

# Kulturkonzeption Heilbronn

Leitlinien für eine zukunftsorientierte Kulturarbeit  
und Förderpraxis der Stadt Heilbronn

## AUSWERTUNG DER EXPERTENINTERVIEWS

Im Auftrag von



**H | N** Heilbronn

Januar 2018

**Projektleitung:** Céline Kruska, Dr. Yvonne Pröbstle

Kulturgold GmbH

Rotebühlstr. 66 | 70178 Stuttgart

Tel. 0711/72256225 | Mail [info@agentur-kulturgold.de](mailto:info@agentur-kulturgold.de)

Web [www.agentur-kulturgold.de](http://www.agentur-kulturgold.de)

**Autoren:**

Dr. Yvonne Pröbstle, Johannes Maria Gerlitz

**KULTURGOLD**

KONZEPTE UND TATEN

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorbemerkung .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Methodik.....</b>	<b>6</b>
1.1 Erhebungsmethode.....	6
1.2 Auswahl der Expertinnen und Experten .....	7
1.3 Durchführung und Auswertung.....	8
<b>2 Zentrale Ergebnisse.....</b>	<b>10</b>
2.1 Erste Einschätzung von Stärken und Herausforderungen .....	10
2.2 Kulturpolitik und Kulturverwaltung .....	14
2.3 Kooperationen.....	18
2.4 Kulturelle Teilhabe und Bildung .....	20
2.5 Kultur- und Kreativwirtschaft/Kulturtourismus .....	25
2.6 Ausblick: Leitlinien für eine zukunftsorientierte Kulturarbeit und Förderpraxis.....	27
<b>3 Stärken und Herausforderungen in der Übersicht.....</b>	<b>31</b>
<b>4 Fazit und Ausblick.....</b>	<b>38</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>42</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>43</b>
<b>Anhang: Leitfaden Experteninterview .....</b>	<b>44</b>

## Vorbemerkung

Im Juli 2017 verabschiedete der Gemeinderat die »Stadtkonzeption Heilbronn2030«. Als zentrales Steuerungsinstrument für die Entwicklung der Stadt stellt sie künftig die Basis für das Handeln von Politik und Verwaltung der Stadt Heilbronn dar. Kunst und Kultur bilden als integraler Bestandteil der Stadtidentität innerhalb dieser Stadtkonzeption eines von acht ausgewiesenen Handlungsfeldern. Das Handlungsfeld »Kunst und Kultur« listet als Maßnahme die Formulierung strategischer Ziele für die künftige Kulturarbeit der Stadt Heilbronn und beinhaltet damit verbunden den konkreten Auftrag zur Erarbeitung einer Kulturkonzeption. Diese soll »Aussagen über die weitere Entwicklung des Kunst- und Kulturangebots in der Stadt treffen«, als Basis für die Fortschreibung der Kulturförderrichtlinien dienen, stärker als bisher die »freie Kulturarbeit in den Fokus rücken« und darauf abzielen, dass »jeder Bürgerin und jedem Bürger Zugang zu kulturellen Angeboten ermöglicht wird« (Stadt Heilbronn 2017: 148 f.).

Vor diesem Hintergrund erarbeitet das Schul-, Kultur- und Sportamt der Stadt Heilbronn gemeinsam mit städtischen Kulturaktorsgruppen sowie Vertreterinnen und Vertretern angrenzender Bereiche (z. B. Bildung, Stadtmarketing und Tourismus, Stadtteilarbeit) und mit Unterstützung der Agentur Kulturgold in der Funktion als externe Projektleitung in den Jahren 2017/18 eine Kulturkonzeption, die künftige Schwerpunkte der Heilbronner Kulturarbeit enthalten und Handlungsempfehlungen für eine zukunftsorientierte Kulturförderpraxis geben soll.

Im methodischen Aufbau und Ablauf folgt der Prozess zur Erarbeitung einer Kulturkonzeption für die Stadt Heilbronn dem vielfach erprobten und kontinuierlich weiterentwickelten Ansatz des Netzwerks Kulturberatung unter der Leitung von Dr. Patrick S. Föhl (vgl. die folgende Abbildung).<sup>1</sup> Dieses beteiligungsorientierte Modell wird als sehr gut geeignet für die Stadt Heilbronn verstanden, die großen Wert auf einen partizipativen Prozess legt. Gleichzeitig ist der Prozess ausreichend offen angelegt, um bei Bedarf alternative Methoden anzuwenden oder Prozessschritte zu ergänzen.

---

<sup>1</sup> Bereits durchgeführte Kulturentwicklungsplanungsprozesse, die diesem methodischen Aufbau gefolgt sind, können der Website [www.netzwerk-kulturberatung.de](http://www.netzwerk-kulturberatung.de) entnommen werden. Zum Stand der Kulturentwicklungsplanung in Deutschland empfiehlt sich außerdem die Lektüre des Sammelbands Sievers/Blumenreich/Föhl (2013).

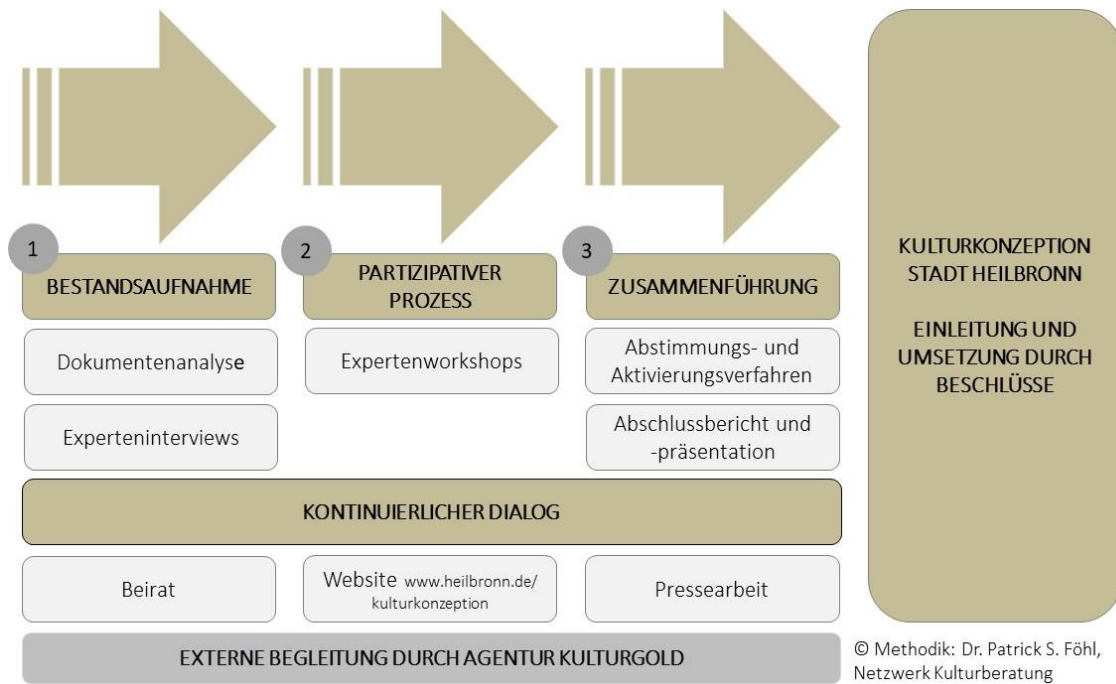


Abbildung 1: Der Prozess zur Erarbeitung einer Kulturkonzeption für die Stadt Heilbronn in der Übersicht (© Dr. Patrick S. Föhl, Netzwerk Kulturberatung)

# 1 Methodik

## 1.1 Erhebungsmethode

Im November und Dezember 2017 führte Kulturgold in Funktion der externen Projektleitung 19 Interviews mit ausgewählten Schlüsselpersonen aus dem Kulturbereich der Stadt Heilbronn sowie Vertreterinnen und Vertretern aus relevanten Querschnittsfeldern (zum Beispiel Bildung, Stadtmarketing und Stadtteilarbeit). Die Befragung erfolgte leitfadengestützt auf der Grundlage eines vorab definierten Fragenkatalogs. Es handelt sich dabei um ein qualitatives Befragungsinstrument aus der empirischen Sozialforschung. Dieser methodische Zugang bietet sich überall dort an, wo es weniger um Häufigkeitsanalysen als um subjektive Meinungen und die Rekonstruktion entsprechender Sinnzusammenhänge geht (vgl. Helfferich 2009: 21 ff.). Der primäre Nutzen der Interviews bestand im vorliegenden Fall in der Informationsgewinnung, indem Expertinnen und Experten zu zentralen Fragen der Kulturkonzeption interviewt und um ihre subjektive Einschätzung gebeten wurden. Der sekundäre Gewinn lag in der Integration der Interviewten in den Strategieprozess. Dieser Schritt stellt eine wichtige Grundlage für die Akzeptanz und die Einbindung während der späteren Zusammenarbeit, insbesondere in der Phase der Zieldefinition und Maßnahmenarbeit dar. Da allen Expertinnen und Experten die gleichen Fragen gestellt wurden, konnten darüber hinaus Konsens- bzw. Dissenspositionen im Hinblick auf die Bewertung der bisherigen Arbeit und der zukünftigen Kulturentwicklung in Heilbronn herausgearbeitet werden.

Im Prozessdesign stellen die Experteninterviews einen zentralen Baustein in der Phase der Bestandsaufnahme dar. Weiterer Baustein dieser Prozessphase ist die Dokumentenanalyse<sup>2</sup>, die den Expertengesprächen zeitlich vorgeschaltet war und ihren Niederschlag auch in den Inhalten des Interviewleitfadens gefunden hat (vgl. Anhang). Im Zusammenspiel erlauben es diese Analyseinstrumente, Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Heilbronn zu eruieren und somit Handlungsfelder zu definieren, welche die Schwerpunkte im weiteren Prozess und insbesondere im Rahmen der beteiligungsorientierten Workshops darstellen werden.

---

<sup>2</sup> Die Dokumentenanalyse sowie alle weiteren Dokumente, die im Prozess erarbeitet werden, sind online einsehbar auf der Prozess-Website [www.heilbronn.de/kulturkonzeption](http://www.heilbronn.de/kulturkonzeption).

## 1.2 Auswahl der Expertinnen und Experten

Ein Kriterienkatalog diente dem Schul-, Kultur- und Sportamt der Stadt Heilbronn als Orientierung bei der Auswahl der zu befragenden Expertinnen und Experten. Die Organisation der Expertengespräche lag ebenfalls in den Händen der Kulturverwaltung der Stadt Heilbronn. Die Auswahl der Gesprächspartnerinnen und -partner erfolgte in der Annahme einer vorhandenen Fach- und Betriebskompetenz, idealerweise verbunden mit Heilbronn-spezifischen Kenntnissen. Zu den Expertinnen und Experten zählten Akteurinnen und Akteure aus der Kommunalpolitik und -verwaltung, Leiterinnen und Leiter aus öffentlichen und privaten Kultureinrichtungen, Vertreterinnen und Vertreter der Kulturszene, der Vereine und Künstlerinnen und Künstler, Wissensträgerinnen und -träger aus angrenzenden Bereichen, darunter Kultur- und Kreativwirtschaft, Stadtmarketing und Tourismus sowie Vertreterinnen und Vertreter ausgewählter Zielgruppen, zum Beispiel Bürgerinnen und Bürger der Stadtteile, Jugendliche und Menschen mit internationalen Wurzeln. Folgende Tabelle enthält die Namen der Befragten sowie die Zuordnung zu den genannten Bereichen.

Name	Funktion
Herr Michael Böttcher	<b>Freie Kulturszene/Künstler/in/Vereine:</b> Dirigent Heinrich-Schütz-Chor, Leiter verschiedener Chöre/Orchester, Lehrkraft an der Musikschule Heilbronn, dort insbesondere Leiter des Jugendsinfonieorchesters
Herr Harald Friese	<b>Freie Kulturszene/Künstler/in/Vereine:</b> Vorstandsvorsitzender des Heilbronner Sinfonie Orchester e.V. (Vertreter für die Heilbronner Orchester)
Frau Brigitte Fritz-Kador	<b>Pressevertreter/in:</b> freie Journalistin
Herr Dr. Marc Gundel	<b>Leiter/in von städtischen Kultureinrichtungen der Stadt Heilbronn:</b> Direktor Städtische Museen Heilbronn
Herr Peter Hawighorst	<b>Vertreter/in für den Bereich Kulturelle Bildung:</b> Geschäftsführer der vhs Heilbronn (und ehemals Abteilungsleiter Kultur im Schul-, Kultur- und Sportamt der Stadt Heilbronn)
Frau Claudia Ihlefeld	<b>Pressevertreter/in:</b> Kulturredakteurin Heilbronner Stimme
Frau Roswitha Keicher & Frau Victoria Hepting & Herr Dr. Bora Tuncer	<b>Vertreter/in von zielgruppenspezifischen Interessensvertretungen:</b> Leiterin der Stabsstelle Partizipation und Integration der Stadt Heilbronn, Integrationsbeauftragte der Stadt Heilbronn, 2. Präsident des Turkish Round Table Club e.V.
Herr Axel Lauser	<b>Freie Kulturszene/Künstler/in/Vereine:</b> Vorstandsvorsitzender des Jazz Club Cave e.V.

Herr Harry Mergel	<b>Vertreter/in aus der Kulturpolitik:</b> Oberbürgermeister der Stadt Heilbronn
Frau Melanie Pulia	<b>Vertreter/in von zielgruppenspezifischen Interessensvertretungen:</b> Mitglied des Jugendgemeinderats Heilbronn
Herr Robert Mucha	<b>Vertreter/in aus dem Bereich Kulturwirtschaft/-tourismus:</b> Geschäftsführer der HANIX MEDIA GbR
Herr Peter Riek	<b>Freie Kulturszene/Künstler/in/Vereine:</b> freischaffender Künstler
Frau Verena Schmidt	<b>Vertreter/in von zielgruppenspezifischen Interessensvertretungen:</b> Vorsitzende des Ortskartells Heilbronn-Biberach
Herr Steffen Schoch	<b>Vertreter/in aus dem Bereich Kulturwirtschaft/-tourismus:</b> Geschäftsführer der Heilbronn Marketing GmbH
Herr Prof. Dr. Christhard Schrenk	<b>Leiter/in von städtischen Kultureinrichtungen der Stadt Heilbronn:</b> Direktor des Stadtarchivs Heilbronn
Herr Daniel Schütt	<b>Freie Kulturszene/Künstler/in/Vereine:</b> Leiter der Geschäftsstelle Stadt- & Kreisjugendring Heilbronn e.V. / Popbüro Heilbronn-Franken
Herr André Späth	<b>Freie Kulturszene/Künstler/in/Vereine:</b> Organisator Haigern Live und Leiter Veranstaltungsmanagement KSK Heilbronn
Frau Uta-Mirjam Theilen – krankheitsbedingt entfallen –	<b>Leiter/in von städtischen Kultureinrichtungen der Stadt Heilbronn:</b> Leiterin der Musikschule Heilbronn
Herr Axel Vornam & Frau Bianca Sue Henne	<b>Vertreter/in aus dem Bereich Kulturelle Bildung:</b> Intendant des Theaters Heilbronn und Leiterin der BOXX – Junges Theater
Frau Monika Ziller	<b>Leiter/in von städtischen Kultureinrichtungen der Stadt Heilbronn:</b> Leiterin der Stadtbibliothek Heilbronn

Abbildung 2: Liste der befragten Expertinnen und Experten

### 1.3 Durchführung und Auswertung

Die Expertenbefragung wurde von der externen Projektleiterin Dr. Yvonne Pröbstle und Johannes Maria Gerlitz (beide Agentur Kulturgold) im November und Dezember 2017 durchgeführt. Es handelte sich dabei um mündliche Befragungen in Form von persönlichen face-to-face-Einzelinterviews. Ein Interview wurde krankheitsbedingt als Telefongespräche im Dezember 2017 nachgeholt, ein weiteres musste krankheitsbedingt gänzlich entfallen.



