Zwischenbericht zum Stand der Umsetzung des "Strategischen Kulturkonzepts der Landeshauptstadt Erfurt" (DS 1796/17)

Gliederung

0. Vorbemerkungen
1. Allgemeine Informationen
2. Stand der Umsetzung der formulierten Aufgaben und Ziele
3. Problemorientiertes Fazit

0. Vorbemerkungen

Das „Strategische Kulturkonzept der Landeshauptstadt Erfurt“ (im folgenden kurz Kulturkonzept) wurde am 23.01.2013 vom Stadtrat beschlossen (vgl. DS 2146/12). Es war von der Kulturverwaltung unter Einbezug von Ergebnissen einer internen sowie öffentlichen Erörterung verfasst worden und findet seitdem Anwendung. Der hier vorzulegende Bericht spiegelt die Wirkung etwa zur Halbzeit seiner Geltungsdauer wider und beleuchtet weitergehenden Handlungsbedarf.

Das Kulturkonzept ist keine starre Schablone, die an die Praxis angelegt wird und diese entsprechend formt. Der Kontext, der naturgemäß ein permanent veränderlicher ist, wirkt ebenso auf die Arbeit der Kulturverwaltung und aller Akteure im Feld wie die Planungen des Kulturkonzepts selbst. So sind auch die Aufgaben und Ziele nicht mechanisch abgearbeitet, sondern nach Maßgabe möglicher Prioritätensetzungen, zur Verfügung stehender Finanzmittel oder aber sich neu ergebender Handlungsdrücke in Angriff genommen worden. Nicht zuletzt spielt auch die Personalsituation eine Rolle. Es ergaben sich daher Akzente etwa aus der sich weiter verschlechternden baulichen Situation der Häuser infolge eines so gut wie nicht vorhandenen investiven Haushalts, aus grundsätzlichen haushalterischen Friktionen (z. B. lange Phasen vorläufiger Haushaltsführung oder Arbeit an einem Haushaltssicherungskonzept) oder durch neue Entwicklungen wie die Überlegungen für ein Landesmuseum auf dem Petersberg. Schließlich wirken auch Beschlüsse und Arbeitsaufträge aus dem Stadtrat auf die Umsetzung. Die Umsetzung des Kulturkonzepts versteht sich also in jedem Falle als Koproduktion, nicht als monokausale Aufgabenerfüllung der Kulturverwaltung. Gleichwohl ist hervorzuheben, dass in den letzten Jahren so intensiv wie nie zuvor konzeptionell gearbeitet worden ist und dass nahezu alle Bereiche einer kritischen

Revision unterzogen werden mussten, die zu zahlreichen Veränderungen führte. Dies kam auch einer überfälligen Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen gleich, vor allem an deutlich eingeschränkte finanzielle und personelle Spielräume. Dies war eine über weite Strecken auch undankbare Transformationsarbeit, die gelegentlich Frust produzierte. So war die bis dahin personell und finanziell ambitionierte Betreuung der Ortsteilkulturarbeit nicht mehr leistbar und führte zu vielen Gesprächen und Beratungen bei der Suche nach Alternativen und es kam – um nur zwei Beispiele zu nennen – zum Einstellen größerer Eigenprojekte. Vieles davon war vor der Konzept- und Reorganisationsarbeit nicht antizipiert worden. Die Reaktionen auf notwendiges Handeln fielen folglich nicht immer verständnisvoll aus.

Das Kulturkonzept wird nicht nur durch die Kulturdirektion oder politische Impulse umgesetzt, sondern stellt auch Orientierungswissen vor allem für Querschnittsämter zur Verfügung, die bei ihrer Konzeptarbeit (etwa Integriertes Stadtentwicklungskonzept) oder bei planerischen Maßnahmen (etwa bauliche Infrastruktur/Nutzung von Städtebaufördermitteln) darauf zurückgreifen (sollen). Auch wird es durch die Öffentlichkeit reflektiert. Erfreulicherweise hat beispielsweise die freie Kulturszene zwischenzeitlich ihr Interesse am Konzept reformuliert und fordert seine Anwendung aktiv ein. Hier schlagen sich auch Prozesse der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und freier Szene positiv nieder, wenngleich es neben Formen des Miteinanders immer auch Interessendivergenzen geben wird. Das Ziel kulturpolitischer Wirkung besteht schließlich nicht in umfassender Harmonie, sondern im Interessenausgleich. Auch muss es möglich sein, Schwerpunkte zu setzen und neue Qualitäten zu erreichen. Reine Bestandsverwaltung und Nivellierung führen im Ergebnis zur Bedeutungslosigkeit und schwächen die gesamte Kulturlandschaft. Daher hatte das Kulturkonzept auch Schwerpunkte und strategische Leitziele formuliert, die teilweise – wie zu erwarten war – durch Einzelinteressen konterkariert wurden und werden. Es gehört zur Ehrlichkeit solchen Arbeitens, zu betonen, dass Strategien nicht Stillstand, sondern Entwicklungsimpulse verfolgen. Damit sind Kontroversen vorprogrammiert. Ziel sollte es jedoch immer sein, eine gute Debattenkultur zu pflegen, um Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe zu ermöglichen und nicht nach „Schuldigen“ zu suchen, wenn Einzelinteressen von einer bestimmten Strategie einmal nicht aufgegriffen werden können. Vordringliches Ziel sollte es sein, Kulturpolitik immer wieder als fachliche und sachliche, nicht vordergründig emotionale oder subjektive Gestaltungskraft zu sehen. Da die Stadt Erfurt erstmals auf Basis eines Kulturkonzepts Kulturpolitik zu betreiben versucht, handelt es sich um einen Lernprozess des Objektivierens, bei dem Geduld und kluges Argumentieren gefragt sind. Auch andernorts werden solche Erfahrungen gesammelt, da Kulturentwick-

lungsplanung immer auf Veränderung zielt und neben Umbau auch Abbau von Angeboten beinhalten kann, gerade in Zeiten, in denen das Wachstumsparadigma an Grenzen stößt.¹

1. Allgemeine Informationen

Aufgrund der besonderen Umstände im Erarbeitungsprozess verlief teilweise parallel eine Organisationsveränderung in der Kulturdirektion, die mit fachlichen Planungsprozessen korrespondiert und daher im Kulturkonzept abgebildet worden war. Wichtige Entscheidungen waren:

- die Bildung größerer Steuerungseinheiten
- Aufgabenkritik und Reduktion von Aufgabenfeldern
- die Neubesetzung von Personalstellen mit Führungsanspruch
- die Neubestimmung des Schlüsselfeldes „Kulturelle Infrastruktur“
- die Einführung eines arbeitsteiligen Projektmanagements (und auch die Neuaufteilung von Aufgaben zwischen der Abteilung Märkte und Stadtfeste sowie Kulturmanagement, das als Abteilung erst konstituiert wurde)
- die Einführung eines Kulturmarketings
- die Einführung einer Zuständigkeit für kulturelle Bildung
- die Schaffung von Voraussetzungen für konzeptbasiertes und schwerpunktsetzendes Arbeiten.

Mit der Herstellung neuer Organisationsstrukturen, die im Kulturkonzept auch grundlegend erläutert sind (vgl. S. 8 ff.), konnten konzeptionelle Schwerpunkte effektiver gesetzt und in der Umsetzung begleitet werden. Neue Strukturen benötigen jedoch Zeit, um Wirksamkeit zu entfalten, daher wäre es verfrüht, von einem vollumfänglichen Erreichen einer neuen Organisationskultur zu sprechen. Zudem ist an vielen Stellen die personelle Ausstattung der Kulturdirektion nicht auskömmlich; die Hauptkraft fließt in das Aufrechterhalten des laufenden Betriebs, Innovation wird damit erschwert. Daher konnte etwa der geplante Pool Kulturpädagogik nicht erfolgreich umgesetzt werden, für das Sachgebiet Soziokultur/Kulturelle Bildung fehlt noch immer ein Etat. Auf die Neuordnung von Aufgaben und neue Formen der Aufgabenerledigung wird im Folgenden nicht näher eingegangen.

¹ Vgl. aktuell zum Beispiel Patrick S. Föhl: *Kulturentwicklungsplanung*, in: Armin Klein (Hrsg.), *Kompendium Kulturmanagement. Handbuch für Studium und Praxis*, München⁴2017, S. 157 ff. Dort heißt es etwa: „Veränderungen im Kulturbereich lösen ... häufig *Empörung, Angst oder polemische Zustimmung* aus. In kaum einem Bereich des öffentlichen Lebens findet regelmäßig eine derart einschneidende Emotionalisierung von Sachfragen statt wie im Kulturbereich. Dabei fällt es offensichtlich schwer, die Komplexität der Ausgangslage zu kommunizieren oder eben Interesse für diese Komplexität wachzurufen. Veränderungen beziehungsweise die Forderung danach werden häufig reflexartig als Gefahr wahrgenommen...“ (S. 159, Hervorhebung im Original)

Wichtige Aufgaben und Schwerpunkte waren und sind auch eng mit der *Obersten Landes-kulturbehörde* und anderen Einrichtungen vor allem auf Landesebene abzustimmen. Auch hier hat es im Laufe des Berichtszeitraums Veränderungen mit Wirkung auf die Stadt Erfurt gegeben. So wurde die Kulturabteilung organisatorisch in die Thüringer Staatskanzlei eingebunden, was lange Zeit dauerte und teilweise inhaltliche Prozesse lähmte. Zudem fanden wichtige strukturpolitische Arbeiten statt, die zum Teil abgeschlossen sind (etwa Theater- und Orchesterstrukturreform) oder noch andauern und in ihrem Ergebnis Einfluss auf kommunale Planungen nehmen werden (etwa Museumsstrategie 2025 oder die Etablierung eines Landesmuseums in Erfurt). Ferner hat das Land mehr oder minder stringent an der Umsetzung seines eigenen, 2012 beschlossenen Kulturkonzepts gearbeitet und dabei in zwei Modellregionen interkommunale Planungsprozesse und Schwerpunktsetzungen unterstützt.

