



## **Kulturleitbild Kanton Basel-Stadt**

Vernehmlassung

### **Die Basler Kultur verdient ein sorgfältigeres Leitbild**

Die Erarbeitung eines neuen Kulturleitbildes für den Kanton Basel-Stadt ist sehr zu begrüßen. Die verschiedenen und zum Teil sehr kontroversen Diskussionen der letzten Jahre über die Stärkung einzelner Kunstsparten oder die Lancierung neuer Kulturraumprojekte hat gezeigt, dass eine klare politische Strategie für den Kultur- und Kunstbereich fehlt. Dieser Mangel an gemeinsamer Perspektive hat – zumindest in einzelnen Bereichen – zu einer Stagnation geführt, die im dynamischen Feld der Kunst und Kultur wenig förderlich ist. Entsprechend hoch sind heute die Erwartungen an das Leitbild, das die Kräfte neu bündeln und ausrichten soll.

Das Studienzentrum Kulturmanagement der Universität Basel möchte mit der folgenden Einschätzung des Entwurfs vom August 2010 zum Gelingen des neuen Kulturleitbildes beitragen. Dabei halten wir uns mit unserer Antwort an die im Kapitel „A Mitwirkungsprozess“ Seite 76/77 vorgeschlagene inhaltliche Struktur.

### **1. Qualität und Schlüssigkeit des Entwurfs**

Der Entwurf zeugt von einem ausgeprägten Gestaltungswillen, Baustellen werden konkret benannt und verwaltungsrelevante Themen wie Monitoring und Evaluation werden als fester Bestandteil künftiger Kulturpolitik eingeführt. Der Entwurf weist aber inhaltliche und methodische Schwächen auf, die aus unserer Sicht noch in diesem frühen Stadium korrigiert werden müssen.

#### **a) Präambel**

Zentrale Aufgabe eines Leitbildes ist es, Tätigkeitsfelder, für welche neue Perspektiven aufgezeigt werden sollen, fassbar und damit durch Eingrenzung verständlich zu machen. Der vorliegende Entwurf versucht, den Begriff „Kultur“ anhand des offenen Drei-Sektoren-Modells der Kreativwirtschaft zu umschreiben. Darin findet der Begriff „Kunst“ jedoch nur implizit Raum, was in diesem Kontext sehr erstaunt.

Gerade vor dem Hintergrund kulturpolitischer Arbeit erachten wir es als unerlässlich, die beiden Begriffe "Kultur" und "Kunst" inhaltlich zu klären und ihre Bedeutung nicht nur in ökonomischer, sondern auch in gesellschaftspolitischer Hinsicht zu umreißen sowie das gegenseitige Verhältnis zu verdeutlichen. Es ist nicht nachvollziehbar, dass dem eigentlichen Herzstück jedes offenen Kulturverständnisses, den Künsten in ihren unterschiedlichen Ausprägungen, in diesem Kulturleitbild keine eigenständige Bedeutung zugemessen wird. Die auf Seite 15 (3. Abschnitt) beiläufig eingestreute, nicht hergeleitete und verknappte Behauptung "Kultur ist Kommunikation über Werte, Kunst ist Kommunikation über Wahrnehmung" genügt nicht und ist als Basis für dieses Leitbild eine wenig überzeugende Kulturauffassung.

Jede Kulturpolitik wird sich, im Sinne einer Bündelung der Ressourcen, auf die Förderung und Vermittlung von Kultur im engeren Sinne – also auf die Künste – konzentrieren müssen. Mit dieser Fokussierung auf die Unterstützung künstlerischer Projekte und Initiativen prägt die Kulturpolitik das kulturelle Selbstverständnis einer Gemeinschaft und leistet damit einen zentralen Beitrag zur Gestaltung des Zusammenlebens einer Gesellschaft. Die ausschliessliche Orientierung am System der Kreativwirtschaft und die fehlende Ausformulierung hinsichtlich der Künste vermitteln eine Grundhaltung, die der Aufgabe des Leitbilds in keiner Hinsicht gerecht wird. Vor diesem Hintergrund ist der Kniefall vor der Ökonomisierung der Gesellschaft, und damit auch der Kultur, zu tief geraten!