---

Die Befragung erfolgte auf der Grundlage eines Interviewleitfadens. Die Inhalte des Leitfadens wurden mit der Kulturverwaltung der Stadt Heilbronn abgestimmt. Sie sind einerseits das Ergebnis der Expertise der externen Projektleitung im Bereich der Kulturentwicklungsplanung und spiegeln andererseits spezifische Umstände der Stadt Heilbronn wider. Folgende Gliederungspunkte waren Gegenstand des Leitfadens:<sup>3</sup>

- I. Kulturstadt Heilbronn: erste Einschätzung von Stärken und Schwächen
- II. Kulturpolitik und -verwaltung
- III. Kooperationen
- IV. Kulturelle Teilhabe und Bildung
- V. Kultur- und Kreativwirtschaft / Kulturtourismus
- VI. Ausblick: Leitlinien für eine zukunftsorientierte Kulturarbeit und Förderpraxis in der Stadt Heilbronn

Die Befragung wurde protokolliert und mithilfe eines Aufnahmegeräts dokumentiert. Den Expertinnen und Experten wurde im Vorfeld des Interviews die Anonymisierung ihrer Antworten zugesichert, um eine möglichst freie Gesprächssituation zu gewährleisten. Die Gespräche fanden überwiegend in den Räumen der Kulturverwaltung statt. Der zeitliche Umfang variierte zwischen 60 und 90 Minuten.

Als Grundlage für die Auswertung dienten die angefertigten Protokolle sowie Audio-Mitschnitte. Die Antworten der Expertinnen und Experten wurden zunächst den thematischen Einheiten und Fragestellungen zugeordnet und anonymisiert. In der direkten Zusammenschau konnten so auffällige Überschneidungen in den Antworten einerseits sowie Einzelmeinungen und Extreme zwischen den Antworten andererseits identifiziert werden. Als Auswertungsmethode diente dabei die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring, mit Hilfe derer komplexes empirisches Material so reduziert werden kann, dass die zentralen Inhalte erhalten bleiben (vgl. Mayring 2008: 58 ff.).

Durch die Befragung von insgesamt 19 Expertinnen und Experten konnte eine »thematische Sättigung« erzielt werden. Ein Indiz dafür war die Zunahme inhaltlicher Redundanzen mit steigender Zahl der durchgeführten Interviews.

---

3 Der vollständige Leitfaden befindet sich im Anhang dieses Dokuments.

---

## 2 Zentrale Ergebnisse

### 2.1 Erste Einschätzung von Stärken und Herausforderungen

Zu Beginn der Interviews wurden die Expertinnen und Experten mit folgendem Zitat konfrontiert, das auf der städtischen Website nachzulesen ist: Heilbronn »bietet als lebendige Kultur- und Freizeitstadt viele Möglichkeiten«<sup>4</sup>. Diese Aussage diente als Impuls für eine erste Einschätzung der Stärken der Kulturstadt Heilbronn beziehungsweise ihres Angebots und zeigte zugleich Wirkung hinsichtlich einer kritischen Reflexion der Ist-Situation, denn die Befragten pflichteten dem Zitat nicht uneingeschränkt bei. Im Folgenden kann daher ein Überblick der Stärken als auch der Herausforderungen der Kulturstadt Heilbronn aus Sicht der Gesprächspartnerinnen und -partner gegeben werden.

#### Stärken der Kulturstadt Heilbronn

Ein Großteil der befragten Expertinnen und Experten konnte die oben zitierte Feststellung (zunächst) bekräftigen. Demnach biete Heilbronn ein kulturell breit gefächertes Angebot von der »klassischen Hochkultur« über kulturelle Vereinigungen bis hin zur »Subkultur« — es sei »für jeden etwas dabei«. Auch die zahlreichen Möglichkeiten selbst künstlerisch beziehungsweise kulturell aktiv zu werden, wurden als sehr positiv eingestuft.

Als künstlerische Gattung wurde die Musik mit der Zuschreibung Heilbronns als »Musikstadt« mehrfach in den Fokus der Beantwortung dieser Frage gestellt und mit der protestantisch-pietistischen Tradition begründet. Viele Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sehen in der Qualität und Quantität des musikalischen Angebots in der Stadt eine der größten kulturellen Stärken. Mit dem *Württembergischen Kammerorchester Heilbronn (WKO)* habe Heilbronn einen »Botschafter in der Welt« mit überregionaler Ausstrahlung. Auch die weiteren Orchester und Ensembles (u. a. *Heilbronner Sinfonie Orchester*, *Junge Orchester Akademie der Region Franken*, *Sinfonisches Orchester Klangattacke*, *KULTURRING*) sowie die Fülle an Kirchenmusik-Veranstaltungen unter anderem in der *Kilianskirche* würden die hervorgehobene Rolle des Konzertwesens in der Stadt unterstreichen. Dieses musische Profil zeige sich in noch deutlicherer Form im künstlerisch-kreativen Laienbereich, in dem es unzählige Chöre und Musikvereine gebe. Ebenso zu nennen seien an dieser Stelle die *Städtische Musikschule* sowie das *Mönchsee-Gymnasium* als Orte der verstärkten musikalischen Bildung. Die Musiksammlung der Stadt — der »Heilbronner Musikschatz« — stelle die Bedeutung der Musik für die Stadt in einer Traditionslinie bis in die Renaissance heraus.

---

<sup>4</sup> <https://www.heilbronn.de/kultur-freizeit.html> (letzter Zugriff am 20.12.2017).

Das *Theater Heilbronn* und die *Kunsthalle Vogelmann* zählten neben dem bereits angesprochenen *WKO* zu den vielfach als »Leuchttürme« bezeichneten Kulturanbietern. In diesen Einrichtungen werde ein künstlerisch qualitativ hochwertiges Programm für eine Stadt dieser Größe geboten, das auch gelegentlich überregional wahrgenommen werde. Für die Bewohnerinnen und Bewohner Heilbronn werden diese Einrichtungen als sehr prägend und identitätsstiftend aufgefasst.

Daneben wurden von den Expertinnen und Experten die *Stadtbibliothek*, das *Kinostar Arthaus Kino* sowie das *Popbüro Heilbronn-Franken*, mit den von ihm unter anderem organisierten Poetry-Slam-Veranstaltungen, mehrmals als wichtige Kulturanbieter Heilbronn genannt. Ihnen gelinge es, Menschen aller Altersstufen und verschiedener Milieu-Hintergründe erfolgreich zu erreichen und ihr Angebot stetig weiterzuentwickeln.

Für Heilbronn – und im Sinne eines erweiterten Kulturbegriffs – charakteristisch und prägend sei ebenso die Fülle an über das Jahr verteilten Festen und Märkten. Egal ob *Pferdemarkt*, *Volksfest*, *Weindorf*, *Hafenmarkt* oder *Weihnachtsmarkt* – der Andrang durch die Heilbronnerinnen und Heilbronner sowie Besucherinnen und Besucher aus der Region sei jeweils groß.

Des Weiteren betonten und würdigten die Interviewteilnehmenden das große bürgerschaftliche Engagement in der Stadt. In vielen Vereinen und auch Stadtteilen würden Ehrenamtliche zur Vielfalt der städtischen Kultur beitragen und teilweise deren Existenz sichern.



Abbildung 3: Stärken der Kulturstadt Heilbronn

---

## Herausforderungen der Kulturstadt Heilbronn

In den Stellungnahmen zu dem anfänglich eingeführten Zitat wurden vielfach bereits Themen angesprochen, die im weiteren Interviewverlauf nochmals vertiefend als Herausforderungen aufgerufen wurden (z. B. Kulturförderung, Kooperationen, Kulturelle Bildung und Teilhabe). Die betreffenden Antworten wurden in der vorliegenden Auswertung entsprechend thematisch zugeordnet und finden sich in den nachfolgenden Kapiteln 2.2 bis 2.5 wieder. Im Folgenden werden darüber hinaus gehende Herausforderungen aufgeführt, die von den Expertinnen und Experten benannt wurden.

### **»Grundsehnsucht Räume«**

In Heilbronn herrsche eine »Grundsehnsucht nach Räumen«, die vor allem Akteurinnen und Akteure der Freien Szene<sup>5</sup> seit geraumer Zeit bewege. Bei den bisherigen Versuchen, freie Räumlichkeiten in der Innenstadt für künstlerisch-kreative Projekte temporär zu nutzen, scheiterte es laut Aussagen der befragten Interviewpartnerinnen und -partner oftmals an bürokratischen Hürden und fehlendem politischen Willen. Ein aktives Liegenschaftsmanagement sei erforderlich, um dem wachsenden, dauerhaften Leerstand von Ladenflächen in der Innenstadt entgegenzuwirken. Gleichzeitig könnte eine kulturelle Zwischennutzung dem Mangel an Individualität und Vielfalt durch die gegenwärtige Ausrichtung des Einzelhandels und der Gastronomie entgegenwirken.

Auch eine dauerhafte Lösung in Form eines Soziokulturellen Zentrums sei bisher nicht gelungen, wenngleich die aktuellen Bemühungen und die Erstellung eines entsprechenden Konzepts begrüßt und große Erwartungen darin gesetzt werden. Konkret sehne man sich sowohl nach Präsentations- als auch nach Produktionsstätten, die der freien Kulturarbeit in Form von fixen Orten mehr Sichtbarkeit verleihen und den organisatorischen Aufwand entfallen lassen, der jeweils entsteht, wenn mit Veranstaltungen von Ort zu Ort gezogen wird. Wie in dem jüngst vorgestellten Konzept für ein Soziokulturelles Zentrum deutlich werde, müsse eine solche Räumlichkeit im Stadtgebiet von Heilbronn dezentral organisiert werden, da es in der benötigten Größe keine freistehenden Flächen gebe.

---

<sup>5</sup> Die Diskussion über die Sinnhaftigkeit dieser Bezeichnung entzündet sich oftmals am Begriff der Freiheit: »Die Freie Szene lebt von Eigenmitteln und punktuellen Förderungen, um die sich kontinuierlich bemüht werden muss. Im Zuge dessen stellt sich die Frage, ob künstlerische Freiheiten aufgegeben werden müssen, um an gewisse Fördertöpfe zu gelangen. Die Antwort liegt wohl im Mittelweg zwischen Treue der eigenen Künstlerischen Idee und der Erfüllung von Förderkriterien. Irreführend ist der Versuch einer Begriffsklärung aus der Dichotomie von »frei« bzw. »autonom« und »gebunden« bzw. »heteronom«. Die klare Abgrenzung von der sogenannten etablierten Szene wird der Tatsache nicht gerecht, dass zahlreiche fruchtbare Schnittstellen gibt«. Daraus kann geschlossen werden: »Eine inhaltliche Begriffserklärung gestaltet sich weit schwerer, da sich für jede begriffliche Festsetzung in der Praxis Gegenbeispiele finden lassen. Vielmehr scheint gerade diese Dynamik der Szene begriffsbestimmend zu sein«. (vgl. [https://www.inm-berlin.de/de/diskurs/526/glossar\\_freie\\_szene](https://www.inm-berlin.de/de/diskurs/526/glossar_freie_szene), Zugriff: 20.12.2017)

### ***Neuralgische Diskussion über die Bedarfe und den Stellenwert der Freien Szene***

Der Großteil der Befragten sprach sich dafür aus, die Freie Szene stärker durch kulturpolitische Entscheidungen zu unterstützen und wertzuschätzen, als dies bisher der Fall war. Den Expertinnen und Experten sei bewusst, dass ein junges, kreatives Potenzial grundsätzlich wichtig sei für die Stadt, um neue Impulse und Denkanstöße zu erhalten und daher sei diese Szene unterstützungswürdig. Während jedoch ein Teil der Befragten der Meinung war, dass durch das *Kunst- und KulturWerkHaus Zigarre* dem räumlichen Bedarf dieser Gruppe bereits Rechnung getragen werde, so entgegnete der andere Teil der Befragten, dass die *Zigarre* zwar durchaus soziokulturelle Aspekte berücksichtige, aber für den Bedarf an Räumen und Kulturangeboten zu klein beziehungsweise kaum weitergehend aufnahmefähig sei. In der Artikulation ihrer Forderungen sei die Freie Szene vor allem »laut«, was nicht unbedingt der quantitativen Größe dieser Szene entspreche, so ein weiterer kritischer Einwurf. Allerdings bedürfe es einer gezielten Förderung, um eine kleine Szene überhaupt größer zu machen, so die gegenteilige Argumentation. Bisher habe es an einer entsprechenden politischen Wertschätzung und in Folge Unterstützung der freien Szene oftmals gemangelt, was zu Frustration und Resignation geführt habe. Damit sei auch zu erklären, weshalb Vertreterinnen und Vertreter der Freien Szene teilweise lautstark öffentlich auftreten und ihre Bedarfe artikulieren würden.

### ***Literaturförderung ja, aber wie?***

Dass die Literaturförderung bislang unterrepräsentiert sei, obwohl Heilbronn zum »Herzland der Romantik« gehöre, war des Weiteren einhellige Meinung. Die Gesprächspartnerinnen und -partner konstatierten wiederkehrend das Fehlen einer »Literatur-Lobby«. Eine entsprechende Förderung könne sich nicht zuerst auf die Schaffung eines Literaturhauses konzentrieren, sondern müsse sich primär der Frage nach geeigneten Formaten annehmen, um ein Publikum erreichen zu können.

### ***Schleichender Qualitätsverlust***

Vereinzelte wurde von den Expertinnen und Experten geäußert, dass sie einen schleichenden Qualitätsverlust der vorhandenen Kulturangebote feststellen würden. Es wurde unter anderem bedauert, dass im Orchester-Bereich in den letzten Jahren kaum mehr berühmte Solisten gewonnen werden konnten oder es im Theater früher mehr Uraufführungen und deutsche Erstaufführungen gegeben hätte. Dadurch, dass es »überall an der Qualität brösele«, würden die Heilbronner Kulturangebote auch keine Beachtung in überregionalen Medien mehr erfahren. Zudem wurde auf die Vielzahl der Aktivitäten hingewiesen, die Kulturinstitutionen mittlerweile über ihre Kernleistung hinaus erbringen – eine Entwicklung, die den Qualitätsverlust bei gleichbleibenden Ressourcen mittel- bis langfristig ebenfalls begünstige.

