

# **1 Zusammenfassende Ergebnisse und Analysen für die Untersuchungsschwerpunkte**

## **1.1 Analyse der Untersuchungsschwerpunkte**

In den folgenden Kapiteln werden die Inhalte und Ergebnisse aus Band I zusammengeführt und – überwiegend analog zu den Untersuchungsschwerpunkten aus Kapitel 1 des Band I – aufgearbeitet und analysiert:

- Bestandsaufnahme und Ausgangssituation
- Umlandfunktion
- Vernetzung und Kooperation
- Kulturwirtschaft
- Kulturtourismus
- Beschäftigungspotenziale und Qualifizierungsbedarfe

Die Analysen beschränken sich auf wesentliche, ausgewählte Themen- und Diskussionspunkte, da die Inhalte bereits umfangreich in Band I aufgearbeitet wurden. Auf Grundlage dieser Ergebnisse wird eine zusammenfassende Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse durchgeführt. Aus den formulierten Analysen werden anschließend Entwicklungsschwerpunkte und Strategien abgeleitet (Kap. 2).

Die Untersuchungsschwerpunkte und Analysen sind gesamtheitlich vor dem Hintergrund der zentralen Herausforderungen im Kulturbereich zu reflektieren, die in Band I der Konzeption herausgearbeitet wurden. Hierzu zählen für die Stadt Brandenburg an der Havel vor allem:<sup>1</sup>

- Finanz- und Strukturkrise
- Die mannigfaltigen Auswirkungen des demografischen Wandels
- Hybridisierung der Publika und der Publikumsinteressen
- Soziale Ungleichheiten und kulturelle Unterschiede

---

1 Vgl. hierzu vor allem Kap. 2.1, 2.2.5, 2.2.7, 2.3.3, 2.4 (jeweils Bd. I).

## 1.2 Bestandsaufnahme und Ausgangssituation: Die Kulturlandschaft der Stadt Brandenburg an der Havel

### Vorbemerkungen

Die Kulturlandschaft der Stadt Brandenburg an der Havel wurde im Rahmen der Untersuchungen aus verschiedenen empirischen Blickwinkeln beleuchtet. Zur besseren Übersichtlichkeit werden entsprechende Zusammenfassungen und Analysen in folgende Kapitel unterteilt:

- Kultur-Profil und kulturelle Infrastruktur der Stadt Brandenburg an der Havel
- Kulturfinanzierung
- Kulturpolitik
- Kulturverwaltung und Kulturmanagement
- Angebote für spezifische Zielgruppen

### 1.2.1 Kultur-Profil und kulturelle Infrastruktur der Stadt Brandenburg an der Havel

Die Stadt Brandenburg an der Havel wird durch ein breites und vielfältiges Kulturangebot geprägt, das vor allem durch öffentliche und ehrenamtlich betriebene Einrichtungen sowie Akteure realisiert wird. In allen klassischen Kultursparten und in entsprechenden Zwischenbereichen finden sich – in unterschiedlicher quantitativer und qualitativer Ausprägung – Angebote, die öffentlich, zivilgesellschaftlich und/oder privatwirtschaftlich vorgehalten werden.<sup>2</sup> Darüber hinaus bestehen realistische Entwicklungspotenziale im Bereich des Kulturtourismus, der Kulturwirtschaft und in zahlreichen Kultureinrichtungen in der Stadt Brandenburg. Diese Bestandsaufnahme stellt keine Selbstverständlichkeit für eine Stadt dieser Größenordnung (unter 100.000 Einwohner), dieser geografischen Lage (Nähe zu Berlin und Potsdam) und mit den vorhandenen – mitunter gravierenden – gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen dar.

Das heutige Profil der ehemaligen Industrie- und Arbeiterstadt, die darüber hinaus auf eine das Land Brandenburg prägende Geschichte zurückblicken kann, ist von vielen – teilweise unterdrückten – Spannungen und einer eigenen Dynamik gekennzeichnet. Die institutionalisierten Angebote sind daher (potenziell) wichtige Pfeiler der städtischen Kultur sowie die Aktivierung

von Breiten- und Soziokultur eine der wesentlichen kulturpolitischen Aufgaben. Kultur besitzt in der Stadt Brandenburg grundsätzlich einen hohen Stellenwert, was sich auch deutlich in der – im gesamtdeutschen Durchschnitt – hohen kommunalen Kulturförderung und nicht zuletzt durch die zahlreichen ehrenamtlichen Akteure widerspiegelt. Der hohe Stellenwert wurde auch überwiegend von den befragten Experten konstatiert und von diesen ebenfalls an das umfangreiche Kulturangebot geknüpft.

Gleichfalls ist festzustellen, dass trotz der diversifizierten Angebote – so z.B. die befragten Experten – ein erheblicher Anteil der Bevölkerung Kultur – in Bezug auf die eigene Nutzung (nicht auf die allgemeine Wahrnehmung) – nur einen geringen Stellenwert beimisst.<sup>3</sup> Das kann vermutlich u.a. auf Schwellenängste, eine sozial selektive Partizipation und ein diversifiziertes Freizeit- bzw. Rezeptionsverhalten (z.B. Nutzung von Medienangeboten) zurückgeführt werden. Mit dieser Feststellung reiht sich Brandenburg an der Havel in einen gesamtdeutschen Trend ein. Insbesondere die öffentlich geförderten und getragenen Kultureinrichtungen erreichen regelmäßig – im gesamtdeutschen Durchschnitt – nur ca. 8 % der Bevölkerung.<sup>4</sup> Bei diesen regelmäßigen Nutzern handelt es sich überwiegend um Personen mit höherer Bildung – zumeist Akademiker – bzw. deren Kinder oder um Bürger, mit einem gehobenen gesellschaftlichen Status (Schlüsselpersonen in Politik und Wirtschaft). D.h., Kultur – als Hochkultur verstanden – wird zwar überwiegend ein hoher Stellenwert beigemessen, spielt aber im persönlichen Leben zahlreicher Bürger nur wenig oder gar keine Rolle.<sup>5</sup> Das bestätigten auch viele Leiter von Kultur- und Bildungseinrichtungen in der Stadt Brandenburg, die sich zwar auch explizit an die Bevölkerung – insbesondere Kinder und Jugendliche – mit einem geringen Bildungsniveau richten, diese aber mitunter nur eingeschränkt erreichen. D.h., ein überschaubarer Kreis von – überwiegend finanziell besser gestellten – Personen nimmt öffentlich finanzierte Kulturangebote in Anspruch, aber eine breite Beteiligung der Gesellschaft am öffentlichen Kulturleben findet anscheinend überwiegend nicht statt.<sup>6</sup> Diese Feststellungen werfen direkt die Frage

---

3 Vgl. hierzu u.a. die Kap. 2.2.5 und 3.5.2 in Band I.

4 Vgl. hier und im Folgenden MANDEL 2008: 21.

5 Dieser Aspekt ist durch gezielte Besucherbefragungen an den Brandenburger Kultureinrichtungen zu untersuchen.

6 Hinzu kommt, dass sich das klassische, ehemals fest etablierte und sich reproduzierende – und in Brandenburg an der Havel ohnehin nur sehr eingeschränkt vorhandene – (Bildungs-)Bürgertum ebenfalls in einem Prozess der Diversifikation und Erodierung befindet (vgl. hier und im Folgenden ausführlich FÖHL/LUTZ 2010: 27f.; siehe hierzu auch die umfangreichen Studien des Zentrums für Kulturforschung). Damit verringert sich zusehends die zentrale Nutzerschicht öffentlicher Kulturangebote. Besonders deutlich wird dies im Theaterbereich. Das öffentliche Theater hat in der heutigen postmodernen Gesellschaft seine herausragende Bedeutung als Leitmedium der gesellschaftlichen Selbstverständigung und als zentraler kommunikativer Ort des Gemeinwesens weitgehend verloren. Damit steht das öffentliche

nach der Legitimation öffentlicher Kulturförderung auf und noch viel mehr die Frage danach, welche Ziele formuliert und Strategien entwickelt werden müssen, um die – nicht in Frage zu stellende – Bedeutung von Kunst und Kultur für die Gesellschaft zu sichern bzw. in dieser aktiv zu verankern. Hier werden direkt die Aspekte und Möglichkeiten von Kulturvermittlung und kultureller Bildung adressiert, die die zentrale – zumindest aus fachlicher Sicht – Antwort (neben der künstlerischen Qualität, Aktivitäten des Kulturmarketings, Einsatz neuer Medien etc.) auf die oben aufgeworfene Frage darstellen und folglich im Bereich der Handlungsempfehlungen vertieft werden.

Wird der Blick von den getroffenen Aussagen nochmals auf die kulturelle Infrastruktur der Stadt Brandenburg an der Havel gerichtet, so ist die vorhandene Vielfalt und Breite positiv hervorzuheben. Gleichzeitig stellte die breite kulturelle Infrastruktur die größte Herausforderung im kulturellen Bereich der kommenden Jahre dar. Es bestehen nämlich mitunter erhebliche Anpassungs-, Diskussions- und Entwicklungsbedarfe. Während sich einige Einrichtungen – wie die Fouqué-Bibliothek – umfassend auf die verschiedenen Bedürfnisse ihrer (potenziellen) Kunden eingestellt hat (Stadtteilbibliothek mit Schwerpunkten für Senioren, gleichzeitig Planung einer Jugendbibliothek u.a.), stehen andere Einrichtungen, wie z.B. das Stadtmuseum, noch am Anfang der Entwicklung zeitgemäßer Vermittlungsangebote und Kulturmanagementansätze.<sup>7</sup> Allerdings soll an dieser Stelle nicht die Beurteilung einzelner Einrichtungen forciert werden. Vielmehr implizieren die gegenwärtigen gesamtgesellschaftlichen Veränderungen einen umfassenden Handlungs- und Innovationsbedarf. Die Versäulung und soziale Polarisierung der Gesellschaft sowie die veränderten Rezeptionsgewohnheiten sind nur eine kleine Auswahl zu nennender Aspekte, auf die sich alle Kultureinrichtungen einstellen müssen.

Im Rahmen der Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass zahlreiche Einrichtungen und Akteure bislang nur ein eingeschränktes Problembewusstsein aufweisen und wenig mit den gegenwärtigen Herausforderungen<sup>8</sup> im Kulturbereich sowie entsprechender Handlungsansätze vertraut sind. Nicht selten wurde der Eindruck erweckt, dass die Probleme überwiegend durch die Aufstockung öffentlicher Mittel oder die Aufnahme in ein öffentliches Förderprogramm gelöst werden können. Angesichts der zunehmenden Verschuldung der Kommunen,

---

Theater stellvertretend für die Notwendigkeiten und die Herausforderungen des öffentlichen Kulturbetriebes – mit seinen Programmen und zeitgemäßen Ansätzen der Kulturvermittlung u.a. –, alte Besucherschichten zu binden, neue Besuchersegmente zu aktivieren und sich insgesamt einen neuen Platz in der Gesellschaft zu erarbeiten.

7 Vgl. für entsprechende Ansätze exempl. und vertiefend KLEIN 2007.

8 Vgl. hierzu die Ausführungen in Band I und zusammenfassend KNUBBEN 2010.

die in ihrem Umfang mit keiner finanziellen Krise seit dem 2. Weltkrieg vergleichbar ist, und der Tatsache, dass es sich bei Kultur um eine sogenannte freiwillige Leistung handelt, stellt dieser Weg keine Option dar. Vielmehr ist davon auszugehen, dass es zunehmend zu Verteilungskämpfen kommen wird und die Kulturförderung – auch von Seiten des Landes – in ihrer Breite nicht mehr finanzierbar ist. Bislang hält die Stadt Brandenburg an der Havel ein Kulturangebot vor, dass sich – in Hinblick auf die kulturelle Infrastruktur und die kommunalen Kulturausgaben – an der Gemeindegrößenklasse von 100.000 und mehr Einwohnern orientiert.<sup>9</sup> Angesichts eines prognostizierten Bevölkerungsrückgangs auf ca. 60.000 Einwohner im Jahr 2030,<sup>10</sup> entstehen hier folglich Anpassungsbedarfe. Kulturpolitische Schwerpunktsetzungen mit zukunftsorientierten Zielstellungen werden folglich unausweichlich sein. Andernfalls gerät der gesamte öffentlich getragene und geförderte Kulturbereich in finanzielle Schwierigkeiten. Bislang sind präzise Strategien und spezifische Zielstellungen – die über allgemeine Formulierungen hinausgehen – von Seiten der Kulturpolitik/-verwaltung und überwiegend auch von Seiten der Kultureinrichtungen nur eingeschränkt vorzufinden. Ohne eine Diskussion, Beschreibung und – im besten Fall – Festlegung von verbindlichen, zeitgemäßen Zielen und (Qualitäts-)Standards ist eine strategische Ausrichtung und Sicherung aus Sicht der Forschungsgruppe nicht möglich. Die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages »Kultur in Deutschland« schreibt hierzu folgendes: »Infrastruktur kann nicht ›irgendwie‹ sichergestellt werden, sondern sollte eine je nach Handlungsfeld generell zu umschreibende Qualität haben [...] oder eine im Einzelfall gegebenenfalls vor Ort in Zielen für die Infrastrukturleistung festzulegende Qualität aufweisen (zum Beispiel Theater mit eigenem Ensemble in bestimmter Größe oder lediglich Gastspieltheater). [...] Es liegt in der Verantwortung der jeweiligen kommunalen und staatlichen Träger, wie Standards zu erfüllen sind. [...] Standards können dazu beitragen, dass die Gewährleistungsfunktion, die die Verantwortlichen für die kulturelle Infrastruktur haben, nachvollziehbar und überprüfbar konkretisiert wird.«<sup>11</sup> Auf entsprechende Handlungsbedarfe (u.a. der Themenbereich der Zielvereinbarung) wird explizit in Kapitel 2 dieses Bandes eingegangen.

---

9 Brandenburg an der Havel belegt einen Spitzenplatz in Deutschland in der kommunalen Kulturförderung in der Gemeindegrößenklasse 20.000 bis unter 100.000 Einwohner, als auch in der Größenkategorie 100.000 bis unter 200.000 Einwohner. Vgl. Kap. 2.3.3 in Band I.

10 Vgl. Kap. 2.2.5 in Band I.

11 DEUTSCHER BUNDESTAG 2008: 116.

Darüber hinaus wird der Kulturbereich in der Stadt Brandenburg gegenwärtig von vielen weiteren Diskussionen und Themen bestimmt. Hierzu zählen vor allem die dargestellte prekäre Situation des Brandenburger Theaters, für dessen Entwicklung dringend eine realistische und zukunftsorientierte Verfahrensweise gefunden werden muss sowie die Festlegung auf eine Strategie in der gesamtstädtischen Museumsentwicklung.<sup>12</sup> Gleiches gilt für die Verständigung, welche der zahlreichen thematischen und (kulturell-)infrastrukturellen Potenziale für die (kultur-)touristische Vermarktung der Stadt in den Mittelpunkt gestellt werden sollen (Natur/Wasser, historische Bausubstanz, Geschichte, ausgeprägte Museumslandschaft etc.). Das gilt besonders für die bestmögliche Nutzung der Potenziale der im Jahr 2015 bevorstehenden BUGA. Gleichfalls ist in diesem Kontext gegenwärtig eine starke Außenorientierung vieler Akteure zu beobachten (wie werden wir überregional wahrgenommen?; kulturtouristische Schwerpunktsetzung u.a.). Dadurch könnte die Gefahr bestehen, dass die (kulturellen) Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger vor Ort zu wenig Beachtung finden.

### 1.2.2 Kulturfinanzierung

Wie in Band I herausgearbeitet wurde, wird Kultur – aus monetärer Sicht – von Seiten der öffentlichen Hand ein beachtlicher Stellenwert beigemessen. Brandenburg an der Havel befindet sich – wie oben dargestellt – im gesamtdeutschen Vergleich unter den ersten zehn Kommunen in der Pro-Kopf-Kulturförderung in der Gemeindegrößeklasse 20.000 bis unter 100.000 Einwohner (ebenso wie in der Gemeindegrößeklasse von 100.000 bis unter 200.000 Einwohnern).<sup>13</sup>

Allerdings konnten Themenfelder im Bereich der Kulturfinanzierung herausgearbeitet werden, die einen kurz- bis mittelfristigen Handlungsbedarf notwendig machen:

- Aufgrund der Situationsdarstellung in Band I kann nachvollzogen werden, dass die Finanzkrise und insbesondere die demografischen Entwicklungen die kommunale (kulturelle) Infrastruktur und ggf. auch private sowie zivilgesellschaftliche Akteure, an Tragfähigkeits- und damit an Finanzierungsgrenzen führen. Es ist notwendig, die Angebote und Infrastruktur an die veränderte Bevölkerungssituation und die daraus resultierenden Bedürfnisse anzupassen. Gleichfalls ist eine stärkere Außenorientierung in das Umland erforderlich, um eine Umlandfunktion zu gewährleisten und eine – wenn dies

---

12 Vgl. hierzu die Museumskonzeption für die Stadt Brandenburg an der Havel (KÖSTERING/HIRTE 2009).

13 Vgl. Kap. 2.3.3 in Band I.

von Seiten der Kulturpolitik weiterhin angestrebt wird – Aufrechterhaltung der kulturellen Infrastruktur in der vorhandenen Größenordnung weiterhin legitimieren zu können.