Wir vertreten keinesfalls die Ansicht, dass sich Kunst und Kultur um ökonomische Fragen füttern dürfen. Als Kompetenzzentrum für Fragen des Kulturmanagements sind wir laufend damit beschäftigt, die Schnittstellen zwischen Kunst – Kultur – Wirtschaft – Politik auszuloten und kennen daher die Chancen, die sich hier eröffnen, wissen aber auch um die Risiken, die sich in diesem Spannungsfeld verbergen. Besonders deutlich wird dies in Kapitel I. 4.2.3 "Betriebswirtschaftliches Denken in der Kulturförderung". Hier schleicht sich mit den Kriterien "freies Ermessen" und "Nachfrage" eine impraktikable Entscheidungsbasis ein, die in der Folge zur Vortäuschung von Rationalität für orchestrierte Wirkungsbehauptungen benutzt wird, die kurz zuvor auf Seite 16 zu Recht kritisiert wurden. In der Folge wird auf Seite 17 eine Steigerungslogik künstlerischer Exzellenz durch Wettbewerb eingeführt, an die selbst hartgesottene Manager in staatsfernen Branchen nicht mehr glauben. Inhaltlich bricht die Logik gänzlich in sich zusammen, wenn auf die aktive und profilierte Auseinandersetzung des Publikums als Bewertungskriterium verwiesen wird, in Kapitel 8 aber, entgegen der eigenen Vorgabe, nur quantitative Aspekte zur Argumentation beigezogen werden. Hier wird der vorliegende Leitbildentwurf zum Opfer des selbstbestimmten Anspruchs.

#### **b) Die sieben Leitsätze**

Gut dargestellt wird, wie aus den „Strategischen Vorgaben des Regierungsrates“ die Förderkriterien abgeleitet werden. Dieses Vorgehen ist gut nachvollziehbar und einleuchtend. Bedenklich aber ist, was letztlich als Kernkriterium zurückbleibt und welche Aspekte beiseite gelassen werden. Ein konkretes Beispiel:

- Phase 1: Vorgabe des Regierungsrates > „Der Kanton Basel-Stadt ist ein wichtiges, kulturelles Zentrum mit internationaler Ausstrahlung. Er verfügt über eine lebendige Kulturszene und setzt in den Bereichen Bildende Kunst, Musik, Theater wie auch Architektur bedeutende Akzente.“
- Phase 2: Schlüsselkriterien, Zielvorgabe 1 > „Potenziale für die internationale Positionierung der Kulturstadt Basel, z.B. nachhaltige Aufmerksamkeitspotenziale der Angebote, Innovationsgrad der Institution bzw. des geplanten Vorhabens.“
- Phase 3: Potenziale der Evaluationsmatrix > „Internationalität“

Dieses Beispiel macht deutlich, dass letztlich die Vorgaben des Regierungsrates nur zur Hälfte berücksichtigt werden. Interessanterweise galt der Fokus der für den Entwurf Verantwortlichen ausschliesslich dem Aspekt der Internationalität, konkret meist verstanden als Standortfaktor, und damit der ökonomischen Seite. Der für eine Kulturstadt wahrscheinlich viel bedeutungsvollere Aspekt, nämlich jener der "lebendigen Kulturszene", fand keinen Eingang in die Bewertungskriterien. Auch die übrigen Potentiale "Partnerschaftspotentiale" und "Besucherorientierung" führen praktisch nur zu Infrastruktur- und Finanzierungsüberlegungen. Diese Priorisierung macht deutlich, dass letztlich nur ökonomische Argumente gewichtet und gemessen werden, künstlerische und soziale Argumente bleiben auf der Strecke!