## Heilbronn's Herausforderungen verstehen: eine Ursachenforschung

Während der Gespräche wurde häufig deutlich gemacht, dass die hier bereits genannten und in den weiteren Kapiteln folgenden Herausforderungen, insbesondere die Bereiche Kulturpolitik (vgl. Kap. 2.2) und Kulturelle Teilhabe (vgl. Kap. 2.4), in der Geschichte der Stadt Heilbronn begründet liegen. So kann auch nachvollzogen werden, weshalb die Betitelung als »lebendige Kulturstadt« von einigen Befragten in Frage gestellt wurde. Die betreffenden Expertinnen und Experten berichteten, dass das kulturelle und künstlerisch-ästhetische Selbstverständnis der Stadt nur wenig ausgeprägt sei und die Bevölkerung in diesem Bereich entsprechend lediglich über ein schwaches Selbstbewusstsein – trotz der vorhandenen Angebote – verfüge. »Heilbronn ist nie eine Stadt gewesen, in der Kultur auf Platz 1 stand«, so ein beispielhaftes Zitat. Die Wurzeln für das »Fehlen eines Urbedürfnisses nach Kultur« sehen die Interviewpartnerinnen und -partner in drei Ursachen: Erstens wurde die frühe protestantisch-pietistische Prägung der Reichsstadt Heilbronn angeführt, die vor allem eine Bilderfeindlichkeit zur Folge hatte und heute erkläre, weshalb die bildende Kunst keine historisch gewachsene, starke Kultursparte in der Stadt Heilbronn darstelle. Sie erkläre auch die wirtschaftliche Entwicklung und die bis in die Gegenwart gültige Zuschreibung als »Arbeiterstadt«. »Herumsitzen und Lesen passt nicht zur Schaffer-Mentalität« der Heilbronner Bevölkerung. Zum Zweiten habe die kriegerische Zerstörung der Stadt am 4. Dezember 1944 einen derartigen Einschnitt in die Tradition und Identität der Stadt verursacht, dass eine vergleichsweise lange »Traumabewältigung« folgte, die in einer aktiven Auseinandersetzung mit diesem Thema heute noch stark ausgeprägt sei. Und drittens sei Heilbronn keine lang gewachsene, geisteswissenschaftliche Universitätsstadt, die als Nährboden für kulturelle und künstlerisch-ästhetische Entwicklungen hätte fungieren können, sondern sie versammele heute auf dem entstehenden *Bildungscampus* vor allem wirtschaftswissenschaftliche und naturwissenschaftlich-technische Einrichtungen.

## 2.2 Kulturpolitik und Kulturverwaltung

### Bedarf eines »roter Faden« als Grundlage für eine gestaltende Kulturpolitik

Die Expertinnen und Experten begrüßten verschiedentlich kulturpolitische Entscheidungen in den zurückliegenden Jahren, die unter anderem zur Errichtung der *Kunsthalle Vogelmann* oder zur Etablierung des »Klassik Open Air«-Festivals geführt haben. Auch die Förderung des *Theaters Heilbronn* wurde mehrheitlich als positives kulturpolitisches Statement mit nachhaltiger Wirkkraft erachtet. In jüngster Zeit sorgte zudem die Entscheidung, ein Konzept für ein soziokulturelles Zentrum zu erarbeiten, für ein positives Urteil.

Gleichzeitig sehen die Befragten für zukünftige kulturpolitische Entscheidungen die Notwendigkeit eines visionären »roten Fadens«. »Kulturpolitik muss mehr sein als die Summe von Einzelentscheidungen«, so

der stellvertretende Appell eines Befragten. Ausgehend von dieser und ähnlichen Meinungen wird der aktuelle Prozess zur Erarbeitung einer Kulturkonzeption begrüßt und als dringend erforderlich erachtet. Damit verbunden ist auch der Wunsch an die politischen Entscheiderinnen und Entscheider der Stadt, Mut aufzubringen und kulturelle Projekte und Vorhaben nicht per se »klein zu denken« und beispielsweise Jubiläen (z. B. Käthchen von Heilbronn, Robert Mayer) »pflichtmäßig abzufeiern«, sondern entlang einer gemeinsamen Vision zu gestalten.

### **Stärkeres politisches Bekenntnis zur Kulturstadt Heilbronn**

Ein Großteil der Befragten beobachtet gegenwärtig eine »allgemeine Aufbruchsstimmung« in der Stadt Heilbronn, die sich in konkreten Projekten der Stadtentwicklung niederschlägt (z. B. »Bundesgartenschau 2019«, die damit verbundene Stadtausstellung und das zukünftige Stadtquartier *Neckarbogen* und den Aufbau des *Bildungscampus*). Unverständlich sei vor diesem Hintergrund die ausgerufene Haushaltskonsolidierung, die nicht zuletzt auch den Kulturbereich betreffe.

Insgesamt, so wurde wiederholt der Eindruck formuliert, gebe es in der Stadt Heilbronn keinen besonders stark ausgeprägten Willen, Kunst und Kultur in ihrer Bedeutung für die Stadt zu stärken. Die vergleichsweise geringe Fördersumme im Bereich der nicht-institutionellen Kulturförderung sei dafür ein Beispiel. Aber auch der Umstand, dass der Kulturausschuss der einzige Ausschuss im Stadtrat ist, der keine beschließende Funktion hat und die Kulturverwaltung nicht eigenständig, sondern als Schul-, Kultur- und Sportamt organisiert ist, seien Indizien einer politischen Marginalisierung von Kunst und Kultur.

### **Kulturförderung wieder handlungsfähiger machen**

Als wesentliches Gestaltungsinstrument war die Kulturförderung im Gesprächsverlauf dezidiert Schwerpunkt in der Bewertung der Heilbronner Kulturpolitik. Dabei wurden Stimmen laut, die in einer Kürzung des Kulturetats die Zukunftsfähigkeit der hiesigen, vorwiegend institutionell geförderten Kultureinrichtungen akut gefährdet sehen würden und dementsprechend ein gleichbleibendes Niveau beziehungsweise eine Erhöhung des Fördervolumens einfordern. Auch sei es kein motivierendes Zeichen, wenn Einrichtungen Budgetmittel eigeninitiativ einsparen würden, um im nächsten Haushaltsbeschluss eine entsprechende Kürzung zu erfahren. Gleichzeitig waren Stimmen zu vernehmen, die ein Hinterfragen der Mittelvergabe, insbesondere im Bereich der institutionellen Förderung, als erforderlich erachten: »Die Richtschnur kann nicht sein, ›einmal gefördert, immer gefördert‹«. Die Konsequenz dieser additiven Kulturpolitik sei eine »festgefahrene« öffentliche Kulturförderung, die kaum mehr Spielraum für Neues ermöglichen würde.

Unabhängig von der Förderart wurde für die Vergabep Praxis mehr Transparenz eingefordert. Die Herausforderung bestehe darin, sich im politischen Diskurs auf bedarfs- und zeitgemäße Förderschwerpunkte und -kriterien zu verständigen und die gegenwärtige Förderpraxis entsprechend zu hinterfragen. Budget- und

Zielvereinbarungen sollten die logische Konsequenz sein. Gleichzeitig müsse den Akteurinnen und Akteuren mittelfristig (d. h. 4 bis 5 Jahre) mehr zeitliche Planungssicherheit eingeräumt werden, da die gegenwärtigen Planungszeiträume nachhaltige Projekte und Vorhaben, aber vor allem auch Kreativität behindern würden.

Dringenden Handlungsbedarf sehen die Befragten mehrheitlich in der Vergabe von nicht-institutionell gebundenen Mitteln im Bereich der freien Kulturförderung. Die gegenwärtige Praxis eines so genannten Abmangelausgleichs setze kaum Anreize für Experimentelles und Neues, das heißt für nicht erprobte und gelernte Formate, die auch Scheitern dürfen. Ähnlich wird auch die Höhe der gegenwärtigen Mittel im Bereich der freien Förderung beurteilt und eine entsprechende Erhöhung eingefordert («konnte im Kleinen etwas bewirken, nicht aber im Großen»). Als überlegenswert gilt nach Einschätzung der Expertinnen und Experten die Einrichtung verschiedener »Fördertöpfe« (z. B. »Innovationstopf«, »Thementopf«, »Notfalltopf«), um einerseits Impulse und Schwerpunkte setzen zu können und andererseits Flexibilität zu wahren, um im Bedarfsfall handeln zu können. Auch der Einsatz von Jurys mit jeweiliger Expertise wurde in diesem Zusammenhang mehrfach als Idee eingeworfen. Mehr Flexibilität wird zudem gewünscht, was die Kombination von Fördermitteln aus unterschiedlichen Zuständigkeiten (z. B. Partizipation und Integration, Wirtschaftsförderung) und den Kreis der Antragstellerinnen und -steller (z. B. kommerzielle Anbieter, die ein gemeinnütziges Projekt realisieren) anbelangt. Dabei solle insgesamt nicht aus den Augen verloren werden, das Antrags- und Abwicklungsverfahren möglichst einfach zu halten, um Barrieren vorzubeugen. Wiederholt machten die Teilnehmenden der Expertenbefragung zudem darauf aufmerksam, dass die städtische Kulturförderung nicht ausschließlich als eine monetäre zu verstehen sei, sondern auch Beratungsmittel und Sachmittel als Förderung zu verstehen sei. Ein besonders großer Bedarf bestehe derzeit so zum Beispiel nach Räumen für kulturelle Nutzungen (vgl. dazu auch die Kap. 2.1, 2.4 und 2.5).



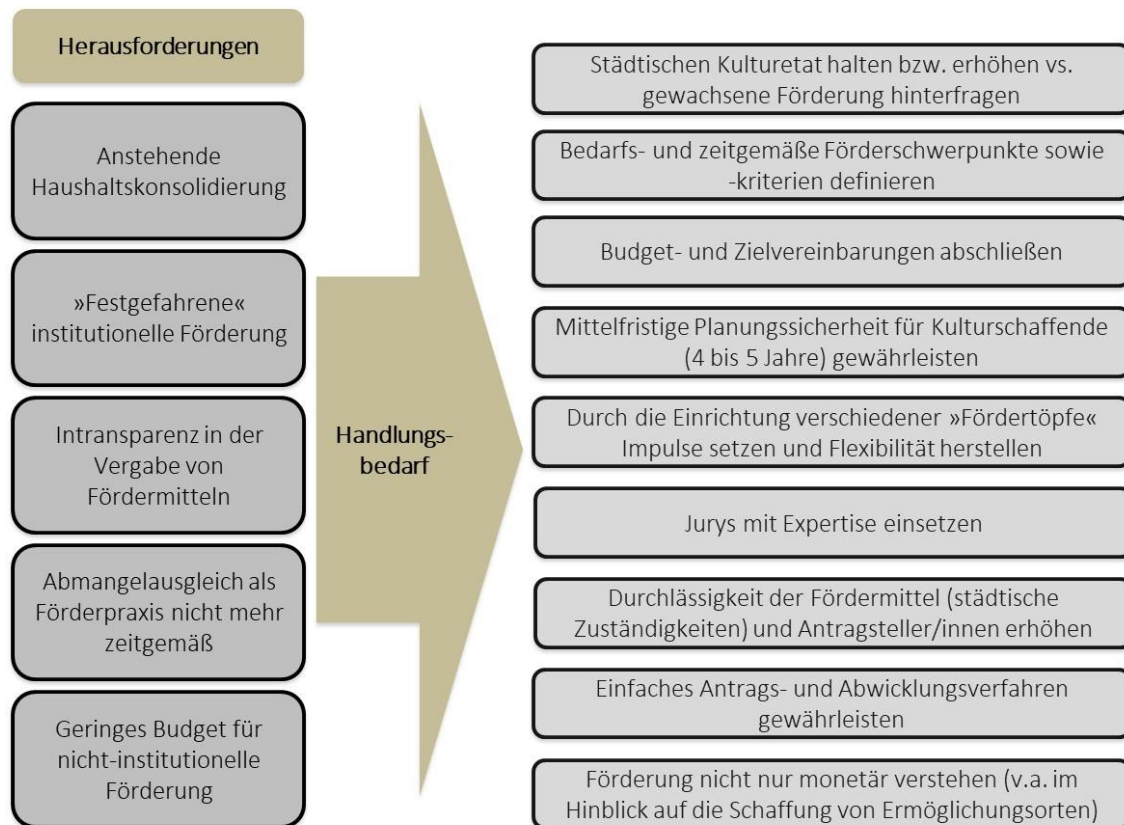


Abbildung 4: Herausforderungen und Handlungsbedarf im Bereich der städtischen Kulturförderung

### Partner Kulturverwaltung: weniger Verwaltung, mehr Impulse

Im weiteren Gesprächsverlauf rückte jeweils die Heilbronner Kulturverwaltung in den Fokus. Mehrheitlich wurde die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Schul-, Kultur- und Sportamts als sehr positiv beschrieben (»sehr bemüht«, »kritikfähig«, »kümmert sich sehr«, »Vertrauen gegen Vertrauen«). Besonders hervorgehoben wurde die Initiative und Durchführung der »Langen Nacht der Kultur« im Oktober 2017 sowie die Einführung des »Runden Tisches Freie Kulturarbeit«. Letzteres wurde vor allem als Zeichen für eine stärkere Wertschätzung der Freien Szene durch die Kulturpolitik und Kulturverwaltung gewertet.

Auch die zukünftige Rolle der Kulturverwaltung in der Heilbronner Kulturlandschaft wurde thematisiert. Wiederholt verwiesen die Gesprächspartnerinnen und -partner dabei auf die beschränkten personellen Ressourcen seitens der Kulturverwaltung, die dadurch in ihrem Aktionsradius eingeschränkt sei, so dass weitere Aufgaben kaum realisierbar seien und in Teilen auch nicht als erforderlich erachtet werden. Andere wiederum wünschen sich zukünftig eine stärker impulsgebende Arbeit (z. B. Anregung von Programmreihen, Kooperationen) (»Gestalten statt Verwalten«), ohne dass jedoch die Kultureinrichtungen in ihrer

Handlungsfähigkeit beschnitten werden. Außerdem müsse darauf Acht gegeben werden, kulturelle Kompetenzen bei Personalentscheidungen nicht Erfahrungen im Bereich der Verwaltung unterzuordnen. Weitere Anregungen zur zukünftigen Rolle der Kulturverwaltung können Abbildung 5 entnommen werden.

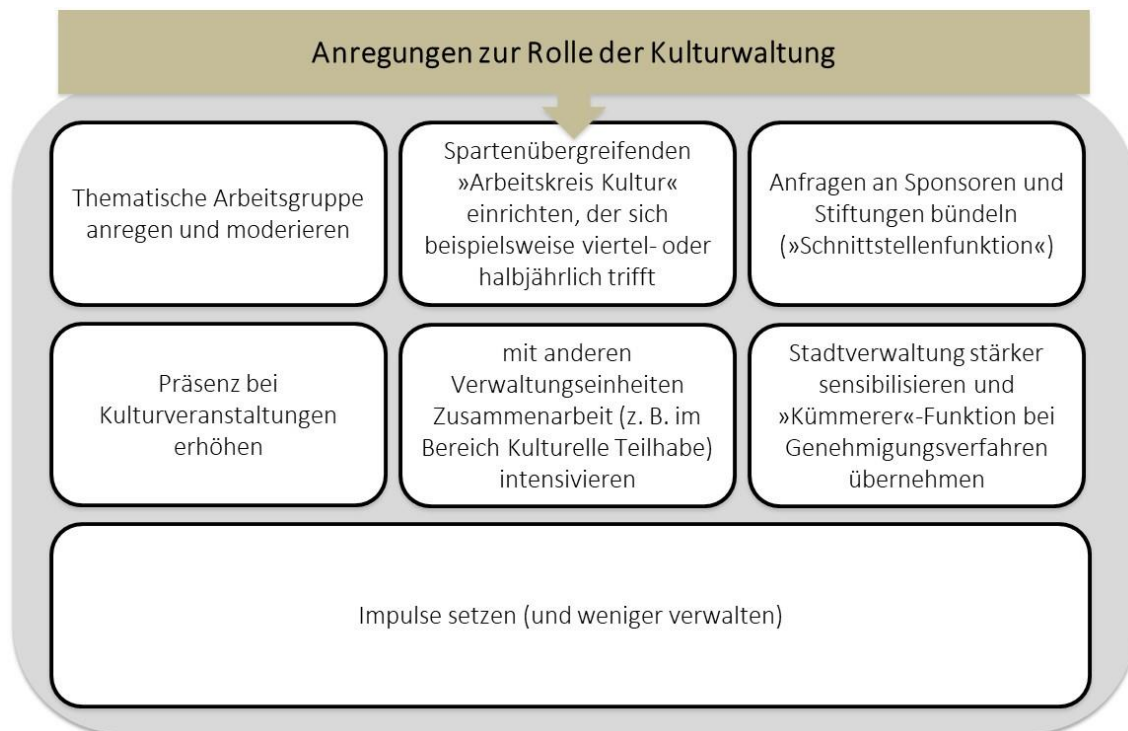


Abbildung 5: gesammelte Anregungen zur zukünftigen Rolle der Kulturverwaltung

## 2.3 Kooperationen

### Punktuell rege Kooperationstätigkeit

Ein weiterer Fragenblock galt in den Gesprächen dem Kooperationsklima und der Kooperationspraxis im Heilbronner Kulturbereich. Punktuell wurde dabei einerseits die Offenheit und rege Kooperationstätigkeit von Kulturakteuren wie zum Beispiel der *Stadtbibliothek* und dem *Theater Heilbronn* betont und Wertschätzung zum Ausdruck gebracht. Die beispielhaft genannten Kooperationen konnten sowohl sparten- und trägerspezifischer Natur (z. B. Austausch und Zusammenarbeit zwischen den Chören, Zusammenarbeit der städtischen Institute) als auch davon losgelöst sein (z. B. Kooperation zwischen dem *Popbüro Heilbronn-Franken* und dem *Theater Heilbronn* oder zwischen der *Kreissparkasse Heilbronn* und dem *WKO*).