- Das Brandenburger Theater (inkl. Brandenburger Symphoniker) erhält laut Haushaltsansatz 2010 insgesamt 3.651.400 EUR<sup>14</sup> der kommunalen Mittel für Kultur. Damit fließen fast 40 % der für Kultur zur Verfügung stehenden Mittel in dieses Haus. Dieser Prozentsatz (und höhere) ist für theatertragende Gemeinden nicht unüblich. Allerdings legt dieser Förderschwerpunkt nahe, dass ein kulturpolitischer und auch gesellschaftlicher Konsens darüber besteht, dass mehr als ein Drittel aller kommunalen Kulturausgaben in das Theater fließen. Dieser Konsens scheint – das ergeben die Analysen – gegenwärtig lediglich für den Bereich der Symphoniker vorzuliegen. Nach einschneidenden Sparmaßnahmen und Spartenabbau ist es bislang nicht vollumfänglich gelungen, eine nachvollziehbare und stimmige Strategie zur Theaterentwicklung zu entwerfen. Derzeit besteht eher der Eindruck, dass hier ein »Entscheidungsvakuum« entstanden ist, die (Kultur-)Politik also weder präzise Vorstellungen formulieren kann, noch konsequente Entscheidungen treffen möchte. Gleiches gilt für die Theaterleitung. In den vergangenen Jahren stellte das sicherlich unausweichliche Sparen vielmehr einen Politikersatz dar,<sup>15</sup> der aber mittelfristig aus Sicht der Gutachter das Theater in finanzielle (vor allem aufgrund der Tarifsteigerungen) und insbesondere konzeptionelle Existenznot bringen wird. Da kaum noch Sparpotenzial vorhanden ist – jedenfalls nicht, wenn das Theater weiterhin in dieser oder ähnlicher Form existieren soll – besteht hier dringender Handlungsbedarf hinsichtlich der strukturellen sowie inhaltlichen Ausrichtung des Brandenburger Theaters.<sup>16</sup>
- Bei der Betrachtung der Kulturförderung zeigt sich zudem folgendes Bild: Über 95% der kommunalen Gesamtausgaben für Kultur sind institutionell bzw. als langjährige Projektförderung für kulturelle Einrichtungen zum Erhalt der kulturellen Daseinsvorsorge fest gebunden. Insgesamt liegt eine geringe Flexibilität in den Förderstrukturen und damit auch nur stark begrenzte Möglichkeiten, neue/innovative Projekte im kulturel-

---

14 Neben den 3.595.400 EUR kommunalen Mitteln aus dem Verwaltungshaushalt erhält das Brandenburger Theater zusätzlich 86.000 EUR aus dem Vermögenshaushalt für investive Maßnahmen (z. B. Bühnentechnik, Ausstattung).

15 Vgl. hierzu KLEIN 2007: 27f.

16 Vgl. hierzu ausführlich Kap. 4.3.2 in Band I.

len/künstlerischen Bereich zu fördern. Dies betrifft insbesondere die Mittel für die freie Kulturarbeit, die weniger als 0,5 % der kommunalen Gesamtausgaben für Kultur ausmachen.<sup>17</sup>

- Die Richtlinie der Stadt Brandenburg zur Förderung der freien Kulturarbeit bedarf aus Sicht der Experten und insbesondere auch aus Sicht des Kulturmanagers der Stadt einer grundsätzlichen Überarbeitung, da sie bislang sehr allgemein gefasst ist und somit wenig Grundlagen bietet, eine zielorientierte, kriteriengeleitete und strategische Förderung zu gewährleisten. Diese Auffassung kann aus Sicht der Forschungsgruppe nachvollzogen werden und impliziert einen entsprechenden Handlungsbedarf.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass das kommunale Förderniveau für Kultur überdurchschnittlich ist und damit – zumindest aus fiskalischer Sicht – Kultur einen sehr hohen Stellenwert von Seiten der öffentlichen Hand einnimmt. Allerdings ist die bisherige Förder- und Trägerpraxis grundsätzlich zu überdenken. Es ist einerseits davon auszugehen, dass die kommunale Kulturförderung in den kommenden Jahren nicht erhöht werden kann, obwohl die Kosten weiterhin – vor allem inflations- und tarifbedingt – steigen werden. Weiterhin ist sogar anzunehmen, dass die Kulturförderung als freiwillige Leistungen von Einsparungen als Erstes betroffen sein wird. Andererseits bestehen in zahlreichen Kultureinrichtungen umfassende Anpassungs- und Modernisierungsbedarfe hinsichtlich ihrer Vermittlungsformen, Zielgruppenansprachen, Gesamtstrategie u.a. Die öffentliche Hand ist folglich gehalten zu fördern und zu fordern.<sup>18</sup> Zukunftsorientierte kulturpolitische Visionen und Zielstellungen sind ebenso zu entwickeln, wie Zielvereinbarungen mit den getragenen und geförderten Kultureinrichtungen, an denen sie sich messen lassen müssen und mit denen eine Arbeit an den zentralen Themen im Kulturbereich (kulturelle Bildung, Strukturreformen etc.) garantiert werden soll. Gleichfalls ist nach zusätzlichen Möglichkeiten der Förderung und Unterstützung von Kunst und Kultur in der Stadt Brandenburg zu suchen.

---

17 Vgl. zur »Ungerechtigkeit herkömmlicher Kulturförderung« auch KLEIN 2007: 22–25 und zu den dargestellten Sachverhalten Kap. 2.3.3 in Band I.

18 Vgl. ausführlich SCHEYTT 2008.



### 1.2.3 Kulturpolitik

Obwohl eine umfangreiche öffentliche Kulturförderung der Stadt Brandenburg nachvollzogen werden kann, haben die Untersuchungen ergeben, dass von kulturpolitischer Seite in den vergangenen Jahren und auch gegenwärtig wenig prägende Akzente in der kulturellen Entwicklung gesetzt wurden bzw. werden. Die vorliegende Entwicklungskonzeption kann als Anstoß dienen, die Kulturentwicklung in einen systematischen, transparenten und strategischen Rahmen zu setzen. Allerdings kann es kulturpolitische Diskussionen und Entscheidungen nicht ersetzen, noch den zukünftigen Weg in der Kulturentwicklung vollumfänglich erleichtern, sondern diesen vielmehr erhellen.

Angesichts der pluralistischen Kulturlandschaft der Stadt Brandenburg mit ihren zahlreichen Herausforderungen und Potenzialen ist einer zunehmenden Marginalisierung der Kulturpolitik<sup>19</sup> entgegenzuwirken. Denn obwohl kulturelle Fragen von großer Bedeutung für den Zusammenhalt der Gesellschaft, ihrer verschiedenen Gruppierungen und die Entwicklung eines jeden Individuums sind,<sup>20</sup> kann in Brandenburg an der Havel tendenziell – so wie in zahlreichen Kommunen in Deutschland – ein kulturpolitisches Bedeutungs dilemma nachvollzogen werden. Das liegt einerseits an der geringen Aufmerksamkeit, die Kultur von anderen Politikfeldern erfährt und andererseits daran, dass derzeit nicht genügend – und realisierbare – kulturpolitische Positionen – und entsprechende Formationen – in Brandenburg an der Havel vorzufinden sind. Im Rahmen der Untersuchungen konnte ebenso festgestellt werden, dass nicht selten Entscheidungen vertagt bzw. nicht getroffen werden. Aktuelles Beispiel ist der Umgang mit den Empfehlungen der Museums konzeption für die Stadt Brandenburg an der Havel, die 2009 vom Museumsverband des Landes Brandenburg erarbeitet wurde.<sup>21</sup>

Hinsichtlich der Wirkungsmöglichkeiten von Kultur in Hinblick auf die Innenorientierung (kulturelle Bildung der Bevölkerung, lokale Identität, Faktor als attraktiver Wohnort etc.) und die Außenorientierung (weicher Standortfaktor, Kulturtourismus u.a.) sowie im Umgang mit gesellschaftlichen Umwälzungen (z.B. kulturelle/künstlerische Gestaltung des demografischen Wandels), bedarf es aus Sicht der Forschungsgruppe eines selbstbewussten und offensiven Auftretens der Kulturpolitik. Dieses wird nur durch die Formulierung von zeitgemäßen, gesell-

---

19 Vgl. KLEIN 2007: 25–27.

20 Vgl. hier und im Folgenden ausführlich SCHEYTT 2008: 143f.

21 Vgl. ausführlich Kap. 4.5.7 in Band I.

schaftsnahen und machbaren kulturpolitischen Zielen zu realisieren sein, die ein Einmischen in allgemeine und gesellschaftliche Fragen ermöglichen. Diese Anmerkung impliziert auch das Treffen von einschneidenden Entscheidungen (Schwerpunktsetzungen) und die Formulierung von Verbindlichkeiten (z.B. Aktivitäten im Bereich der kulturellen Bildung als eine Grundlage der Kulturförderung), um ein qualitätsvolles Kulturangebot weiterhin zu ermöglichen.

#### **1.2.4 Kulturverwaltung und Kulturmanagement**

Die Anmerkungen zur kulturpolitischen Situation spiegeln sich auch in den Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen der Stadt Brandenburg in Bezug auf kulturelle Einrichtungen und Belange wider. So wünschen sich beispielweise viele Akteure aus dem kulturellen Bereich klar zugewiesene Ansprechpartner und Entscheidungsstrukturen. Darüber hinaus wurde nicht selten in den Experteninterviews und weiteren Gesprächen eine mangelnde Akteurs- und Bürger-nähe angesprochen. Insgesamt wird der Bedarf einer offeneren und Partizipation fördernden Verwaltung (im Sinne von Governance bzw. einer kooperativen Demokratie) formuliert. Auch wurde der Wunsch nach mehr Transparenz artikuliert (z.B. bei Entscheidungen).<sup>22</sup>

Die Einsetzung eines Kulturmanagers als Stabsstelle innerhalb der Verwaltung war und ist aus Sicht der Forschungsgruppe ein wichtiger und zeitgemäßer Schritt in Richtung Transparenz, Koordination sowie Stärkung kultureller Belange und zeugt auch davon, dass hier erste sichtbare Initiativen ergriffen wurden, um Kultur stärker in das Zentrum von Stadtpolitik zu rücken. In dieser Form wird diese Stelle auch von vielen Kulturschaffenden bewertet, wenngleich sie sich noch mehr Präsenz des Kulturmanagers im kulturellen Leben der Stadt wünschen.

Das Kulturmanagement und damit die Kultur in Brandenburg an der Havel genießen folglich formell hohe Priorität, die sich aber im administrativen und praktischen Handeln nicht vollumfänglich niederschlagen kann.<sup>23</sup> Des Weiteren beinhaltet die Arbeit der Stabsstelle sehr viele zeitintensive organisatorische und Verwaltungstätigkeiten, wie z.B. im Bereich des Veranstaltungsmanagements. Folglich bleiben nur sehr begrenzte Ressourcen für koordinierende, konzeptionelle und vernetzende Tätigkeiten.

Das heißt, der Kulturmanager kann mögliche Potenziale als Koordinator, Initiator und »Entwickler« im Kulturbereich nur begrenzt mobilisieren bzw. realisieren. Es ist schlussfolgernd zu

---

22 Vgl. hier und im Folgenden u.a. Kap. 3.5.2 in Band I.

23 Vgl. Kap. 2.3.2 in Band I.

reflektieren, ob und wie der Stabsstelle Kulturmanagement mehr Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten durch eine Schwerpunktverlagerung auf koordinierende und vernetzende Tätigkeiten eingeräumt werden können.

### 1.2.5 Angebote für spezifische Zielgruppen

Die kulturellen und soziokulturellen Angebote für verschiedene Zielgruppen sind in der Stadt Brandenburg an der Havel unterschiedlich ausgeprägt. So sind beispielsweise die Kulturangebote für ältere Menschen (ab 65 Jahren) als gut bis sehr gut einzuschätzen. Einen wesentlichen Beitrag zur Kulturarbeit leisten hier – neben den städtischen Kultureinrichtungen – die sozialen und kirchlichen Träger, aber auch die Vereine bieten zahlreiche Möglichkeiten, selbst aktiv zu werden und sich zu engagieren. Bedarfe werden noch hinsichtlich der barrierefreien Ausrichtung der Kultureinrichtungen in Bezug auf Zugänglichkeit, Vermittlung und Öffentlichkeitsarbeit sichtbar.<sup>24</sup> Gleiches gilt für Angebote für Senioren im Bereich der kulturellen Bildung (u.a. Stichwort »lebenslanges Lernen«).<sup>25</sup>

Die Angebote für Kinder sind vor allem mit den Aktivitäten des Brandenburger Theaters, der Kunst- und Musikschulen sowie der Bibliothek als gut zu bewerten. Die größten Defizite und damit erhöhter Handlungsbedarf bestehen bei der Altersgruppe der Jugendlichen. Dies geht aus den Ergebnissen der Experteninterviews und der Bestandsaufnahme hervor. Hier sind – bis auf wenige Ausnahmen wie z.B. die Galerie Sonnensegel, die Jugendbibliothek oder Wredowsche Zeichenschule – die außerschulischen Aktivitäten im Kulturbereich als gering einzuschätzen. Dieser Zustand spiegelte sich auch in dem Fokusgruppeninterview mit jungen Erwachsenen aus Brandenburg an der Havel wider. Hier wurden nicht nur die geringe Angebotsvielfalt im Kulturbereich für Jugendliche thematisiert, sondern auch die raren Möglichkeiten, als junger Kulturschaffender selbst in Brandenburg an der Havel aktiv zu werden. Insgesamt fühlen sich anscheinend viele Jugendliche von der (Kultur-)Politik zu wenig – als diejenigen, die die Stadt zukünftig mitprägen und tragen sollen – adressiert.<sup>26</sup>

Was insgesamt die Teilhabe an kulturellen Angeboten betrifft, so zeichnen sich Entwicklungen, die sich bundesweit beobachten lassen, auch in Brandenburg an der Havel ab. Nach Aussagen vieler befragter Experten werden kulturelle Angebote vor allem von Bevölkerungsschichten

---

24 Vgl. hierzu exempl. für den Museumsbereich FÖHL et al. 2007.

25 Vgl. hier und im Folgenden u.a. Kap. 3.5.2 und das ges. Kap. 4 in Band I.

26 Vgl. exempl. Kap. 3.6.2.3 in Band I.

genutzt, die tendenziell über einen höheren Bildungsabschluss verfügen bzw. aus einem Milieu mit einer tendenziell höheren kulturellen Nutzungsaffinität stammen (z.B. Teile der Mittelschicht, Bürgertum). Es werden offensichtlich zu wenig Menschen mit geringerem Bildungsabschluss und sozial Schwächere erreicht. Hier sind Strategien sowie präventive und aktive Maßnahmen zu entwickeln. Die Hemmschwellen für die kulturelle Teilhabe sind zu senken, um die Integration derer zu fördern, die als benachteiligt gelten oder besonderen Risiken ausgesetzt sind. Die Bedürfnisse von sozialen »Randgruppen« sind damit stärker in den Blick zu nehmen. Hier sind im besonderen Maße Ressourcen zu bündeln – und ggf. aus anderen Feldern abzuziehen –, um die potenziellen Kulturnutzer von morgen, also Kinder und Jugendliche, mit differenzierten und niedrighem Angeboten im Bereich der kulturellen Bildung an Kultur heranzuführen und generell für gesellschaftliche Fragen zu sensibilisieren.