Die Zusammenarbeit mit der *Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten* ist durch einen längerfristigen Masterplan geprägt, der Haushaltsmittel bindet und priorisiert. Zugleich ist deren investiver Haushalt im Verlauf der Jahre stark abgeschmolzen und schränkt das Reaktionsvermögen auf die Anliegen der Betreiber von Liegenschaften ein. Auch gehen die Interessen kooperierender Akteure nicht immer konform. Nicht zuletzt laufen die Haushaltsplanungen von Stadt und Land nicht nur nicht parallel, sondern führten zu unterschiedlichen Doppelhaushaltsstrukturen. Dies sind einige wichtige Beispiele, die organisatorische und verwaltungsbezogene Einflüsse auf die kommunale Gestaltungskraft aufzeigen sollen, hier aber nicht vertieft werden können.

Diesem Bericht ging bereits im Jahr 2016 eine interne Abfrage zur Umsetzung des Kulturkonzepts voraus, aber keine öffentliche Beteiligung. Es wird empfohlen, den Zwischenbericht als Ausgangspunkt einer öffentlichen Debatte über die weitere konzeptbasierte kommunale Kulturpolitik zu nutzen.

2. Stand der Umsetzung der formulierten Aufgaben und Ziele

Die folgenden Ausführungen beleuchten nicht alle Details des Kulturkonzepts, sondern setzen Schwerpunkte, berücksichtigen aber die meisten der im Kulturkonzept genannten Aufgaben und Ziele. Nicht näher eingegangen wird auf die deklaratorischen Bestimmungen von Präambel, Leitbild, Leitlinien und Handlungsfeldern, da diese als Fundament operationalisierbarer Aufgabenbestimmungen im Kulturkonzept gelten und separat beschlossen worden waren (vgl. DS 2551/10). Wichtig wäre es aber aus Sicht der Kulturverwaltung schon, die Aktualität einzelner Positionierungen zu prüfen. Dafür eignet sich jedoch eher

eine diskursive Methode als eine Analyse im Verwaltungsbericht, da es vor allem um politische Axiome geht.

Die **Strategischen Leitziele** (1.3, S. 7 f.) scheinen nach wie vor relevant und handlungsleitend. Ihre Verfolgung ist ein Dauerauftrag, der sich nicht durch Einzelerfolge oder -niederlagen erschöpft. Sie sind in zahlreichen Arbeitsvorgängen und Spezialplanungen zur Anwendung gekommen. Beispiele können bei Bedarf in der mündlichen Erörterung gegeben werden.

Die **kulturelle Infrastruktur** (2.1, S. 20 ff.) ist ein Schlüsselfeld der kommunalen Kulturarbeit. Ihre grundlegende Beleuchtung und Definition in Anlehnung an den Enquete-Bericht war handlungsleitend und hat auch zu einer neuen Perspektive auf Angebote in nicht-kommunaler Trägerschaft geführt. Das Engagement für die Belange Dritter (z. B. Vereine, Netzwerke) wurde deutlich ausgebaut; die nicht auskömmliche Projektförderkulisse steht dazu nicht direkt im Widerspruch, da es auch eine Vielzahl nicht-monetärer Möglichkeiten gibt, von der Bereitstellung nicht mehr gebrauchter Technik über Beratungsleistungen bis hin zu konkreten Unterstützungen (konzeptionell, moderierend oder kontaktvermittelnd). Durch Kooperationen wurden zudem arrivierte und sich neu etablierende Akteure stärker in Beziehung gesetzt. Die kulturelle Infrastruktur in ihrer Gesamtbetrachtung benötigt weiterhin mehr Aufmerksamkeit und leidet unter knappen finanziellen Ressourcen, dies betrifft vor allem baulich-ausstattungsbezogene Aspekte und die Förderkulisse, wo es um die Ermächtigung Dritter geht. Dieser allgemeine Befund wird an geeigneter Stelle konkretisiert.

Zu den kommunalen Museen:

Im Bereich der **Kunstmuseen** (2.2.1, S. 22 ff.) wird das Kulturkonzept in allen genannten Aufgabenstellungen bearbeitet. Hervorzuheben ist die Teilmodernisierung der *Kunsthalle*, bei der die im Konzept genannten „Umgestaltungsoptionen“ realisiert wurden, und die Ruine der *Barfüßerkirche*, für deren Nutzung ein Konzept erarbeitet und in die Haushaltsplanungen eingebracht worden ist. Hier geht es im Anschluss an die denkmalgerechte Sanierung um die erneute In-Nutzung-Bringung, die einiger ergänzender, nicht förderfähiger Investitionen durch den Rechtsträger bedarf. Dies konnte aufgrund der Haushaltslage jedoch bisher nicht umgesetzt werden. Die Neupositionierung des *Angermuseums* ist im Gange, eine Bestandsentwicklungskonzeption liegt allerdings noch nicht vor. In die Wege geleitet ist, dass es im kommenden Jahr wieder über ein Café verfügen kann, das Menschen in Hof und Foyer zieht und damit niedrigschwellig zur Beschäftigung mit Kunst einlädt. Weitere Arbeiten an der Verbesserung der Sichtbarkeit aller Museen – so auch des Angermuseums, das seit geraumer Zeit deutlich wahrnehmbar den Schriftzug „Kunstmuseum“

trägt – befinden sich gegenwärtig mit Blick auf die Novellierung der Werbesatzung in Arbeit. Hier waren und sind erhebliche Widerstände zu überwinden.²

Der Prüfauftrag zur alternativen Erbpflege im Bereich des *Margaretha-Reichardt-Hauses* ist umgesetzt. Die Denkmalfachbehörde des Landes (Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie) wurde um eine Überprüfung des Denkmalstatus gebeten, in deren Ergebnis der umfassende Schutzstatus (Haus, Grundstück, bewegliches Kulturgut) bestätigt worden ist. Damit ist der Komplex als Memorialstätte zu erhalten. Gegenwärtig wird auf der Basis einer bereits erarbeiteten Aufgabenstellung ein Projektförderantrag beim Land vorbereitet, um mit Blick auf das Jahr 2019 zunächst Vorschläge für die Überarbeitung des Ausstellungs- und Raumkonzeptes erarbeiten zu können. Ziel ist die Etablierung einer kritischen Bauhausrezeption, die Verlinkung mit dem neuen Bauhausmuseum in Weimar sowie die Gewinnung von Raum für Studien- und Veranstaltungszwecke. Dieses unter Einbezug externer Expertise zu erarbeitende Konzept wird denkmalpflegerische, kunsthistorische und vermittlungsbezogene Schwerpunkte setzen, aber auch liegenschaftsrechtliche Probleme zu klären versuchen. An letzteren wurde bereits mit dem Rechtsamt intensiv gearbeitet, ebenso fanden Beratungsgespräche mit der Thüringer Staatskanzlei und der Generaldirektion Museen der Klassik Stiftung Weimar statt.

An *Schlossmuseum und Park Molsdorf* wurde konzeptkonform gearbeitet; hier erfolgte die Umsetzung des bereits genannten Masterplans, was zu weiteren Verbesserungen am Bauwerk und seinem Umfeld führte. Die Vernetzung mit den Kunstmuseen und die Entwicklung eines abgestimmten Ausstellungsprogramms funktionieren, auch kommt es verstärkt zur Einbindung zeitgenössischer Kunst.

Das *Forum Konkrete Kunst* konnte in seinem Status nicht erhalten werden. Durch den Eintritt von Beschäftigten des zweiten Arbeitsmarktes in den Ruhestand ist der Bestandschutz für die prekären Arbeitsbedingungen im Jahr 2016 entfallen, die Peterskirche ist im Sinne regulärer Öffnungszeiten geschlossen.³ Gemäß den Empfehlungen des Punktes 2.4 c) (S. 53) wurde jedoch das Entwicklungspotential des Petersberges als Kulturort konzeptkonform erkannt. Die Kulturdirektion hat sich in die bei Beschluss des Kulturkonzepts nicht

² So gelang die Durchsetzung der großen Informationstafel für Ausstellungen an der sanierten Kunsthalle nur nach monatelangem Diskussionsprozess, die Beleuchtung des Schriftzuges „Kunsthalle“ am Portal gilt noch immer als nicht genehmigungsfähig. Dem liegt eine falsche Gleichstellungsstrategie von öffentlichen und gewerblichen Akteuren zugrunde, aber letztlich auch eine denkmalpflegerische Haltung, die zu wenige Konzessionen an die Funktionalität von Gebäuden zulässt. Das zeigt sich auch am Grad der Verglasung der Eingangstür, der höher hätte sein sollen. Es muss über das Maß historischer Anmutung und das wahrnehmbare öffentliche Leben hinter Fassaden diskutiert werden.