## Innenzentrierung versus Austausch und gelebte Kooperationskultur

Andererseits brachte eine Mehrheit der Befragten zum Ausdruck, dass die Kooperationspraxis im Kulturbereich »ihrer Zeit hinterher ist«. »Jeder agiert so, als ob es den anderen nicht geben würde.« Eine Innenzentrierung auf das eigene Tun sei vorherrschend, der »Blick für die Stadt im Ganzen« sei nicht die Regel. Diese führe wiederkehrend beispielsweise zu Veranstaltungsüberschneidungen, weil im Vorfeld keine Absprachen stattfinden würden (»Angebote kannibalisieren sich gegenseitig«).

Als mögliche Kooperationshürde wurde von den Befragten die Angst genannt, in einer Kooperation von außen nicht hinreichend wahrgenommen zu werden beziehungsweise die Erkenntnis formuliert, Kooperationen seien intensiv in der Betreuung und Koordination. Gleichzeitig warfen die Expertinnen und Experten aber auch ein, Kooperationen sollten nicht um ihrer Selbstwillen initiiert und durchgeführt werden. Die »Sinnfälligkeit« sei das zentrale Prüfkriterium in der Entscheidung für oder gegen eine Kooperation.

Gegenstand der Gespräche war in Folge die Frage, wie es gelingen könnte, Kooperationsbarrieren zu beheben und Kooperationen insgesamt zu befördern. Trotz einer vereinzelt feststellbaren Ratlosigkeit beziehungsweise Gleichgültigkeit dem Themenkomplex »Kooperationen« gegenüber, brachten andere Befragte verschiedene Vorschläge vor, die in Abbildung 6 zusammengefasst sind.

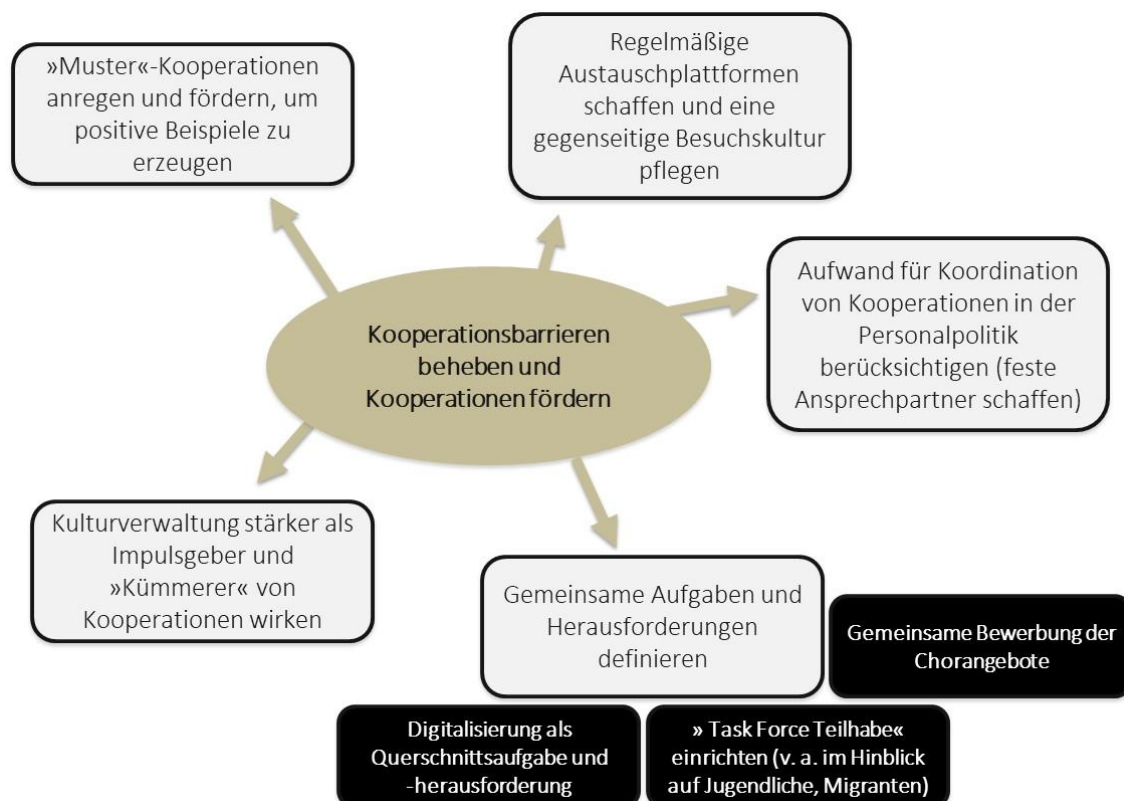


Abbildung 6: Vorschläge zur Behebung von Kooperationsbarrieren und Förderung von Kooperationen

## 2.4 Kulturelle Teilhabe und Bildung

### Kulturelle Bildung als Handlungsfeld fest verankert

Für den Bereich der Kulturellen Bildung kamen die Expertinnen und Experten fast einheitlich zu dem Schluss, dass die Heilbronner Kulturakteurinnen und -akteure mit ihren Angeboten größtenteils gut aufgestellt seien und längst die Notwendigkeit zum Handeln erkannt hätten. Wiederholt hervorgehoben wurden zum Beispiel Bemühungen, jenseits von punktuellen Aktivitäten Kinder und Jugendliche mittel- bis langfristig zu begleiten – vorwiegend vom Schuleintritt bis zum Schulabschluss. Dabei wurde von einer regen Kooperationstätigkeit mit Schulen berichtet. Insgesamt, so das mehrheitliche Urteil, seien die Aktivitäten seitens der Kultureinrichtungen weit ausgeprägt und die Nachfrage teilweise so groß, dass sie gar nicht gedeckt werden könne.

### In Personalressourcen und Austausch mit Trägern der Kulturellen Bildung investieren

Vor diesem Hintergrund wurde anlässlich der Frage, wie das Handlungsfeld Kulturelle Bildung weiter gestärkt werden könnte, mehrfach auf die Situation ausgelasteter Personalstellen in den Kultureinrichtungen hingewiesen. Darüber hinaus wurde die Schaffung einer Koordinierungsstelle vorgeschlagen, eben weil die Akteure sehr aktiv seien und dadurch aber auch Parallelstrukturen entstehen würden. So sei es an der Zeit, die Angebote füreinander stärker sichtbar zu machen und Kooperationen anzuregen. Dabei sei auch eine engere Verzahnung zwischen dem *Büro für Kommunales Bildungsmanagement* und dem *Schul-, Kultur- und Sportamt* wünschenswert ebenso wie die Beteiligung der »Kulturagentin«.

### »Das Kulturangebot geht an wesentlichen Zielgruppen vorbei«: Teilhabe als zentrale Herausforderung

Weniger positiv fiel die Bewertung beim Stichwort »Teilhabe« aus. Zwar gebe es durchaus Kultureinrichtungen und Kulturangebote, die sich einer regen Nachfrage erfreuen würden, allerdings bilde sich in der Publikumszusammensetzung die Bevölkerungsstruktur Heilbronns nicht annähernd ab (»Das Kulturangebot geht an wesentlichen Zielgruppen vorbei«). Erneut verwiesen die Befragten in diesem Zusammenhang auf die kulturelle Identität Heilbronns und das schwach ausgeprägte Verständnis als Kulturstadt (vgl. dazu ausführlich Kap. 2.1). Im weiteren Gesprächsverlauf konzentrierten sich die Aussagen vor allem auf die Bevölkerungsgruppen junge Menschen und Studierende, Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund sowie die Bewohnerinnen und Bewohner der Stadtteile.

### ***Junge Menschen und Studierende***

Zwar gelinge es im Rahmen von Schulkooperationen junge Menschen anzusprechen, darüber hinaus wird die Teilhabe jedoch als unbefriedigend eingeschätzt. Das Fehlen von attraktiven Orten und Angeboten, welche die Lebenswirklichkeit und Erwartungshaltung von jungen Menschen abbilde, stelle eine wesentliche Hürde dar. Dies gelte nicht nur für den Kulturbereich, sondern stelle eine gesamtstädtische Herausforderung dar, so die wiederholte Meinung (»Es gibt nur Angebote für ältere Menschen«, »zeitgenössische Kultur fehlt«, »Individualität, Charme und Urbanität fehlen«). In der Bewerbung von Kulturangeboten sei zudem nicht erkennbar, ob die Angebote auch oder im Speziellen junge Menschen adressieren. Außerdem würden klassische Medien der Kulturkommunikation (Tageszeitung, Print-Produkte wie Flyer und Programmfolder) am Kommunikationsverhalten der jungen Generation vorbeigehen.

Einvernehmlich wurde insbesondere das Fehlen eines studentischen Publikums bedauert. Unterschiedlich fiel dagegen die Bewertung der Möglichkeiten aus, die Studierenden der Stadt künftig stärker einzubinden und zu erreichen. Ein Teil der Befragten sieht in der schieren Anzahl an Studierenden, bedingt durch das Entstehen des *Bildungscampus*, ein Potenzial, das nicht ignoriert werden sollte. Andere wiederum sehen im Pendlerverhalten der Studierenden und in der Tatsache, dass nach wie vor eine geisteswissenschaftliche Fakultät fehlt, Barrieren, die kaum zu überwinden seien.

### ***Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund***

In einer Stadt wie Heilbronn, die im bundesdeutschen Vergleich überdurchschnittlich bunt ist, sei besonders auf das friedliche Zusammenleben zu verweisen, was in heutigen Zeiten keine Selbstverständlichkeit mehr darstelle. Dennoch sehen sich die Kulturschaffenden mit Blick auf diese bunte Stadtgesellschaft insbesondere mit Fragen der Teilhabe konfrontiert. Zwar erreiche man Kinder von Geflüchteten und Menschen mit Migrationshintergrund ebenfalls über schulische Kooperationen recht gut, allerdings sei die Herausforderung groß, diese Bevölkerungsgruppen im Erwachsenenalter zu erreichen – als Besucher und Nutzer von Kulturangeboten ebenso wie als aktiv Engagierte in den Vereinen (z. B. Chöre, Musikvereine). Ein ausgeprägtes In-Group-Verhalten sei kennzeichnend für diese Bevölkerungsgruppen. Es müsse daher gelingen, Multiplikatoren aus den verschiedenen Communities zu identifizieren und in dieser Funktion anzusprechen. Herkömmliche Informationskanäle (z. B. Tageszeitungen) würden nicht zum Ziel führen. Betroffene sehen zudem die Notwendigkeit einer noch stärkeren Öffnung der Kulturschaffenden gegenüber Geflüchteten und Menschen mit Migrationshintergrund, verbunden mit Anerkennung und Kommunikation auf Augenhöhe (»Es wird Zeit, das Kulturverständnis von Migrant\*innen nicht länger auf Folklore zu reduzieren«). Programme seien bisher zu sehr auf »ein deutsches Publikum« ausgerichtet. Wenn es dagegen dezidierte Angebote für Geflüchtete oder Menschen mit Migrationshintergrund gebe, werden diese zwar *für*,

aber nicht *gemeinsam* mit den Betroffenen entwickelt. Auch für diese Zielgruppen bestehe somit eine wesentliche Barriere im Fehlen von Angeboten, die ihre Lebenswirklichkeit hinreichend abbilden würden. Eine zusätzliche Hürde sehen die Befragten in Sprachgewohnheiten, so werde beispielsweise ein Großteil der Angebote lediglich in deutscher Sprache kommuniziert.

### ***Bewohnerinnen und Bewohner der Stadtteile***

Die Befragten berichteten von einem ausgeprägten ehrenamtlichen Engagement in den Stadtteilen, das dort auch für ein abwechslungsreiches kulturelles Angebot Sorge (z. B. Stadtteilfeste, »Kultursommer«, Musikvereine). Ein kritischer Einwurf galt jedoch dem Verhältnis zwischen der Kernstadt und den Stadtteilen. Zwar gelinge es über die Bürgerversammlungen mittlerweile die Stadtteile stärker einzubinden, dennoch existiere nach wie vor »eine Einbahnstraße«, die darin zum Ausdruck komme, dass die Bewohnerinnen und Bewohner der Stadtteile nur schwer zu mobilisieren seien, die Kulturangebote in der Innenstadt zu nutzen. Es bestehe der Wunsch, die Potenziale in den Stadtteilen zu erkennen und ernst zu nehmen, indem beispielsweise Kultureinrichtungen der Kernstadt gemeinsam mit den Stadtteilen Programmreihen und Formate entwickeln. Darüber hinaus sollten Überlegungen stattfinden, wie Informationen über Kulturangebote in der Kernstadt die Stadtteile besser erreichen (z. B. über Sichtbarkeit in den Stadtteilzeitungen). Gleichzeitig wünsche man sich mehr Unterstützung für die Kulturarbeit in den Stadtteilen (z. B. keine Konkurrenz durch Veranstaltungen in der Innenstadt schaffen, d. h. Termine besser abstimmen, offizielle Hilfe bei Veranstaltungen durch die städtischen Betriebsämter, Einsatz von Stadtteilhistorikern, Aufstockung des Budgets für die Stadtteolförderung).

Die geschilderten zielgruppenspezifischen Barrieren ebenso wie davon unabhängige Hürden sind in Abbildung 7 zusammengefasst.