Abgesehen von diesen Feststellungen sind im Rahmen der Zielgruppen auch zentral die demografischen Entwicklungen zu berücksichtigen.<sup>27</sup> Hierzu zählt die Adressierung der zunehmenden Anzahl von Einwohnern im Rentenalter und die Kenntnisnahme der Tatsache, dass sich auch diese Gruppe hinsichtlich ihrer kulturellen Nutzungsbedürfnisse stark ausdifferenziert. Kinder, Jugendliche und Familien sind, auch wenn sie zukünftig im Verhältnis zu den über 60-jährigen ein kleineres Zielgruppensegment darstellen, stärker zu adressieren. Kultur kann dabei ein verbindendes und identitätsstiftendes Element sein, um (neben einem Arbeits- oder Ausbildungsplatz) Anreize zum Verbleib in der Stadt zu schaffen. Das gilt besonders, wenn Familien für die Auswahl von Brandenburg an der Havel als Wohnsitz aktiviert werden sollen (z.B. für Berufstätige, die in Potsdam oder Berlin arbeiten, aber in einer Mittelstadt wohnen wollen). Auch die kulturellen Bedürfnisse und die Integration von Migranten sind stärker bei der Gestaltung des Kulturangebotes in den Blick zu nehmen. Um absehbaren Generationenkonflikten vorzubeugen oder diese produktiv zu thematisieren, sind zudem generationenübergreifende bzw. generationsoffene Kulturangebote empfehlenswert. Insgesamt sind folglich Maßnahmen zu entwickeln, um auf eine Gesellschaft zu reagieren, die immer älter, weniger und ggf. auch bunter<sup>28</sup> wird.

Insgesamt gibt es seitens der Kultureinrichtungen äußerst geringe Kenntnisse über die eigenen Besucher- und Publikumsstrukturen, insbesondere über die »Nicht-Besucher«. Damit fehlen wichtige Hinweise, mit denen adäquat auf ein verändertes Freizeitverhalten und vor allem die

---

27 Vgl. hier und im Folgenden Kap. 2.2.5 in Band I. Siehe hierzu auch BOGEDAN et al. 2008.

28 Vgl. STIFTUNG NIEDERSACHSEN 2006. Vgl. zudem STAATSKANZLEI DES LANDES BRANDENBURG 2005.

Hybridisierung der Nutzerbedürfnisse<sup>29</sup>, das heißt immer individuellere Nutzerbedürfnisse, reagiert werden kann und wie im Sinne des kulturpolitischen Auftrages bzw. Bildungsauftrages möglichst alle Bevölkerungsschichten erreicht bzw. zumindest angesprochen werden können. Der Mangel an empirischen Erkenntnissen über die Publikumszusammensetzungen erschwert auch die Aussagen im folgenden Kapitel zur Umlandsfunktion im Kulturbereich. Hier ist durch entsprechende Befragungen und Untersuchungen dringend Abhilfe zu schaffen.

## 1.3 Umlandfunktion

### 1.3.1 Analyse der Umlandfunktion

Brandenburg an der Havel übernimmt als Oberzentrum, Regionaler Wachstumskern und als größte Stadt im westlichen Brandenburg eine Umlandfunktion. In diesem Kontext wurde die Stadt Brandenburg an der Havel nicht isoliert, sondern als »Zentrum einer Region« betrachtet und die Umlandfunktion Brandenburgs im kulturellen Bereich analysiert.<sup>30</sup> Allerdings ist die regionale Bedeutung bzw. Umlandfunktion einer kulturellen Einrichtung oder Veranstaltung keine exakt quantifizierbare oder feststehende Größe.<sup>31</sup> Zudem liegen in den meisten Kultureinrichtungen keine aktuellen Besucherbefragungen vor, die Rückschlüsse auf die Umlandfunktion zulassen würden. Eine Annäherung erfolgte über verschiedene Methoden:

- Die befragten Kultureinrichtungen wurden auf verschiedene Kriterien hin bewertet, wie z.B. regionale Relevanz, Außenorientierung der Angebote und Dienstleistungen für die Nutzer, räumliche Zugänglichkeit, Vernetzung/Kooperation und Kontinuität.
- Darüber hinaus wurde im Rahmen der Experteninterviews, der Befragung der Fraktionen und in den Gruppengesprächen das Thema Umlandfunktion thematisiert, um hier weitere Angaben und Hinweise zu generieren.

Mit dieser Datenlage können qualitative – und vereinzelt quantitative – Einschätzungen erfolgen. Nach diesen – nur eingeschränkt belastbaren – Kriterien besitzen vor allem folgende Einrichtungen, Institutionen und Veranstaltungen in der Stadt Brandenburg eine Umlandfunktion:

---

29 Vgl. hierzu ausführlich GLOGNER/FÖHL 2010a.

30 Vgl. hier und im Folgenden ausführlich Kap. 2.2.3 in Band I.

31 Vgl. VOGT 1996: 152.

### **Brandenburger Theater/Brandenburger Symphoniker**

Seit einigen Jahren wurde im Brandenburger Theater keine Besucherbefragung mehr durchgeführt, daher können – ähnlich wie für andere Einrichtungen in der Stadt Brandenburg an der Havel – keine exakten Aussagen zur Herkunft der Besucher getroffen werden. In den Interviews wurde jedoch deutlich, dass die Zahl der Abonnenten für Sinfoniekonzerte aus dem Umland gesunken ist.<sup>32</sup> Gleiches gilt für die Besucher der Theatervorstellungen, was u.a. auf die eingeschränkte Mobilität vieler – vor allem älterer Umlandbewohner – und die Einstellung des einstigen Theaterbusses zurückgeführt wird. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass Umlandbewohner zu einzelnen Vorstellungen und Veranstaltungen aktiviert werden können.

Wie bereits im Kapitel 4.3 in Band I dargestellt, übernimmt das Brandenburger Theater formal im Rahmen der Position Brandenburgs an der Havel als Oberzentrum eine Umlandfunktion.<sup>33</sup> Auch durch die im Theaterverbundvertrag geregelten Gastspiele an unterschiedlichen Spielstätten des Landes hat das Brandenburger Theater Bedeutung für die Kultur im Umland. Die hohe Popularität der Brandenburger Symphoniker über die Stadtgrenzen hinaus, lässt ebenfalls auf Konzertbesucher aus dem Umland schließen.

### **Musikschulen**

Auch wenn für die Musikschulen in Brandenburg an der Havel keine qualifizierbaren Daten zur Besucher- und Nutzerstruktur vorliegen, die eine Quantifizierung der Umlandfunktion ermöglichen, ist davon auszugehen, dass sie insbesondere eine Versorgungsfunktion für den westlichen Teil des Landkreises Potsdam-Mittelmark übernehmen. Die Musikschule Rathenow ist neben der Musikschule der Stadt Brandenburg die einzige Mitgliederschule des Landesverbands der Musikschulen Brandenburg e. V. im mittleren westlichen Teil des Landes Brandenburg.

### **Museen**

Die Museen in Brandenburg an der Havel weisen in unterschiedlicher Intensität eine Umlandfunktion auf. Sie dienen (potenziell) als Besuchsdestination/-anlass für die »Umländer«, insbesondere für Schulklassen und Ausflugsgruppen.

---

32 U.a. Interview mit Frau Range, Orchesterdirektorin Brandenburger Symphoniker.

33 Allein zur Klärung dieses Sachverhaltes (also in wie weit eine Umlandfunktion besteht), ist eine Besucherbefragung und eine Nicht-Besucherbefragung dringend anzuraten.

## **Feste**

Wie in Kapitel 4.12 (Bd. I) ausführlich beschrieben, besitzen gerade die Stadtfeste eine hohe Ausstrahlungskraft in das Umland. Das Havelfest und die Weihnachtsmannparade beweisen dies u.a. mit ihren hohen Besucherzahlen. Dies bestätigte auch Frau Patzer aus der Kulturverwaltung des Landkreises Potsdam-Mittelmark. In der aktuellen kulturpolitischen Debatte der Stadt stehen allerdings immer wieder die Inhalte und die Qualität dieser Feste zur Diskussion.

## **Klostersonmer/Fontaneklub**

Sowohl für den Klostersonmer als Veranstaltung als auch für den Fontaneklub als soziokulturelle Einrichtung liegen Ergebnisse von Besucherbefragungen aus dem Jahr 2006 vor, die ein Publikum sowohl aus dem Umland Brandenburgs, aus Berlin und aus dem gesamten Bundesgebiet belegen. Gerade in der Verbindung von darstellender Kunst, gastronomischem Erlebnis und besonderer Kulisse gehört der Klostersonmer zu den kulturellen und kulturtouristischen Angeboten der Stadt, der eine breite Zielgruppe über die Stadtgrenzen Brandenburgs hinaus anspricht. Die Besucherbefragung die im Auftrag des event-theaters 2006 punktuell zu bestimmten Veranstaltungen durchgeführt wurde ergab, dass etwa 30 % der befragten Besucher sowohl des Klostersonmers als auch des Fontaneklubs aus dem Umland oder entfernteren Regionen stammten.<sup>34</sup>

## **Haus der Offiziere (HdO) und private Diskotheken**

Nach eigenen Aussagen der Jugendkulturfabrik zählen das Stadtgebiet und der Umkreis von ca. 20 km zum unmittelbaren und täglichen Einzugsgebiet des HdO.<sup>35</sup> Bei großen Veranstaltungen werden Besucher aus bis zu 400 km Entfernung und internationale Gäste angegeben. Auch hier wurden bisher keine detaillierten Besucherbefragungen vorgenommen, lediglich anhand der PKW- Kennzeichen der Besucher wird – laut Aussagen des Geschäftsführers des HdO – die Herkunft der Gäste regelmäßig überprüft. Für eine Umlandfunktion spricht auch, dass im näheren Umland keine Einrichtung mit einer vergleichbaren Angebotsstruktur und Ausstattung (vergleichbare Veranstaltungspalette, großer Saal, kleiner Veranstaltungsraum, Tonstudio, Werkstatt, Gastronomie und Seminarraum) für Jugendliche vorhanden ist.

---

34 Vgl. EVENT THEATER 2006.

35 Vgl. [http://www.jukufa.de/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=42](http://www.jukufa.de/index.php?option=com_wrapper&Itemid=42), Zugriff am 02.11.2009.

Jedoch ist davon auszugehen, dass das erweiterte Einzugsgebiet vor allem die Live-Konzerte und Clubveranstaltungen betrifft. Ein ähnliches Gebiet erreichen auch die privaten Diskotheken in Brandenburg an der Havel.

### **Kinder- und Jugend- Kunstgalerie »Sonnensegel« e.V. und Wredowsche Zeichenschule**

Die Kinder- und Jugendkunstgalerie Sonnensegel übernimmt weniger durch das wöchentliche Kursangebot, das im Wesentlichen von Brandenburger Kindern und Jugendlichen genutzt wird, eine Umlandfunktion, als vielmehr durch die initiierten Aktionen und Projekte. Dazu gehören regionale Projekte wie z.B. die gemeinsame Vorbereitung mit Schülern und Lehrern zur Namensgebung der Franz-Fühmann-Schule 1993 im Umland Brandenburgs, aber auch internationale Projekte.

Für das Engagement und die qualitative Arbeit der Galerie, erhielt diese landesweite Anerkennung und gesamtdeutsche Preise. Im Rahmen des Projektes »Der Engel der Geschichte - ein Jugendengel« formulierte Leopold Esselbach, Vorsitzender des Aktionsbündnisses gegen Gewalt, Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit: »Die Arbeit der Galerie ›Sonnensegel‹ ist einmalig im Land Brandenburg und vorbildhaft für Kulturarbeit mit Kindern und Jugendlichen [...]«. <sup>36</sup> Damit übernimmt die Galerie Sonnensegel auch eine das städtische Image fördernde Umlandfunktion im Bereich der kulturellen Bildung.

Mit der Einbindung in den Ausbildungsbetrieb diverser Lehrberufe, hat die Wredowsche Zeichenschule eine Ausstrahlung in das Umland. Des Weiteren baut sie Kooperationen mit Partnern in der Region aus, wie z.B. das letzte größere Projekt mit dem Schulmuseum in Reckahn.

### **Dom**

Sowohl die Sommer, als auch die Adventskonzerte im Dom strahlen aufgrund ihrer gewachsenen Popularität und der zum Teil namhaften Künstler in das Umland. <sup>37</sup> Die Mitglieder des Chors der Domgemeinde selbst sind zur Hälfte Personen aus dem Umland und tragen damit zur Akzeptanz und Popularität des musikalischen Angebotes des Domes im Umland bei.

---

36 <http://www.aktionsbuendnis.brandenburg.de/cms/detail.php?id=79192>, Zugriff am 02.11.2009.

37 Aussagen des Kirchenmusikdirektors



### **Weitere Einrichtungen (Auswahl)**

Neben den im Einzelnen aufgeführten Einrichtungen und Veranstaltungen gehören auch die Stadtbibliothek<sup>38</sup> und die Volkshochschule zu den Einrichtungen, die – laut Aussagen der Leiterinnen und Leiter der Institutionen – durch die Bevölkerung des Umlandes regelmäßig frequentiert werden. Allerdings liegen hier ebenfalls keine Daten zur Besucherstruktur vor, die eine Quantifizierung der Umlandfunktion ermöglichen könnten.

### **Funktionen des Umlandes und der Kulturangebote des Umlandes für die Bevölkerung der Stadt Brandenburg an der Havel**

Abgesehen von der Umlandfunktion der Stadt Brandenburg an der Havel, übernimmt auch das Umland verschiedene Funktionen für die Stadtbewohner. Das gilt insbesondere für Naturdestinationen, die der Naherholung der Stadtbevölkerung dienen und im kulturellen Bereich vor allem für die Feste. Hier sind vor allem das Baublütenfest in Werder, der Belziger Altstadtsummer und das Ketzür Open Air zu nennen sowie Veranstaltungen im Optikpark Rathenow.

### **Bisherige Zusammenarbeit mit den Ämtern und den Landkreisen Potsdam-Mittelmark und Havelland**

Da für eine stärkere Vernetzung der Stadt Brandenburg an der Havel mit dem Umland auch ganz wesentlich die Absprache und Kooperation der Kulturverwaltungen von Bedeutung ist, wurde dieser Aspekt vertiefend untersucht. Das Ergebnis war, dass bislang sehr wenig Austausch und Absprachen zwischen der Kulturverwaltung der Stadt Brandenburg an der Havel und denen des Umlandes stattfinden.<sup>39</sup> Gleiches gilt für Kooperationsprojekte oder ähnliches. D.h., eine Umlandfunktion existiert zwar für verschiedene Kultureinrichtungen, eine gezielte Unterstützung und Forcierung von Seiten der Verwaltung bzw. Politik findet bislang kaum statt. Dieser Ist-Zustand wurde auch im Rahmen eines Fokusgruppeninterviews mit dem Kulturmanager der Stadt Brandenburg an der Havel und verschiedenen Vertretern aus den Kulturverwaltungen des Umlandes kritisch diskutiert. Allerdings wurde hier bereits im Gespräch die Bereitschaft und das Interesse aller Teilnehmer bekundet, den Austausch zu intensivieren.

---

38 Die Stadtbibliothek bietet u.a. eine elektronische Ausleihe an. Medien können von zu Hause aus auf den heimischen PC geladen werden (»e-Ausleihe«). Das Angebot dieser Ausleihmöglichkeit richtet sich hauptsächlich an Bürgerinnen und Bürger, die in ihrer Mobilität eingeschränkt sind, den Besuch der Bibliothek zu den geltenden Öffnungszeiten nicht einrichten können oder außerhalb von Brandenburg an der Havel wohnen.

### 1.3.2 Zusammenfassende Anmerkungen

In die Betrachtung der Umlandfunktion von Brandenburg an der Havel wurden vor allem die öffentlichen Kultureinrichtungen einbezogen, die in erster Linie entsprechend der zentralörtlichen Gliederung an der Tragfähigkeit bzw. Basisbevölkerung in der Kommune bzw. Region orientiert sind, als auch weitere privatwirtschaftliche sowie privat-gemeinnützige Einrichtungen, die (potenziell) eine Umlandfunktion aufweisen.

Bei der Analyse der Einrichtungen wurde deutlich, dass:

- die Kenntnisse der Kultureinrichtungen bzw. kulturellen Träger über die jeweilige Publikums- und Nutzungsstrukturen gering sind. In seltensten Fällen liegen Erhebungen über Herkunft, Alter und Nutzungshäufigkeit der Besucher – insbesondere der Besucher von außerhalb – vor. Ebenso existieren wenige Kenntnisse zu den sogenannten »Nicht-Besuchern«. Dies gilt insbesondere für Einrichtungen, denen aufgrund der Oberzentrumfunktion von Brandenburg an der Havel eine wichtige Bedeutung beigemessen wird (z.B. Brandenburger Theater). Hier sind belegbare Fakten über den Ist-Zustand entsprechender Funktionen zu generieren.
- die Außenorientierung und Vernetzung der Einrichtungen mit ihrem Umland sehr unterschiedlich – und mitunter sehr gering ausgeprägt – ist.

Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse von Anbieter- und Nachfragerseite wurde deutlich, dass es – so u.a. die Vertreter aus den Kulturverwaltungen des Umlandes und des Landkreises Potsdam-Mittelmark – eine Nachfrage aus dem Umland gibt, die jedoch zum Teil noch nicht bewusst durch die Kultureinrichtungen gesteuert und aktiviert wird.<sup>40</sup> Insgesamt wurden hier noch Potenziale hinsichtlich einer verstärkten – zusätzlichen – Orientierung und zum Ausbau sowie der Verbesserung der Umlandfunktion sichtbar.

Aus Sicht der Forschungsgruppe ist das Konzept der »Umlandfunktion« unter Berücksichtigung aktueller kulturpolitischer Debatten wie z.B. des »aktivierenden Staates«<sup>41</sup> zudem weiter zu fassen. Demzufolge würde sich die Umlandfunktion nicht allein auf die »Versorgung« bestehender Einrichtungen für das Umland beschränken. Auch umgekehrt müssen die Potenziale

---

39 Vgl. Kap. 3.6.2.4 in Band I.

40 Vgl. ebd.

41 Vgl. SCHEYTT 2008.

(wie z.B. Themen, Orte, Veranstaltungen, Akteure) des Umlandes stärker in das Blickfeld kommunalen und regionalen Handelns genommen werden. Netzwerkstrategien und Verflechtungen in das Umland sowie die Einbeziehung von Akteuren aus dem Umland gewinnen damit zunehmend an Bedeutung.

Aus diesem Verständnis einer Umlandfunktion agiert Brandenburg an der Havel nicht nur als reiner »Versorger« kultureller Angebote, sondern auch als Vernetzer, Koordinator, Vermittler und Aktivierer zwischen Umland und Regionalem Wachstumskern bzw. Oberzentrum. Im touristischen Bereich werden solche Pfade bereits betreten, wie die Zusammenarbeit mit den Partnern im Rahmen der BUGA 2015 zeigt.

## 1.4 Vernetzung und Kooperation

### 1.4.1 Anmerkungen zu Kooperationen im Kulturbereich

Kooperationen im Kulturbereich sind generell von folgenden Merkmalen gekennzeichnet:<sup>42</sup>

- Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Partnern (zumeist vertraglich fixiert), die rechtlich selbstständig sind.
- Austausch bzw. Einbringung von Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zwischen den Partnern.
- Entstehung auf freiwilliger Basis.
- Gemeinsames Ziel ist es, die – vorwiegend wirtschaftliche und u. U. auch künstlerische – Position eines jeden Partners zu verbessern bzw. zu erhalten.
- Die Einrichtungen weisen dieselben und/oder miteinander kompatible Ziele bzgl. der Kooperation auf.

Im Vergleich zu einer individuellen Vorgehensweise bestehen bei Kooperationen häufig größere Chancen auf eine Zielerreichung (dies wird zumindest zu Beginn der Kooperation angenommen).<sup>43</sup> Dafür sind die Partner bereit, sich in ihrer Autonomie einzuschränken, denn je nach Inhalt und Intensität der Kooperation geben die Partner ihre politische, und/oder künstlerische, und/oder wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell – zugunsten eines kooperativen Handelns –

---

42 Vgl. FÖHL 2009b: 25f.

43 Allerdings sind Kooperationen im jeweiligen Einzelfall auf ihre Machbarkeit sowie ihre zu erwartenden Effekte hin zu

auf. Kooperationen bewegen sich intermediär zwischen der marktlichen (Kaufvertrag) sowie der hierarchischen Steuerung und Koordination (Eigenerstellung von Produkten im Rahmen einer Funktionalorganisation).

Kooperationen sind vor allem in Zeiten gesamtgesellschaftlicher Umbrüche potenziell wichtige Maßnahmen, um Innovationen weiterhin zu ermöglichen (voneinander lernen, Ideen und Sichtweisen zusammenbringen),<sup>44</sup> materielle und immaterielle Ressourcen für ein gemeinsames Projekt oder zum Strukturertalt zu bündeln oder um unproduktive Überschneidungen z.B. durch Terminabsprachen zu vermeiden.<sup>45</sup> Für den Kulturbereich der Stadt Brandenburg an der Havel sind Kooperationen auch als Präventiv- oder Anpassungsstrategien im Rahmen des demografischen Wandels zu verstehen.<sup>46</sup>

Aufgrund der zentralen Bedeutung von Kooperationen für eine zeitgemäße Kulturentwicklung,<sup>47</sup> wurde über den Aspekt der Umlandfunktion hinaus, der aktuelle Stand der lokalen Kooperationen im Kulturbereich der Stadt Brandenburg an der Havel betrachtet. Zudem war es von zentraler Bedeutung, mögliche Hindernisse von Kooperationen sichtbar zu machen, bevor entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

#### 1.4.2 Kooperationspotenziale und -hürden

Für den Kulturbereich in der Stadt Brandenburg an der Havel konnte ein umfangreicher Handlungsbedarf im Bereich der Kooperation festgestellt werden. In den öffentlich getragenen und subventionierten Kultureinrichtungen der Stadt Brandenburg an der Havel, und auch in den anderen Kultursektoren, dominieren projektbezogene – und damit zeitlich begrenzte – Partnerschaften. Die Anzahl der strategischen Bündnisse mit einer langfristigen Perspektive bzw. einem höheren Integrationsgrad sind demgegenüber eher gering. Langfristige Kooperationen werden vor allem im Bereich der kulturellen Bildung für Kinder und Jugendliche geführt.<sup>48</sup>

---

überprüfen (vgl. FÖHL 2007).

44 Vgl. hierzu ausführlich MANGER 2009.

45 Vgl. ausführlich FÖHL 2009b.

46 Vgl. FÖHL 2009a.

47 Vgl. zum Anstieg von Kooperationen und der generellen Bedeutungsrelevanz im Kulturbereich exempl. DILLER 2009 und FÖHL 2009b, 2010a.

48 Im Anhang findet sich eine Tabelle die Auskunft über vorhandene Kooperationen in der Stadt Brandenburg an der Havel zusammenfasst (s. hierzu auch die Bestandsaufnahmen des Kulturangebotes in Kap. 4 in Band I). Die Tabelle im Anhang fokussiert öffentlich getragene und öffentlich geförderte Kultureinrichtungen und entsprechende Kooperationsaktivitäten. Sie stellt folglich eine Auswahl dar. Allerdings trifft sie keine Aussage über die Intensität und die Quali-

Die Akteursdichte und -vielfalt impliziert im Kontext der gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen einen steigenden Bedarf nach Terminabsprachen, der optimalen Bündelungen von materiellen und immateriellen Ressourcen, die Generierung gemeinsamer Ideen zur künstlerischen Gestaltung des demografischen Wandels,<sup>49</sup> eine bessere Zusammenarbeit zwischen Stadtverwaltung und Kultureinrichtungen<sup>50</sup> u.v.m., um Wandlungs- und Schrumpfungsprozesse – neben vielen weiteren Maßnahmen (z.B. Rechtsformänderung, Kulturmarketing, kulturelle Bildung) – gemeinsam bewältigen zu können. Ebenso wurde vor allem im Rahmen der Experteninterviews mehrfach konstatiert, dass aufgrund der großen Vielfalt der Kulturangebote und dem gleichzeitig nicht zu übersehenden Entwicklungsbedarfes in Kulturbereich, noch sehr viele potenzielle Kooperationspotenziale vorhanden sind.

Im Rahmen der Experteninterviews und anderer Untersuchungen wurde darüber hinaus vor allem zwischen zahlreichen Kulturakteuren ein konkurrierendes Klima festgestellt. Die Untersuchungsergebnisse haben gesamtheitlich vor Augen geführt, dass große Hemmschwellen und Hindernisse für Kooperationen im Kulturbereich existieren. Hierzu zählen u.a.:

- Bewusstes einseitiges oder gegenseitiges Konkurrenzverhalten zwischen Kulturakteuren, dass sich häufig nicht inhaltlich/strukturell begründen lässt. D.h., mit zahlreichen vorhandenen Konkurrenzsituationen wird aus Sicht der Forschungsgruppe kein nachvollziehbarer Vorteil für die Akteure erzielt – oder einer der Akteure übervorteilt den anderen Akteur, was insbesondere dann zu beanstanden ist, wenn öffentliche Mittel involviert sind.
- Teilweise liegen für die Kultureinrichtungen in der Stadt Brandenburg an der Havel nur eingeschränkt präzise Zielformulierungen vor. Dieser Umstand erschwert die Formulierung gemeinsamer oder miteinander kompatibler Kooperationsziele.
- Der Wille zur Kooperation wird bei vielen Akteuren aus dem Kulturbereich durch persönliche Befindlichkeiten, fehlendes Vertrauen, Kirchturmdenken, Angst vor Identitätsverlust und/oder der Angst vor Arbeitsplatzverlust durch mögliche Fusionen ausgebremst.

---

tät der jeweiligen Kooperationskonstrukte.

49 Vgl. auch VOLKE 2010. Vgl. speziell zum kreativen und produktiven kulturellen/künstlerischen Umgang mit dem Wandel in Ostdeutschland LINKS/VOLKE 2009. Vgl. auch zum demografischen Wandel als Chance BOGEDAN et al. 2008.

50 Hier wird auch Governance-Perspektive angesprochen. Vgl. hierzu die Ausführungen in Band I (Kap. 1.2.1) und vertiefend BENZ et al. 2007 und KNOBLICH/SCHEYTT 2009.

- Darüber hinaus wurden strukturelle Herausforderungen als Kooperationshemmnis herausgearbeitet. Hierfür sind der für Kooperationsvorhaben entstehende Zeit- und Kraftaufwand und der sich erst später ggf. einstellende Kooperationserfolg exemplarisch anzuführen.
- Das überwiegende Fehlen von Austausch und Koordination in der Stadt Brandenburg an der Havel begründet in vielen Fällen, warum keine gemeinsame Kooperationsgrundlage (Initialisierung) oder nur wenig Kooperationsideen zustande kommen.
- Deutlich wurde auch, dass die Vorteile von Kooperationen und der »Zugewinn«, der sich möglicherweise durch eine Öffnung nach außen ergibt, mehrmalig nicht erkannt bzw. reflektiert werden.

Schlussfolgernd müssen hier noch große Anstrengungen unternommen werden, diese Vorbehalte und Ängste abzubauen. Die bestehenden Förderinstrumente sind zudem bislang nicht ausreichend auf die Förderung von Zusammenarbeit ausgelegt und bieten auch wenig Anreize für die Etablierung innovativer Kooperationsansätze.

Von Seiten der Experten wurden in Hinblick auf die Beförderung von Kooperationen vor allem folgende Wünsche und Ideen geäußert, die aus Sicht der Forschungsgruppe gut nachvollzogen werden können:

- Die Durchführung von Weiterbildungsangeboten zum Thema Kooperationen (Grundlagen, Ideen-/Partnerfindung, Kooperationsmanagement u.a.).
- Der Kulturmanager der Stadt Brandenburg an der Havel könnte noch stärker als Koordinator, Vernetzer und Kooperationsmittler in Erscheinung treten, um kooperative Prozesse anzustoßen, zu begleiten und damit einen Beitrag zu deren Kontinuität zu leisten.
- Neben den Kooperationsmöglichkeiten zwischen Kulturanbietern, sind die Kooperationen mit der Privatwirtschaft (insbesondere mit dem lokalen Gewerbe im Kontext des Kulturtourismus) und weiteren Akteuren in der Stadt (z.B. FH Brandenburg) auszubauen.

Zusammenfassend besteht aus Sicht der Forschungsgruppe folglich ein Aufklärungs-, Vernetzungs- und Unterstützungsbedarf in Hinblick auf mögliche Kooperationen, der im Bereich der

Handlungsempfehlungen mehrfach aufgegriffen wird.<sup>51</sup> Allerdings ist bereits hier darauf hinzuweisen, dass trotz Forderung nach mehr Engagement bzw. einer entsprechenden Kapazitätenfreisetzung von Seiten des Kulturmanagers, auch die Selbstaktivierung und eigenständige Vernetzung der Akteure zu fördern und zu fordern ist, wie sie z.B. im Rahmen der AG Museen bereits stattfindet.

## 1.5 Kulturwirtschaft

Der Bereich der Kulturwirtschaft wurde dahingehend untersucht, wie dieser zukünftig gestärkt und ausgebaut werden kann bzw. wo und ob entsprechende Potenziale vorhanden sind. Die Grundlagen zur Kulturwirtschaft (Begriff, Entwicklungen und Ist-Zustand in Brandenburg an der Havel) wurden bereits in Band I (Kap. 4.14) dargestellt. Es konnte herausgearbeitet werden, dass die Anzahl der Unternehmen im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft in Brandenburg an der Havel bislang nur einen verhältnismäßig geringen Anteil an der Gesamtwirtschaft von 2,6 % ausmachen.<sup>52</sup> Hierbei handelt es sich um Unternehmen, Einzelunternehmen, Freiberufler und Selbstständige. Einen Schwerpunkt bildete zudem die Betrachtung der derzeitigen Entwicklung der Bäckerstraße in der Altstadt von Brandenburg an der Havel als möglicher Cluster für kreativ- und kulturwirtschaftliche Ansiedlungen.

Im gesamten Bundesland Brandenburg ist in den letzten Jahren ein positiver Wachstumstrend im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft zu verzeichnen. Die Ursache hierfür ist vor allem in der kulturellen und wissenschaftlichen Infrastruktur des Bundeslandes zu finden. Diese Entwicklung impliziert, dass grundsätzlich auch weitergehende Potenziale für Brandenburg an der Havel in diesem Bereich mobilisiert werden können, wenn relevante Akteure entsprechende materielle und vor allem immaterielle (z.B. politische Schwerpunktsetzung, Unterstützung bei Unternehmensgründung, entsprechende Benennung von Ansiedlungsgebieten) Förderung erhalten. Als potenzielle Triebfedern für eine Entwicklung des kultur- und kreativwirtschaftlichen Bereichs konnten im Rahmen der Untersuchungen von Seiten der Forschungsgruppe vor allem folgende Einrichtungen, Personen und Projekte in Brandenburg an der Havel lokalisiert werden:

---

51 Das gilt auch für die stärkere Vernetzung mit dem Umland.

52 Zum Vergleich: Im Land Brandenburg sind es im Gesamtdurchschnitt 7,6 %. Vgl. hier und im Folgenden Kap. 4.12.2 in Band I. Vgl. zur Kulturwirtschaft auch exempl. und vertiefend ZIMMERMANN/SCHULZ 2009.

### **Fachhochschule Brandenburg**

Die Fachhochschule Brandenburg weist gemeinsam mit ihren Partnern (z.B. Kooperationen mit lokalen/regionalen Unternehmen), mit ihren Studenten und insbesondere mit ihren Absolventen (z.B. Unterstützung von Start-up's, Gründungszentrum) Potenziale im kreativwirtschaftlichen Bereich auf (z.B. im Studienbereich Innovationsmanagement). In begrenztem Umfang gilt das auch für die Aufführungen und Potenziale des Audimax als kultureller Veranstaltungsort.

### **Kultureinrichtungen und Kulturinitiativen**

Die Kultureinrichtungen und Kulturinitiativen in der Stadt Brandenburg an der Havel sind selbst Akteure in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Darüber hinaus sind sie häufig Ausgangspunkt zur Schaffung und Ermöglichung eines Umfeldes von kreativ- und kulturwirtschaftlichen Partnern und Zulieferern, die maßgeblich – vor allem auch – von den öffentlichen Kultureinrichtungen profitieren (z.B. freischaffende Musiker, selbstständige Bühnenkünstler, Verlage, Konzertveranstalter). Diese Potenziale, aber auch die bereits vorhandenen Wirkungen und Verflechtungen, sind bei der Entwicklung des kultur- und kreativwirtschaftlichen Bereiches zu berücksichtigen.