³ Es wird auf die (2016 neu gefasste) Arbeitsstättenverordnung verwiesen, die in Hinblick auf vorliegende Gefährdungsbeurteilungen präzise regelt, wie der Arbeitgeber zu handeln hat. Die Kulturdirektion hat im Rahmen ihrer Möglichkeiten Abhilfe geschaffen, konnte jedoch aus objektiven Gründen nicht alle Auflagen erfüllen (vgl. die entsprechenden Vorlagen, die im KAS behandelt wurden).

absehbaren Überlegungen zur *Entwicklung eines Landesmuseums für Kultur und Geschichte Thüringens* in Defensionskaserne und Peterskirche konzeptionell stark eingebracht. Für die Peterskirche ergibt sich durch die gedankliche und später hoffentlich auch bauliche Verbindung beider Gebäude die Möglichkeit einer externen Erschließung, die separat weder finanziell noch planerisch realistisch gewesen wäre. Für die Defensionskaserne eröffnet sich eine für die Öffentlichkeit sehr interessante, überregional bedeutsame Nutzungsoption; sie kann als Kulturort gewonnen werden. Die künftige Ausrichtung der Peterskirche unter Stärkung ihres exzeptionellen Denkmalwertes soll keine museale Komplettbelegung beinhalten, sondern trotz Einbezug in das Museumskonzept flexible Nutzungen auch als Veranstaltungsort ermöglichen. Dafür hat der Stadtrat eine Vereinbarung zwischen Land und Stadt verabschiedet, die Entwicklungseckpunkte enthält (vgl. DS 1767/17). Zwar sind für eine Dauerpräsentation konkreter Kunst derzeit keine validen Varianten darstellbar, doch konnte für den Petersberg im Ganzen mit der Museumsidee eine grundlegende Weichenstellung erfolgen, die kulturpolitisch von herausragender Bedeutung ist und den Kulturort erweitert. Zudem:

- Mittelfristig werden temporäre Nutzungen sowohl der Defensionskaserne als auch der Peterskirche für die Buga ermöglicht (Ziele des Kulturkonzepts für Petersberg).
- Mittelfristig ist eine weitere restauratorische und bauliche Ertüchtigung der Peterskirche zu erwarten, die auch bisherige Nutzungseinschränkungen aufhebt (zweiter Rettungsweg, Sanitäranlagen, Sozialräume, Schutz künftiger Exponate, Aufenthaltsqualität, Sichtbarmachung wertvoller Baubefunde u. ä.).
- Die Arbeit an einem Gesamtkonzept für den Petersberg hat begonnen. Sie schließt die Ertüchtigung von Gebäudeteilen in kommunaler Trägerschaft ein (etwa Kommandantenhaus), führt mittelfristig zur Überwindung des bisher eingeschränkt nutzbaren Ortes und verleiht ihm ein Profil, das sich nicht auf den Festungscharakter reduziert.
- Das Landesmuseum wird längerfristig einen baulich-räumlichen Missstand lösen helfen und im Verbund mit neuen Zugangskonzepten (Aufstiegshilfe, System der Publikumslenkung) dem Ort eine funktionale Erschließung geben, von der das kulturelle und touristische Profil der Stadt profitieren werden. Durch die avisierte Landesinvestition erhöht sich die Förderwahrscheinlichkeit für die Entwicklung kommunaler Anteile auf dem Petersberg, es ergibt sich eine hochwillkommene Partnerschaft für diesen exponierten Ort mit Entwicklungsbedarf.
- Die im Kulturkonzept an verschiedenen Stellen geforderte Aufwertung der Hauptstadtfunktion Erfurts wird von diesem Projekt positiv berührt.

Im Bereich der *Kunst im öffentlichen Raum* (vgl. S. 28 f.) ist es gelungen, neue Akzente zu setzen, etwa mit der Gewinnung der Wüstenrot-Stiftung zur Restaurierung und Wiederanbringung des Wandbildes von Josep Renau am Moskauer Platz, die im ersten Halbjahr 2018 abgeschlossen sein wird und das größte Projekt im Berichtszeitraum darstellt. Eine Dokumentation der Arbeiten im öffentlichen Raum ist für das Jahr 2018 geplant. Die Arbeit der Kunstkommission, die für die Entwicklung des Feldes von entscheidender Bedeutung ist, wurde in der Geschäftsführung neu besetzt und eng an die Kunstmuseen angegliedert.

Die *Galerie im Waidspeicher des Kulturhofs zum Guldernen Krönbacken* ist teilweise Bestandteil der Arbeiten an einem Kultur- und Geschichtsportale (vgl. die folgenden Ausführungen zu den Geschichtsmuseen). Bis auf die Galerie blieb der Krönbacken-Komplex ein bis heute improvisierter und defizitärer Ort. Lediglich der Waidspeicher fungiert seit der baulichen Wiederherstellung zwischen 1990 und 1994 (einschließlich Teilen der Hofanlage und des Funktionsanbaus) als Galerie, die sich regionalem künstlerischen und kunsthandwerklichen Schaffen zuwendet; der Hofbetrieb ist aufgrund fehlender Rettungswege inzwischen nur noch sehr eingeschränkt nutzbar, das wertvolle Vorderhaus kam nie wirklich in Nutzung. Alles in allem ist die Entwicklung dieses Ensembles als verunglückt zu bezeichnen, da in der Erschließung elementare Fehler gemacht wurden, von der Durchwegung bis zur Publikumsführung. Der Galeriebetrieb wird vom Publikum in der jetzigen Form nicht mehr angenommen: von 41.874 Besucher/innen 2005 reduzierte sich die Nachfrage auf 5.291 im Jahr 2015. Das liegt nicht nur am (mäßigen) Eintrittspreis, sondern auch an der zwischenzeitlich deutlich gewachsenen Angebotskulisse und veränderten Nutzerinteressen. Daher wurde versucht, lokales künstlerisches Schaffen, das es vielerorts und gerade in Städten ohne starke künstlerische Tradition schwer hat, eher in andere Angebote zu integrieren und damit die Begegnung der Menschen mit lokaler Kunst nicht-intentional herbeizuführen (etwa mit Projekten wie „History goes art“, das fortgesetzt wird, durch Einbettung in Ausstellungen in der Kunsthalle oder das Museum für Thüringer Volkskunde). Zudem haben sich temporäre Ausstellungsorte als gute Methode der Steigerung von Aufmerksamkeit erwiesen (etwa Braugoldbrauerei, Zughafen oder Retronom). Dieser Weg sollte fortgesetzt und stärker unterstützt werden, weil er vor allem der Nachwuchsförderung dient. Auch sollte der Ankauf zeitgenössischer Kunst durch Schaffung eines entsprechenden Etats ermöglicht werden.

Die **Geschichtsmuseen** (2.2.2, S. 29 ff.) wurden wie die Kunstmuseen als Abteilung neu konstituiert und miteinander stärker in Beziehung gesetzt. Durch das Alleinstellungsmerkmal der außergewöhnlichen historischen Qualität der Stadt, ihrer Gebäude, Referenzpunkte und teilweise auch der international relevanten Institutionen (Alte Synagoge/Mikwe, Erin-

nerungsort Topf & Söhne, Augustinerkloster als Lutherstätte) wurde im Feld der Geschichtskultur der profilgebende Schwerpunkt kulturpolitischen Handelns erkannt.

Erkannt wurde während der Arbeit am Kulturkonzept ferner, dass die Erschließung historischer Themen, Ausstellungsorte und Netzwerke eines besonderen Zugangs bedarf, der auch einen entscheidenden Beitrag zur Publikumslenkung leisten kann. Ein fundamentales Problem der Erfurter Museen und Galerien – das zwischenzeitlich von der Kulturdirektion auch näher analysiert worden ist – ist die im Gegensatz zu den Menschenströmen in der Stadt reduzierte, ja rückläufige Nachfrage nach musealen Angeboten und Ausstellungen.⁴ Nur sehr wenige Angebote weisen zudem eine überregionale Bedeutung auf. Systemangebote zur Vermarktung wurden bisher nicht entwickelt, Bezüge zwischen den Häusern und Themen werden unzureichend genutzt. Dies korrespondiert mit der Kleinteiligkeit und Dezentralität der Ausstellungsorte und ihrer Situierung in historischen, umgenutzten Gebäuden. Neue Aspekte der Besucher- und Nicht-Besucher-Forschung wurden reflektiert.