### **c) Baustellen, Massnahmen und Matrix**

Basis jeder strategischen Neuausrichtung ist in der Regel eine Gesamtsicht der aktuellen Situation. Jedes Unternehmen wird sich im Rahmen eines Leitbildprozesses zuerst mit einer sorgfältigen Analyse des Bestehenden beschäftigen: Man wird eine Auslegeordnung erstellen und diese nach Stärken und Schwächen absuchen, man wird prüfen, in welchen Bereichen welche Potenziale schlummern oder sich allenfalls Risiken verbergen. Auch der Staat sollte einen Leitbildprozess so angehen und sich die Mühe machen, genau hinzuschauen und sich mit dem Bestehenden auseinandersetzen. Im konkreten Fall geht es dabei nicht nur um eine tabellarische Auflistung bestehender Kulturorganisationen und -institutionen, sondern auch um eine Würdigung, Anerkennung und in der Folge nachvollziehbaren Gewichtung der bis anhin geleisteten Arbeit. Die vorgestellte Matrix wird dieser Anforderung nicht gerecht. Ebenso wenig kann der angestrebte Kultur-Index für Basel diese Funktion erfüllen.

Ohne diese Gesamtsicht mit entsprechender Gewichtung der einzelnen Teilbereiche des lokalen Kunst- und Kulturbetriebes lässt sich seriöserweise nicht über die verschiedenen Baustellen diskutieren, die im zweiten Teil des Entwurfs geöffnet werden. Diese fehlende Auslegeordnung lässt die Baustellen in einem fahlen Licht erscheinen, obwohl sie in der Sache klar und in den Massnahmen entschieden vermittelt werden. Für die Leserin, den Leser dieses Leitbildes ist es nicht nachvollziehbar, welche konkreten Überlegungen dazu geführt haben, aus dem einen Kunstbereich eine Baustelle zu machen und aus einem anderen nicht. Damit verkommt die Diskussion über die Baustellen, die für den Leitbildprozess von zentraler Bedeutung ist, zu einer Frage des eigenen Geschmacks oder des persönlichen Betroffenseins.

In der Sache offenbaren sich in diesen Kapiteln die aufgelaufenen Versäumnisse der letzten Jahre. Mit dem gewagten methodischen Dreisprung Baustellen → Massnahmen → Matrix wird diese grosse Aufgabe aber nicht bewältigt. Die Bedingungen in den einzelnen Sparten sind derart unterschiedlich, dass diese jeweils spezifisch gesteuert werden müssen. Nur so kann vermieden werden, dass Äpfel mit Birnen verglichen und behandelt werden. Nur so kann mittels Einbezug der Akteure und Bündelung der Anstrengungen die gewünschte "Ausstrahlung" erreicht werden.

Erfolgversprechender und zukunftsweisender wäre deshalb folgendes Vorgehen:

- Segmentierung (z. B. nach Sparten s. Seite 7 oder sinnvoller nach Themencluster)
- spartenspezifischer Strategieprozess unter Nutzung bereits bestehender Organe (z. B. nach Kreisen gegliedert)
  - spartenspezifische Portfolios mit entsprechenden Massnahmenplänen
  - spartenspezifische Evaluationen.

Dadurch würde einerseits eine gegliederte Gesamtschau gelingen (im Gegensatz zu den nicht klar nachvollziehbar präsentierten "Baustellen") und andererseits könnte innerhalb der Sparten nach sinnvollen Kriterien und gesellschaftlich relevanten Leistungen analysiert werden. Diese könnten sein: wo wird produziert, wo wird verwertet, wo wird vermittelt, oder wo investiert Basel-Stadt analog zu den kalten Betten im Tourismus nur in kalte Räume. Damit wären auch Kriterien benannt, die direkt etwas mit (nicht nur monetär verstandener) Wertschöpfung zu tun haben und wesentlich relevanter sind, als "subjektives Ermessen" oder "Nachfrage"!

