicklungsplanung in den Modellregionen Kyffhäuserkreis/Landkreis Nordhausen und Landkreis Hildburghausen/Landkreis Sonneberg*. Erfurt.
- WINTERFELD, Klaus (2006): *Das sächsische Kulturraumgesetz – Eine Bilanz nach elf Jahren: Ergebnisse einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung*. Leipzig: Leipziger Universitätsverlag.