Die in Gliederungspunkt 2.2.2.1 (S. 30 ff.) vorgebrachten Eckpunkte für eine Portallösung (die inzwischen zu einem *Kultur- und Geschichtsportal* weitergedacht worden sind) wurden explorativ erprobt: die Aufgabenstellung einer „Machbarkeitsstudie“ wurde mit einer konkurrierenden Mehrfachbeauftragung im Rahmen einer Landesförderung umgesetzt, nachdem eine Fördervoranfrage bei der Thüringer Aufbaubank positiv beschieden worden war. Die Ergebnisse wurden vorgestellt und konzeptionell weiterbearbeitet. Auch fanden

⁴ Trotz teils spektakulärer Neueröffnungen (Alte Synagoge, Mikwe, Erinnerungsort Topf & Söhne) hat die Publikumsgunst der Erfurter Museen insgesamt in den letzten zehn Jahren kontinuierlich abgenommen: von 354.140 Besucher/innen im Jahr 2005 zu 237.361 im Jahr 2015. Dies spiegelt sich in den Einnahmen allerdings so nicht wider, da im Berichtszeitraum Entscheidungen mit tariflichen Auswirkungen getroffen wurden (Einbezug anfangs kostenfreier Angebote in die Tarifordnung, temporäre Schließungen Angermuseum und Stadtmuseum, Hinzukommen der Alten Synagoge als Publikumsmagnet, Tarifierhöhungen). Die Einnahmen betragen im Jahr 2005 128.149 EUR, im Jahr 2015 lagen sie bei 395.515 EUR. Als Steigerung der Nachfrage ist dies aber aus den genannten Gründen nicht interpretierbar. Von den Museen ist das mit Abstand erfolgreichste das Naturkundemuseum, gefolgt von der Alten Synagoge, aber auch Stadtmuseum und Kunsthalle gehören zu den Häusern mit höherer Publikumsgunst. Bei der Alten Synagoge ebenso wie beim Erinnerungsort Topf & Söhne wird jedoch sehr deutlich sichtbar, dass man sich auf der Eröffnung einer Attraktion nicht ausruhen darf, sondern immer wieder neue Anreize für wiederholte Nutzungen insbesondere durch die hiesige Bevölkerung schaffen muss. Dem Erinnerungsort ist dies statistisch nachweisbar gelungen, der Alten Synagoge noch nicht, dort sind die Nutzerzahlen (auf hohem Niveau) rückläufig. Daher ist es richtig, dass inzwischen im Rahmen der dortigen Präsentationsmöglichkeiten mit der Dauerausstellung mehr gearbeitet, diese durch Interventionen oder Ergänzungen neu beleuchtet wird. Dramatische Rückgänge in der Wahrnehmung gab es beim Forum Konkrete Kunst, bei der Galerie im Waidspeicher und bei der Neuen Mühle. Am Forum Konkrete Kunst zeigt sich evident der Nutzerfokus: Als kein Eintritt erhoben wurde, gab es in den späten 2000er Jahren teils über 40.000 Besucher/innen, mit Eintritt – und damit Konzentration auf das Thema konkrete Kunst – kamen nur mehr im Schnitt 3.500. Im Rahmen der Wohnungs- und Haushaltserhebung konnten 76 % der Befragten überhaupt keine Bewertung des Forums vornehmen, das damit als weißer Fleck hervorsteht. Drastisch auch die Einbrüche der Galerie im Waidspeicher, die vom Publikum in der jetzigen Nutzungsform nicht mehr angenommen wird: von 41.874 Besucher/innen 2005 zu 5.291 im Jahr 2015.

Expertenworkshops zu Kernproblemen der weiteren Konzeptarbeit statt. Das Betreiberkonzept, auf dessen Grundlage ein Stadtratsbeschluss gefasst und ein Förderantrag eingereicht werden kann, ist nahezu fertiggestellt. Es kam zu Verzögerungen, da die Aufgabengstellung sehr komplex ist und es sich um eine Pionieraufgabe handelt, und da aufgrund laufender Projekte und Aufgaben die Personalressourcen begrenzt sind. Die Aufgabe der Anbindung des Vorderhauses Krönbacken kann nur bei Umsetzung des Projektes gelingen, da es klimatechnische Einschränkungen aufweist und im Sinne der Arbeitsstättenverordnung problematisch bleiben wird (was in den vorliegenden Studien allerdings berücksichtigt worden ist).

Beim *Stadtmuseum* (S. 33 ff.) wird im Kern auf die Fortführung der Sammlungs- und Ausstellungsaufgaben verwiesen, die umgesetzt wurden und werden. Die Anbindung an das Portal konnte hier wie auch bei den anderen Kultureinrichtungen noch nicht erfolgen. Dafür gelang es im Rahmen der ausgehenden Reformationsdekade, die Klimatisierung von Teilen der Ausstellungsräume zu verbessern und damit die Voraussetzungen für die Präsentation hochwertiger Exponate zu schaffen. Der *Bartholomäusturm* als Außenstelle wurde konzeptkonform weiterbetrieben und als Station auf der „Straße der Musik“⁵ gekennzeichnet. Das Glockenspiel wird primär ehrenamtlich betrieben.

Für das *Technische Museum „Neue Mühle“* erfolgte gemäß Kulturkonzept die intensive Suche nach einer alternativen Betreibbarkeit. Nach Durchführung und Scheitern eines Interessenbekundungsverfahrens in Zusammenarbeit mit dem Amt für Gebäude- und Grundstücksverwaltung aufgrund mangelhafter Betriebsvoraussetzungen ist zuletzt eine temporäre Schließung wegen statischer Probleme nicht zu verhindern gewesen. Auch dies ist ein Ergebnis des schon eingangs erwähnten Investitionsstaus bei den Kultureinrichtungen. Da bauliche Mängel nicht ohne weiteres evident sind und mitunter durch kostenpflichtige Bauuntersuchungen erst zutage treten, zog sich der Umgang mit dem Gebäude hin. Erst das Interesse der SWE Gruppe erlaubte eine genauere Sondierung, die zur genannten Schließung führte. Inzwischen liegt eine Drucksache vor, die die SWE Gruppe und die Kulturdirektion ermächtigen soll, ein Konzept zur alternativen Betreibbarkeit zu erarbeiten. Dieses soll im ersten Quartal 2018 vorliegen (vgl. DS 1468/17).

Im Bereich *Jüdisches Erbe* (einschließlich *UNESCO-Weltkulturerbe*) hat eine sehr intensive und erfolgreiche Weiterarbeit stattgefunden. Zwar ist aufgrund der konkreten Auswirkungen der Strukturreform kein/e Judaist/in eingestellt worden, doch wurde die Expertise deutlich erweitert, da eine Mitarbeiterin Kenntnisse der hebräischen Sprache erworben hat. Die Ausstellungsarbeit einschließlich internationaler Kooperationsbeziehungen läuft

⁵ Vgl. www.strasse-der-musik.de

planmäßig, sie hat durch den Erfolg der Listung auf der Tentativliste der UNESCO an Bedeutung gewonnen, so dass mehr mit Sonderausstellungen bzw. Interventionen in der Dauerausstellung gearbeitet wird. Aufgrund eines Personalwechsels ist ein Konzept zur strategischen Vermarktung eines erweiterten Netzwerkgedankens Stadtgeschichte noch nicht realisiert worden. Der Fokus liegt derzeit auch stärker im Kooperationsfeld jüdischer Kultur. Im Zentrum der aktuellen UNESCO-Bemühungen steht die Arbeit am umfangreichen Managementplan sowie an der Diversifizierung der Kommunikationsinstrumente. Die Verschränkung zwischen UNESCO-Arbeit und musealer Betreuung der Monumente wurde intensiviert, die beiden Fachbeiräte konnten zusammengelegt werden. Während die Forschungsergebnisse zur jüdischen Geschichte stetig zunehmen, ein Grabsteindepot angelegt wurde und sich auch zwei DFG-Projekte mit relevanten Fragestellungen befassen (u. a. mit Bauforschung und Nutzungsgeschichte), liegt die Dokumentation zur Ergrabung der Mikwe leider noch immer nicht vor. Das zuständige *Thüringische Landesamt für Denkmalpflege und Archäologie* ist mehrfach gebeten worden, diese wichtige Lücke zu schließen. Verwaltungintern sind die Informations- und Entscheidungsfindungsprozesse zu verbessern, wenn es um bauliche Veränderungen oder Grundstückshandel im Umfeld des potentiellen Welterbes geht.

Der *Erinnerungsort Topf & Söhne* wird konzeptkonform betrieben. Die gedenkstättenpädagogischen Angebote wurden ausgebaut und fortentwickelt, soweit das die personelle Ausstattung erlaubte. Dabei wurden auch neue und interessante Partnerschaften eingegangen. Die internationale Wanderausstellung ist bereits auf der Basis akquirierter Bundes- und Landesfördermittel realisiert worden. Über eine personelle Verstärkung für die Arbeit mit diesem Produkt (und die Vermittlung weiterer bereits erarbeiteter Materialien) muss dringend nachgedacht werden, da sonst eine internationale Kooperation nicht möglich ist.

Die *Wasserburg Kapellendorf* konnte weiterentwickelt werden, auch konnte die Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten zu entsprechenden weiteren Investitionen bewegt werden. Behindert wurde dieser Prozess kurz nach Neuverhandlung der Verwaltungsvereinbarung jedoch durch haushaltspolitische Maßnahmen (öffentliche Aussage, die Stadt wolle sich von der Wasserburg trennen). Durch Sanierungsarbeiten wurde neuer Ausstellungsraum gewonnen, der nun auch konzeptionell belegt und gefüllt werden muss. Es stehen Entscheidungen für eine längerfristige Perspektive an. Die sehr gute konzeptionelle und museale Arbeit in Verbindung mit der schrittweisen Sanierung des Komplexes hat zu einer enormen Steigerung der Publikumsgunst geführt: von 5.205 Besucher/innen im Jahr 2005 zu 19.709 im Jahr 2015.