Junge Menschen und Studierende	Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund	Bewohnerinnen und Bewohner in den Stadtteilen	Weitere Barrieren
Fehlen von (kulturell) attraktiven Orten und zeitgenössischen Angeboten	Mangelnde Auseinandersetzung mit Lebenswelt dieser Zielgruppen	Schwer für Kulturangebote in der Kernstadt zu mobilisieren	Mangel an bestimmten Kulturangeboten (z. B. Straßenkunst, Freie Festivals, Populäre Live-Musik, »echte Spitzenangebote«)
Klassische Kanäle der Kulturkommunikation werden nicht abgerufen	Angebote werden <i>für</i> , nicht <i>gemeinsam</i> mit Betroffenen gemacht	Potenziale aus Stadtteilen finden sich kaum in Angeboten der Kultureinrichtungen wider	Veranstaltungsbeginn nicht familienfreundlich (19:30 Uhr z. B. zu früher Beginn)
Heilbronn keine Universitätsstadt mit geisteswissenschaftlicher Fakultät	Unpersönliche Ansprache über klassische Kanäle der Kulturkommunikation	Kulturangebote in Kernstadt nicht hinreichend in Stadtteilen sichtbar	Wenig attraktive Angebote für die Zielgruppe der 40- bis 60-Jährigen
Hoher Anteil an Pendlern unter den Studierenden	Kommunikation überwiegend in deutscher Sprache	Ausbaufähige städtische Unterstützung bei Kulturangeboten in Stadtteilen	Eintrittspreise bzw. Teilnahmegebühren zu hoch
	Ausgeprägtes In-Group-Verhalten bei den Betroffenen	Schlechte Erreichbarkeit mit ÖPNV v. a. in den Abendstunden	

Abbildung 7: Barrieren der Kulturnutzung in Heilbronn nach Zielgruppen

### Mehr Sichtbarkeit durch eine gemeinsame Kulturkommunikation erzeugen

Teilhabe setzt die erfolgreiche Kommunikation von Angeboten voraus, das heißt nur was bekannt ist, wird letztlich nachgefragt werden. Deshalb wurde im Gesprächsverlauf dezidiert nach einer Einschätzung der Situation und möglichem Handlungsbedarf im Bereich der Kulturkommunikation gefragt. Die Antworten spitzten sich mehrheitlich auf eine gemeinsame Kulturkommunikation im Rahmen des Stadtmarketings und damit verbunden die Rolle der *Heilbronn Marketing GmbH (HMG)* zu. Mehrfach wurde beklagt, dass das Kulturangebot bisher in der Vermarktung innerhalb der Stadt, aber auch nach außen, zu kurz gekommen sei und allenfalls die sogenannten »Leuchttürme« (z. B. *Theater Heilbronn*, *WKO*) beworben worden seien. Die kulturelle Breite und vor allem auch die freien Kulturangebote seien bisher kaum im Fokus gestanden. Auch eine Plattform, die das kulturelle Leben der Stadt in seiner Vielfalt an einem digitalen Ort oder beispielsweise in einer Broschüre stets aktuell bündelt, wird von den Akteurinnen und Akteuren vermisst. Dabei dürfe das neue visuelle Erscheinungsbild der Stadt Heilbronn dem Kulturangebot »nicht einfach übergestülpt« werden. Das visuelle Erscheinungsbild des Kulturangebots in der Stadt Heilbronn sollte sich vielmehr ästhetisch abheben und zum Ausdruck bringen, dass Kunst und Kultur im Fokus stehen, ohne das städtische Corporate Design zu unterlaufen. Mit Blick auf die oben dargestellten Barrieren der Kulturnutzung sei es zudem erforderlich, die Kommunikation den veränderten Zielgruppen und ihren Bedürfnissen anzupassen (z. B. mehrsprachige Informationen). Dies bedeute nicht nur, Social Media Aktivitäten zu stärken, sondern beispielsweise im Austausch mit Jugendlichen und/oder Menschen mit internationalen Wurzeln gemeinsame Kommunikationskonzepte zu erarbeiten.

Bei der Diskussion über mögliche Maßnahmen wurden einerseits Stimmen laut, die große Hoffnungen in die neu ausgerichtete *HMG* setzen und in der Marketinggesellschaft einen kompetenten Ansprechpartner sehen. »Jetzt, wo die Voraussetzungen mit der *HMG* gegeben sind, macht es überhaupt erst Sinn, sich gemeinsam mit Fragen des Kulturmarketings zu beschäftigen«, so die Aussage eines Befragten. Andere Stimmen wiederum waren in ihrem Urteil verhaltener und sehen im Moment Klärungsbedarf, was das Leistungsspektrum der *HMG* ebenso wie die Gegenleistungen seitens der Kulturakteurinnen und -akteure betrifft. Dies gelte nicht nur für die Marketingleistungen der *HMG*, sondern auch für ihre Rolle als (Kultur-) Veranstalter. Insgesamt aber waren sich die Befragten einig darüber, dass die *HMG* ein Verstärker für die Sichtbarkeit der Kultur in der Stadt sein könne und dadurch insgesamt die Relevanz und Wertschätzung von Kultur bei den Bewohnerinnen und Bewohnern aus Heilbronn und dem Umland ebenso wie in der Stadtpolitik zunehmen könne.

### **Offene Haltung gegenüber neuen Formaten an den Tag legen und fördern**

Der Themenblock »Kulturelle Bildung und Teilhabe« wurde mit der Frage geschlossen, welche Formate der kulturellen Teilhabe die Expertinnen und Experten für erstrebenswert und zukunftsgerichtet halten würden. Wichtig sei, prinzipiell eine offene Haltung gegenüber neuen Formaten zu demonstrieren, so die Befragten. Unterstützt werden könnten die Kulturtreibenden dabei von einer flexibler gestaltenden Kulturförderung, die neue Formate anrege (vgl. dazu auch Kap. 2.2). Abbildung 8 zeigt die gesammelten Vorschläge der Befragten in der Übersicht.



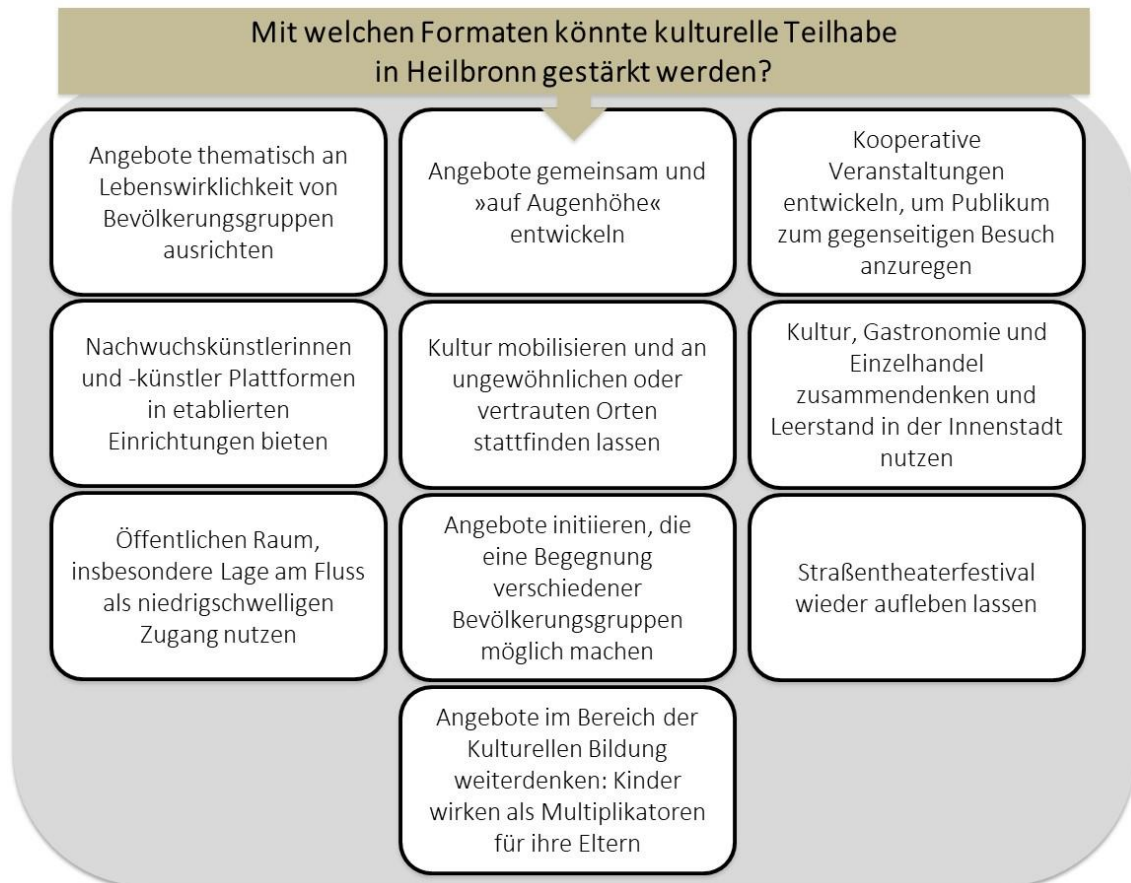


Abbildung 8: Formate zur Stärkung der kulturellen Teilhabe in Heilbronn

## 2.5 Kultur- und Kreativwirtschaft/Kulturtourismus

### (Innovations-)Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft erkennen

Ein weiterer Fragenblock widmete sich dem Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie dem Marktsegment Kulturtourismus – beides Handlungsfelder mit einer (tendenziell) kommerziellen Ausrichtung. Diese nicht eindeutig trennscharfe Abgrenzung trägt der Tatsache Rechnung, dass sich gemeinnützige und kommerzielle Interessen und Projekte in der Praxis oftmals vermischen und so zum Beispiel Vertreterinnen und Vertreter der Freien Szene bei anderer Gelegenheit als Vertreterinnen und Vertreter der Kultur- und Kreativwirtschaft fungieren. In Konsequenz überlappen sich auch die Bedarfe. So stellt sich auch für die Kultur- und Kreativwirtschaft die Raumproblematik akut dar und es besteht der Wunsch, diesen Bedarf bei künftigen Co-Working-Konzepten für Existenzgründerinnen und -gründer mitzudenken. Damit einher geht die prinzipielle Forderung, Innovationsförderung in Heilbronn nicht länger auf technische Innovationen zu verkürzen, sondern für Innovationen aus dem Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft zu öffnen. Konse-

quenz müsse eine stärkere Verzahnung der Kultur- und Wirtschaftsförderung und eine politische (und damit auch monetäre) Zuständigkeit für diesen Sektor sein. Als Potenzial erachten die Macherinnen und Macher der Kultur- und Kreativwirtschaft den Leerstand vor allem in der Kernstadt – eine Chance, um Kontrapunkte zur Systemgastronomie und den ansässigen Einzelhandelsketten zu setzen. Für dieses Potenzial müsse innerhalb der Stadt sensibilisiert werden. Es bedarf vornehmlich eines aktivierenden Leerstandsmanagements, das Vermieterinnen und Vermieter mit Kreativen zusammenbringt, um den Leerstand effektiv zu nutzen (vgl. dazu auch Kap. 2.1).

### **Kunst und Kultur als touristische »Verstärker« strategisch nutzen**

Im Hinblick auf eine mögliche kulturtouristische Strahlkraft kommt dem Heilbronner Kulturangebot nach Einschätzung der Befragten aktuell eine weniger bedeutende Rolle zu. Das gegenwärtige Kulturangebot besitze auch nicht das Potenzial, um Heilbronn zukünftig als Kulturdestination national oder gar international zu positionieren. Es könne vielmehr als Verstärker im Sinne eines Zusatznutzens wirken. Erforderlich sei dafür in der Vermarktung ein stärkeres Zusammendenken von Kunst und Kultur mit den Themensäulen »Natur«, »Wein & Genuss« und »Wissenschaft«, verbunden mit einem Destinationsbegriff, der nicht an den Stadtgrenzen haltmache, sondern das Umland mitdenke. So könnten diese Themen beispielweise mit den Mitteln von Kunst und Kultur »erzählt« werden und dadurch noch sichtbarer werden (z. B. Heilbronn als älteste Weinstadt Württembergs).

### **Der »Buga 2019« fehlt ein Profil – inklusive eines Kulturkonzepts**

Die Entscheidung für das Großprojekt »Bundesgartenschau 2019« wurde grundsätzlich positiv bewertet. Die Kulturakteurinnen und -akteure sehen darin prinzipiell das Potenzial, neue Formate und Angebote zu entwickeln und die Sichtbarkeit Heilbronns auch als Kulturstadt zu stärken. Allerdings beklagen die Befragten fast einvernehmlich das Fehlen eines Profils der »Buga 2019« – inklusive eines Kulturkonzepts. Man setze schwerpunktmäßig auf Events und gastronomische Angebote, nicht aber auf nachhaltige Effekte. Es gebe keine zusätzliche monetäre und sachbezogene Förderung für ein Kulturprogramm im Rahmen der »Buga 2019« (»Ausdruck der Heilbronner Sparmentalität«) und es fehle ein Ansprechpartner im Organisationsteam, der eine glaubhafte »Kümmerer«-Funktion für das Kulturprogramm übernehmen könnte. Angesichts der fortgeschrittenen Zeit sieht der Großteil der Befragten aktuell wenig Möglichkeiten, die gegenwärtige Situation »umzudrehen«.

Trotz der kritischen Bewertung der »Buga 2019« und der beschränkten touristischen Strahlkraft des Heilbronner Kulturangebots, nannten die Expertinnen und Experten verschiedene Maßnahmen, mit Hilfe derer ihrer Meinung nach der »Zusatznutzen Kunst und Kultur« gestärkt und somit insgesamt die Destination

Heilbronn mittel- bis langfristig attraktiver gemacht werden könnte. Abbildung 9 zeigt bereits genannte sowie weitere Maßnahmen in der Übersicht.