### **e) Monitoring und Evaluation**

Es ist zu begrüßen, dass bereits in der Erarbeitungsphase des Leitbilds konkrete Überlegungen zum Controlling und der Evaluation angestellt werden. Bedenklich ist jedoch, dass am Ende trotz erwähnter Modelle und noch offenem Prozess im Leitbildvorentwurf rein quantitativ und finanziell operiert wird, so in der Statistik in Abbildung 10 auf Seite 66, die eine Korrelation

zwischen eingesetzten Fördergeldern und Besucherzahlen herstellen will. Hier wird mit eindimensionalen Marktlogiken gearbeitet, die nicht haltbar sind. Der Kulturmarkt ist nur an seinen äusseren Rändern ein freier Markt. Wo die Subventionen pro Besucher teilweise ein Vielfaches des erzielbaren Eintrittspreises ausmachen und derart unterschiedliche Produktionsformen bestehen, sind solche Vergleiche nicht zielführend.

## **2. Dringlichkeit und Notwendigkeit der Vorhaben gemäss Matrix**

Wie oben ausgeführt, scheint uns die gewählte Matrix eine in dieser Form unzulässige Verknappung der Prinzipien der Kulturförderung durch den Kanton Basel-Stadt. Eine Kulturpolitik wird erst dann tragfähig, wenn sie über starke und verlässliche Partner verfügt. Alleine kann sie keine Ziele erreichen, keine Projekte lancieren! Unter den zahlreichen Stakeholdern, zu denen das Parlament genau so gehört wie das Publikum, die privaten Kulturfinanzierer oder die Medien, gibt es einen, der unserer Ansicht nach vielleicht gar der wichtigste Partner ist: die Kunst- und Kulturschaffenden selbst. Bedauerlich ist, dass gerade sie, die eigentliche Basis des Kulturlebens, kaum Erwähnung finden. Sowohl in den 7 Leitsätzen, als auch unter dem Titel "Baustellen und Massnahmen", ist nur marginal die Rede von Produktionsförderung, die Budgetgewichte werden nicht verschoben, kaum ein Hinweis darauf, dass die Rahmenbedingungen für die Kulturschaffenden in ihrer ganzen Breite verbessert werden sollen (und wenn, dann nur im Rahmen von Infrastrukturprogrammen für Proberäume). Die zentralen Themen des KuFG §2 werden damit überhaupt nicht bedient.

## **3. Fazit**

Der vorliegende Vorentwurf des Kulturleitbilds des Kantons Basel-Stadt ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Kulturstadt mit Ausstrahlung. Bevor jedoch der weitere Prozess (der sich gemäss Anhang nur noch auf die beiden Handlungsfelder "Kulturvermittlung" und "Controlling" konzentrieren soll) stattfinden kann, sollten unserer Ansicht nach folgende Punkte bedacht werden:

1. Die beiden Begriffe "Kultur" und "Kunst" müssen besser definiert werden, dies auch als Grundlage für Diskussionen in weiteren Kreisen. Der enge Kulturbegriff (die "Künste") muss im Leitbild stärker mitbedacht und berücksichtigt werden.
2. Es fehlt eine Gesamtsicht über die "Kulturstadt Basel". Ohne diese scheint es nicht sinnvoll, bereits über Massnahmen und Controllingfragen zu diskutieren. Die im Leitbild präsentierten "Baustellen" bleiben in ihrer Auswahl zu wenig nachvollziehbar.
3. Die gewählte Matrix ist zu ökonomisch ausgerichtet und zu verknappt. Wichtige Aspekte der Strategischen Vorgaben des Regierungsrates gehen verloren. Es wäre zu überprüfen, ob es nicht angemessener wäre, sparten- oder themenspezifischer vorzugehen (s. oben, 1.c), als alles über den gleichen Leisten schlagen zu wollen.

Basel, 12. Oktober 2010