Das **Museum für Thüringer Volkskunde** und das **Naturkundemuseum** (2.2.3, S. 39 ff.) sollten als Leitmuseen entwickelt werden, um ihre überregionale Bedeutung herauszuarbeiten und ergänzende Finanzierungsstrukturen zu etablieren, die ihre weitere angemessene Entwicklung erlauben. Während für das Naturkundemuseum die Voraussetzungen dafür bereits geschaffen und ein entsprechendes Konzept vorgelegt werden konnte, das die Basis räumlicher und förderstrategischer Entwicklungen bildet (vgl. DS 0886/17), lief der Prozess im Bereich des Volkskundemuseums bislang unbefriedigend. Zwar hatte der Kulturdirektor ein Expertengespräch mit Gästen aus unterschiedlichen Regionen dazu geführt und liegen auch konzeptionelle Grundlagen vor, doch ist der bauliche Zustand des Gesamtkomplexes ungleich kritischer. Probleme wie der fehlende Fahrstuhl, das aufgrund mangelnder Räumlichkeiten gezwungenermaßen stark reduzierte museumspädagogische Angebot oder der schleichende Verfall von Haus IV können beispielhaft genannt werden. Selbst die Neuverpachtung der Gastronomie gelang nicht. Aufgrund der heiklen Depotsituation (vgl. Ausführungen zu 2.2.4 unten) konnte auch die Hospitalkirche noch nicht geordnet bzw. beräumt werden. Im Gegensatz zum Bereich Naturkunde war die Reaktion der Landesverwaltung zur Rolle eines künftigen Leit- oder Ankermuseums auf diesem Gebiet verhalten, sicher auch anbedachts des erheblichen Investitions- und Entwicklungsbedarfs am Standort. Nicht zuletzt deshalb wurde versucht, das Thema Alltagskultur in die Entwicklung des Landesmuseums einzubringen und einen Prüfauftrag in diese Richtung zu adressieren. Der Entwurf der „Museumsstrategie 2025“ des Landes soll Ende Oktober vorgestellt werden.

Die Betreuung der *Burgruine Gleichen* konnte wie als Aufgabe formuliert in den Geschäftsbereich des Naturkundemuseums eingeordnet werden; die Dauerausstellung dort wurde komplett überarbeitet, auch die Sicherung des Geländes nach Maßgaben der Arbeitssicherheitsfachkraft wurde überarbeitet.

Die Arbeit der *Zentralen Restaurierungswerkstätten (ZRW)* (2.2.4, S. 42 ff.) wurde konzeptkonform durchgeführt. Noch nicht abschließend gelungen ist die häuserübergreifende präzise Planung von Ausstellungsvorhaben in Hinblick auf Serviceleistungen, hier kommt es immer wieder zu konjunkturellen Überforderungen der ZRW. Die im Kulturkonzept fixierte Führung des *Schaudepots Benary-Speicher* ohne feste Öffnungszeiten wurde realisiert und entspricht den derzeit real vorhandenen Möglichkeiten, die sich aus der Einengung der finanziellen Rahmenbedingungen im musealen Bereich und der existierenden Personalsituation zur Betreuung der Einrichtung ergeben. Die ständigen Sammlungen wurden erweitert und deren Präsentation verbessert. Dem dienen auch zahlreiche thematische Führungen, die u. a. konservatorische Möglichkeiten moderner Deponierung aufzeigen. Die Fertigstellung der Schausammlung mit Möbeln aus allen Erfurter Museen im 2. Obergeschoss steht noch aus.

Die als Aufgabe formulierte konzeptionelle Planung zur Aufwertung des bestehenden *Depots* in der Salinenstraße zu einem Zentraldepot liegt vor. Dazu sind Ertüchtigungen verschiedener Bereiche notwendig, die mit dem Amt für Gebäude- und Grundstücksverwaltung abgestimmt wurden und nun mit der Einordnung entsprechender Mittel in Jahrescheiben in die Haushalte der Kulturdirektion und des genannten Amtes zur Umsetzung gebracht werden. Weiterhin wurde die ebenfalls als Aufgabe formulierte feste Zuständigkeit in Form eines Depotverantwortlichen geklärt, der sich aus der Planstelle Kurator Kunstmuseen, Mittelalterliche Kunst, anteilig rekrutiert. Außerdem ist eine Depotordnung in Vorbereitung, verschiedene Teildepots wurden aufgelöst. Dieser Prozess ist mühsam, weil seit vielen Jahren mit dem Thema Depots nicht angemessen umgegangen worden ist.

Zu den *Betriebsgrundsätzen aller Museen und den Perspektiven der Musealisierung* (2.2.5, S. 45 ff.): Dieses Feld hat sich als ausgesprochen kompliziert und widerspruchsvoll erwiesen. So werden zwar die Standards im Museumswesen erfüllt und bilden die Grundlage unserer Arbeit, doch ist die Steigerung der Wirksamkeit und das Setzen von Schwerpunkten kein Unterfragen, das sich generell verordnen lässt. Es gibt nach wie vor Eigenlogiken der Häuser und ihrer Kurator/innen sowie Grenzen der Vermarktbarkeit. Die Novelle der Tarifordnung steht unmittelbar bevor, sie wurde bereits komplett überarbeitet. Neue Museumsgründungen wurden – bis auf die Ansiedlung des Landesmuseums – nicht unterstützt, da bereits die bestehenden Sammlungen und Ausstellungsvorhaben kaum angemessen finanziert werden. Es bleibt ein zentrales Desiderat, durch Schwerpunkte und Vernetzungen die Menschen in die Häuser zu lenken und heutige Erlebniserwartungen zu akzeptieren, statt auf ein reines Angebot tradierter Orte und Formen zu setzen. Dies kommt einem Perspektivwechsel gleich, der nur allmählich gelingt.

Zum Theater und sonstigen kommunalen Infrastrukturen:

Das *Theater Erfurt* (2.3, S. 47 ff.) wurde in seiner Eigenständigkeit gesichert und ebenso wie das *Theater Waidspeicher e. V.* durch die Verhandlungen mit dem Land geführt (Theater- und Orchesterstrukturreform). Die Ergebnisse blieben gleichwohl hinter den Erwartungen zurück. Der Finanzierungsanteil der Stadt Erfurt im Bereich Theater (Musiktheater, Orchester, Puppenspiel, Kinder- und Jugendtheater) beträgt im Jahr etwa 11.794.000 EUR⁶ bei einem kommunalen Eigenanteil am Gesamtkulturhaushalt in Höhe von insgesamt von 19.356.000 EUR⁷. Die städtischen Museen und Kultureinrichtungen⁸ umfassen einen Anteil

⁶ Grundlage Plan 2016 Verwaltungshaushalt

⁷ Grundlage Plan 2016 Verwaltungshaushalt im Epl. 3, Anteil Stadt Erfurt ohne Förder- und Drittmittel (städtische Museen und Einrichtungen ohne Musikschule, Volkshochschule und Bibliothek sowie Denkmalpflege)

⁸ alle Museen, Kulturdirektion, Kleine und Alte Synagoge, Erinnerungsort Topf & Söhne, Zentrale Restaurierungswerkstatt, Benary-Speicher, Kunsthalle und Künstlerwerkstätten)

in Höhe von 7.562.000 EUR, dieser entspricht insgesamt 39 % des Kulturhaushaltes insgesamt (vgl. Anmerkung 7). Das heißt, die Finanzierung der performativen Künste beansprucht den bei weitem größten Anteil am kommunalen Leistungsvermögen für Kultur. Künftige Reformen müssen hier schwerpunktmäßig greifen, um Entfaltungsspielräume für andere Bereiche zu eröffnen, wenn der Anteil der Kulturmittel nicht steigt. Die Themen Kooperation und Lastenteilung bleiben folglich zentral, denn das Thema Umlandfinanzierung/regionaler Verbund ist nach wie vor im Kern ungelöst.

Das *Kulturforum Haus Dacheröden* ist neu ausgerichtet und in die Betreuung eines Vereins übergeben worden.

Die *Künstlerwerkstätten* sind erhalten und soziokulturell stärker ausgeformt worden. Die Möglichkeit einer Überführung an einen anderen Standort wurde fortwährend geprüft. Von allen zwischenzeitlichen Optionen hatte keine sich als tragfähig erwiesen, allerdings zeichnet sich jetzt mit dem Standort Garnisonslazarett eine Möglichkeit ab, sowohl geeignete Räume als auch mit Blick auf die BUGA einen Entscheidungskontext nutzen zu können. Die Kulturdirektion hat die Gebäude besichtigt, konzeptionell zugearbeitet und befindet sich mit dem zuständigen Dezernat in einem Abstimmungsprozess. Der Zustand des bisherigen Gebäudes hat sich weiter verschlechtert; sollte der Umzug nicht zeitnah gelingen, ist eine temporäre Schließung unumgänglich, um Mitarbeiter/innen und Nutzer/innen nicht zu gefährden.

Im Bereich der **Förderung von Kunst und Kultur im frei-gemeinnützigen Sektor** (2.4, S. 50 ff.) wurden zahlreiche Überlegungen angestellt und konkrete Maßnahmen beschlossen. Die *Richtlinie zur kommunalen Kulturförderung* ist novelliert worden und findet erfolgreich Anwendung. Zur Verbesserung der Steuerung in der *institutionellen Förderung* wurden Wirtschaftsplanverhandlungen bzw. Planungsgespräche eingeführt. Einzelevaluationen werden, wo angezeigt, folgen. Wo möglich, wurden im Bereich regelmäßiger Zuwendungen *Förderverträge* ausgehandelt (Thüringer Bachwochen, Bach | Liszt Orgelwettbewerb oder Herbstlese e. V.). Im Bereich Qualifizierung und Beratung der Projektträger wurde die Arbeit intensiviert, bis hin zu Handreichungen oder einem ersten Seminarangebot. Allerdings ist es nicht gelungen, freie *Kulturfördermittel* in angemessener Höhe zu erhalten, der Etat ist rückläufig.