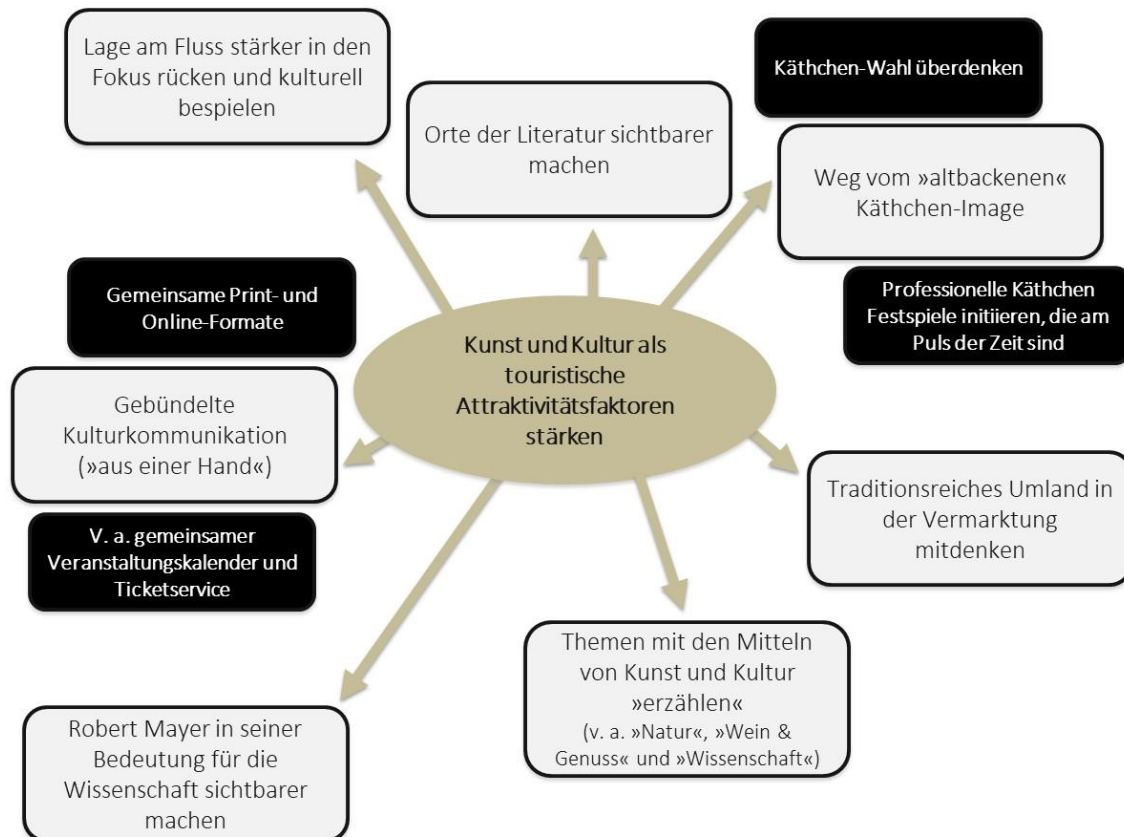


Abbildung 9: Maßnahmen zur Stärkung von Kunst und Kultur als touristische Attraktivitätsfaktoren der Destination Heilbronn

## 2.6 Ausblick: Leitlinien für eine zukunftsorientierte Kulturarbeit und Förderpraxis

### Zukunftsfähigkeit = Traditionen bewusst machen und im Heute ankommen

Die zu entwickelnde Kulturkonzeption soll den Untertitel tragen »Leitlinien für eine zukunftsfähige Kulturarbeit und Förderpraxis in der Stadt Heilbronn«. Im letzten Interviewkapitel wurden die Gesprächspartnerinnen und -partner deshalb darum gebeten, zu definieren, was für sie Zukunftsfähigkeit – insbesondere in Hinblick auf Heilbronn – ausmache. Genannt wurden hier vielfach Schlagwörter wie »Qualität«, »Professionalität«, »Nachhaltigkeit«, »Flexibilität« und »Vielfalt«. Darüber hinaus betonten die Expertinnen und Experten mehrfach den Zeithorizont, den der Begriff der Zukunftsfähigkeit impliziert: Die für Heilbronn typischen Wurzeln dürften zwar nicht aus den Augen verloren werden (wie z. B. das protestantische Erbe in

Verbindung mit der Musiklandschaft) und es müsse in dieser Tradition stets darauf geachtet werden, dass »das Kulturangebot zu Heilbronn passt«. Aufbauend auf diesem »Pfund« müsse jedoch auch und vor allem ein Brückenschlag in die Zukunft realisiert werden, denn Heilbronn habe als Kulturstadt vor allem Nachholbedarf »im Heute anzukommen«. In Summe müsse schließlich »eine Balance gefunden werden zwischen dem, was war, dem, was ist und dem, was sein wird.« In den Gesprächen wurde zum Ausdruck gebracht, dass dieses Verständnis mit der Bereitschaft zusammenhängen müsse, auch sein eigenes Handeln sowie das der Kultureinrichtung zu reflektieren und stets zu hinterfragen. Es sei grundsätzlich wichtig, Neugier zu bewahren und Mut zum Experiment zu wagen, um den Anschluss an gesellschaftliche Entwicklungen nicht zu verpassen oder diese aktiv mitzugestalten – den Kulturarbeit bedeute auch Stadtentwicklung.

### **Wie sieht die Kulturstadt der Zukunft aus?**

Mit der Formulierung einer Vision hatten die Expertinnen und Experten anschließend die Möglichkeit, ein idealtypisches Bild von Heilbronn als Kulturstadt zu entwerfen. Folgende Szenarien wurden dabei artikuliert:

#### **Heilbronn ist die Stadt,**

- ... in der kulturelle Vielfalt gelebt wird.
- ... in der Kulturangebote eine Breitenwirkung durch eine bevölkerungsrepräsentative Teilhabe erzielen.
- ... in der Freiräume für Neues geschaffen werden.
- ... in der die Stadtpolitik sich stärker zur Bedeutung von Kultur für die Stadtentwicklung bekennt und durch politische Entscheidungen unterstützt.
- ... in der Kunst und Kultur zur Identität der Gesellschaft gehört.
- ... in der die Freie Szene auf Augenhöhe mit den etablierten Institutionen agieren kann.
- ... in der die Kulturförderung und die Wirtschaftsförderung eng zusammenarbeiten, weil Kultur auch als Standortfaktor anerkannt wird.

### **Erwartungen und Wünsche an den Prozess der Kulturkonzeption**

Zum Abschluss der Interviews wurden die Interviewpartnerinnen und -partner jeweils um ihre Einschätzung des anlaufenden Prozesses zur Kulturkonzeption gebeten. Erwartungen an den Prozess beziehungsweise das Prozessergebnis wurden ebenso geäußert wie konkrete Beteiligungswünsche sowie methodische Anregungen.

### ***Prozessbeteiligung***

- In den Prozess sollten möglichst vielfältige Akteurinnen und Akteure involviert werden.
- Den zentralen Akteurinnen und Akteuren für die Erarbeitung der Kulturkonzeption sollte es gelingen, ein Klima zu schaffen, in dem alle ernst genommen werden. Nur so könne es zu einer gegenseitigen Wertschätzung kommen.
- In den Beteiligungsformaten sollten auch Meinungen von Minderheiten Gehör finden.
- Die Ansprache an die beteiligten Akteurinnen und Akteure sollte möglichst niederschwellig und einfach sein.

### ***Methodische Anregungen***

- Der Prozess sollte in seinen Schritten und Ergebnissen stets transparent sein.
- Der Prozess sollte die gegenwärtige Ist-Situation der Kulturarbeit in Heilbronn analysieren und darauf aufbauend Strategien entwickeln, Maßnahmen formulieren und durch ein Monitoring begleitet werden.
- Das Ziel des Prozesses sollte den Akteuren deutlicher und fortlaufend kommuniziert werden als bisher geschehen.

### ***Begleitendes Prozessthema: Kulturbegriff definieren***

An unterschiedlichsten Stellen während der Gespräche und häufig nochmals gegen Ende machten die befragten Expertinnen und Experten deutlich, dass die Kulturkonzeption dazu beitragen müsse, das grundsätzliche Kulturverständnis in der Stadt zu thematisieren. Bezüglich des verwendeten Kulturbegriffs ist ausgehend von den Interviewauskünften eine große Spannweite zu konstatieren. Nicht unbegründet stellte daher ein Gesprächspartner die Frage: »Was meinen wir überhaupt, wenn wir über Kultur sprechen? Welchen Zweck soll Kultur in dieser Stadt verfolgen?« Der Diskussion und Klärung dieser Fragen solle während der Erarbeitung der Kulturkonzeption genügend Raum gegeben werden.

### ***Implikationen des Kulturkonzeptionsprozesses für die Stadtpolitik***

Im Themenkapitel »Kulturpolitik und Kulturverwaltung« (vgl. Kap. 2.2) artikulierten die Interviewpartnerinnen und -partner bereits vereinzelt, welche Impulse sie sich durch die Erarbeitung der Kulturkonzeption vor allem in Hinblick auf die Haltung der Stadtpolitik wünschen. Bekräftigt wurden diese Wünsche vielfach zum Abschluss der Interviews: Von großer Wichtigkeit sei vordergründig ein durch die Kulturkonzeption einzuleitender Mentalitätswechsel in der Stadtpolitik, der den Stellenwert von und die Wertschätzung für Kultur hebt. Die Expertinnen und Experten forderten, dass die »Leute ganz oben« verstehen sollten, dass

Kultur ein Spiegel der Stadtentwicklung sei und »die kulturelle Flamme in jedem Menschen nicht ausgeblasen« werden dürfe.

### 3 Stärken und Herausforderungen in der Übersicht

Mit Hilfe der Expertengespräche konnten Stärken und Herausforderungen der Kulturstadt Heilbronn ermittelt werden, die in den vorausgegangenen Kapiteln ausführlich erläutert und im Folgenden in eine zusammenfassende Übersicht überführt werden.

Kulturstadt Heilbronn: erste Einschätzung von Stärken und Herausforderungen	
Stärken	Herausforderungen
<p><b>Kulturell breit gefächertes Angebot von der »klassischen Hochkultur« über kulturelle Vereinigungen bis hin zur »Subkultur«</b></p>	<p><b>»Grundsehnsucht Räume«</b></p> <p>Bürokratische Hürden und fehlender politischer Willen wirken einer kulturellen Zwischennutzung von Leerstand bisher entgegen; aktives Liegenschaftsmanagement fehlt</p> <p>Fehlen von Präsentations- und Produktionsstätten</p> <p>(Noch) keine Raumlösung für Soziokulturelles Zentrum</p> <p>Hoher organisatorischer Aufwand durch wechselnde Veranstaltungsorte für Akteurinnen und Akteure der freien Kulturarbeit</p>
<p><b>Zahlreiche Möglichkeiten selbst künstlerisch bzw. kulturell aktiv zu werden</b></p>	<p><b>Neuralgische Diskussion über die Bedarfe und den Stellenwert der Freien Szene</b></p> <p>Stärkere Wertschätzung der Freien Szene erforderlich, aber:</p> <p><i>Kunst- und KulturWerkHaus Zigarre</i> fungiert bereits in der Rolle eines Soziokulturellen Zentrums.</p> <p>»Laute« Freie Szene entspricht nicht ihrer quantitativen Größe.</p> <p>≠</p> <p><i>Kunst- und KulturWerkHaus Zigarre</i> für den Bedarf an Räumen und Kulturangeboten zu klein bzw. kaum weitergehend aufnahmefähig</p> <p>Eine kleine Szene kann erst wachsen, wenn günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden.</p>
<p><b>Qualität und Quantität des musikalischen Angebots in der Musikstadt Heilbronn</b></p> <p>(z. B. Chöre und Musikvereine, <i>HSO</i>, Kirchenmusik, <i>WKO</i>, »Heilbronner Musikschatz«)</p>	<p><b>Literaturförderung ja, aber wie?</b></p> <p>Literaturförderung in der städtischen Förderpolitik unterrepräsentiert, obwohl Heilbronn zum »Herzland der Romantik« gehört.</p> <p>Fehlen einer »Literatur-Lobby«</p> <p>Unbeantwortete Frage nach zeitgemäßen Formaten in der Sparte Literatur</p>

<p><b>Existenz von verschiedenen »Leuchttürmen«</b> (v. a. <i>Kunsthalle Vogelmann, Theater Heilbronn, WKO</i>)</p>	<p><b>Schleichender Qualitätsverlust</b></p> <p>Teilweise Qualitätsverlust der vorhandenen Kulturangebote feststellbar (z. B. kaum mehr Verpflichtung berühmter Solisten)</p> <p>In Konsequenz wenig Beachtung in überregionalen Medien</p> <p>Zahlreiche Aktivitäten über die eigentliche Kernleistung der Kulturproduktion hinaus begünstigen Qualitätsverlust bei gleichbleibenden Ressourcen mittel- bis langfristig.</p>
<p><b>Verschiedene Kulturangebote mit Breitenwirkung</b> (z. B. <i>Kinostar, Popbüro, Stadtbibliothek</i>)</p>	<p><b>»Fehlen eines Urbedürfnisses nach Kultur«</b></p> <p>Schwach ausgeprägtes kulturelles und künstlerisch-ästhetisches Selbstverständnis der Stadt, entsprechend schwach ausgeprägtes Selbstbewusstsein als Kulturstadt</p> <p>Begründungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• protestantisch-pietistische Prägung</li> <li>• »Arbeiterstadt«, »Schaffermertalität«</li> <li>• 4. Dezember 1944 herber Einschnitt und lange Phase der »Traumabewältigung«</li> <li>• Heilbronn ist keine lang gewachsene, geisteswissenschaftliche Universitätsstadt, die als Nährboden für kulturelle und künstlerisch-ästhetische Entwicklungen hätte fungieren können.</li> </ul>
<p><b>Zahlreiche traditionelle Feste und Märkte, die sich über das Jahr verteilen und stark nachgefragt werden</b></p>	
<p><b>Reges bürgerschaftliches Engagement vor allem in den Stadtteilen</b></p>	
<p><b>Kulturpolitik und Kulturverwaltung</b></p>	
<p>Stärken</p>	<p>Herausforderungen</p>
<p><b>Verschiedene positive kulturpolitische Einzelentscheidungen in den zurückliegenden Jahren mit nachhaltigem Effekt</b> (z. B. Errichtung der <i>Kunsthalle Vogelmann</i>, Etablierung des »Klassik Open Air«-Festivals)</p>	<p><b>Bedarf eines »roter Faden« als Grundlage für eine gestaltende Kulturpolitik</b></p> <p>»Kulturpolitik muss mehr sein als die Summe von Einzelentscheidungen«</p> <p>Wunsch an die politischen Entscheiderinnen und Entscheider der Stadt, Mut aufzubringen und kulturelle Projekte und Vorhaben nicht per se »klein zu denken« und beispielsweise Jubiläen (z. B. Käthchen von Heilbronn, Robert Mayer) »pflichtmäßig abzufeiern«, sondern entlang einer gemeinsamen Vision zu gestalten</p>



<p><b>Förderung des Theaters Heilbronn wird als positives kulturpolitisches Statement mit nachhaltiger Wirkkraft erachtet.</b></p>	<p><b>Stärkeres politisches Bekenntnis zur Kulturstadt Heilbronn</b></p> <p>ausgerufene Haushaltskonsolidierung</p> <p>Fehlen eines ausgeprägten politischen Willens, Kunst und Kultur in ihrer Bedeutung für die Stadt zu stärken (z. B. geringe Fördersumme im Bereich der nicht-institutionellen Kulturförderung, Kulturausschuss einziger Ausschuss im Stadtrat mit ausschließlich beratender Funktion)</p>
<p><b>Entscheidung, ein Konzept für ein soziokulturelles Zentrum zu erarbeiten</b></p>	<p><b>Kulturförderung wieder handlungsfähiger machen</b></p> <p>Drohende Kürzung des Kulturetats durch Haushaltskonsolidierung: Gefährdung der Zukunftsfähigkeit von Kultureinrichtungen</p> <p>Eigenverantwortliche Einsparungen werden nicht belohnt, sondern im Gegenteil mit einer Kürzung im nächsten Haushaltsjahr bestraft.</p> <p>»festgefahrene« öffentliche Kulturförderung, die kaum mehr Spielraum für Neues ermöglicht</p> <p>Fehlende Transparenz in der Vergabep Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur punktuell Definition von Förderschwerpunkten und -kriterien, die aber überarbeitet werden müssen, um »am Puls der Zeit zu bleiben«</li> <li>• Keine Budget- und Zielvereinbarungen</li> </ul> <p>Mittelfristig kaum Planungssicherheit (behindert Kreativität)</p> <p>Vergabe von nicht-institutionell gebundenen Mitteln im Bereich der freien Kulturförderung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxis eines so genannten Abmangelausgleichs kein Anreiz für Experimentelles, Neues, d. h. für nicht erprobte und gelernte Formate, die auch Scheitern dürfen</li> <li>• Geringes Budget für Projektförderung (»konnte im Kleinen etwas bewirken, nicht aber im Großen«)</li> <li>• Kaum Flexibilität in der Kombination von Fördermitteln aus unterschiedlichen Zuständigkeiten (z. B. Partizipation und Integration, Wirtschaftsförderung) und im Hinblick auf den Kreis der Antragstellerinnen und -steller (z. B. kommerzielle Anbieter, die ein gemeinnütziges Projekt realisieren)</li> </ul>

