



## MITTEILUNGSVORLAGE

**Federführung:**  
FB Kunst und Kultur

VORL.NR. 419/11

**Sachbearbeitung:**  
Wiebke Richert  
Ingrid Kelp

**Datum:**  
29.09.2011

<u>Beratungsfolge</u>	<u>Sitzungsdatum</u>	<u>Sitzungsart</u>
Ausschuss für Wirtschaft, Kultur und Verwaltung	18.10.2011	NICHT ÖFFENTLICH
Ausschuss für Wirtschaft, Kultur und Verwaltung	06.12.2011	ÖFFENTLICH

**Betreff:** Kultur in Ludwigsburg  
Status - Wirkungen - künftige Handlungsfelder  
Schwerpunkte der Kulturförderung in Ludwigsburg

**Bezug SEK:** Masterplan 2 - Kulturelles Leben

**Bezug:**

- Anlagen:**
1. Leitsatz und Strategische Ziele Masterplan Kulturelles Leben
  - 2.a Zuschussentwicklung externer Institutionen
  - 2.b Zuschussentwicklung interner Institutionen
  3. Kultureinrichtungen/ -akteure – Gesamtübersicht und Sparten
  4. Liste der Konsolidierungsbeträge seit 2009
  5. Kulturprojekte in Ludwigsburg seit 2004

### Mitteilung:

Sachvortrag

### **Inhalt:**

Ausgangslage	S. 1
Leitziele der Städtischen Kulturarbeit - Masterplan Kulturelles Leben	S. 2
Wirkungsfunktionen/-Parameter für die Kultur	S. 3
Finanzierung von Kulturarbeit	S. 5
Empfehlung/ Maßnahmen	S. 6
Fazit	S. 8

### **Ausgangslage**

Ludwigsburg ist seit langem eine Kulturstadt.

Nach der weltweiten Finanzkrise sind auch in Ludwigsburg alle gesellschaftlichen Bereiche einer Überprüfung ihrer weiteren Finanzierungsmöglichkeit unterworfen worden. Darum hat die Verwaltung eine grundlegende Information und Reflektion des Gemeinderates und der Verwaltung

darüber in Gang gesetzt, unter welchen Rahmenbedingungen, finanziellen Voraussetzungen und mit welchen neuen Aufgaben die Kulturakteure und Einrichtungen Ludwigsburgs in den letzten 10 Jahren gearbeitet haben und welches künftige, bereits jetzt aufgerufene neue Handlungsfelder sein werden.

In zwei Klausuren am 9.4. und 9.07.2011 wurden folgende Ergebnisthesen herausgearbeitet:

- Das kulturelle System in Ludwigsburg ist gut und robust aufgestellt und erbringt seit langer Zeit ein hohes, zukunftsgerichtetes Niveau.
- In den vergangenen 10-20 Jahren sind vielfache Wechselwirkungen und Mehrwerte entstanden.
- Gleichzeitig ist das kulturelle System ein fragiles Gleichgewicht, das bei Veränderungen nicht nur an einer Stelle reagiert.
- Ludwigsburg liegt im Vergleich zu anderen Städten bzgl. der kulturellen Zuschüsse zwar im unteren Drittel, im Verhältnis dazu ist der Output durch die optimierten Budgets sehr hoch.
- Die Budgets stehen unter Druck und sind in den letzten 10 Jahren angesichts der Preis - bzw. Kostenentwicklung in diesem Zeitraum im Grunde zurückgegangen.
- Das kulturelle System in Ludwigsburg ist in einem Dreiklang von Breitenarbeit, Spitzen- und Nischenarbeit und deren gegenseitiger Verschränkung weiterzuentwickeln.
- Für Kultur wird mehr Geld bereitgestellt werden müssen.
- Hier muss in naher Zukunft über die künftigen Gewichte und die finanziellen Konsequenzen entschieden werden.

Besondere Aufmerksamkeit muss bei dem künftigen Überlegungen dem spezifischen „Reizklima“ in Ludwigsburg gegeben werden. Im Verhältnis zu seiner Größe verfügt Ludwigsburg über eine ungewöhnlich komplexe Mischung aus internationalen Spitzen-Kulturangeboten, einer sehr gut ausgebauten Breitenkultur und Nischenarbeit (Anlage 3). Diese Bereiche sind in Ludwigsburg seit langer Zeit stark und in einem positiven wechselseitigen Spannungsverhältnis systematisch miteinander verbunden

## **Leitziele der Städtischen Kulturarbeit**

### **Masterplan Kulturelles Leben**

Die Leitlinien und strategischen Ziele der Ludwigsburger Kulturarbeit sind seit 2007 im Masterplan Kulturelles Leben des Stadtentwicklungskonzeptes Ludwigsburg festgehalten.