Besonders herausgehoben aus der Förderkulisse wurde das *Theater Waidspeicher e. V.* (S. 52), das die höchste institutionelle Förderung erhält und über einen dreiseitigen Vertrag an die Stadt gebunden ist. Erhebliche Probleme der Zusammenarbeit mit dem Kabarett „Die Arche“ wurden, moderiert durch die Kulturdirektion, in mehreren Sitzungen behoben, Formen der Zusammenarbeit schriftlich fixiert, so dass eine gute Koexistenz, ja

wechselseitig gestiegene Kooperationsbereitschaft zu verzeichnen ist. Das Internationale Puppentheaterfestival „Synergura“ wird von der Stadt nicht mehr separat bezuschusst, sondern ist im Zuge der Anpassung des Vereinshaushalts in diesen integriert worden. Gleichwohl kann das Festival stattfinden und hat in seiner Entwicklung – nicht zuletzt durch eine erweiterte Drittmittelkulisse – keinen Abbruch erfahren.

Die *Unterstützung neuer Entwicklungsfelder* (S. 52) wird im Kulturkonzept als wichtig identifiziert. Auf die Entwicklungen auf dem Petersberg wurde bereits eingegangen, aber es gibt auch weitere Transformationsprozesse, die begleitet und unterstützt wurden und werden: beispielhaft die Konzeptentwicklung des Kulturbahnhofs *Zughafen* im Rahmen der ICE-City Ost, die durch Beratung, Moderation und ämterübergreifende Vermittlung unterstützt wird (das Netzwerk Zughafen hatte im Sinne der Anerkennungskultur auch den Kulturpreis 2012 der Landeshauptstadt Erfurt zugesprochen bekommen), die Weiterentwicklung der *Saline 34* bzw. die Begleitung und Unterstützung des Werft³⁴-Projektes, das kultur- und kreativwirtschaftliche Pionierarbeit in Erfurt ermöglicht⁹, die Neuausschreibung und -vergabe der *Engelsburg* und des *Stadtgartens* oder die Gründung der Kulturgenossenschaft *KulturQuartier Schauspielhaus eG*, die u. a. durch die Mitgliedschaft des Kulturleiters im Aufsichtsrat begleitet wird. Beratung und Einbindung in bestimmte Projekte oder Maßnahmen (etwa Lange Nacht der Museen oder Beschilderungssystem) erfahren aber auch das 2014 gegründete private *Puppenstubenmuseum* oder das *Theater im Palais e. V.* Das Maß des Engagements variiert naturgemäß, aber im Sinne der Entwicklung einer vielfältigen Kulturlandschaft wird mit möglichst allen Akteuren Kontakt gehalten.

Der Bereich **Kulturelle Bildung** (2.5, S. 53 ff.) wurde formal etabliert (Zuständigkeit, Steuerungsfunktion). Der Pool Kulturpädagogik konnte – wie schon erwähnt – nicht erfolgreich in Gang gebracht werden, ein kommunales Konzept Kulturelle Bildung ist aufgrund der schlechten Rahmenbedingungen und mangelnder Ressourcen noch nicht erarbeitet worden. Bisher erfolgt Grundlagen- und erprobende Konzeptarbeit, da es einen erheblichen Rückstand gibt. Da auch das Bundesmodellprojekt „Lernen vor Ort“ nicht die gewünschten nachhaltigen Effekte brachte, ist der notwendige ämterübergreifende Entwicklungsschub für die „Bildungsstadt Erfurt“ oder „lokale Bildungslandschaften“ ausgeblieben. Dringend erforderlich ist ein Haushaltstitel, mit dem sowohl externe Expertise finanziert, aber auch die Sicherung des Eigenanteils bei Drittmittelakquise gesichert werden kann. Die bundesweite Debatte ist wesentlich weiter und findet in Erfurt keine angemessene Resonanz.¹⁰

⁹ Vgl. Plattform e. V. (Hrsg.): *Logbuch. Gründer setzen Segel! Anleitung für ein soziokulturelles Gründerlabor*, Erfurt 2016

¹⁰ Vgl. etwa die Arbeit des von einem Stiftungsverbund getragenen bundesweiten Rats für kulturelle Bildung e. V. (www.rat-kulturelle-bildung.de) und seine regelmäßigen Denkschriften

Veranstaltungen und Feste (2.6, S. 55 ff.) bilden einen wichtigen Schwerpunkt der Kulturarbeit mit oftmals niedrigschwelligem Ansatz und großer Reichweite. Die Großveranstaltungen und Feste wurden weitgehend in das neue Kulturmarketing einbezogen. Es wurde eine betriebswirtschaftliche Betrachtung vorgenommen, die für jeden Durchgang Aufwände und spezifische Kostendeckungsgrade aufzeigt. Damit ist es möglich geworden, einzelne Formate zu optimieren (etwa *Autofrühling*, der zu mehr Einnahmen, weniger Personaleinsatz und Kostendeckungsbeiträgen für den *Töpfermarkt* führt) und eine Gesamtbilanz des BgA aufzumachen. Einzelne kommunale Trägerschaften konnten überprüft und Alternativen sondiert werden (etwa für das *Weinfest*). Neue Trägerschaften haben sich daraus noch nicht ergeben, allerdings ist im Falle des *Autofrühlings* die Rolle der Stadt auf ein Minimum reduziert worden. *Krämerbrückenfest* und *Weihnachtsmarkt* verblieben in städtischer Hand und wurden konzeptionell überarbeitet. Beim *Krämerbrückenfest* konnten die Neuerungen jedoch nicht kontinuierlich bzw. zum Teil gar nicht umgesetzt werden, da die haushalterischen Voraussetzungen dafür fehlen. Gleichwohl ist ein Rahmenkonzept vorgelegt worden, das etwa die Gestaltung der Höfe und die jährlich wechselnde Inszenierung der Krämerbrücke beinhaltet. Die konzeptionelle Überprüfung des Weihnachtsmarktes führte zur Erarbeitung und Anwendung eines Konzeptes zur weihnachtlichen Gestaltung der Altstadt, das Vermarktungsschwerpunkte setzt und die Aktivitäten Dritter wettbewerbsrechtlich angemessen regelt. Für letztere wurden konzessionsrechtlich umfangreiche Vorarbeiten geleistet, und dennoch finden objektivierte Auswahlprozesse bei manchen Akteuren keine gute Akzeptanz. Dies hängt damit zusammen, dass in der Vergangenheit vergaberechtliche Aspekte nicht oder anders berücksichtigt wurden und wettbewerbsrechtliche Standards inzwischen einen anderen Stellenwert haben. Die Kulturdirektion ist letztlich verpflichtet, Gesetze und Dienstanweisungen umzusetzen, auch wenn die Ergebnisse nicht allen Beteiligten gefallen mögen. Schwierigkeiten in der Umsetzung aller Veranstaltungen ergeben sich derzeit aus einem gravierenden Personalmangel (mehrere Vakanzen und langwierige Organisationsüberprüfung bei gleichzeitig laufendem Betrieb). Abläufe, Qualität und weitere Innovationen können derzeit nicht im notwendigen Maße garantiert werden.

Zur Entwicklung von **Veranstaltungen Dritter mit kommunaler Beteiligung** (2.6.2., S. 57 ff.):

- *Deutsches Kindermedienfestival „Goldner Spatz“*: Das Festival wurde weiter intensiv begleitet, der Kulturdirektor vertritt auf Grundlage eines Stadtratsbeschlusses aus dem Jahr 2011 (vgl. DS 0139/11) ständig den Oberbürgermeister im Präsidium. Er hat sich an allen strategischen Entscheidungen des Stiftungsvorstands beteiligt, so etwa auch bei der Neubesetzung der Geschäftsführung. Die Verleihung des Kinderfilmpreises der Europäischen Filmakademie wurde in Erfurt wie geplant etab-

liert. Allerdings leidet die Stiftung (wie andere auch) an rückläufigen Kapitalerträgen und konstanten Zustiftungen. Das finanzielle Engagement der Städte Gera und Erfurt sowie des Landes sollte moderat gesteigert werden, um die Stiftung erfolgreich und entwicklungsfähig zu halten. Dazu wird es in Kürze auf Einladung des Kulturministers ein Gespräch geben.