### **Kulturtourismus**

Die Zunahme der kulturtouristischen Bestrebungen in der Stadt Brandenburg an der Havel – und insbesondere die BUGA 2015 – können sich positiv auf den Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft auswirken, z.B. in der Belebung des kultur- und kreativwirtschaftlichen Einzelhandels (z.B. Souvenirs im Buchhandel, Museumsshops), in der Belebung der Presse- und Werbewirtschaft (z.B. Printprodukte, Werbegestaltung) und in der Belebung kulturtouristisch relevanter Kultureinrichtungen.<sup>53</sup>

### **Brennaborwerke**

Die zwischen Hauptbahnhof und Stadtzentrum gelegenen Brennaborwerke wurden mit finanzieller Unterstützung der EU und des Landes Brandenburg im Rahmen des »URBAN«-Programm gefördert, mit der Auflage, diesen Gebäudekomplex als Gewerbehof für kulturelle und wirtschaftliche Zwecke zu nutzen. Der Gebäudekomplex soll die Bahnhofsvorstadt beleben und die



Ansiedlung von Kultur- und Gewerbetreibenden vorantreiben, die sich wiederum mit ihren Ideen und Ansätzen vernetzen sollen.<sup>54</sup>

Seit der Sanierung haben entsprechende Ansiedlungen stattgefunden, so befinden sich dort u.a. ein Bildungsträger, Cafés, Einzelhandelsgeschäfte, das Stadtarchiv, das Arbeitsamt und die Kunsthalle Brennabor. Damit sind erste Entwicklungserfolge zu verzeichnen, die teilweise im kultur- und kreativwirtschaftlichen Bereich anzusiedeln sind. Allerdings ist die Vernetzung der Akteure insgesamt noch zu erhöhen und die Wahrnehmung des Standortes in der Öffentlichkeit scheint noch unterentwickelt. Diese Feststellung gilt besonders für den kreativwirtschaftlichen Aspekt des Gebäudekomplexes. Hier bestehen noch Koordinations- und Entwicklungsbedarfe, die im Bereich der Handlungsempfehlungen vertieft werden.

Besonders hervorzuheben ist die Kunsthalle Brennabor, die spezifische Entwicklungsbedarfe aufweist. Die Potenziale der Kunsthalle Brennabor werden aus Sicht der Forschungsgruppe, trotz einem lokalen und regionalen Bedeutungsaufbau in den vergangenen Jahren, noch nicht vollumfänglich ausgeschöpft. Hierfür können vermutlich insbesondere die noch nicht eindeutige Profilierung der Kunsthalle verantwortlich gemacht werden. Darüber hinaus konnte sich das gesamte Areal aufgrund seiner »Randlage« bislang nicht als lebendiger Ort im Stadtgeschehen etablieren. Das kann sich u.a. durch die Aufwertung der Bahnhofsgegend und die Einbeziehung in die Planungen der BUGA 2015 ändern.

Insgesamt ist dem Areal der Brennaborwerke aufgrund der Lage (Gestaltungsmöglichkeiten für kreative Szenen in – noch – nicht etablierten Orten, Nähe zum Bahnhof und damit auch interessant für Akteure aus Potsdam oder Berlin),<sup>55</sup> der industriellen Architektur (interessant für Kultur- und Kreativschaffende) und der Kunsthalle Brennabor als Ausstellungsort insgesamt aus Sicht der Forschungsgruppe das größte kultur- und kreativwirtschaftliche Potenzial in der Stadt Brandenburg an der Havel zuzusprechen.

### **Bäckerstraße**

Die Bäckerstraße in der Brandenburger Altstadt soll ebenfalls als potenzieller Ansiedlungsort für kultur- und kreativwirtschaftliche Akteure etabliert werden. Da sich das Projekt noch in der

---

54 Vgl. hierzu ausführlich Kap. 4.6 in Band I.

55 Vgl. hier und im Folgenden auch HEPP 2009.

Planungsphase befindet, wurden entsprechende Ideen und Konzepte vertiefend in Band I vorgestellt und aus Sicht der Forschungsgruppe analysiert.<sup>56</sup>

Der überwiegende Teil der befragten Experten unterstützt die Idee der kultur- und kreativwirtschaftlichen Entwicklung der Bäckerstraße. Auch ist diese Straße für einen entsprechenden Schwerpunkt grundsätzlich geeignet. Das gilt besonders für einen entsprechenden Einzelhandel, wie Goldschmiede, kleine Galerien oder hochwertige Papeteriegeschäfte und die Ansiedlung von Kleinunternehmen wie Architekturbüros sowie von kleinen Start-up's im kreativwirtschaftlichen Bereich. Gleichfalls sollen Künstler aktiviert werden, ihre künstlerischen Tätigkeiten z.B. in einem Atelier auszuüben. Bereits vorhandene Geschäfte im Bereich der Kreativwirtschaft, weitere Interessenten und die Nähe zu zahlreichen Kultureinrichtungen (z.B. Fontane-Klub, Galerie Sonnensegel, Stadtbibliothek) unterstreichen entsprechende Potenziale, die Bäckerstraße und damit die Altstadt wieder zu beleben. Hierbei stellt sich die Bäckerstraße nicht als Konkurrenz zu den Brennaborwerken dar, sondern als andersartige Entwicklungsfläche mit einem speziellen Profil im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft. Während sich die Brennaborwerke potenziell als Ort für zeitgenössische Kunst etablieren können, kann die Bäckerstraße u.a. ein Ort für die Reflexion lokaler Traditionen und Geschichte sein, die den Boden für künstlerische Ausdrucksformen bietet, die Künstlern und Bürgern die gemeinsame »Arbeit« mit ihrer Vergangenheit und Zukunft ermöglichen.<sup>57</sup> Bereits existierende Beispiele sind das Bürgerhaus in der Bäckerstraße und der Druckladen der Galerie Sonnensegel in unmittelbarer Nähe. Dennoch besteht der Bedarf, die Brennaborwerke und die Bäckerstraße in Abstimmung zu entwickeln.

Im Rahmen der Untersuchungen konnten in Hinblick auf die Bäckerstraße zentrale Herausforderungen herausgearbeitet werden, die mitunter von den befragten Experten geäußert, als auch von der Forschungsgruppe eruiert wurden:

- Bisläng weist das Projekt keine Konstanz auf. Abgesehen von einzelnen, erfolgreichen Veranstaltungen (Gründerstammtisch, Lichterfest etc.), besteht bei den vor-Ort-Akteuren eher der Eindruck, dass das Projekt nicht gesteuert bzw. vorangetrieben wird.
- Es fehlt vielen Akteuren an einem konstanten Ansprechpartner und an regelmäßigem Austausch. Es besteht ein hoher Koordinations-, Vernetzungs- und Kooperationsbedarf

---

56 Vgl. Kap. 14.4.3 in Band I.

57 Vgl. hierzu auch KNOX/MAYER 2009.

nach innen (bereits vorhandene Unternehmen etc.) und nach außen (potenzielle Ansiedler, Hausbesitzer u.a.).

- Das Konzept zur Etablierung der Bäckerstraße ist überwiegend sachlogisch. Es fehlt anscheinend an den personellen Ressourcen für die zielorientierte Umsetzung. Ggf. besteht in Hinblick auf die Initiierung und das Management von kreativ- und kulturwirtschaftlichen Projekten auch ein Weiterbildungsbedarf.
- Der Bäckerstraße fehlt es an gastronomischen Einrichtungen, wenn hier auch eine »Flaniermeile« bzw. ein Ort mit längerer Aufenthaltsqualität entstehen soll. Entsprechende Entwicklungen sind schwierig, da bislang nur eingeschränktes Besucherpotenzial besteht (bislang finden kaum Bewohner aus anderen Stadtteilen oder Besucher den Weg in die Altstadt) und – für die Sommermonate – kaum Möglichkeiten, Tische unter freiem Himmel aufzustellen.
- Die Kulturakteure, die sich in unmittelbarer Umgebung der Bäckerstraße befinden, werden zu wenig einbezogen. Hier sind weitere Synergiepotenziale zu erwarten. Das gilt auch für die stärkere Integration des Kulturmanagers in die zukünftigen Entwicklungsprozesse.

### **Bildende Künstler**

Die Untersuchungen der kultur- und kreativwirtschaftlichen Szene in Brandenburg an der Havel haben ergeben, dass die selbstständigen bildenden Künstler eine zentrale Akteursgruppe in diesem Bereich darstellen.<sup>58</sup> Dieses Potenzial scheint aber bislang zu wenig erkannt worden zu sein. Vor allem verschiedene Experten- und Fokusgruppeninterviews haben ergeben, dass hier viele »mentale« Gräben zwischen Politik/Verwaltung, Kultureinrichtungen, Unternehmen und den bildenden Künstlern bestehen. Es fehlt an entsprechenden Netzwerken und Vernetzungen, die es ermöglichen, bildende Künstler stärker in die Stadt- und Kulturentwicklung zu integrieren. Hier wurde weiterer Handlungsbedarf sichtbar.

### **Zusammenfassende Anmerkungen**

Analog zu den obigen Darstellungen können verschiedene Potenziale im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft für die Stadt Brandenburg an der Havel nachvollzogen und mitunter

vermutet werden. Wenngleich für die Stadt Brandenburg an der Havel nicht mit einem ähnlichen »Boom« in diesem Segment zu rechnen ist, wie es derzeit z.B. in Potsdam oder Leipzig der Fall ist, so bieten die Stadt und die Akteure ein bereites Bündel an Anknüpfungspunkten und es besteht die Möglichkeit, den Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft als einen Baustein in der zukünftigen Kulturentwicklung der Stadt zu etablieren. Dafür ist allerdings eine Gesamtstrategie notwendig, die die verschiedenen Ansätze in der Stadt koordiniert und gemeinschaftlich stärkt. Auf diesem Weg lassen sich wesentlich einfacher entsprechende Ämter und Akteure an einen Tisch bringen, die zahlreichen Förderprogramme und Beratungsangebote eruieren und unproduktive Konkurrenzsituationen vermeiden. Insgesamt scheint es allerdings noch einen großen Aufklärungsbedarf über das Themengebiet und entsprechende Chancen und Risiken zu geben.

## 1.6 Kulturtourismus

### Vorbemerkungen

Ein weiteres Untersuchungsziel war die Bestimmung noch ungenutzter kulturtouristischer Potenziale und Kooperationsfelder sowie die Formulierung von Denkanstößen zur Präzisierung der (kultur-)touristischen Außendarstellung der Stadt Brandenburg an der Havel. Gleichfalls war zu diskutieren, welche Kultureinrichtungen besonderes Potenzial in diesem Segment aufweisen. Kritisch wurde reflektiert, dass Außenorientierung nicht zu einer mangelnden Innenorientierung von Kultur auf die Bürger und deren Bedürfnisse vor Ort führen darf.

### 1.6.1 Exkurs: Bedeutung und Erfolgsfaktoren des Kulturtourismus

Kulturtourismus wird seit den 1990er Jahren zunehmend in Kulturbetrieb und Kulturpolitik als eine erfolgversprechende Strategie verstanden, mit der den aktuellen Herausforderungen<sup>59</sup> begegnet werden kann. Best-Practice-Beispiele und empirisches Datenmaterial bestätigen vieler Orts Akteure aus Kultur, Politik und Tourismus in ihren Vorhaben, auf das »Zugpferd Kulturtourismus« zu setzen.

Außer Blick gerät dabei allerdings häufig die Tatsache, dass Kulturtourismus zum einen kein »Selbstläufer« darstellt und zum anderen nicht für jedwede Organisation bzw. Destination gleichermaßen Erfolg impliziert. Ein Bewusstsein für diesen Umstand auf Seiten der Akteure

---

59

Vgl. vertiefend GLOGNER/FÖHL 2010b: 10–15. Vgl. hierzu auch Kap. 2.1 in Band I.

gewinnt insbesondere aufgrund der steigenden Konkurrenzsituation im Marktsegment Kulturtourismus an Bedeutung. Auf der Nachfrageseite stehen den kulturtouristischen Angeboten und Produkten anspruchsvolle und reiseerfahrene Kulturtouristen gegenüber, die von komplexen und heterogenen Motivstrukturen geprägt sind:<sup>60</sup>

Tab.: Wichtigstes Reisemotiv »Etwas für Kultur und Bildung zu tun« nach Zielgruppen.<sup>61</sup>

besonders wichtig ←					→ völlig unwichtig
1	2	3	4	5	
14%	78%			9%	
Kulturtouristen	Auch-Kulturtouristen			Nicht-Kulturtouristen	

Diese vereinfachte Darstellung lässt erkennen, dass Kulturtouristen nicht ausschließlich kulturell motiviert sind bzw. ein unterschiedlich ausgeprägtes Interesse an Kultur aufweisen. Daneben lassen ihre Motivstrukturen auf Interessen an Angeboten und Produkten aus kulturell entfernten Marktsegmenten (z.B. Natur-, Sporttourismus) schließen.

Nach wie vor erwachsen aus dem Marktsegment Kulturtourismus sowohl für Kultureinrichtungen und -veranstaltungen als auch für Destinationen Entwicklungspotenziale. Allerdings ist eine erfolgreiche Implementierung ausgehend von den bisherigen Ausführungen mittlerweile an zwei zentrale Erfolgsfaktoren gebunden:

- funktionierende Kooperationen
- vorhandene touristische Infrastruktur und kulturelles Potenzial

Komplexe Motivbündel der Kulturtouristen setzen auf der Angebotsseite »funktionierende Kooperationen« voraus. Im Verbund wird aus Einzelleistungen verschiedener touristischer Leistungsträger, die versuchen, unterschiedliche Motive zu befrieden, ein komplexes Verbundprodukt. Folglich bemessen Touristen ihre Reisezufriedenheit nicht an der Qualität der Einzelleistungen, sondern richten ihr Urteil am Gesamtpaket aus.<sup>62</sup>

Obwohl Kulturtourismus gegenwärtig große Aufmerksamkeit von Kulturakteuren und Touristikern zukommt, »verläuft die Kooperation in der Praxis kaum reibungslos und oftmals noch konfliktbeladen. Kritiker führen an, dass die Handlungslogiken von touristischer Privatwirtschaft

60 Vgl. STEINECKE 2007: 334.

61 PRÖBSTLE 2010: 251.

und Kulturbetrieben derart divergieren, dass ein Zusammenkommen kaum möglich scheint [...] Eine Diskussion und Ursachenanalyse im vermeintlichen Spannungsfeld von Kultur und Tourismus ist zweifelsfrei unentbehrlich, um gemeinsam Problemlösungen zu erarbeiten und langfristig die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit zu schaffen. Allerdings ist an dieser Stelle dafür zu plädieren, die Kooperationen als Wesenselement des Tourismus stärker im Bewusstsein der Akteure zu verankern. Insbesondere gilt es ein solches in Kulturbetrieben zu forcieren, die sich dem Aufgabenfeld Kulturtourismus öffnen möchten, aufgrund ihrer eigentlichen Kernaufgaben aber bisher nicht mit dem System Tourismus und inhärenten touristischen Prozessen und Kreisläufen vertraut sind [...] Ein Ja zum (Kultur-)Tourismus muss folglich ein Bekenntnis und die Bereitschaft zur Kooperation einschließen. An diesem Scheidepunkt beginnt die Weichenstellung für einen erfolgreichen (Kultur-)Tourismus«. <sup>63</sup>

Kulturtourismus kann darüber hinaus nur dort als strategische Perspektive erachtet werden, wo eine »touristische Infrastruktur und kulturelles Potenzial« vorhanden ist. In seiner Attraktivität lässt sich das kulturelle Potenzial wie folgt differenzieren:

*Abb.: Attraktivität und Reichweite des kulturellen Potenzials.* <sup>64</sup>

<b>Touristische Attraktivität</b>	<b>Produktkategorie</b>	<b>Marktgebiet</b>	<b>Touristisches Angebot</b>
Kein primärer Reiseanlass	Lokale Angebote	Vor Ort und im regionalen Umfeld	Bestandteil des Tourismusangebotes des Ortes
Kein primärer Reiseanlass bzw. nur für spezielle Gästegruppen	Regionale Programme	Land Brandenburg und Berlin	Bestandteil des Tourismusangebotes der Region / des Landes
Reiseanlass	Überregionale Höhepunkte	In- und Ausland	Kulturpauschalen und Kulturbausteine

In Abhängigkeit vom kulturellen Potenzial einer Destination ergeben sich demzufolge unterschiedliche Erfolgsdimensionen. Überregionale Höhepunkte, die Kulturtouristen aus In- und Ausland anzuziehen vermögen, können dabei nicht als Regelfall erachtet werden. Die Dominanz lokaler Angebote und regionaler Programme lassen in der Praxis bisweilen häufig den Zwang verspüren, in der touristischen Außendarstellung auf möglichst jedwedes kulturelle Angebot hinzuweisen. Ergebnis in der Kommunikationspolitik sind Allgemeinplätze wie »kultu-