Sie wurden seinerzeit unter Beteiligung von Akteuren aus dem Kulturellen Feld entwickelt und die Maßnahmen kontinuierlich fortgeschrieben. (Anlage 1)

Aufgrund der gebotenen Straffung sind diese zwar relativ allgemein gehalten, tragen dennoch aber die wichtigsten Leitziele von konsequentem Qualitätserhalt, bürgerlicher Teilhabe und Bildung, Öffentlichkeitswirkung und Internationalisierung (im globalen Kontext) in sich.

Der **Leitsatz** geht in seinem Kern davon aus, dass Kultur aufgrund ihrer schöpferischen und innovativen Kraft für die Gesellschaft und die Stadtentwicklung unverzichtbar ist. Das heißt aber auch, dass Kultur eine gewisse Unabhängigkeit und einen Freiraum zur Weiterentwicklung benötigt, um die ihr eigene schöpferische Kraft zu erhalten, bevor auch ihre Wirkungsfunktionen befragt werden (s.a. Bereithalten von experimentellen Freiräumen im ersten Strategischen Ziel). Nicht zuletzt ist die Freiheit der Kultur ein Gut, das sich jede offene und demokratische Gesellschaft leisten und die sie aushalten muss.

Im zweiten Schritt ist es für die Kulturarbeit wesentlich, sich auf die Wirkungen hin zu befragen, die sie hinterlässt. Diese resultieren aus den Funktionen, die die Kultur in einer Gesellschaft übernimmt, nicht zuletzt deshalb, um auch den Einsatz von Steuermitteln zu rechtfertigen.

Die künftige Kulturförderung wird sich angesichts der zu verteilenden begrenzten Mittel daher mehr als zuvor daran orientieren, welche mittel- und langfristigen Funktionen die Kultureinrichtungen im gesellschaftlichen Feld übernehmen. Zu den wichtigsten Feldern gehören hier neben imagebildenden Aspekten vor allem Teilhabe, Integration, sowie kulturelle Bildung / Jugendförderung. Dieses unterstreicht auch die Landeskunstkonzeption Baden Württemberg 2010 und verschiedene Grundsatzpapiere des Städtetags Baden Württemberg bzw. des Deutschen Städtetags.

### **Wirkungsfunktionen/- parameter für die Kultur**

Vom Fachbereich Kunst und Kultur wird vorgeschlagen, für einen künftigen Zuwachs von städtischen Fördermitteln in einem ersten Schritt sog. **Wirkungsfunktionen** anzusetzen und in der Überprüfung besonders zu gewichten, auch wenn sie naturgemäß nicht vollständig über Ergebnisdaten zu überprüfen sind. Auch Indikatoren sind im kulturellen Feld nicht unproblematisch. Andererseits machen Kriterien wenig Sinn, wenn sie nicht auch in bestimmtem Umfang überprüfbar sind.

Es wird daher empfohlen, im Hinblick auf die Wirkungsfunktionen mit den einzelnen bezuschussten Institutionen/ Vereinen einen inhaltlichen **Zielrahmen** zu formulieren, der zusätzlich mit 3-4 **Kennzahlen** (z.B. Entwicklung Besucherzahlen, Prozentsatz Eigenmittel, Anzahl Veranstaltungen o.ä., Auslastungsgrad usw.) ergänzt wird, die dann auch zu überprüfen sind.

Bereits in der zweiten Klausur wurden vom Fachbereich Kunst und Kultur folgende **Wirkungsfunktionen** empfohlen:

1. **Teilhabe** ( insbesondere Integration/ Jugendförderung ; obligatorisch)
2. **Überregionale Wirkung** ( u.a. Besucherresonanz; optional)
3. **Innovation** (obligatorisch)
4. **Kooperation** (obligatorisch)

Wichtig ist es, in der Binnenbetrachtung der einzelnen Einrichtungen eine angemessene Spannweite der Art und des Umfangs in Umsetzung der Ziele zu halten, damit die individuellen Ansätze und Vielfalt der Umsetzungen erhalten bleibt.

Zu 1.