- *Internationales Folklore-Festival „Danetzare“*: Das Festival wurde und wird mit erheblichen kommunalen Finanzmitteln unterstützt. Da sich die Förderkulisse im Bereich der Projekte eingeschränkt hat und auch das Land an Fördergrenzen im Bereich Tanz stößt, da aber auch nach vielen Jahren der Durchführung und einem inzwischen differenzierten Spektrum interkultureller Projektarbeit eine Überprüfung der Festivalschwerpunkte angemessen scheint, hatte die Kulturdirektion in Abstimmung mit der Thüringer Staatskanzlei eine konzeptionelle Neuausrichtung empfohlen. Dies auch vor dem Hintergrund, dass es sich der Förderstruktur nach um ein nahezu vollständig öffentlich finanziertes Festival handelt. Die Überprüfung fand statt, allerdings haben sich Konzeption wie auch Mittelbedarf nicht wesentlich geändert. Für den Projektträger ergibt sich daraus das Risiko, dass Stadt und/oder Land künftig die hohen geforderten Beträge nicht mehr vollumfänglich aufbringen können.
- *Thüringer Bachwochen*: Die Stadt Erfurt als Mitglied des Trägervereins hat sich intensiv in die Arbeit dieses für die Stadt eminent wichtigen und sehr erfolgreichen Festivals eingebracht. Der Haushalt des Festivals ist dank kluger Fördermittelakquise gewachsen, die Thüringer Kommunen beteiligen sich mit kleinen Beträgen, gleichwohl waren sie die entscheidenden Impulsgeber für die Entstehung dieses Festivalformats. Das Festival weist zudem eine sehr gute Eigenmittelquote auf und gewinnt auch interessante Sponsoren. Die Stadt fördert inzwischen auf der Basis eines Vertrags, die Mittel sind etatisiert.
- *Nährisches Altstadtfest mit Umzug*: Die Aktivitäten der Stadt wurden überprüft, der Personaleinsatz muss reduziert werden, da sonst die städtischen Veranstaltungen insgesamt nicht mehr abgedeckt werden können. Mit der Gemeinschaft Erfurter Carneval 1991 e. V. wurde ein neuer Rahmenvertrag ausgehandelt, eine Drucksache dazu befindet sich im Entwurfsstadium. Der Karneval wird weiterhin angemessen gefeiert, die Form der Lastenteilung aber neu austariert, Schwerpunkte werden überprüft.
- *Internationaler Bach / Liszt Orgelwettbewerb Erfurt-Weimar*: Der Wettbewerb wurde wie geplant in seiner Trägerschaft neu geordnet, etatisiert und mit einem dreiseitigen Kooperationsvertrag (Stadt, Hochschule für Musik „Franz Liszt“ Weimar, Bistum Erfurt) unterlegt. Auf dieser Basis fand bereits ein Durchgang statt, al-

lerdings unter haushalterisch schwierigen Bedingungen (Kürzung der Eigenmittel). Nun hat die Hochschule den Vertrag ohne Rücksprache gekündigt. Geprüft wird gegenwärtig der von der Kulturdirektion unterbreitete Vorschlag, den Wettbewerb an die Thüringer Bachwochen anzubinden und den Landesanteil über eine Direktförderung zu organisieren. Der Freistaat reagierte grundsätzlich positiv, die neue Finanzierung steht allerdings noch nicht. Daher wird der nächste Durchgang frühestens 2019 stattfinden können.

Das Kulturkonzept hatte großes Gewicht darauf gelegt, die **Rahmenbedingungen für freies künstlerisches und kulturelles Schaffen** zu verbessern (2.7, S. 60 ff.). Besondere Bedeutung kommt neben der bereits dargestellten Förderpolitik der Rolle des *Kulturlotsen* zu, der Beratung anbietet, Vernetzung fördert und für die Stadtverwaltung insgesamt als Szenekenner wirkt. Diese Stelle hat sich als entscheidende Scharnierstelle erwiesen, sie funktioniert hervorragend, der Stelleninhaber genießt auf allen beteiligten Seiten hohe Wertschätzung. Da es in den letzten Jahren so viel Entwicklung in der freien Kulturszene gegeben hat wie wohl nie zuvor, konnte die Kulturdirektion dank dieser Stelle auf Anfragen und Problemstellungen unverzüglich und informiert reagieren. Die freie Kulturszene hat davon erheblich profitiert. Der Kulturlotse hat neben seiner Beratungsleistung zahlreiche Drucksachen fachlich qualifiziert, Veranstaltungen moderiert oder bei der Vergabe ausinventarisierter Bestände an Kulturvereine koordinierend unterstützt.

Im Bereich *Kultur- und Kreativwirtschaft*, die bei der Wirtschaftsförderung ressortiert, fehlen empirische Daten und Fördermöglichkeiten, da es kein Budget dafür gibt. Gleichwohl hält die Kulturdirektion den Kontakt zur Thüringer Agentur für die Kreativwirtschaft seit deren Gründung und berät auch im Überlappungsfeld zwischen Zweitem und Drittem Sektor (also Markt und Zivilgesellschaft).

Ein wichtiges neues und erstmals systematisch angegangenes Feld ist das **Kulturmarketing** (vgl. III., S. 63 ff.). Bisher gab es lediglich das von der ETMG verantwortete Tourismus- und Stadtmarketing, aber alle kulturellen Beiträge der Stadt müssen für ein Zielpublikum gestaltet und diesem vermittelt werden. Wichtige Voraussetzung einer übergreifenden Gestaltung war die Zentralisierung der Öffentlichkeitsarbeit in der neu etablierten Abteilung Kulturmanagement. Leider gelang es erst spät, einen Etat zu etablieren und neue Akzente zu setzen. So wird inzwischen intensiv an übergreifenden Druckerzeugnissen gearbeitet, der Internetauftritt der Struktureinheiten verbessert oder aber an der Entwicklung von Kampagnen gearbeitet. Hindernisse treten jedoch auch immer wieder auf: Abstimmungsprobleme, Gestaltungsgrenzen durch globale Vorschriften oder zuletzt das langwierige Ringen um einen neuen Werbevertrag, der

Auswirkungen auf die Arbeit der Kulturdirektion hat. Auch hier muss betont werden, dass die personelle Decke zu dünn ist und die Kapazitäten fehlen, auch einmal neue oder unkonventionelle Projekte zu starten. Folglich ist die Aufgabe, Besucher- und Kundenorientierung stärker auszubauen oder Formen des Audience Development einzuführen, noch nicht realisiert worden.

Die aufgeführten **Kommunalen Sonderformate im Veranstaltungsbereich** (3.3., S. 65 ff.) wurden alle weiterentwickelt, wobei – wie ausgeführt – die Möglichkeiten des Kulturmarketing noch nicht ausgeschöpft werden. Hervorzuheben sind die *Denkmaltage*, die verkürzt und stärker auf das bürgerschaftliche Engagement fokussiert wurden, wie es das Kulturkonzept empfahl. Die *Lange Nacht der Museen*, die im Kooperationsverbund der ImPuls-Region organisiert wird, hat ein Relaunch erfahren und setzt jährlich variierende Akzente durch eine Gasteinrichtung.

Die **Kulturellen Jahresthemen** (3.4, S. 67 f.) gelten als ein sehr gutes Instrument, unterschiedliche Akteure zu einem gemeinsamen Thema arbeiten zu lassen und dies finanziell zu fördern, aber auch sichtbar zu machen. Der neue zweijährige Rhythmus wurde – ehe er richtig eingeführt werden konnte – durch Haushaltsmaßnahmen konterkariert, so dass eine Lücke entstanden ist. Das Format läuft daher nicht stabil und wird – vor allem aufgrund der rückläufigen Projektfördermittel im Bereich Breitenkultur und Kunst – von den Antragstellern wohl zunehmend als finanzieller Rettungsanker verstanden. Die Lust an der Kooperation wird durch Unsicherheit erheblich geschmälert. Hier gilt es also, neues Vertrauen aufzubauen.

Wichtige Instrumente der Anerkennungskultur, aber auch der Kommunikation wichtiger kultureller und künstlerischer Themen stellen die **Kulturpreise** dar (3.5, S. 68). Sie wurden in der Vergabe neu rhythmisiert (3jährige Vergabe) und teilweise in ihren Rechtsgrundlagen überarbeitet. Auch wurde – mit unterschiedlichem Erfolg – versucht, sie stärker in der Öffentlichkeit bekannt zu machen; der Erfolg hängt freilich auch vom jeweiligen Preisträger und dessen Kooperationsbereitschaft ab. Sowohl bei der Vergabe des Stadtschreiber-Literaturpreises als auch des Erfurter Stadtgoldschmiedes gab es kritische Stimmen, was die Juryarbeit und die Bewertungskriterien anbelangt. So sollte das Anforderungsprofil klarer gefasst werden und die Jury stärker künstlerisch urteilen, um tatsächlich Künstlerförderung betreiben zu können. Ein Blick auf Verfahren anderer Städte oder Literaturpreisvergaben zeigt in der Tat deutliche Unterschiede, die diskutiert werden sollten. Da zunächst die Kulturpreisvergabe folgt, wird die Kulturdirektion Veränderungsvorschläge für die zwei genannten Preise im ersten Halbjahr 2018 vorlegen.

Zu den **Ständigen regionalen Kooperationen** (3.6, S. 69 ff.):

Auf die Zusammenarbeit mit der *Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten* ist eingangs bereits kurz eingegangen worden. Die Kulturdirektion bewirtschaftet vier von deren Objekten (Schloss Molsdorf, Peterskirche, Wasserburg Kapellendorf, Burgruine Gleichen) und engagiert sich im kommunalen Arbeitskreis der Stiftung. Die geplante Novellierung der Verwaltungsvereinbarung mit Schärfung der jeweiligen Aufgaben ist umgesetzt worden. Die Sorge für eine bestmögliche Ausstattung bei baulichen Maßnahmen ist Tagesgeschäft, sie gelingt in Abhängigkeit vom genannten Masterplan. Gleichwohl sind für Schloss und Park Molsdorf, die Wasserburg Kapellendorf wie auch die Burgruine Gleichen im Berichtszeitraum wichtige Maßnahmen zur Verbesserung der Nutzung durchgeführt worden.