62 Vgl. vertiefend FÖHL/PRÖBSTLE 2010.

63 Ebd.

relle Vielfalt«, »einzigartige Kulturlandschaft« oder »reiches Kulturerbe« und in der Produktpolitik eine Vielzahl von Angeboten, die auf Seiten der potenziellen Kulturtouristen die notwendige Transparenz vermissen lassen. Angesichts der zunehmenden Konkurrenz im Marktsegment Kulturtourismus sind die Akteure jedoch aufgefordert, in der Produktgestaltung ein unverwechselbares Profil zu entwickeln.<sup>65</sup> Um beliebigen und austauschbaren Produkten entgegenzuwirken ist der Mut gefordert, thematische Schwerpunkte in der Vermarktung und Außenbendarstellung zu setzen und in Konsequenz möglicherweise kulturelle Angebote, die nicht mit der gewählten Thematisierungsstrategie einhergehen – zunächst – nicht zu berücksichtigen. Ein solches Handeln ist nicht nur im Hinblick auf einen möglichst langfristigen kulturtouristischen Erfolg geboten, sondern liegt darüber hinaus in der geforderten Innenorientierung begründet. Öffentlich getragene oder geförderte Kultureinrichtungen und -veranstaltungen die trotz eingeschränktem oder gar nicht vorhandenem Potenzials Ressourcen für kulturtouristische Maßnahmen aufwenden, verhindern einen möglicherweise effizienteren Ressourceneinsatz in den jeweiligen Kernaufgaben.<sup>66</sup>

### 1.6.2 Kulturtourismus in Brandenburg an der Havel

Das Marktsegment Kulturtourismus eröffnet aus städtischer und regionaler Perspektive zwei strategische Entwicklungsperspektiven. Zum einen kann eine vorhandene und aus touristischer Sicht attraktive kulturelle Infrastruktur die Grundlage einer touristischen Erschließung sein. Parallel zur Entwicklung kulturtouristischer Angebote und Produkte muss in solchen Fällen der Aufbau einer touristischen Infrastruktur (u. a. Beherbergungs- und Gastronomiegewerbe, Verkehrsträger, Touristinformation) erfolgen. Zum anderen kann Kulturtourismus in bereits etablierten Destinationen die Funktion eines Zusatznutzens übernehmen und damit eine Verlängerung der Aufenthaltsdauer bewirken und/oder zur Erschließung neuer Zielgruppen beitragen. Hier gilt es die bereits vorhandene touristische Infrastruktur zu erhalten und entsprechend den Qualitätsanforderungen der Zielgruppen weiterzuentwickeln.<sup>67</sup>

In Brandenburg an der Havel, eine im Markt bereits eingeführte Destination mit ansteigenden Gästeankünften und -übernachtungen, rückt Kultur unter dem Aspekt einer touristischen Komplementärfunktion in den Fokus der Betrachtung, mit dem Ziel, die touristische Attraktivität

---

64 MWFK / TMB 2005: 15.

65 Vgl. LUFT 2001: 23; STOLPMANN 2007: 8.

66 Vgl. FÖHL 2010b: 21.

67 Vgl. HEINZE 1999: 7.

tät und folglich das Touristenaufkommen sowie die Verweildauer zu steigern. Im Masterplan der Stadt wird demnach die Förderung des Kulturtourismus als dringliches Handlungsfeld erachtet. Zwar werden die Notwendigkeiten der Profilschärfung sowie der Implementierung eines Kultur-Tourismus-Managements einerseits anerkannt,<sup>68</sup> andererseits sind bisher kaum Ansätze einer Profilierung oder Prioritätensetzung zu erkennen. Ebenso wird eine Erfassung und Bewertung des kultur-touristischen Potenzials vermisst, die eine realistische Einschätzung der Erfolgsaussichten der Destination Brandenburg an der Havel im Marktsegment Kulturtourismus erlauben würde. Indem jedoch das »sehr breite [...] kulturelle [...] Einrichtungs- und Veranstaltungsprogramm mit oberzentraler Ausstrahlung« der touristischen Angebots- und Produktgestaltung zugrunde gelegt wird, verliert Brandenburg an der Havel als Destination die für den Reisenden notwendige Spezifität und Transparenz. Das Ergebnis ist eine unübersichtliche Vielzahl an angebotenen Bausteinen und Produkten, beworben u. a. mit dem Slogan »Erlebbar für alle«.<sup>69</sup> Eine solche Kommunikationspolitik kann angesichts der oben skizzierten Entwicklung sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite im Kulturtourismus die Außenfunktion von Kultur nicht unterstützen. Darüber hinaus lassen sowohl Produkt- als auch Kommunikationspolitik kaum kulturtouristische Anknüpfungspunkte an das Leitbild, »Stadt im Fluss«,<sup>70</sup> erkennen.

Das Fehlen eines klaren kulturtouristischen Profils ist jedoch nicht nur vor dem Hintergrund aktueller Marktentwicklung als bedenklich einstufen, sondern darüber hinaus im Spannungsfeld von Außen- und Innenorientierung kritisch zur Diskussion zu stellen: Der Masterplan der Stadt<sup>71</sup> ebenso wie die Förderrichtlinien für die freie Kulturarbeit als auch für kulturelle Veranstaltungen<sup>72</sup> vermitteln nicht selten der Eindruck, dass sowohl eine Anpassung des kulturellen Angebots an den demografischen Wandel und die Förderung der Kultur in einzelnen Stadtgebieten hinter einer kulturtouristischen Außenvermarktung zurückstehen. In der Kulturentwicklungskonzeption des Landes Brandenburg 2009 wird dazu treffend formuliert: »Der Staat fördert Kunst und Kultur nicht in erster Linie etwa wegen ihrer Bedeutung als ›weiche Standortfaktoren‹ in der Metropolenregion Berlin-Brandenburg, sondern in Bezug auf die Gesellschaft als Teil der subsidiär verfassten Daseinsvorsorge, in Bezug auf den Einzelnen als Mittel

---

68 Vgl. hier und im Folgenden STADT BRANDENBURG AN DER HAVEL 2006: 24ff., 41ff., 63f.

69 <http://www.stg-brandenburg.de/dasreisejournal.html>, Zugriff am 10.06.2010.

70 Vgl. vertiefend STADT BRANDENBURG AN DER HAVEL 2006: 34ff.

71 Siehe dazu ausführlich Kapitel 2.2.10 in Band I.

72 Siehe dazu ausführlich Kapitel 2.4 in Band I.



und Ausdruck seiner vielseitigen individuellen Entwicklung.«<sup>73</sup> Wo folglich Ressourcen durch kulturtouristische Maßnahmen ohne messbare Erfolge gebunden werden, wiegt dieser kritische Einwand doppelt schwer.<sup>74</sup>

Die notwendige Profilschärfung muss bei einer Erfassung und Bewertung des Potenzials beginnen. Eine erste überblickartige Bestandsaufnahme erfolgte im Rahmen der Experteninterviews und zum Teil in den Fokusgruppeninterviews. In der Reflexion wurde Brandenburg an der Havel als Theater- und Musikstandort ausgewiesen, der neben institutionellen Anbindungen wie dem Brandenburger Theater von Eventveranstaltungen geprägt ist. Die Kulturgeschichte der Stadt Brandenburg an der Havel rückt unmittelbar durch die erhaltene Baukultur sowie durch die inhaltliche Ausrichtung der Museen in den Mittelpunkt. Zeitgenössische Kunst- und Kulturformen sind bisher weniger stark ausgeprägt, doch wurden u.a. mit der Kunsthalle Brennabor sowie den Bemühungen im Bereich der Kreativwirtschaft Grundlagen gelegt.<sup>75</sup>

Eine Bewertung des kulturellen Potenzials vor Ort lässt eine lokale und regionale Attraktivität vermuten. Von der Mikroebene aus betrachtet stellt die einzelne Sehenswürdigkeit, Institution oder Veranstaltung folglich keinen Reiseanlass dar. Kulturtouristisch wahrgenommen werden solche Angebote nur als Bestandteile von lokalen und regionalen Verbundprodukten, nicht aber als alleinstehendes Produkt.

Es rückt daher die Frage in den Mittelpunkt, wie die kulturtouristischen Potenziale mit bereits vorhandenen touristischen Angeboten in Brandenburg an der Havel zusammengeführt werden können. Ein übergeordnetes Thema kann den roten Faden vorgeben und eine stimmige Produktentwicklung unterstützen. Entsprechend dem Leitbildbereich »Kultur – Natur – Tourismus: ›Grüne Urbanität«<sup>76</sup> liegt aus Sicht der Forschungsgruppe eine thematische Spezifizierung im Zusammenwirken von Kultur und Natur nahe. Aufgrund der thematischen Passung als Voraussetzung für solch eine Thematisierungsstrategie wird das städtische Kulturangebot nicht in seiner Gesamtheit eine kulturtouristische Nutzung erfahren können. Damit allerdings kann die geforderte Prioritätensetzung eingelöst und auf ein thematisch zugespitztes und transparentes Profil hingearbeitet werden. Nebst der thematischen Passung sollten die beteiligten Kultur-

---

73 LANDTAG BRANDENBURG 2009: 10.

74 Allerdings ist zu vermuten, dass stark nach außen orientierte Kampagnen zumindest einen Beitrag leisten, dass die Identifikation (und das Selbstbewusstsein) der Bevölkerung mit »ihrer« Stadt Brandenburg/Havel gesteigert wird.

75 Siehe dazu ausführlich Kapitel 3.5 und 4 in Band I.

76 Vgl. vertiefend STADT BRANDENBURG AN DER HAVEL 2006: 41ff.

akteure aus touristischer Perspektive eine Reihe von Mindestanforderungen erfüllen. Eine Orientierung bietet z.B. erneut der »Leitfaden Kulturtourismus in Brandenburg«:

*Tab.: Touristische Mindestanforderungen für Kulturangebote.<sup>77</sup>*

<input checked="" type="checkbox"/> Information zum Kulturangebot vorab (per Telefon, Internet) und vor Ort (z.B. durch die Tourist-Info)
<input checked="" type="checkbox"/> Ausreichende Aus- und Beschilderung des Veranstaltungsortes
<input checked="" type="checkbox"/> Besuchergerechte Öffnungszeiten und Veranstaltungstermine
<input checked="" type="checkbox"/> Zum Kulturangebot passende Gastronomieangebote vor Ort bzw. in näherer Umgebung
<input checked="" type="checkbox"/> Zielgruppengerechte Beherbergungsangebote vor Ort bzw. in näherer Umgebung
<input checked="" type="checkbox"/> Die genauen Termine und Programminhalte stehen mindestens 6 bis 12 Monate vor Veranstaltungs- bzw. Ausstellungsbeginn fest

Der überwiegende Teil der Mindestanforderungen wird bzw. kann in verschiedener Ausprägung aus Sicht der Forschungsgruppe erfüllt werden, wenngleich mitunter noch erhebliche Entwicklungsschritte zu tätigen sind. Hierzu zählt vor allem die fundamentale Ergänzung dieser Mindestanforderungen in Hinblick auf die Kooperationsbereitschaft in Brandenburg an der Havel. Mit der Gründung der Stadtmarketing- und Tourismusgesellschaft Brandenburg an der Havel mbH 2007 wurde sowohl in strategischer wie operativer Hinsicht ein Grundpfeiler für eine nachhaltige touristische Entwicklung gelegt.<sup>78</sup> Die Erkenntnis einer häufig fehlenden Kooperationsmentalität zwischen den Kulturverantwortlichen, aber auch im Umgang mit touristischen Akteuren wird als dringliches Handlungsfeld erachtet.<sup>79</sup> Hier existieren zwar bereits erste Ansätze, wie z.B. die jüngste Erstellung einer hochwertigen Broschüre, in der sich alle Museen in der Stadt Brandenburg an der Havel vorstellen. Indes fehlt es überwiegend an tiefgehenden Kooperationen, die z.B. innovative und kreative Angebotspakete zum Inhalt haben bzw. diese erst ermöglichen.<sup>80</sup>

Einen Mentalitätenwandel innerhalb der städtischen Strukturen und Funktionalitäten herbeizuführen, kann für Brandenburg an der Havel mitunter zum Erfolgskriterium für die BUGA 2015 werden, da es sich um eine städteübergreifende Kooperationsveranstaltung handeln wird, die innerstädtisch eine funktionierende Zusammenarbeit voraussetzt. Mit dem Ende 2009 gegründeten Zweckverband Bundesgartenschau, der neben Brandenburg an der Havel

77 MWFK / TMB 2005: 19.

78 Vgl. AMT FÜR WIRTSCHAFTFÖRDERUNG UND TOURISMUS 2008: 50.

79 Vgl. hierzu auch Kap. 1.4 in diesem Band (II).

die Städte Rathenow, Premnitz, das Amt Rhinow und die Hansestadt Havelberg sowie die Deutsche Bundesgartenschau-Gesellschaft angehören, wurde eine erste Grundlage für die Entwicklung eines kooperativen Gesamtkonzeptes gelegt. Folgende Aufgaben werden aktuell für die Großveranstaltung prioritär behandelt:

- »Erstellung eines Tourismuskonzeptes auf regionaler Planungsebene mit den Schwerpunkten
- Marketingkonzept,
- Abstimmung mit der Tourismus Marketing Brandenburg GmbH,
- regionales Marketing für die Bereiche Tourismus und Wirtschaft,
- regionale Vernetzung auf der Ebene der Infrastruktur und möglicher Kooperationen.
- Definition eines Ausstellungskonzeptes auf der lokalen Planungsebene mit den Schwerpunkten
- Gemeinsamkeiten und interaktiver Spannungsbogen,
- Konkretisierung der inhaltlichen und qualitativen Anforderungen an Infrastruktur und dem Zustand der zu bespielenden Teilflächen in den eintrittspflichtigen Bereichen,
- Gestaltkonzept und Pflichtenhefte.«<sup>81</sup>

Die BUGA 2015 stellt für die Destination Brandenburg an der Havel einen überregionalen Höhepunkt dar, der den touristischen Zielmarkt in geographischer und interessensspezifischer Hinsicht erweitern kann. Kurzfristig kann sich positiv eine deutliche Erhöhung der Gästeankünfte und -übernachtungen einstellen. Auf lange Sicht ist die BUGA 2015 als eine einmalige Plattform zu begreifen, um die Destination Brandenburg an der Havel zu positionieren. Diese Chance zu nutzen setzt jedoch die Existenz eines (kultur-)touristisches Profils voraus, das darüber hinaus nebst der thematischen Anbindung durch das Motto »Von Dom zu Dom« ein Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu den anderen BUGA-Standorten erkennen lässt.

---

80 Eine der wenigen Ausnahmen bilden die (erfolgreichen) Paketangebote des event theaters.

81 <http://www.buga-2015-havelregion.de/zweckverband.3.html>, Zugriff am 10.06.2010.

## 1.7 Beschäftigungspotenziale und Qualifizierungsbedarfe

### Vorbemerkungen

Ein weiterer Untersuchungsschwerpunkt war die Ermittlung von Beschäftigungspotenzialen und Qualifizierungsbedarfen im Kulturbereich in der Stadt Brandenburg an der Havel. »Beschäftigungspotenziale« sind vom »Personalbedarf« abzugrenzen und beziehen sich vornehmlich auf wirtschaftspolitische Aktionsfelder und sind daher für diese Konzeption vor allem im Bereich des Kulturtourismus und der Kultur- und Kreativwirtschaft zu verorten. Auch die öffentlichen Kultureinrichtungen tragen direkt und indirekt zu wirtschaftlichen Wirkungen – wie z.B. Einkommens- und Beschäftigungseffekte – für die Stadt Brandenburg an der Havel und die umliegende Region bei. Öffentliche Kulturangebote spielen aber auch als Image- und Standortfaktor eine wichtige Rolle. In einer vertiefenden Untersuchung wurden hauptsächlich die öffentlichen Kultureinrichtungen und -angebote betrachtet.<sup>82</sup>

Um der Gleichstellung von Männern und Frauen Rechnung zu tragen, werden am Ende dieses Kapitels auch Aussagen zum Gender Mainstreaming (GeM) getroffen. Weitere Beschäftigungspotenziale und Qualifizierungsbedarfe werden in der vorliegenden Konzeption durch die Vernetzung der Themen und Untersuchungsbereiche sowie aus der Zusammenführung von Schnittstellen sichtbar. Sie werden deshalb in den Handlungsempfehlungen im Kapitel »Qualifizierung und Beschäftigung«<sup>83</sup> gesamtheitlich dargelegt.