<p><b>Eine »allgemeine Aufbruchsstimmung« in der Stadt Heilbronn, die sich in konkreten Projekten der Stadtentwicklung niederschlägt</b></p> <p>(z. B. »Bundesgartenschau 2019«, die damit verbundene Stadtausstellung und das zukünftige Stadtquartier <i>Neckarbogen</i> und den Aufbau des <i>Bildungscampus</i>)</p>	
<p><b>Zusammenarbeit mit Schul-, Kultur- und Sportamt sehr positiv bewertet</b></p> <p>(»sehr bemüht«, »kritikfähig«, »kümmert sich sehr«, »Vertrauen gegen Vertrauen«)</p> <p>Positive Signale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative und Durchführung der »Langen Nacht der Kultur« im Oktober 2017</li> <li>• Einführung des »Runden Tisches Freie Kulturarbeit«</li> </ul>	<p><b>Partner Kulturverwaltung: weniger Verwaltung, mehr Impulse</b></p> <p>Beschränkte personellen Ressourcen, dadurch eingeschränkter Aktionsradius der Kulturverwaltung</p> <p>Schwerpunkt liegt auf Verwaltungstätigkeit, Wunsch nach mehr Impulsen (z. B. Anregung von Programmreihen, Kooperationen) (»Gestalten statt Verwalten«)</p>
<p><b>Kooperationen</b></p>	
<p>Stärken</p>	<p>Herausforderungen</p>
<p><b>Punktuell Offenheit und rege Kooperationstätigkeit von Kulturakteuren</b> (sowohl sparten- und trägerspezifisch als auch darüber hinaus)</p>	<p><b>Innenzentrierung versus Austausch und gelernte Kooperationskultur</b></p> <p>Größtenteils Innenzentrierung auf das eigene Tun, schwach ausgeprägte Kooperationskultur im Kulturbereich</p> <p>Konsequenzen: Veranstaltungsüberschneidungen, Aufbau von Parallelstrukturen (»Angebote kannibalisieren sich gegenseitig«)</p>
<p><b>Kulturelle Bildung und Teilhabe</b></p>	
<p>Stärken</p>	<p>Herausforderungen</p>
<p><b>Kulturelle Bildung als Handlungsfeld fest verankert</b></p> <p>Bemühungen, jenseits von punktuellen Aktivitäten Kinder und Jugendliche mittel- bis langfristig zu begleiten – vorwiegend vom Schuleintritt bis zum Schulabschluss.</p> <p>Rege Kooperationstätigkeit mit Schulen, teilweise Nachfrage größer als Angebot</p>	<p><b>In Personalressourcen und Austausch mit Trägern der Kulturellen Bildung investieren</b></p> <p>Ausgelastete Personalstellen im Bereich Kulturelle Bildung</p> <p>Aufbau von Parallelstrukturen durch rege Tätigkeit der Kulturakteurinnen und -akteure</p>

	<p><b>»Angebot geht an wesentlichen Zielgruppen vorbei: Teilhabe als zentrale Herausforderung</b></p> <p><u>Junge Menschen und Studierende</u></p> <p>Fehlen von attraktiven Orten und Angeboten, welche die Lebenswirklichkeit und Erwartungshaltung von jungen Menschen abbilden</p> <p>In der Bewerbung von Kulturangeboten nicht erkennbar, ob die Angebote auch oder im Speziellen junge Menschen adressieren</p> <p>Klassische Medien der Kulturkommunikation (Tageszeitung, Print-Produkte wie Flyer und Programmfolder) gehen am Kommunikationsverhalten der jungen Generation vorbei.</p> <p>Fehlen eines studentischen Publikums (Potenzial Bildungscampus ≠ Pendlerverhalten der Studierenden, Fehlen einer geisteswissenschaftlichen Fakultät)</p> <p><u>Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund</u></p> <p>Herausforderung groß, diese Bevölkerungsgruppen im Erwachsenenalter zu erreichen – als Besucher und Nutzer von Kulturangeboten ebenso wie als aktiv Engagierte in den Vereinen (z. B. Chöre, Musikvereine)</p> <p>Ausgeprägtes In-Group-Verhalten kennzeichnend für diese Bevölkerungsgruppen</p> <p>Herkömmliche Informationskanäle (z. B. Tageszeitungen) führen nicht zum Ziel.</p> <p>Mangelnde Öffnung der Kulturschaffenden gegenüber diesen Bevölkerungsgruppen, verbunden mit Anerkennung und Kommunikation auf Augenhöhe (»Es wird Zeit, das Kulturverständnis von Migranten nicht länger auf Folklore zu reduzieren«).</p> <p>Angebote werden punktuell <i>für</i>, aber nicht <i>gemeinsam</i> mit den Betroffenen entwickelt.</p> <p>Angebote werden vornehmlich in deutscher Sprache kommuniziert.</p> <p><u>Bewohnerinnen und Bewohner der Stadtteile</u></p> <p>»Einbahnstraße« zwischen Kernstadt und Stadtteilen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturelle Potenziale aus den Stadtteilen werden nicht ernst genug genommen.</li> <li>• Kulturangebote in der Kernstadt sind in den Stadtteilen nicht sichtbar genug.</li> <li>• Ausbaufähige Unterstützung für die Kulturarbeit in den Stadtteilen (z. B. keine Konkurrenz durch Veranstaltungen in der Innenstadt schaffen, d. h. Termine besser abstimmen, offizielle Hilfe bei Veranstaltungen durch die städtischen Betriebsämter, Einsatz</li> </ul>
--	---

	von Stadtteilhistorikern, Aufstockung des Budgets für die Stadtteolförderung)
<p><b>Chance: Neuausrichtung der Heilbronn Marketing Gesellschaft (HMG), kompetenter Ansprechpartner und Verstärker für die Sichtbarkeit der Kultur in der Stadt</b> (»Jetzt, wo die Voraussetzungen mit der HMG gegeben sind, macht es überhaupt erst Sinn, sich gemeinsam mit Fragen des Kulturmarketings zu beschäftigen«)</p>	<p><b>Mehr Sichtbarkeit durch eine gemeinsame Kulturkommunikation erzeugen</b></p> <p>Das Kulturangebot ist bisher in der Vermarktung innerhalb der Stadt, aber auch nach außen zu kurz gekommen; allenfalls Bewerbung der sogenannten »Leuchttürme« (z. B. <i>Theater Heilbronn, WKO</i>)</p> <p>Fehlen einer gebündelten Kulturplattform (digital und print)</p> <p>Kunst und Kultur bedürfen eines eigenen visuellen Erscheinungsbilds im Rahmen des städtischen Corporate Designs.</p> <p>Kommunikation bislang nicht hinreichend den veränderten Zielgruppen und ihren Bedürfnissen angepasst (z. B. mehrsprachige Informationen).</p> <p>Klärungsbedarf, was das Leistungsspektrum der HMG ebenso wie die Gegenleistungen seitens der Kulturakteurinnen und -akteure betrifft (Marketingleistungen der HMG, aber auch Rolle als Veranstalter)</p>
Kultur- und Kreativwirtschaft / Kulturtourismus	
Stärken	Herausforderungen
<p><b>Leerstand als Potenzial, die Innenstadt durch Kultur- und Kreativwirtschaft zu beleben und Kontrapunkte zur Systemgastronomie und zu den Einzelhandelsketten zu setzen</b></p>	<p><b>(Innovations-)Potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft erkennen</b></p> <p>Raumbedarfe</p> <p>Kultur- und Kreativwirtschaft wird bislang bei Co-Working-Konzepten noch nicht hinreichend mitgedacht</p> <p>Verkürztes Verständnis: Innovation = technische Innovation (entsprechend keine Innovationsförderung für Kultur- und Kreativwirtschaft)</p> <p>Fehlen eines aktivierenden Leerstandsmanagements mit Vermittlerfunktion zwischen Vermietern und Kreativen</p>
<p><b>Großprojekt »Bundesgartenschau 2019« grundsätzlich als Chance, um auch die Sichtbarkeit Heilbronn als Kulturstadt zu stärken</b></p>	<p><b>Der »Buga 2019« fehlt ein Profil – inklusive eines Kulturkonzepts</b></p> <p>Keine zusätzliche monetäre und sachbezogene Förderung für ein Kulturprogramm im Rahmen der »Buga 2019« (»Ausdruck der Heilbronner Sparmentalität«)</p> <p>Fehlen eines Ansprechpartners im Organisationsteam, der eine glaubhafte »Kümmerer«-Funktion für das Kulturprogramm übernimmt</p>

	<p><b>Kulturtourismus: Kunst und Kultur als touristische »Verstärker« strategisch einsetzen</b></p> <p>stärkeres Zusammendenken von Kunst und Kultur mit den Themensäulen »Natur«, »Wein &amp; Genuss« und »Wissenschaft« (Themen mit den Mitteln von Kunst und Kultur »erzählen«)</p> <p>Destinationsbegriff, der nicht an den Stadtgrenzen halt macht, sondern das Umland mitdenkt</p>
<p><b>Ausblick: Leitlinien für eine zukunftsorientierte Kulturarbeit und Förderpraxis</b></p>	
<p>Stärken</p>	<p>Herausforderungen</p>
	<p><b>Zukunftsfähigkeit = Traditionen bewusst machen und im Heute ankommen</b></p> <p>»Es muss eine Balance gefunden werden zwischen dem, was war, dem, was ist und dem, was sein wird.«</p> <p>Kulturentwicklung = Stadtentwicklung mitgestalten</p>

*Tabelle 1: Ermittelte Stärken und Herausforderungen in der Übersicht*

## 4 Fazit und Ausblick

Heilbronn »bietet als lebendige Kultur- und Freizeitstadt viele Möglichkeiten«. Dieses Zitat markierte jeweils den Auftakt der insgesamt 19 durchgeführten Interviews mit Expertinnen und Experten der Heilbronner Kulturlandschaft und relevanter angrenzender Bereiche. Vielfach unterstrichen die Befragten in ihren Ausführungen diese Aussage, indem sie auf das kulturell breit gefächerte Angebot von der »klassischen Hochkultur« über kulturelle Vereinigungen bis hin zur »Subkultur« verwiesen und verschiedentlich ausgewählte Angebote näher betrachteten. Heilbronn sei vor allem in der kulturellen Grundversorgung und dedizierten Angeboten im Bereich der Kulturellen Bildung gut aufgestellt und löse mit einer Breite und Fülle an musikalischen Angeboten und Aktivitäten den Anspruch als »Musikstadt« ein. Darüber hinaus sei es mit verschiedenen kulturpolitischen Einzelentscheidungen in den vergangenen Jahren gelungen, punktuell Akzente zu setzen, etwa mit der Errichtung der *Kunsthalle Vogelmann* oder der Einführung des »Klassik Open Airs Heilbronn«.

### Welche zentralen Handlungsbedarfe zeichnen sich ab?

Gleichzeitig waren kritische Stimmen zu vernehmen, die dem Zitat in Teilen oder gar nicht zustimmen konnten: So könne beispielweise eine Kulturstadt nur dann lebendig sein, wenn es gelinge, die Menschen mitzunehmen, was in Heilbronn eine zentrale Herausforderung darstelle. Zum einen mangle es der Heilbronner Bevölkerung aus der Geschichte heraus an einem »Urbedürfnis nach Kultur«. Zum anderen gehe das gegenwärtige Angebot »an wesentlichen Zielgruppen vorbei«, darunter Jugendliche, Studierende, Menschen mit internationalen Wurzeln und in Teilen auch die Bewohnerinnen und Bewohner verschiedener Stadtteile. Was die Vielfalt betreffe, so sei angebotsseitig

Angebotsseitig sei zwar quantitativ durchaus eine beachtliche Anzahl an Angeboten vorzufinden, allerdings gebe es durchaus Akteurinnen und Akteure, vor allem in Bereich der Freien Szene, die mit ihren Bedarfen weniger im Fokus der Kulturpolitik stehen würden, so dass die Befragten ein Ungleichgewicht konstatierten und die eingangs zitierte Vielfalt in Frage stellten. Im Fokus der geäußerten Bedarfe stehen vor allem Orte und Räumlichkeiten, an denen sich entsprechende Angebote weiterentwickeln oder überhaupt entstehen könnten. Dass die befragten Expertinnen und Experten beim Thema »Freie Szene« allerdings keinen Konsens erkennen ließen, lässt vermuten, dass die Diskussion über die Bedarfe und den Stellenwert der Freien Szene eine neuralgische ist – verbunden einerseits mit einer als »laut« empfundenen, weil frustrierten Freien Szene und andererseits mit punktuellen Vorbehalten anderer Akteursgruppen und Ängsten vor möglichen Konsequenzen für das eigene Tun.

Unabhängig von Trägerschaften und Sparten war darüber hinaus in den Aussagen der Befragten der wiederholte Verweis auf eine gering ausgeprägte Kooperationskultur und -praxis auffällig. Es mangle an einem lebendigen und steten Austausch, der die Grundlage für weiterführende Formen der Zusammenarbeit darstellen könnte.

Lebendigkeit impliziere schließlich auch Wandlungsfähigkeit. Vor allem die städtische Kulturförderung, mit ihren Möglichkeiten in den Bereichen der institutionellen und projektbezogenen Förderung, sei allerdings »festgefahren«, so dass nur mehr wenige Impulse gesetzt werden könnten. Dementsprechend groß ist der Wunsch nach einer zeitgemäßen Ausrichtung der Förderpolitik – ihrer Kriterien, Instrumente und Vergabepraktiken. Gleichwohl waren mit dem Überdenken der städtischen Kulturförderung auch ängstliche Stimmen verbunden, die sich primär aus der ausgerufenen Haushaltskonsolidierung speisten. Der Zeitpunkt sei nach Einschätzung eines Großteils ungünstig, da Heilbronn gegenwärtig im Aufbruch sei und Sparmaßnahmen diese positive Entwicklung konterkarieren würden. Überhaupt wünsche man sich für den Kulturbereich eine stärkere politische Wertschätzung und Gestaltungswillen, denn auch in der politischen Haltung komme das mangelnde Selbstverständnis Heilbronns als Kulturstadt zum Ausdruck. Der Wunsch ist daher groß nach einer kulturpolitischen Vision und damit verbunden einem »roter Faden« als Grundlage für eine gestaltende Kulturpolitik, die über punktuelle Einzelentscheidungen zugunsten von Einrichtungen und Veranstaltungen hinaus geht und neben der Tradition auch die Zukunft im Blick hat.