**Teilhabe** ist ein Ziel, das im Zeitalter der Partizipation unverzichtbar ist. Angesichts von individuellen Lebensläufen und –lagen und für den inneren Zusammenhalt einer (Stadt)gesellschaft ist es nur über erleichterte Zugänge zur Kultur möglich, die Bürger und insbesondere die **Jugend** zu verantwortungsvollen, eigenständigen, flexiblen und doch in ihrer Stadt verwurzelten Zeitgenossen zu machen. Auch interkulturelle Arbeit/Integration ist heute nicht allein in „Sonderprogrammen“ zu bewerkstelligen, sondern **Integration** und auch Jugendarbeit/ Nachwuchsförderung ist eine Folge von gelungener Teilhabe.

Teilhabe/ Integration/Jugendförderung kann in Kultureinrichtungen über mannigfaltige Wege und Werkzeuge erreicht werden, z.B.:

- durch gezielte Programmangebote
- durch Zielgruppenfestlegung und entsprechende – konzepte bzgl. der Teilhabe
- durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit
- durch monetäre Erleichterung (Preisgestaltung, Stipendien, Ermäßigungsprogramme etc.)
- durch pädagogische Begleit-, Mitmach- und Vermittlungsprogramme
- durch Kooperationen im sozialen Feld
- (...)

Kennziffer/ Indikator: Besucherzahlenentwicklung und/oder Auslastungsgrad

Eine Mindestquote des Einsatzes von Zuschussmitteln für die o.g. Maßnahmen sollte ggf. diskutiert werden, um dieser zentralen Wirkungsfunktion auch Nachdruck zu verleihen.

Zu 2.

Für die Institutionen, die entsprechend ihres Auftrages und daraus resultierend ihrer Budgetierung einen überregionalen Wirkungskreis haben, (z.B. die Ludwigsburger Schlossfestspiele, das Kulturprogramm im Forum am Schlosspark, der Kunstverein, künftig: Stadtmuseum) ist es zentral, ihre **überregionale Resonanz** zu bewerten. Überregionalität beginnt auf der Landesebene und kann bis in das internationale Spektrum reichen. Folgende Kriterien unterhalten die überregionale Resonanz;

- Reichweite und Besetzung der eingeladenen Künstler/ Programme
- Resonanz in der überregionalen Presse/ Medien
- Kooperationen mit überregionalen/internationalen Partnern
- Herkunft der Besucher
- Kulturtouristische Daten (z.B. Zahl der Übernachtungen)

Da für Ludwigsburg ein gleichberechtigtes Wirken sowohl lokaler Akteure als auch überlokaler, sog. „Leuchttürme“ charakteristisch und zwingend ist, sollte diese Wirkungsfunktion nur für ausgewählte Einrichtungen angesetzt werden.

Zu 3.

**Innovation** ist kein Selbstzweck, sondern, kulturell gesehen, überlebensnotwendig. Sie ist aber nur in einem verantwortungsvollen Umgang mit der Geschichte (des Ortes, des Inhaltes) denkbar. Innovation kann auf verschiedene Art und Weise definiert werden:

- Als Selbstverständnis bzw. tätige Arbeit einer Institution an ihrer eigenen Erneuerung. Dazu gehört: Auseinandersetzung mit den neuesten Entwicklungen des eigenen Feldes, Orientierung an landes-/bundesweiten oder ggf. internationalen Qualitätsempfehlungen, einer erkennbaren künstlerischen Weiterentwicklung der eigenen Programme mit einer angemessenen Risikobereitschaft, etc.
- Als Impulsgeber für die Ludwigsburger Kulturszene
- Im Aufsuchen und Fördern von künstlerischem Nachwuchs/ neuen Strömungen

Die im ersten Punkt beschriebenen Aspekte treffen auf jede kulturelle Institution zu. Sowohl die Vitalität und die Nachhaltigkeit einer Einrichtung, als auch ihr Qualitätsbewußtsein kann hieran gemessen werden. Insofern sollte die Wirkungsfunktion der Innovation als obligatorisch angesetzt, Indikatoren und Kennzahlen müssen in einem zweiten Schritt unterlegt werden.

Zu 4.

In Ludwigsburg ist der Grad an **Kooperation** untereinander und über die Stadt hinaus traditionell sehr hoch. In Zeiten begrenzter Ressourcen, aber auch einer ganzheitlichen Betrachtung der Stadtentwicklung bzw. Verschränkung der Aufgabenbereiche sollte dem Grad an Kooperationsbereitschaft ein besonderes Augenmerk gegeben werden. Kooperation kann zudem Türen öffnen für externe Akteure und damit dem Profil der Stadt positiv dienen. Voraussetzung für gelungene Kooperation ist allerdings, dass die jeweiligen Partner auch bzgl. ihrer Ressourcen auf „Augenhöhe“ agieren können.