### 1.7.1 Beschäftigungspotenziale

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick zur aktuellen Beschäftigungssituation in den öffentlichen Kultureinrichtungen in Brandenburg an der Havel sowie ausgewählten öffentlich geförderten Einrichtungen. Neben den Angaben in der unten stehenden Tabelle ist festzustellen, dass ein mitunter erheblicher Anteil der Mitarbeiter – vor allem der privat-gemeinnützigen – Kultureinrichtungen als geringfügig Beschäftigte/Pauschalkräfte oder ehrenamtlich Tätige eingesetzt werden.

---

82 Die Bestandsaufnahmebögen freier, gemeinnütziger und privater Akteure wurden teilweise unvollständig eingereicht, so dass diese keine umfassende Datengrundlage für die Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen darstellen. Die Hinweise für den nicht-öffentlichen – und teilw. auch für den öffentlichen – Sektor stützen sich deshalb hauptsächlich auf die durchgeführten Experteninterviews und eigene Schlussfolgerungen aus der gesamten Analyse.

83 Vgl. Kap. 2.8 (Bd. II).

Tab.: Übersicht Beschäftigungssituation in öffentlichen bzw. öffentlich geförderten  
Kultureinrichtungen in der Stadt Brandenburg an der Havel (Auswahl).<sup>84</sup>

Einrichtung	Voll- und Teilzeitbeschäftigte	Sonstige Beschäftigungsverhältnisse
Fontaneklub (event-theater)	1 Büromitarbeiterin (V)	1 Geschäftsführer und künstlerischer Leiter (H) 1 Büromitarbeiterinnen (H) 1 Veranstaltungstechniker 1 Reinigungskraft 1 Filmvorführer temporäre Hilfskräfte für Besucherbetreuung und Veranstaltungsdurchführung
Stadtbibliothek	1 Bibliotheksleiterin 20 Bibliotheksmitarbeiterinnen 3 Bibliotheksmitarbeiter	
Haus der Offiziere	1 Geschäftsführer (V) 1 Verwaltungsangestellter (T) 1 Jugendkultureller Mitarbeiter (V) 1 Sozialarbeiterin (V/B) 1 Freiwilliger im FSJ Kultur (V/B)	2 Vereinsvorsitzende (E) 12 Aktive Vereinsmitglieder (E)
Musikschule der Stadt Brandenburg an der Havel	1 Direktor (V) 1 Büroleiterin (V) 12 Fachlehrer/Innen (V)	21 Neben- und freiberufliche Lehrkräfte (H)
Wredowsche Zeichenschule	1 Geschäftsführer (V) 1 Hausmeister (T) 1 Sekretärin (T)	
Stadtmuseum	1 Direktor (V) 8,4 Mitarbeiter	
Volkshochschule	7 Angestellte	
Brandenburger Theater <sup>85</sup>	51 Orchestermitglieder (V) 5 Leitungsangestellte (V) 3 Schauspieler (V) 7 nicht darstellend künstlerisch Beschäftigte 1 Schauspieler Kinder- und Jugendtheater 18 Technische Mitarbeiter 1 Maskenbildner 2 Kostümbildner 5 Verwaltungsangestellte 6 Vertriebsmitarbeiter 3 Hauspersonalmitarbeiter 11 Auszubildende	

84 V = Vollzeit, T = Teilzeit, X = Angaben fehlen, H = Beschäftigung auf Honorarbasis, B = befristet, E = Ehrenamt.

85 Vgl. DEUTSCHER BÜHNENVEREIN 2008: 120f. Anm.: Es lagen bei Redaktionsschluss keine aktuelleren Daten vor.

<b>Einrichtung</b>	<b>Voll- und Teilzeitbeschäftigte</b>	<b>Sonstige Beschäftigungsverhältnisse</b>
Kinder- und Jugend-Kunst-Galerie »Sonnensegel« e.V.	1 Galerieleiter (T) 1 Projekt- und Finanzkoordinator (T) 1 Kulturpädagogin (T) 1 Drucker (T/B) 1 Setzerin (T/B)	1 Kursleiter (B) 1 Setzerin (E)

Für einen Großteil der öffentlich getragenen oder geförderten Einrichtungen kann eine – angesichts der gegenwärtigen gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen und einem mitunter umfangreichen Personalrückbau im Kulturbereich in anderen Kommunen im Land Brandenburg<sup>86</sup> – noch durchaus solide Mitarbeiteranzahl festgestellt werden. Exemplarisch hierfür ist die Stadtbibliothek zu nennen. Entsprechend dem für den Bereich geltenden Fachstandard wird von einer Vollzeitstelle je 3.000 Einwohnern ausgegangen. Daraus ergibt sich ein Personalbedarf laut DBS (Deutscher Bibliotheksstatistik) von 21,7 Vollzeitstellen für Brandenburg an der Havel, der – gemessen an der gegenwärtigen Einwohnerzahl – fast gedeckt wird. Vor dem Hintergrund der schrumpfenden Einwohnerzahl der Stadt Brandenburg an der Havel ist hier allerdings tendenziell – wie in allen Kultureinrichtungen – mit einer stagnierenden oder rückläufigen Stellenzahl zu rechnen. Entsprechende Beschäftigungspotenziale sind folglich – trotz neuer Themen- und Aktivitätsfelder im Kulturbereich (z.B. gehobene Anforderungen im Kulturmarketing und in der Kulturvermittlung) – grundsätzlich nicht zu erwarten. Besonders sichtbar wird diese Zustandsbeschreibung bzw. Prognose auch am Brandenburger Theater. Dieses hat – trotz des massiven Spartenabbaus der vergangenen Jahre – mit einer Anzahl von 113 Mitarbeitern (Spielzeit 2006/07) den mit Abstand größten Personalbestand aller in Brandenburg an der Havel ansässigen Kultureinrichtungen. Allerdings ist angesichts steigender Tarifzahlungen bzw. zunehmender Personalkosten sowie dem beschriebenen Bevölkerungsrückgang davon auszugehen, dass sich der Personalbestand des Brandenburger Theaters zukünftig weiter reduzieren wird (z.B. durch nicht Neubesetzung von frei werdenden Stellen) und sich im Theater- bzw. Orchesterbereich keine neuen Beschäftigungspotenziale ergeben.

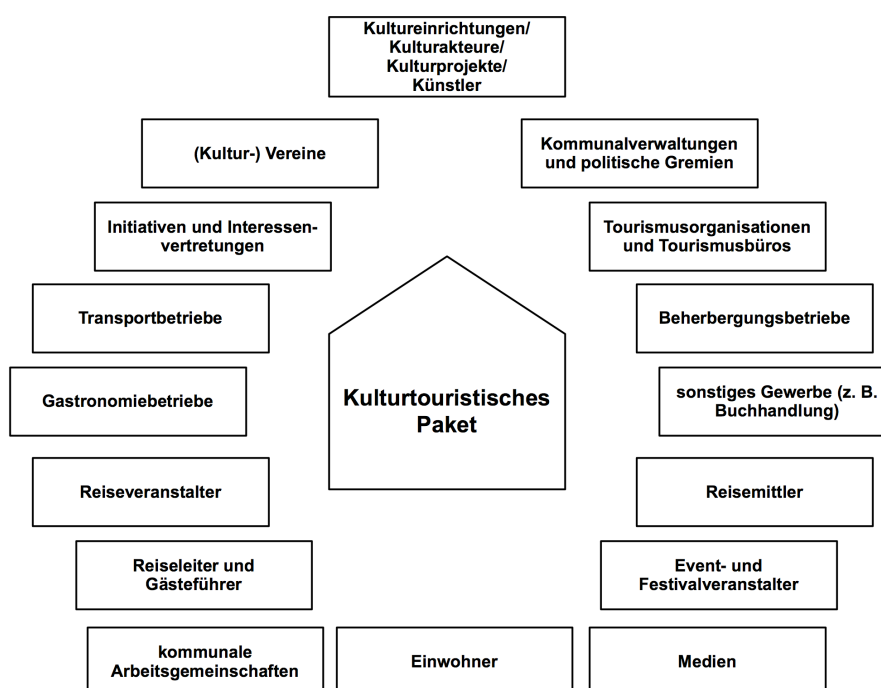
Unabhängig von der Personalausstattung ist insgesamt für alle Kultureinrichtungen von einem grundsätzlich erhöhten Qualifizierungsbedarf auszugehen, um die Akteure im Kulturbereich in Hinblick auf die gegenwärtigen Herausforderungen zu qualifizieren und mit neuen Anforderungen und Themen vertraut zu machen.

## Beschäftigungspotenziale in der Kulturwirtschaft und im Kulturtourismus

Außerhalb des »engeren« Bereichs der Kulturproduktion, können allerdings, wie einleitend dargestellt, Beschäftigungspotenziale im Kulturtourismus und der Kreativ- und Kulturwirtschaft vermutet werden.<sup>87</sup>

Durch die Forcierung kulturtouristischer Aktivitäten und Vermarktungsstrategien,<sup>88</sup> können in diesem Feld Beschäftigungspotenziale vermutet werden. Es ist zu erwarten, dass insbesondere im Vorfeld und während der BUGA 2015 zusätzliche Potenziale entstehen werden. Dies gilt allerdings weniger für die Kultureinrichtungen selbst (s. obige Ausführungen), sondern vor allem für die weiteren Akteure, die ebenfalls Teil des kulturtouristischen Leistungs-Mix sein können. Hierzu zählen vor allem Übernachtungs-, Verpflegungs- und Transportunternehmen ebenso wie Museums- und Stadtführer sowie Reiseleiter.<sup>89</sup>

Abb.: Ausgewählte Beteiligte an der Leistungserstellung im Kulturtourismus.<sup>90</sup>



87 Allerdings ist hier zu berücksichtigen, dass für diese Potenziale die Kultureinrichtungen in der Stadt Brandenburg an der Havel ein zentraler Ausgangspunkt sein können.

88 Vgl. hier und im Folgenden vor allem Kap. 1.6 und 2.7 in diesem Band.

89 Vgl. hierzu STEINECKE 2007: 15–17 (s. hier auch Hinweise zu den ökonomischen Effekten von Kulturtourismus).

90 FÖHL/PRÖBSTLE 2010.

Für einen adäquaten (kultur-)touristischen Leistungs-Mix bedarf es vor allem einer geeigneten Strategie zur Vernetzung der kulturellen Angebote mit denen des Tourismus-, Veranstaltungs- und Freizeitbereichs.<sup>91</sup> Des Weiteren bietet der Schwerpunkt »Natur« Verknüpfungsmöglichkeiten mit kulturellen Aktivitäten, wie z.B. eine Kombination einer Besichtigung der historischen Altstadt in Verbindung mit einer Dampferfahrt auf der Havel. Beschäftigungspotenziale ergeben sich folglich vor allem in der Koordination und Zusammenführung verschiedener touristischer Aktivitäten und Angebote in Brandenburg an der Havel und ggf. auch in dessen Umland.

In der Kultur- und Kreativwirtschaft<sup>92</sup> sind ebenfalls Beschäftigungspotenziale zu vermuten. Dies gilt insbesondere für Selbstständige, Kleinunternehmer oder für die Gründung von Unternehmen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Bedeutung von Kultur und Kreativität als Wirtschaftsfaktor ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Für Brandenburg an der Havel gilt das vor allem für den Kreativ- und Kulturcluster Brennaborwerke und den potenziellen Entwicklungsbereich Bäckerstraße. Der Koordination der Ansiedlung, die Progression der künstlerischen bzw. kreativen Arbeit und die Vernetzung der unterschiedlichen Akteure kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Bedeutung zu.

### 1.7.2 Qualifizierungsbedarf

Zuvor wurde bereits auf den ansteigenden Qualifizierungsbedarf im Kulturbereich hingewiesen. Die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen auf der einen und die thematischen, konzeptionellen sowie technologischen Entwicklungen auf der anderen Seite implizieren grundsätzlich einen breiten Weiterbildungsbedarf.

Allerdings ist hier zunächst festzuhalten, dass einige Leiter und/oder Mitarbeiter von Kultureinrichtungen bereits regelmäßig an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen. Hierzu zählen z.B. folgende Weiterbildungsangebote/-themen:

- Servicequalität (Tourismusakademie Brandenburg)
- Presse und Öffentlichkeitsarbeit
- Marketing
- Personalführung

---

91 Vgl. hier und im Folgenden vertiefend Kap. 2.7 in diesem Band.

92 Vgl. Kap. 1.5 in diesem Band und ausführlich 4.14 in Band I.



- Führung zwischen Macht und Menschlichkeit (IHK Potsdam)
- Zertifikatskurse im Bereich Kulturmanagement
- Zertifikatskurs »Kompetenznachweis Kultur«
- Fortbildungsveranstaltungen im kreativen Bereich und zum Thema Projektarbeit, Reggio – Pädagogik
- Spartenspezifische Weiterbildungen (z.B. musikalische Früherziehung)
- Zahlreiche Weiterbildungen über die jeweiligen Landesverbände u.ä.

Nicht selten wurden allerdings mangelnde finanzielle Mittel zur Durchführung oder gar zur Anreise zu Weiterbildungsangeboten angeführt. Gleiches gilt für mangelnde Zeit- bzw. Personalressourcen. Gleichzeitig wurde aber mehrfach bekundet, grundsätzlich mehr Weiterbildungsangebote besuchen zu wollen, da man sich dem gestiegenen Weiterbildungsbedarf bewusst sei.

Im Rahmen der verschiedenen Untersuchungen wurden darüber hinaus vor allem folgende Qualifizierungsbedarfe ermittelt:

- Qualitätsmanagement/Servicequalität
- Kooperations- und Netzwerkmanagement
- Strategisches Kulturmanagement
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Besucherorientierung und -forschung,
- Kultur- und insb. Museumsmarketing
- Kulturtourismusmanagement
- Unternehmerisches Handeln (vor allem im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft) und Grundwissen in den Bereich Unternehmensgründung
- Kultursponsoring/Fundraising
- Nachhaltigkeitsmanagement

- Kulturvermittlung / kulturelle Bildung
- Weiterbildung zu aktuellen Herausforderungen im Kulturbereich, insbesondere zu den Folgen und Chancen des demografischen Wandel und der Globalisierung
- Gender Mainstreaming

Insgesamt ist festzustellen, dass durch die Landesverbände der einzelnen Sparten bereits einzelne Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden, ebenso wie durch die IHK. Wenig Qualifizierungsangebote dagegen gibt es z.B. im Themenbereich »Kooperation und Vernetzung« bzw. Maßnahmen, die zur sparten- und sektorenübergreifenden Vernetzung beitragen. Gleiches gilt für viele weitere Spezialthemen des Kulturmanagements (z.B. Leadership im Kulturbetrieb, Reformansätze im Kulturbereich, Kulturmarketing).

In diesem Zusammenhang sind sparten- oder sektorenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen (wie z.B. Zukunftskonzepte für Öffentliche Bibliotheken) von themen- oder problemorientierten Qualifizierungsmaßnahmen (wie z.B. das Projekt »Kultur im Wandel«<sup>93</sup>) zu unterscheiden.

### 1.7.3 Anmerkungen zum Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming (GeM) basiert auf der Erkenntnis, dass es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt. Das bedeutet, dass bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig berücksichtigt werden.<sup>94</sup> GeM meint damit mehr als die Benachteiligung von Frauen aufzuheben.<sup>95</sup>

Für die vorliegende Untersuchung wurden insgesamt 4 Frauen und 15 Männer aus öffentlichen und frei-gemeinnützigen Einrichtungen, Politik, Wirtschaft sowie Kultur- und Tourismuswirtschaft individuell, d.h. in Einzelinterviews, befragt. Das Verhältnis von Frauen und Männern in den Einzelinterviews mit Leistungs- bzw. Ideenträgern im Kulturbereich und wichtigen Einflussbereichen beträgt ca. 1:4.<sup>96</sup>

---

93 Das Pilotprojekt der Landesregierung Brandenburg wurde von iq-consult konzipiert und umgesetzt. Es brachte Experten/-innen aus dem Seniorenbereich und Kulturinstitutionen zusammen. Ausgehend von den demografischen Entwicklungen setzte es sich mit den veränderten Bedürfnissen von älteren Menschen und damit einer entsprechenden Ausrichtung und Anpassung der Kulturangebote auseinander.