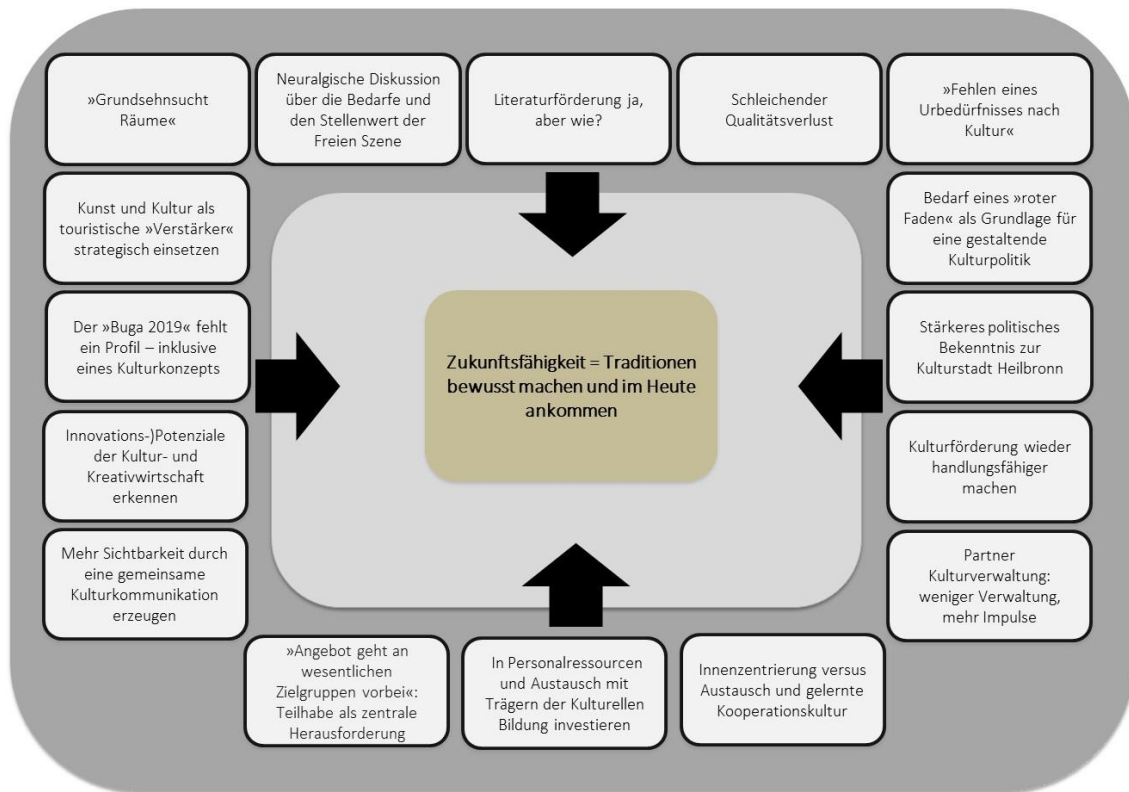


Abbildung 10: Herausforderungen in der Übersicht



## Wie geht es weiter? Handlungsfelder und Arbeitsgruppen für den 1. Workshop

Diese und alle weiteren in den Gesprächen artikulierten Herausforderungen werden nun Gegenstand des weiteren Prozesses zur Erarbeitung einer Kulturkonzeption für die Stadt Heilbronn sein und erstmals im Rahmen des 1. Workshops am 22. Februar 2018 unter einer noch breiteren Beteiligung von Akteurinnen und Akteuren, ziel- und maßnahmenorientiert diskutiert werden. Die eruierten Herausforderungen werden dabei in insgesamt drei Handlungsfelder überführt und in Arbeitsgruppen vertiefend behandelt. Darüber hinaus wird ein Open Space-Format angeboten, um gegebenenfalls weitere Herausforderungen zu identifizieren, die bislang nicht aufgedeckt, jedoch im Prozess Berücksichtigung erfahren sollten.

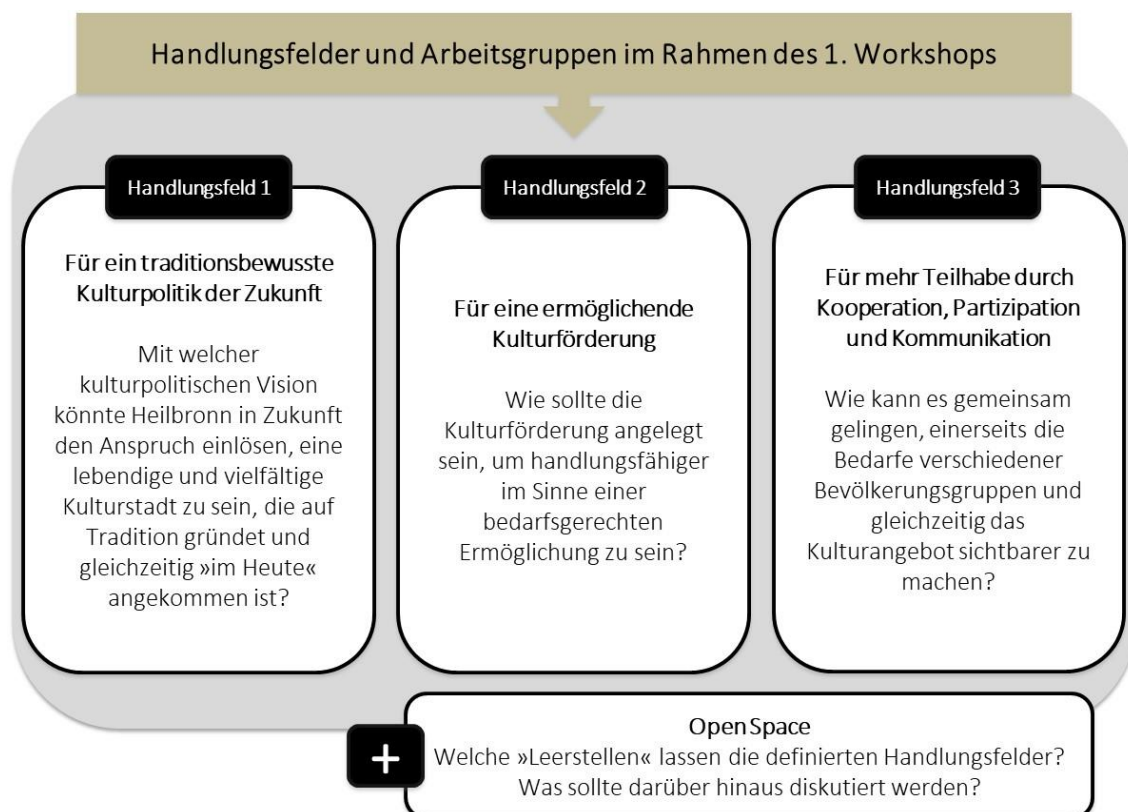


Abbildung 11: Handlungsfelder und Arbeitsgruppen im Rahmen des 1. Workshops

## Literaturverzeichnis

Föhl, Patrick S. / Norbert Sievers (2015): Neue Kulturpolitik und neue Kulturförderung. Anmerkungen zu einem un abgeschlossenen Prozess, in: Sievers, Norbert (Hrsg.) (2016): Jahrbuch für Kulturpolitik 2014, Essen/Bonn, S.17-33.

Helfferrich, Cornelia (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden.

Mayering, Philipp (2013): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Aufl., Weinheim/Basel.

Sievers, Norbert / Blumenreich, Ulrike / Föhl, Patrick S. (Hrsg.) (2013): Jahrbuch für Kulturpolitik 2013. Thema: Kulturpolitik und Planung, Essen.

---

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Der Prozess zur Erarbeitung einer Kulturkonzeption für die Stadt Heilbronn in der Übersicht (© Dr. Patrick S. Föhl, Netzwerk Kulturberatung).....	5
Abbildung 2: Liste der befragten Expertinnen und Experten.....	8
Abbildung 3: Stärken der Kulturstadt Heilbronn.....	11
Abbildung 4: Herausforderungen und Handlungsbedarf im Bereich der städtischen Kulturförderung.....	17
Abbildung 5: gesammelte Anregungen zur zukünftigen Rolle der Kulturverwaltung .....	18
Abbildung 6: Vorschläge zur Behebung von Kooperationsbarrieren und Förderung von Kooperationen..	19
Abbildung 7: Barrieren der Kulturnutzung in Heilbronn nach Zielgruppen.....	23
Abbildung 8: Formate zur Stärkung der kulturellen Teilhabe in Heilbronn.....	25
Abbildung 9: Maßnahmen zur Stärkung von Kunst und Kultur als touristische Attraktivitätsfaktoren der Destination Heilbronn.....	27
Abbildung 10: Herausforderungen in der Übersicht.....	40
Abbildung 10: Handlungsfelder und Arbeitsgruppen im Rahmen des 1. Workshops .....	41
Tabelle 1: Ermittelte Stärken und Herausforderungen in der Übersicht .....	37

## Anhang: Leitfaden Experteninterview

### Vorbemerkungen

Als Teil der Erarbeitung einer Kulturkonzeption führen wir im Auftrag der Stadt Heilbronn Gespräche mit Kulturakteuren durch. Geplant sind insgesamt 20 Einzelinterviews mit ausgewählten Kulturschaffenden, Künstlern und Vertretern aus Politik und Verwaltung sowie zentralen Ansprechpartnern aus Querschnittsbereichen (z. B. Tourismus und Bildung), um auf diese Weise zu einer qualitativen Analyse und Einschätzung der Ist-Situation zu gelangen, die Grundlage der anschließenden Strategie- und Konzeptentwicklung wird. Wir freuen uns daher sehr, dass Sie sich als »Experte/in« für ein Interview bereit erklärt haben. Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen leisten einen sehr wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer nachhaltigen Kulturstrategie für Ihre Stadt.

Der Fragebogen ist in sechs Abschnitte unterteilt:

- I. Kulturstadt Heilbronn: erste Einschätzung von Stärken und Schwächen
- II. Kulturpolitik und -verwaltung
- III. Kooperationen
- IV. Kulturelle Teilhabe und Bildung
- V. Kultur- und Kreativwirtschaft / Kulturtourismus
- VI. Ausblick: Leitlinien für eine zukunftsorientierte Kulturarbeit und Förderpraxis in der Stadt Heilbronn

Da wir allen Experten/innen dieselben Fragen stellen, um die Antworten besser vergleichen und gewichten zu können, wird es ggf. die eine oder andere Frage geben, die nicht auf Sie zutrifft. Diese können im Gespräch übersprungen werden. Die Ergebnisse fließen als zentrale Informationen in die Kulturkonzeption ein. Das Experteninterview wird ca. 60 Minuten dauern. Alle Antworten werden anonymisiert.

### Leitfaden

#### I. Kulturstadt Heilbronn: erste Einschätzung von Stärken und Herausforderungen

I. 1 Auf der Website der Stadt Heilbronn ist zu lesen: Heilbronn »bietet als lebendige Kultur- und Freizeitstadt viele Möglichkeiten«. Welche sind Ihrer Meinung nach die Stärken der Kulturstadt Heilbronn bzw. ihrer Kulturangebote?

I. 2 Wie schätzen Sie das kulturelle Angebot frei-gemeinnütziger im Verhältnis zu öffentlichen Kulturangeboten ein?

I. 3 Welche Herausforderungen sehen Sie derzeit im Kulturbereich der Stadt Heilbronn? Ggf. Worin sehen Sie Bedarf, Gewohntes zu hinterfragen und Neues zu wagen?

I. 4 Haben Sie ggf. bereits Ideen und Ansätze, mit denen auf den genannten Handlungsbedarf reagiert werden könnte?

## **II. Kulturpolitik und -verwaltung**

II. 1 Wie beurteilen Sie die kulturpolitischen Entscheidungen der Stadt Heilbronn? u.a. kulturpolitische Leitziele, Spartenkonzeptionen (z. B. Museums- und Bibliothekskonzeption)

II. 2 Wie beurteilen Sie die städtische Kulturförderung als wesentliches Gestaltungsinstrument der städtischen Kulturpolitik? Ggf. Welchen Aktualisierungsbedarf sehen Sie bei der derzeitigen Kulturförderpraxis mit Blick auf Kriterien, Verfahren und Verteilung bzw. zusätzlicher (privater) Förderakteure?

II. 3 Mit welchen Fragen und Themen sollte sich die Kulturpolitik zukünftig (stärker) befassen?

II. 4 Wie bewerten Sie die Arbeit der Kulturverwaltung der Stadt Heilbronn?

II. 5 Haben Sie Wünsche hinsichtlich der Arbeit der Kulturverwaltung der Stadt Heilbronn?

## **III. Kooperationen**

III. 1 Wie beurteilen Sie die Kooperation zwischen den kulturellen Akteuren in der Stadt Heilbronn? (allgemein untereinander und im Speziellen zwischen den verschiedenen Trägern öffentlich, frei-gemeinnützig und privatwirtschaftlich)

III. 2 Wie können etwaige Kooperationsbarrieren behoben und Kooperationen insgesamt befördert werden?

III. 3 Welche gemeinsamen Aufgaben und Themen könnten die Kultureinrichtungen ggf. stärker verbinden?

## **IV. Kulturelle Teilhabe und Bildung**

IV. 1 Welchen Stellenwert hat Kultur in der Stadtgesellschaft? Ist das Kulturangebot ein Thema in der Öffentlichkeit?

IV. 2 Wie schätzen Sie das Kulturangebot in der Stadt Heilbronn für folgende Zielgruppen ein? (Kinder und Familien, Jugendliche, Studierende, Berufstätige, Senioren, Zugewanderte, Touristen, Andere?)

IV. 3 Welche Barrieren bestehen für die kulturelle Teilhabe der Bürger in Heilbronn? (Unterscheidung zwischen institutionell bedingten Barrieren, z.B. Erreichbarkeit und Öffnungszeiten, und subjektiv bedingten Barrieren, z.B. mangelnde Bildung)

IV. 4 Was verbinden Sie mit Kultureller Bildung und wie beurteilen Sie die Situation in Heilbronn? Wie beurteilen Sie die Heilbronner Kultureinrichtungen und -angebote hinsichtlich zeitgemäßer Maßnahmen im

IV. 5 Bereich der Kulturkommunikation (z. B. Einsatz neuer Medien in der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung)? Welchen Handlungsbedarf sehen Sie ggf.? Ggf. wie könnte es gelingen, Kulturelle Bildung in Heilbronn zu stärken?

IV. 6 Welche Formate der kulturellen Teilhabe halten Sie für erstrebenswert und zukunftsgerichtet?

#### **V. Kultur- und Kreativwirtschaft / Kulturtourismus**

V. 1 Welche Bedeutung kommt der Kultur- und Kreativwirtschaft in Heilbronn zu?

V. 2 Welche Maßnahmen halten Sie insgesamt für wichtig, um die Kultur- und Kreativwirtschaft in der Stadt Heilbronn zu stärken? Welche Akteure müssen hier besonders adressiert werden?

V. 3 Wo liegen Ihrer Meinung nach besondere kulturtouristische Potenziale der Stadt Heilbronn? Gibt es in Heilbronn besondere Kultureinrichtungen, -projekte und -themen, denen Sie eine besondere Strahlkraft (»Alleinstellungsmerkmal«) beimessen?

V. 4 Welche Kulturangebote in der Stadt Heilbronn könnten besser vernetzt werden, um größere Effekte hinsichtlich der kulturtouristischen Attraktivität und der Strahlkraft zu erzielen?

V. 5 Welche Maßnahmen halten Sie insgesamt für besonders wichtig, um den Kulturtourismus in der Stadt Heilbronn zu stärken? Welche Akteure müssen hier besonders adressiert werden?

#### **VI. Ausblick: Leitlinien für eine zukunftsfähige Kulturarbeit und Förderpraxis in der Stadt Heilbronn**

VI. 1 Die zu entwickelnde Kulturkonzeption trägt den Untertitel »Leitlinien für eine zukunftsfähige Kulturarbeit und Förderpraxis in der Stadt Heilbronn«. Was macht Zukunftsfähigkeit für Sie aus und welche Schwerpunktsetzungen bei den Leitlinien könnten diesbezüglich Impulse setzen?

VI. 2 Welche gemeinsame zu entwickelnde Vision würde der Kulturstadt Heilbronn gut zu Gesicht stehen? Welches Selbstverständnis als Kulturstadt halten Sie für erstrebenswert?

VI. 3 Welche Erwartungen und Wünsche haben Sie darüber hinaus an den Prozess der Kulturkonzeption? (Prozessbeteiligung, Prozessmethoden, ggf. nochmals Prozessthemen und -ziele)