### **Finanzierung von Kulturarbeit**

Da die langfristige Entwicklung der kommunalen Haushalte eher ein Auseinanderdriften der Einnahmepotenziale und der Ausgabenpflichten erwarten lässt, stellt sich daher im Rahmen der Haushaltsaufstellung die Frage, wie der erforderliche Ressourcenzuwachs für die Kultur im Haushalt zu finanzieren ist.

### Entwicklung der Kulturbudgets

Bezüglich der Entwicklung der letzten 10 Jahre wurde in den Klausuren deutlich, dass die Budgets aller Kultureinrichtungen trotz guter wirtschaftlicher Jahre zwischen 2006 und 2008 stagnierten bzw. angesichts der Preis- und Kostenentwicklung (rd. 30% in der Zeitspanne der letzten 10 Jahre) sogar zurückgingen (s. Anlage 2a) und 2b), Zuschussentwicklung externer und interner Einrichtungen)

Bei den Ludwigsburger Kultureinrichtungen hat sich in vielen Fällen gleichzeitig der Output erhöht, was in den jährlichen Berichten und Statistiken der letzten Jahre deutlich dargelegt wurde.

Das **Optimierungspotenzial** durch strukturelle Veränderungen oder Synergien ist daher in den einzelnen Institutionen bereits weitestgehend ausgeschöpft. Inwiefern größere, organisatorisch weitreichende Veränderungen, z.B. durch Zusammenlegung von Einrichtungen in einem größeren Verbund finanzielle oder ressourcenbezogene Vorteile bringen, ohne die Eigenständigkeit zu verwässern, ist offen, und bleibt ggf. zu untersuchen.

Bei den **Einnahmen** ist auf der Mikroebene, d.h. innerhalb der Kultureinrichtungen, das Zuwachspotenzial immer schwankend. Die Praxis der letzten zehn Jahre hat gezeigt, dass zwar nicht unerhebliche Drittmittel temporär oder auch dauerhaft akquiriert werden konnten, der Aufwand für deren Akquisition aber überproportional gestiegen ist. Bei Komplementärfinanzierungen entsteht zunächst ein positiver Effekt der Entlastung des kommunalen Haushaltes. Bei einer Kürzung, von welcher Seite initial auch immer, ist der negative Effekt für die Institutionen dafür doppelt so groß (s. z.B. Finanzierung der TTW). Im Sponsoringbereich ist der Kuchen per se begrenzt und muss auch ein Stück weit großen sponsoringträchtigen Einrichtungen, wie z.B. den LSF oder großen Festivals, überlassen werden. Bei der rein privaten Kulturfinanzierung droht zudem die Gefahr eines plötzlichen Wegbrechens wie z.B. bei bereits wieder eingestellten Kulturangeboten in der Weststadt durch die Firmen Eisfink oder CP Medien AG geschehen.

Dennoch sollten auch bei einer künftigen Bemessung von Zuschusshöhen dem Ausschöpfen aller Einnahmequellen besonderes Augenmerk gegeben werden. **Fazit** ist aber, dass eine zu kleinteilige Finanzierung aus Drittmitteln nicht nur überproportional viel Personaleinsatz bedeutet, sondern die Kultureinrichtungen auch in eine z.T. nicht mehr akzeptable Notwendigkeit drängt, bis kurz vor der tatsächlichen Umsetzung ihrer Produkte, noch finanzielle Risiken und Unsicherheiten hinzunehmen.

## **Empfehlung/ Maßnahmen**

### 1. Aufhebung der Kürzungen seit 2009

Um angesichts höherer Steuereinnahmen ein eindeutiges Signal an die Kulturinstitutionen zu geben, plädiert die Verwaltung für eine Rücknahme der ab 2009 vorgenommenen (Zuschuss)kürzungen (s.a. Anlage 4; externe und interne Kürzungen) ab dem Haushaltsjahr 2012. Dies sollte im Rahmen der Haushaltsaufstellung 2012 entschieden werden.

Folgende Gesamtbeträge (5% + zusätzl. Beträge) wurden lt. Anlage 4 gekürzt:

Externe Einrichtungen:	126.750 €
Interne Einrichtungen (ohne Projektmittel):	35.700 €
Interne Einrichtungen (incl. Projektmittel):	77.200 €

## 2. Zusätzliche Mittel: gezielte Aufstockung nach Orientierung an Wirkungsfunktionen

Trotz einer evtl. Rücknahme der seit 2009 erfolgten Kürzungen ist es unvermeidlich, für weitere erforderliche einzelne Zuschussaufstockungen künftig mehr Geld im Kulturhaushalt bereit zu stellen. Seit Jahren stehen die Budgets der Einrichtungen wie oben beschrieben unter starkem Druck; andererseits müssen die Kultureinrichtungen die neuen, zusätzlichen Zukunftsaufgaben in geänderten, deutlich komplexeren Rahmenbedingungen meistern.