In der *Impuls-Region* als interkommunaler Zusammenschluss der Städte Erfurt, Weimar, Jena und des Landkreises Weimarer Land ist sehr intensiv gearbeitet worden. So hat der Kulturdirektor den Vorsitz der AG Kultur und Tourismus übernommen und sich an der Begleitung der Erarbeitung eines neuen Integrierten Regionalentwicklungskonzepts beteiligt. Dieses verkörpert die genannte Fortschreibung der Entwicklungsstrategie und ist Basis für die Akquise eines Regionalbudgets des Landes. In diese Phase fiel auch die Vereinsgründung und die damit verbundene Reorganisation des Verbundes. Das Kulturjournal wurde abgelöst durch ein neues Format („Kulturimpulse“), das der überregionalen Vermarktung dient. An der Erweiterung der Impulsregion wird in Kürze gearbeitet werden. Eine Imageaktion wurde durchgeführt.

Die Mitarbeit in der *Metropolregion Mitteldeutschland* wurde seitens der Stadt Erfurt eingestellt.

In den Berichtszeitraum fällt ein Teil der **Luther- oder Reformationsdekade** (3.7, S. 71 ff.). Die Stadt Erfurt hat sich im Rahmen der jeweiligen Haushalte eingebracht, Haushaltsjahrübergreifende Beschlüsse waren vom Stadtrat nicht gefasst worden. Die erwähnte Überarbeitung der Dauerausstellung im Stadtmuseum ist unter dem Leitthema „An der Schwelle zur Reformation“ realisiert worden. Sie wurde im Gipfeljahr der Dekade um eine mit explizitem Lutherschwerpunkt ausgerichtete Sonderausstellung ergänzt bzw. teilweise dafür vorübergehend zurückgebaut. Die Kulturdirektion hat zudem im Rahmen ihrer Möglichkeiten zahlreiche Projekte und Veranstaltungen zum Thema Reformation unterstützt und durch eine gemeinsame Programmbroschüre (mit Internetauftritt) sichtbar gemacht. Der „Kirchentag auf dem Weg“ 2017 ist auf der Grundlage eines Stadtratsbeschlusses (vgl. DS 1671/16 bzw. 0553/17) mit 200 TEUR bezuschusst worden, seine Vorbereitung erfolgte mit personeller Unterstützung durch

die Kulturdirektion. Es wird eine enge Zusammenarbeit mit den Lutherstätten in Erfurt gepflegt, die sich in Trägerschaft der Landeskirche befinden, etwa beim Versuch, mit einem Arrondierungsantrag den UNESCO-Welterbetitel für die Lutherstätten in Mitteldeutschland zu erringen und damit auch das Augustinerkloster weiter aufzuwerten. Die Kulturdirektion hat sich ferner u. a. in der Luther-AG des Landes und beim Ausbau des Lutherweges engagiert.

Das Kulturkonzept hat letztlich auch **Kontexte** (vgl. IV., S. 74 ff.) identifiziert, in denen wichtige kulturelle Aufgaben außerhalb des engeren Zuständigkeitsbereich der Kulturverwaltung zu finden sind oder in denen Funktionen in der Region oder für das Land sichtbar und gestaltbar werden. Diese beschreiben Daueraufgaben, auf deren detaillierte Beleuchtung an dieser Stelle verzichtet werden soll. Ebenso beschreiben die Kapitel *Kulturtourismus*, *Hochschulstandort* und *Kindermedienstandort* Aufgaben, denen sich die Stadt und ihre Kulturverwaltung fortlaufend stellen. Ohne Einzelaspekte hier vertiefen zu können, kann etwa darauf verwiesen werden, dass sich die Zusammenarbeit mit den Hochschulen erweitert hat. Von bewährten Kooperationen wie der mit dem Fachbereich Restaurierung/Konservierung an der FH Erfurt ausgehend, können neue konkrete Kooperationen mit der Katholischen Theologie der Universität Erfurt (Annemarie Schimmel-Lectures), dem Max-Weber-Kolleg der Universität Erfurt und dem Fachbereich Architektur der FH Erfurt (Meister Eckehart) oder der Religionswissenschaft an der Universität Erfurt (DFG-Projekt Dynamik jüdischer Rituale) beispielhaft genannt werden. Das Kindermedienland wird flankierend unterstützt durch die in Obhut der Kulturdirektion befindlichen KiKA-Figuren, die in neuer Kooperation mit der Lebenshilfe Erfurt e. V. angemessen gepflegt und in Kürze um den Pittiplatz erweitert werden.

3. Problemorientiertes Fazit

Wie sichtbar geworden ist, kann das Kulturkonzept als praktikable und umsetzungsfähige Grundlage bezeichnet werden. Folgende Empfehlungen können ausgehend von dieser Auswertung, den gewonnenen Erfahrungen und mit Blick auf die weitere Geltungszeit gegeben werden:

- Die Arbeit am Kulturkonzept ist für die Kulturverwaltung Alltag. Alle an kulturpolitischen Entscheidungen Beteiligten sollten sich das *Kulturkonzept immer wieder vergegenwärtigen* und ihre Positionierungen damit abgleichen, da nur so konzeptbasierte Kulturpolitik gelingen kann.

- Die strategischen Leitziele scheinen nach wie vor sinnvoll. Besonderes Augenmerk sollte künftig auf das *Setzen von Schwerpunkten* gerichtet werden, um zugkräftige Leistungsfelder herausarbeiten zu können und einen allgemeinen Bedeutungsverlust der Kulturlandschaft zu vermeiden. Man kann nicht alles mit gleicher Kraft entwickeln, nicht überall sind die Voraussetzungen dafür zu schaffen.
- *Gravierende Veränderungen*, die sich jenseits der Planbarkeit ergeben haben, sollten eingepflegt werden, etwa die Absicht zur Errichtung eines Landesmuseums auf dem Petersberg und damit die Konversion bisheriger Teilnutzungen oder die Unterstützung einer Kulturgenossenschaft im Alten Schauspiel.
- Es sollte eine konkrete Aussage zum *Umgang mit den Kulturimmobilien* der Stadt getroffen werden, die alle auf Verschleiß betrieben werden. Ein investiver Haushalt ist so gut wie nicht vorhanden, dies führt regelmäßig zu Problemen, die inzwischen zu temporären Schließungen oder zur Infragestellung der Betriebsführung führen. Dies hat sich in der Laufzeit des Kulturkonzeptes extrem zugespitzt und kann von der Kulturverwaltung nicht mehr kompensiert werden.
- Kulturplanung ohne *Personalentwicklung* ist nicht möglich. In den letzten Jahren sind neue Einrichtungen entstanden, die personell ausgesprochen knapp kalkuliert wurden, andere liefen viele Jahre mit Kräften des Zweiten Arbeitsmarktes und enden nach Auslaufen dieser ohne Stellen im Personalhaushalt (Forum Konkrete Kunst, Galerie im Waidspeicher). Auch die Beteiligung am Volontärprogramm des Landes aus Mitteln des Sammelnachweises 1 gelingt bislang nicht. Der Kulturbereich benötigt auch hier Schwerpunktsetzungen und angemessene Personalentwicklung, weil damit auch die Qualitätsfrage verbunden ist. Für das Jahr 2018 ist die Beteiligung am Volontärprogramm des Landes geplant.
- Zwar wird mit dem Landesmuseum die *Hauptstadtfunktion* Erfurts unterstrichen, doch fehlt noch immer ein strukturelles Bekenntnis des Landes zu seiner auch kulturell maßgeblichen Hauptstadt. Weimar als Kulturhauptstadt und Erfurt als politisches Zentrum zu beschreiben, ist eine nicht akzeptable Dichotomie, die es in keinem anderen Bundesland gibt und einer Abwertung der Hauptstadt gleichkommt. Die Landeshauptstadt ist immer auch ein Kulturzentrum, das bestimmte Funktionen erfüllen können muss. Der Kulturbereich insgesamt wird der Hauptstadtfunktion jedoch nicht gerecht, es bedarf qualitativer Akzente. Wünschenswert wäre ein Hauptstadtvertrag, der – vielleicht im Zuge der laufenden Erarbeitung eines Kulturgesetzes für Thüringen – Schwerpunkte defi-

niert, Finanzierungen neu regelt und mehr Spielräume in der Kulturentwicklung erlaubt.

- Bezogen auf das *UNESCO-Welterbe* ist nach Erlangung des Eintrags auf der Tentativliste („Welterbe im Wartestand“) langfristiges strategisches Geschick gefragt. Diese Querschnittsaufgabe verlangt noch mehr Aufmerksamkeit, auch mit Blick auf den in Erarbeitung befindlichen Managementplan.
- Das herausragende, zum großen Teil ehrenamtliche Engagement der *freien Kultur- und Kreativszene* bei der strategischen Planung und praktischen Ausgestaltung langfristiger, teilweise mit hohem wirtschaftlichen Risiko behafteter Vorhaben sollte sowohl in einer Fortschreibung des Kulturkonzeptes als auch in allen politischen Entscheidungsprozessen deutlich stärker berücksichtigt werden. Durch gezielte Unterstützung (monetär, beratend, logistisch, aber auch durch direkte Kommunikation) der einzelnen Vorhaben kann zum einen die Wertschätzung der Akteure durch die Verwaltung ausgedrückt und zum anderen ein großer Mehrwert für die Stadt generiert werden (vgl. die deutschlandweite Beachtung des Projekts Werft 34 [Plattform e.V.] oder des Netzwerks Zughafen).
- Wie schon an anderer Stelle empfohlen, sollte der Zwischenbericht zum Anlass einer *bürgerbeteiligten Überlegung* zu weiteren Perspektivierungen genommen werden.