94 Vgl. <http://www.gender-mainstreaming.net>, Zugriff am 12. Januar 2010.

95 Vgl. hier und im Folgenden vertiefend DOBELHOFER/KÜNG 2008.

96 Vgl. hierzu Kap. 3.5 in Band I.

In den Fokusgruppeninterviews war das Verhältnis von Frauen und Männern tendenziell ausgewogener. Hier betrug es ca. 1:2 (27 Männer und 15 Frauen).<sup>97</sup>

Darüber hinaus wurde in ausgewählten Einrichtungen im Rahmen einer Bestandsaufnahme auch der Themenbereich »Gender Mainstreaming« abgefragt.<sup>98</sup> Die Fragen wurden überwiegend nur sehr fragmentarisch beantwortet, was darauf schließen lässt, dass dieser Bereich bislang wenig reflektiert wird und/oder nur wenige Aktivitäten im Bereich des GeM unternommen werden. Exemplarisch sind die Antworten auf die Frage »Verfolgen Sie bei Ihren Aktivitäten bereits Strategien von Gender Mainstreaming?« Diese Frage wurde überwiegend nicht beantwortet. Dieses Ergebnis allein impliziert bereits dringenden Handlungs- und vor allem Aufklärungsbedarf im Bereich GeM.

Das Zentrum für Kulturforschung hat 1999/2000 in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) eine bundesweite Studie mit dem Titel »Frauen im Kultur- und Medienbetrieb« herausgegeben. Die darin durchgeführte umfangreiche Analyse zur Berufssituation von Frauen in künstlerischen, publizistischen und verwandten Arbeitsfeldern zieht im Vergleich zu den 1980er und 1990er Jahren insgesamt eine positive Bilanz über die berufliche Entwicklung der Frauen. Dennoch besteht weiterhin eine funktionale und hierarchische Arbeitsteilung der Geschlechter. So weist beispielsweise die Beschäftigungsstatistik bei den Festangestellten sogar einen Frauenanteil von 50 % aus, mit steigender Tendenz. Unter qualifiziert Beschäftigten in Bibliotheken, Archiven und Museen ist eine »Feminisierung« bis hin zu Anteilen von 75 % anzutreffen. Diese Tendenz kann auch in Brandenburg an der Havel nachvollzogen werden.

Das Gegenteil trifft zu, wenn es um einflussreiche oder »politische« Positionen geht. Die finanziellen und in Hinblick auf das Prestige lukrativen Positionen im Kultur- und Medienbereich werden nach wie vor überwiegend von Männern ausgefüllt. Frauen sind bei gleicher Qualifikation in fast allen untersuchten Arbeitsfeldern der Studie öfter in den niedrigen Gehaltsgruppen und bei den Arbeitslosen zu finden. Die Rolle von Frauen in der kommunalen Kulturpolitik ist ebenso marginal. Frauen haben eher Chancen, im Bereich der kommunalen Kulturverwaltungen in Leitungspositionen zu kommen (bundesweit liegt der Anteil bei ca. 27%).<sup>99</sup>

---

97 Vgl. hierzu Kap. 3.6 in Band I.

98 Vgl. hierzu den »Bestandsaufnahmebogen Kultureinrichtungen« im Anhang von Band I.

99 Vgl. ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG 2001: 139. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass es Unterschiede zwischen den alten und den neuen Bundesländern gibt, dazu aber keine differenzierten Daten vorliegen.

In Brandenburg an der Havel stellt sich die Lage nicht derart einseitig dar. Allerdings ist dennoch zu berücksichtigen, dass in diesem Zusammenhang die Abwanderung von gut ausgebildeten Frauen im reproduktionsfähigen Alter auch für Brandenburg an der Havel zu reflektieren ist. Jährlich verlassen rund 6.500 Frauen zwischen 18 und 30 Jahren das Land Brandenburg.<sup>100</sup> Um Fachkräfte an die Stadt bzw. die Region zu binden, müssen daher gerade auch jungen Frauen Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten eröffnet werden. Es bleibt somit eine wichtige Aufgabe, im Kultur- und Medienbereich kontinuierlich darauf hinzuwirken, dass unbewusste Benachteiligungen reflektiert und aktiv aufgehoben werden, aber auch attraktive Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschaffen werden.

### **1.8 Zusammenfassende Stärken, Schwächen und Chancen, Risiken-Analyse**

Die folgende sogenannte SWOT-Analyse soll dazu beitragen, sich auf Schlüsselaspekte der Strategieentwicklung zu konzentrieren. Bei dieser Methode wird davon ausgegangen, dass eine Organisation oder bspw. eine ganze Stadt ihre Strategie an der Abwägung von vier Faktoren ausrichtet: den internen Ressourcen oder Fähigkeiten in Form von Stärken (»Strength«) und Schwächen (»Weakness«) sowie den externen Trends oder Ereignissen in Form von Chancen (»Opportunities«) und Risiken (»Threats«). In der folgenden Tabelle wird in der Inweltanalyse der gesamte Kulturbereich der Stadt Brandenburg an der Havel betrachtet bzw. subsumiert. Die externe Analyse bezieht sich dementsprechend auf alle Umweltfaktoren, die den Kulturbereich umgeben.<sup>101</sup>

In die SWOT-Analyse sind wesentliche Ergebnisse der Experteninterviews (Einzel- und Gruppeninterviews), der Bestandsaufnahme, der teilnehmenden Beobachtung und die Einschätzung der Forschungsgruppe mit eingeflossen. Diese werden in der folgenden Matrix dar- und gegenübergestellt.

---

100 Vgl. BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG o.J.: 10.

101 Vgl. vertiefend HEINRICHS 2006.

Tab.: Stärken- und Schwächen-/Chancen- und Risiken Analyse des Kulturbereichs  
der Stadt Brandenburg an der Havel (Auswahl).

Kulturbereich in der Stadt Brandenburg an der Havel (interne Analyse)		Umweltfaktoren (externe Analyse)	
(potenzielle) Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>Breites und vielfältiges Kulturangebot</li> <li>Sehr gut ausgebaute kulturelle Infrastruktur</li> <li>Vergleichsweise hohe kommunale Kulturausgaben (»fiskalisches Statement«)</li> <li>Jugendkunstschulen, insb. Galerie »Sonnensegel« mit spezifischen Angeboten im Bereich der kulturellen Bildung</li> <li>Entwicklungspotenziale der Brandenburger Sinfoniker</li> <li>Jugendtheaterensemble von guter künstlerischer Qualität und Renomee</li> <li>Vielfältige und entwicklungsfähige Museumslandschaft</li> <li>AG Museen</li> <li>Vielfältiges und breites Angebot und Tradition im Musikbereich und seinen verschiedenen Darstellungsformen</li> <li>Stadtbibliothek mit drei Standorten und Jugendbibliothek (in Planung)</li> <li>Städtische Musikschule mit umfangreichem Angebotsportfolio</li> <li>Breite Vereinslandschaft im Kulturbereich und mitunter großes ehrenamtliches Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaum finanzielle Mittel für freie Projektarbeit (wenig Innovationsförderung)</li> <li>Stark ausgeprägtes Konkurrenzdenken unter den Kulturakteuren</li> <li>Keine Zielvereinbarungen zwischen öffentlicher Hand und von ihr getragener oder geförderter Einrichtungen</li> <li>Kaum sichtbare Bestrebungen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung des Kulturbereichs</li> <li>Das Projekt Bäckerstraße wird derzeit nur marginal vorangetrieben</li> <li>Häufig geringes Problembewusstsein hinsichtlich der gegenwärtigen Herausforderungen (Strukturkonservatismus von Seiten einiger Kulturaktive und von Seiten der Kulturpolitik)</li> <li>Teilweise mangelnde strategische Denkansätze in den Einrichtungen und v.a. von Seiten der Kulturpolitik (keine klaren Schwerpunkte, Visionen etc.); vor allem keine klare Entwicklungslinie für das Brandenburger Theater</li> <li>Wenige strategische Kooperationen im Kulturbereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Verkehrsgünstige) Lage zwischen Berlin/ Potsdam und Magdeburg</li> <li>Wassersporttourismus</li> <li>Austragungsort nationaler und internationaler Wassersportgroßveranstaltungen</li> <li>Bedeutung als Gesundheitsstandort</li> <li>Wandertourismus</li> <li>Radtourismus</li> <li>Ensembletourismus</li> <li>FH Brandenburg (wichtiger Partner für die Kultur, v.a. im Bereich für Innovationen und Kooperationen)</li> <li>Zugustrend ins Umland der Stadt Berlin</li> <li>Entwicklung der historischen Bauwerke/Kulturstandorte hinsichtlich einer gemeinsamen Vermarktung</li> <li>Bundesgartenschau (BUGA 2015)</li> <li>Vernetzungen im Rahmen der BUGA 2015</li> <li>Kultur als Teil der Stadtentwicklung</li> <li>Vermarktung der Sportevents</li> <li>Älteste Stadt des Landes, Ursprungstadt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globalrisiken (u.a.): <ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzkrise</li> <li>Ökologische Krisen</li> <li>Medialisierung</li> <li>Pluralisierung</li> </ul> </li> <li>Sinkende Kaufkraft</li> <li>Hohe Arbeitslosenquote</li> <li>Überalterung und niedrige Geburtenrate</li> <li>Abwanderung v.a. junger Menschen</li> <li>Sozialräumliche Polarisierungen</li> <li>Gefahr einer überzogenen Außendarstellung</li> <li>Fokussierung auf die Innenstadt und zu wenig Berücksichtigung der Bedürfnisse in den umliegenden Stadtteilen</li> <li>Unproduktive Konkurrenz zu Potsdam</li> <li>Rückläufige öffentliche Fördermittel</li> <li>Fachkräftemangel</li> <li>Wissensabfluss durch Abwanderung</li> <li>Umsetzung von Entwicklungspotenzialen scheitert an finanziellen und personellen Ressourcen</li> <li>Fokussierung auf die Etablierung und Entwicklung des Stadtzentrums</li> <li>Keine Jugendherberge</li> </ul>

Kulturbereich in der Stadt Brandenburg an der Havel (interne Analyse)		Umweltfaktoren (externe Analyse)	
(potenzielle) Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessante privatwirtschaftliche Angebote mit eigenem Leistungsbeitrag zur Kulturlandschaft (z.B. event-theater)</li> <li>• Regionaltypische Feste, z.T. mit überregionaler und internationaler Strahlkraft</li> <li>• Kunsthalle für zeitgenössische Kunst</li> <li>• Initiativen im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft (insb. Brennaborwerke/Bäckerstraße)</li> <li>• Einrichtung der Stabsstelle Kulturmanagement zeigt Gestaltungswille für Kulturbereich auf (verwaltungs-) politischer Ebene</li> <li>• Sehr gute Verkehrsbindung an den PKW- und öffentlichen Regionalverkehr (dadurch auch Kulturnutzung in Berlin/Potsdam ohne größere Umstände möglich)</li> <li>• Baukultur (vor allem historische Stadtkerne, Kirchen/Dom, Stadttürme)</li> <li>• Bekanntes Wassersport- und Naherholungsgebiet = Schnittstelle zwischen Kultur- und Naturtourismus</li> <li>• Entwicklung Kulturtourismus/ kulturhistorischer Tourismus</li> <li>• Abwechslungsreiche historische Vergangenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugendliche werden in den Angeboten teilw. vernachlässigt</li> <li>• Viele Kooperationshindernisse und gemessen an der Angebotsdichte zu wenige Kooperationsideen</li> <li>• Zielgruppen werden mitunter noch nicht adäquat hinsichtlich der gesamtgesellschaftlichen Veränderungen angesprochen bzw. erreicht</li> <li>• Kenntnisse über das Kulturpublikum überwiegend gering</li> <li>• Themenvielfalt in der (kultur-)touristischen Ausrichtung verhindert klare Thematisierungsstrategie</li> <li>• Zu wenig Kooperation zwischen Kulturtourismus und anderen touristischen Segmenten</li> <li>• Fehlende Koordination der Angebote und Vernetzung der Akteure in der Stadt</li> <li>• Intransparente Zuständigkeitsstrukturen und Ansprechpartner in der Kulturverwaltung</li> <li>• Kulturmanager hat zu wenig Entscheidungsbefugnisse und unzureichende Zeitressourcen, die Koordination/Vernetzung in der Stadt voranzutreiben</li> <li>• Inadäquate Veranstaltungsabstimmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktive Naherholungsgebiete im Umland der Stadt</li> <li>• Leerstehende Wohn- und Geschäftsräume bieten Potenziale für Ansiedlungen</li> <li>• Stärkung der Kooperation zwischen den Kulturakteuren</li> <li>• Erzielung positiver Effekte durch strategische und langfristige Zusammenarbeit zwischen den Kulturakteuren</li> <li>• Kooperationen als Lösung um die Zusammenarbeit zwischen den vielfältigen Kulturangeboten und -akteuren zu stärken</li> <li>• Stärkung der Kultur als lokaler Identifikationsfaktor</li> <li>• Funktionen als Oberzentrum</li> <li>• Funktionen als RWK (insb. Umlandfunktion = Potenziale in der Besuchergewinnung u.a.)</li> <li>• Reizvolles Umland</li> <li>• Kultur als Teil der Stadt- und Regionalentwicklung</li> </ul>	

Kulturbereich in der Stadt Brandenburg an der Havel (interne Analyse)		Umweltfaktoren (externe Analyse)	
(potenzielle) Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturelle Angebote im Umland der Stadt</li> <li>• Kulturentwicklungskonzeption als potenzieller Startpunkt eines kontinuierlichen Austausch- und Entwicklungsprozesses</li> <li>• Kultur als potenziell weicher Standortfaktor für Unternehmensansiedlungen und insbesondere für Zuzügler (z.B. Familien, die sich im Berliner Umland niederlassen wollen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Abstimmung der Angebote in der Stadt mit dem Umland</li> <li>• Chancengleicher Zugang zu Kultur wird erschwert durch ökonomische und soziale Ungleichheiten</li> <li>• Teilweise zu starke Außenorientierung bei der Positionierung kultureller Angebote</li> <li>• Mitunter zu wenig Fokussierung von kulturvermittelnden Aspekten bzw. der kulturellen Bildung in der Kulturarbeit</li> <li>• Teilweise geringer Stellenwert von Kultur bei Bürgern und Politik</li> <li>• Vor allem hochkulturelle Angebote erreichen nur noch einen stark begrenzten Anteil der Bevölkerung</li> <li>• öffentlicher Verkehr im Umland stark eingeschränkt und ggf. Hindernis für Besuch von Kulturinstitutionen (z.B. Wegfall des Theater-Busses)</li> <li>• Kulturelle Potenziale der (Rand-)Stadtteile werden teilweise zu wenig genutzt/mobilisiert</li> <li>• ZACHARIAS wird nicht als »Kulturveranstaltungskalender« akzeptiert (Kritik an Format)</li> </ul>		

### **Strategische und operative Konsequenzen aus der SWOT-Analyse**

Die zusammengefassten (und ausgewählten) internen Stärken, Strukturen, Potenziale und Schwächen des Kulturbereichs in Brandenburg an der Havel implizieren im nächsten Schritt die Abstimmung mit den dargestellten Chancen und Risiken des externen Umfelds. Man spricht hier auch vom strategischen Fit, der diesem Austarieren und in Bezug setzen eine zentrale Bedeutung zur Erzielung von Erfolgen oder der Gestaltung passfähiger Reformansätze beizumisst.<sup>102</sup> Von den Kulturakteuren, der Kulturpolitik und der Kulturverwaltung in Brandenburg an der Havel ist in diesem Kontext zuvorderst eine zügige Reaktion auf die dargestellten Herausforderungen und Trends im Kulturbereich zu erwarten (Anpassungs- und Entwicklungsbedarfe). Die Offenlegung dieser Tatsachenbestände stellt folglich eine Verpflichtung dar, auf die dargestellten Krisen und Trends rasch und flexibel zu reagieren. Hierzu sind Konsolidierungsmaßnahmen (z.B. Integration von Kulturmanagementansätzen in die öffentlichen Kultureinrichtungen) ebenso zu zählen, wie die Nutzung neuer Chancen und der Entwicklung innovativer Ideen.

Die folgenden Empfehlungen stellen in diesem Kontext einen Impuls dar. Besonders wichtig ist allerdings die individuelle Reaktion der einzelnen Akteure auf die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen. Die Ausführungen in Band I und II sind in diesem Kontext vor allem als Kanalisierung von Informationen und Wahrnehmungen zu verstehen, die relevante Themenfelder für den Kulturbereich der Stadt Brandenburg an der Havel exzerpiert und aufgearbeitet haben und auf deren Grundlage erste Gestaltungsempfehlungen formuliert werden.

---

102

Vgl. BEA/HAAS 2001: 15–20. Vgl. hierzu auch hier und im Folgenden ausführlich KNUBBEN 2010: 4.