Bereits geprüfte Einrichtungen:

Einige Zuschussnehmer haben bereits in den letzten Jahren eine kritische Haushaltsentwicklung genommen, weil die Spanne zwischen zu absolvierenden Aufgaben (z.B. sozialintegratives Feld, musische Bildung), Preis- und Kostensteigerungen (z.B. Tarifverträge/ Erhöhung der Lohnkosten) und veränderten Rahmenbedingungen (z.B. Veränderungen in der Schullandschaft /Ganztagesunterricht, Wegfall von Landesfördermitteln etc.) zu groß wurde. Tendenziell gilt diese Problematik auch für die stadteigenen Einrichtungen, die den enger werdenden Finanzen zwangsläufig mit Aufgabenkritik begegnet sind.

Es handelt sich um folgende Einrichtungen/ Vereine:

- Jugendmusikschule Ludwigsburg e.V.
- Tanz- und Theaterwerkstatt e.V.  
incl. Bürgertheater
- Kulturwelt e.V.
- Sinfonieorchester Ludwigsburg
- Theatersommer (in der Scala Kultur gGmbH)
- Kulturprogramm im Forum (Technikkosten, s. Vorlage 174/11, Jahresbericht 2010)

Will man die erfolgreichen Institutionen mit demselben Wirkungsspektrum erhalten, müssen deren Zuschüsse spätestens ab dem Haushalt 2012 dauerhaft aufgestockt werden. Die Verwaltung wird – sofern nicht bereits erfolgt - nähere Daten für die jeweiligen Einrichtungen noch vor der Verabschiedung des Haushaltes Anfang November vorlegen.

## 3. Weitere Vorhaben/ Felder / kulturelle Projekte (s.a. Anlage 5, Kulturprojekte seit 2004)

- Kunst im öffentlichen Raum/ Triennale (bereits konzipiert; Vorlage 379/11, noch nicht beraten)
- Projektarbeit als Aufgabenfeld

In Ludwigsburg wurden insbesondere seit 2004 zahlreiche kulturelle Stadtprojekte erfolgreich entwickelt. In den Kulturklausuren wurde die **Projektarbeit** als eine spezifische Arbeitsform mit ihren Möglichkeiten der Innovation, der Beteiligung, der Themenbündelung und aufgrund ihres Profilierungspotenzials für die Stadt (Strahlkraft nach außen) positiv und als zu erhaltende Größe bewertet. Dauerhafte Projektarbeit erfordert aber auch eine Mindestausstattung an Personalressourcen und Sachmitteln, um Projekte zur Beschlussreife zu bringen und die dazu notwendigen Vorarbeiten (Netzwerkarbeit, Konzipierung) zu erledigen. Dieser Bereich ist im Rahmen der Haushaltskonsolidierung seit 2010 ff. „auf Eis“ gelegt worden; die verbliebenen

Stellenanteile im Fachbereich Kunst und Kultur derzeit vakant. Gleichzeitig befindet sich die KulturRegion Stuttgart e.V. die in den letzten Jahren v.a. von Projektarbeit geprägt war, in einer entscheidenden Strategiediskussion. Spätestens zum Zeitpunkt der Neuaufstellung der KulturRegion e.V. (2012/13) sollte abschließend darüber entschieden werden, wie die kulturelle Projektarbeit in Ludwigsburg künftig aufgestellt werden soll.

### **Fazit**

Im Rahmen der Aufstellung des Haushaltes und der finanziellen Perspektiven ist zu diskutieren, welche Bereiche in den nächsten 1-3 Jahren finanziell stabilisiert bzw. zusätzlich gefördert werden sollen.

Als Alternativen stehen zur Verfügung:

1. Zurückstellen der Projektarbeit zugunsten der „institutionellen“ Stabilisierung
2. Zurückstellen der „institutionellen“ Stabilisierung/ Aufstockung zugunsten der Projektarbeit
3. Stabilisierung und Förderung sowohl der Projektarbeit als auch der institutionellen Arbeit

Eine Entscheidung über die Gewichtung sollte im Rahmen der Haushaltsaufstellung/ -Verabschiedung 2012 erfolgen.

### **Unterschriften:**

Wiebke Richert

Ingrid Kelp

### **Verteiler:**

DIII

Büro OBM

10

14

17

89